



1-D

Alexandre Augusto Mori Peyser

Revitalizando Empresas Maduras Estagnadas

Revitalizando Empresas Maduras Estagnadas

Banca Examinadora:

Orientador: Professor Carlos Osmar Bertero

Professor Sérgio Túlio Prado Junior

Professor Antonio Vico Mañas

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALEXANDRE AUGUSTO MORI PEYSER

REVITALIZANDO EMPRESAS MADURAS ESTAGNADAS

ORIENTADOR: PROFESSOR CARLOS OSMAR BERTERO

Dissertação apresentada ao Curso MPA –
Mestrado profissional em Administração de
Empresas FGV/EAESP.

Área de concentração: Estratégia, como
requisito para obtenção do título de Mestre
em Administração.



SÃO PAULO

2003

Escola de Administração de S Empresas de São Paulo	
Data 23.05	Nº de Chamada 65.011.8 PSIAR
Tombo 1301/2003	Dis. e.1

PEYSER, Alexandre A. M. – *Revitalizando empresas maduras*. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 101 páginas (Dissertação apresentada ao Curso MPA da EAESP/FGV, Área de concentração: Mudança Organizacional).

Resumo: O atual passo da mudança vivido pelas empresas é fenomenal. Hoje, negócios têm que abandonar diversos princípios que guiaram gerações de executivos e desenvolver novas competências para gerenciar mudanças de forma adequada. Existe uma grande quantidade de trabalhos desenvolvidos que tratam de assuntos relacionados com mudança organizacional. Esta dissertação integrará alguns desses modelos e conceitos com o objetivo de desenvolver uma abordagem particular para empresas maduras que enfrentam dificuldades com o novo panorama competitivo e, assim, ingressam em um processo de mudança para recuperar sua competitividade através da criação de empreendedorismo corporativo.

Palavras-chave: Estratégia, Mudança, Mudança Organizacional, Empreendedorismo, Inovação, Panorama Competitivo.

Sumário

1. Introdução.....	2
1.1. É realmente preciso mudar?.....	2
1.2. Organização do Trabalho	4
2. Os Impulsionadores da Mudança	6
2.1. Expansão Tecnológica	6
2.1.1. <i>Maior velocidade da mudança e disseminação da tecnologia</i>	7
2.1.2. <i>A era da informação</i>	8
2.1.3. <i>O conhecimento como fator decisivo</i>	9
2.2. Globalização.....	10
2.3. Ética e Responsabilidade Social	11
2.4. Exigências dos Clientes	14
2.5. Impactos do Novo Panorama Competitivo	16
3. Os Gatilhos da Mudança	18
3.1. Declínio e Crise	18
3.1.1. <i>Causas externas</i>	19
3.1.2. <i>Causas internas</i>	19
3.2. A Curva Sigmóide.....	22
3.3. Os Gatilhos da Mudança	25

4. O Escopo da Mudança.....	27
4.1. Planejamento versus Intento Estratégico	27
4.2. Mudanças Únicas versus Mudanças Contínuas.....	29
4.3. Estilos de Mudança	30
4.3.1. <i>Reforma</i>	31
4.3.2. <i>Reestruturação</i>	32
4.3.3. <i>Regeneração</i>	33
4.4. Considerações sobre Empresas Maduras e Revitalização	34
5. A Condução da Mudança.....	37
5.1. O Modelo de Revitalização.....	38
5.2. Galvanizar	41
5.2.1. <i>Começar do zero</i>	43
5.2.2. <i>Buscar apoio externo</i>	44
5.2.3. <i>Dar ordens estritas de cima para baixo</i>	44
5.2.4. <i>Buscar uma solução paliativa (quick-fix)</i>	45
5.2.5. <i>Mudanças de cultura sem ações correspondentes</i>	46
5.3. Simplificar	47
5.3.1. <i>Simplificar o negócio</i>	48
5.3.2. <i>Novas iniciativas</i>	50

5.4.	Construir	53
5.4.1.	<i>Direcionando a energia</i>	54
5.4.2.	<i>Esclarecer o propósito da mudança</i>	57
5.4.3.	<i>Construir um novo sistema de atuação</i>	58
5.5.	Alavancar	60
5.5.1.	<i>Mantendo o equilíbrio</i>	61
5.5.2.	<i>Mobilizando a média gerência</i>	64
5.5.3.	<i>Mobilizando as equipes</i>	65
5.5.4.	<i>Seguindo em frente</i>	66
6.	Estudo de Caso	68
6.1.	Introdução	68
6.2.	Escolha da Empresa	68
6.3.	Os Impulsionadores	70
6.3.1.	<i>Expansão tecnológica</i>	70
6.3.2.	<i>Globalização</i>	71
6.3.3.	<i>Ética e responsabilidade social</i>	72
6.3.4.	<i>Exigências dos clientes</i>	73
6.4.	Os Gatilhos	73
6.4.1.	<i>Declínio e crise</i>	74
6.4.2.	<i>Os gatilhos</i>	75

6.5.	O Escopo da Mudança	76
6.5.1.	<i>A primeira onda de mudança</i>	76
6.5.2.	<i>A segunda onda de mudança</i>	78
6.6.	A Condução da Mudança na Ticket.....	79
6.6.1.	<i>Condução da mudança – Fase 1 (1999)</i>	80
6.6.2.	<i>Condução da mudança – Fase 2 (2001)</i>	81
6.6.3.	<i>Próximos passos</i>	86
7.	Considerações Finais	87
8.	Referências Bibliográficas	89

Figuras

Figura 3.1: Motivos para a Mudança Organizacional	20
Figura 3.2: Comportamento de Lucros com Perda de Competitividade ...	21
Figura 3.3: Ciclo de Vida da Indústria.....	22
Figura 3.4: A Segunda Curva.....	24
Figura 3.5: Gatilhos para a Mudança	26
Figura 4.1: Estilos de Transformação.....	31
Figura 4.2: O Processo de Mudança em Empresas Maduras.....	35
Figura 5.1: O Modelo de Revitalização	39
Figura 6.1.: Declínio e Crise na Ticket.....	74
Figura 6.2: Estrutura Organizacional Ticket	82

Agradecimentos

Ao Professor Carlos Osmar Bertero pela orientação desta dissertação.

Aos meus colegas do MPA, com os quais dividi momentos de descontração, situações de tensão e, sobretudo, experiências muito ricas.

Aos meus colegas da HEC Paris, com os quais vivenciei a experiência de MBA internacional no programa de double-degree com a FGV.

Aos meus colegas da Accor, especialmente os da Ticket, que me apoiaram em minhas ausências durante o MPA e que me ofereceram um grande aprendizado em um ótimo ambiente de trabalho.

À minha esposa, que me agüentou e me apoiou nos momentos mais difíceis do MPA.

"Não são as espécies mais fortes que sobreviverão, nem as mais inteligentes, mas sim aquelas mais adaptadas às mudanças."

Charles Darwin

1. Introdução

1.1. É realmente preciso mudar?

Mudança é um elemento inerente à nossa vida social, às nossas atividades cotidianas e, obviamente, ao mundo dos negócios. Apesar de atualmente executivos e acadêmicos estarem dando mais atenção à dinâmica e aos processos relacionados à mudança organizacional, é importante salientar que ela sempre existiu. Anteriormente, ela podia estar relacionada a outras atividades, como agricultura, mas novas abordagens sempre foram necessárias para solucionar problemas e aproveitar novas oportunidades. O que nem sempre existiu é a fenomenal velocidade da mudança vivida na década de 1990.

A escalada da pressão competitiva conhecida na última década é mais que uma tendência, ela é fruto de grandes mudanças na estrutura da competição. No decorrer da década de 1980 diversas empresas americanas, particularmente as de automóveis e de produtos eletrônicos, descobriram que não mais dominavam o mundo e que outras empresas haviam se tornado melhores que elas. Ameaçadas pelo risco de serem destruídas ou compradas, elas passaram a se dedicar a mudanças em uma escala sem precedentes. Desde então, muitas empresas têm sido forçadas a disponibilizar importantes recursos em projetos de mudança organizacional com o objetivo de fazer frente a estes novos desafios (Hamel e Prahalad, 1996).

Grandes mudanças, entretanto, são difíceis de se implementar, especialmente em empresas mais antigas com operações maduras (March e Simon, 1981). Essas dificuldades serão ainda maiores quando o processo for conduzido pelos mesmos executivos que construíram o negócio antigo. Esses executivos serão responsáveis por desenvolver e implementar novos sistemas, produtos e serviços para substituir os antigos, não obstante ser comum que muitos

deles tenham passado grande parte de suas carreiras vivendo com o modelo anterior.

Apesar de todas essas dificuldades algumas dessas empresas consideradas maduras conseguem implementar essas mudanças e revitalizar seu negócio. Mas como?

Essa questão será trabalhada ao longo desta dissertação com o objetivo de estender o conhecimento sobre o tema, observando práticas que ajudaram executivos a encontrar o caminho para reverter situações críticas em suas empresas.

Em geral, os executivos que foram bem sucedidos em seus projetos não procuraram uma fórmula miraculosa para gerenciar o processo de mudança, mas foram buscar um amplo entendimento dos fatos e condições que levaram a empresa como um todo a se encontrar naquela situação difícil (Dutta e Manzoni, 1999).

O que se observa, entretanto, é que o caminho da fórmula miraculosa ainda é mais procurado. Muitos executivos estão propensos a buscar novas receitas que irão solucionar todos os problemas permanentemente e, de preferência, de forma rápida simples e barata. Assim, uma nova idéia gerencial vira rapidamente um modismo e tem as expectativas de seu desempenho superdimensionadas pelos executivos que a adotaram. Quando os resultados não atingem as expectativas, ela é rapidamente julgada um fracasso e a tendência é declarada morta.

A abordagem mais adequada, que seria buscar entender os problemas da empresa e escolher a melhor ferramenta para solucioná-los, parece bastante simples. Há, entretanto, atalhos e barreiras que podem levar executivos competentes a tomarem decisões inadequadas.

Neste sentido, Strebel (1996) observou que diversas empresas reconhecem a necessidade de se transformar e fazem grandes esforços para implementar

mudanças que melhorem sua competitividade. A realidade, entretanto, mostrou que grande parte destas iniciativas acaba fracassando.

Destarte, o intento desta dissertação será elucidar os fatores que levam algumas equipes de executivos ao sucesso gerenciando a mudança em empresas maduras e, não menos importante, identificar as possíveis armadilhas que podem minar a execução de planos bem elaborados.

1.2. Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em 3 Partes.

A primeira parte será dirigida para uma revisão bibliográfica, com o objetivo de cercar o assunto e gerar um bom entendimento sobre as teorias em mudança organizacional e inovação, especialmente no que se refere à revitalização de empresas maduras.

A primeira parte foi estruturada com os seguintes tópicos:

- *Os impulsionadores da mudança*, conforme visto, o entendimento adequado dos fatores que levaram à mudança estrutural no panorama competitivo é fundamental para que as ações sejam planejadas com coerência e precisão. Elementos como globalização, tecnologia, ética nos negócios e exigências dos clientes serão abordadas no próximo capítulo e ajudam a empresa a responder “Por que mudar?”
- *O gatilho da mudança*, em que são apresentadas as ações e as dificuldades para perceber o momento em que a empresa deve mudar. Muitas empresas perdem o momento ideal de mudança e tornam-se muito velhas e inertes, o que aumenta o risco do processo de revitalização. Este capítulo ajudará a responder a questão “Quando mudar?”

- *O escopo da mudança*, que visa abordar as alternativas à disposição dos executivos e as decisões que devem anteceder o início do processo para que haja foco e conhecimento do projeto pelos altos executivos da empresa. A proposta do capítulo é dar resposta à questão “O que mudar?”
- *A condução da mudança*, que é o último capítulo da primeira parte analisa um modelo bastante abrangente para implementar mudanças em empresas maduras. A proposta deste capítulo é segregar as diferentes fases da mudança em empresas maduras e definir as ações específicas de cada fase para que o processo ocorra com consistência. Ao fim deste capítulo deve-se ter uma resposta à questão “Como mudar?”

A segunda parte será dedicada à aplicação empírica dos conceitos abordados e à análise crítica de um estudo de caso real. O estudo de caso será fundamental para o entendimento de algumas boas práticas discutidas na primeira parte, e especialmente interessante para observar como algumas armadilhas podem, de fato, se concretizar e gerar danos irreparáveis em empresas que passam por delicados processos de mudança.

A terceira parte é formada pela conclusão e considerações finais, que resumizam as oportunidades e as ameaças para empresas que se encontram em um momento onde têm que decidir se iniciam ou não em um processo de mudança mais agressivo.

2. Os Impulsionadores da Mudança

Muitos trabalhos foram desenvolvidos para identificar os fatores que elevaram o passo da mudança nos últimos anos. Esses trabalhos identificaram que a situação é fortemente relacionada a dois fatores principais: à explosão tecnológica, particularmente às tecnologias de informação e de telecomunicações, e à globalização das atividades econômicas, como livre comércio, movimento de produtos e serviços e fluxo de capitais (Hitt *et al.*, 2001; Prastacos *et al.*, 2002).

Outros fatores de grande importância podem ser relacionados como: responsabilidade social, que têm um alcance menor, não obstante seu considerável crescimento recente; e as exigências do cliente, que não é uma grande novidade, embora ainda não sejam plenamente dominadas pelas empresas (Wind e Main, 2002).

O entendimento desses fatores, que serão tratados como impulsionadores da mudança, é imprescindível para explicar o cenário que levou empresas bem sucedidas no passado a situações difíceis em curto espaço de tempo. A frase: “sucesso do passado não garante o sucesso no futuro” é propagada quase como uma religião, mas o conhecimento de suas causas não parece tão disseminado.

É importante, portanto, um entendimento mais amplo desses impulsionadores a fim de que as ações em um processo de mudança estejam bem calibradas. Só assim a empresa poderá aproveitar as oportunidades do novo cenário competitivo, ao invés de sentir-se ameaçada por ele.

2.1. Expansão Tecnológica

De acordo com a OECD, mais da metade do Produto Interno Bruto das economias desenvolvidas é atribuído às indústrias chamadas de conhecimento (i.e. telecomunicações, computadores e *softwares*, farmacêuticos, etc.). Indústrias de alta tecnologia quase dobraram sua participação na produção industrial nas

duas últimas décadas, enquanto serviços com base em conhecimento cresceram em taxas ainda maiores (Prastacos et al., 2002).

O crescimento substancial destas indústrias é fruto da utilização cada vez mais intensiva de recursos baseados em conhecimento e estes dados comprovam o papel da tecnologia como um grande impulsionador de mudanças no panorama competitivo atual.

O conhecimento disponibilizado pelos computadores, também nos permite conhecer o que costumava ser impossível anteriormente. O conhecimento nos permite, por exemplo, saber imediatamente tudo o que está sendo vendido em todas as lojas de uma cadeia. Essa informação viabiliza a rápida tomada de decisões baseada nos hábitos de consumo dos consumidores e, através de sistemas de produção flexível, é possível produzir exatamente o que o mercado deseja em determinado momento, tanto para uma única linha de produtos quanto para várias linhas diferentes.

O alcance das mudanças tecnológicas na estrutura da competição é, de fato, extraordinário. A abrangência dessas mudanças no panorama competitivo pode ser classificada em três categorias distintas (Hitt et al., 2001), com vistas a um melhor entendimento, como veremos adiante:

2.1.1. Maior velocidade da mudança e disseminação da tecnologia

Ambas a taxa de mudança de novas tecnologias e a velocidade com que essas novas tecnologias são absorvidas pelo mercado sofreram um crescimento substancial nos últimos 15 a 20 anos.

Essa mudança afetou diretamente o ciclo de vida de diversos produtos, reduzindo o tempo em que eles permanecem atraentes ao consumidor. Neste cenário, uma grande vantagem competitiva passou a ser a habilidade de empresas introduzirem novos produtos e novos serviços em curto espaço de tempo.

Observa-se, também, que os produtos estão cada vez mais parecidos, fruto da grande velocidade com que se consegue copiar as novas idéias e distribuí-las ao mercado. A maior diferenciação, nestes casos, passa a ser justamente a capacidade de disponibilizar os produtos em uma velocidade ainda maior.

2.1.2. A era da informação

Mudanças dramáticas na tecnologia ocorreram nos últimos anos. Computadores pessoais, telefones celulares, realidade virtual e poderosos bancos de dados são alguns exemplos de como tecnologia de informação pode ser utilizada atualmente.

Enviando apenas um *e-mail*, um funcionário pode comunicar-se com centenas de pessoas em qualquer parte do mundo com a mesma velocidade que acessaria uma única pessoa ao seu lado. A informação passa a estar mais disponível e mais rapidamente que nunca.

Empresas estão adotando sistemas de informação que integram todas suas funções internas e, com os chamados ERPs (*Enterprise Resource Planning*), já podem gerar inúmeras informações transacionais em tempo real.

Outros sistemas viabilizam a integração externa com clientes, distribuidores e fornecedores. Também chamados *e-businesses*, os negócios baseados em transações eletrônicas geram uma nova era de competição, propondo um novo modelo de negócios e um novo modelo de liderança.

A Internet também criou uma infraestrutura que permite que qualquer informação seja compartilhada por computadores em qualquer parte do mundo. O custo do acesso é muito baixo e o investimento em equipamentos tem caído consistentemente, o que permite o acesso a um número crescente de indivíduos e empresas a estes recursos.

Estes recursos permitem o desenvolvimento de novos modelos de negócio e o lançamento de produtos substitutos com aplicações as mais diversas e com uma velocidade absolutamente extraordinária.

Empresas que ignoram a era da informação e optam por aguardar longos períodos antes de adotarem estes recursos correm sério risco de verem seus negócios comprometidos em um curto espaço de tempo, dada a crescente competitividade do mercado.

2.1.3. O conhecimento como fator decisivo

O conhecimento, que pode ser descrito como informação, inteligência, liderança e especialização, é a base para a tecnologia e suas aplicações.

O novo panorama competitivo impõe o conhecimento como um dos mais importantes ativos de uma empresa e por isso, diversas companhias iniciaram um processo de transferir o conhecimento individual em conhecimento corporativo.

A importância do conhecimento levou empresas como *General Electric* e *Johnson & Johnson* a destinarem boa parte de seus investimentos a programas de desenvolvimento de seus executivos, não mais com o foco de criar os sucessores dos altos executivos, mas com o objetivo de criar uma liderança corporativa consistente. A idéia desses programas ("*Work-out*" na GE e "*The standards of leadership*" na J&J) é formar profissionais que sejam capazes de lidar com as mudanças contínuas do ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, manter uma unidade com a estratégia corporativa (Vicere e Fulmer, 1998).

O objetivo destas empresas, que realmente entenderam a importância do conhecimento, é ser capaz de utilizar a informação com a finalidade de criar vantagens competitivas e não apenas obter uma informação que não se sabe ao certo como será utilizada.

2.2. Globalização

Os movimentos em direção à globalização evoluíram muito após a segunda guerra mundial com a liderança de corporações americanas que dominaram as regras de comercialização internacional.

Por volta de 1980, a concorrência começou a mudar e as corporações denominadas anteriormente multinacionais, que eram basicamente companhias nacionais com operações no exterior, passaram a ter efetivamente um caráter global.

Os mercados mundiais estão se fundindo e as barreiras comerciais diminuindo. Os hábitos dos consumidores estão ficando mais parecidos e a movimentação de capitais e produtos estão mais fáceis. Estes fatores contribuem para a criação de um mercado global e empresas que vêem seus mercados domésticos em ponto de saturação passam a buscar oportunidades de crescimento em mercados externos.

Existem ainda outras razões pelas quais a concorrência se intensificou. A desregulamentação e a privatização de inúmeras empresas forçaram antigos monopólios e setores protegidos a lutarem pela sobrevivência. Esta situação ficou bastante clara no Brasil com as privatizações realizadas nos últimos 8 anos, que incluíram empresas de diversos setores, tais como: energia, telecomunicações, siderurgia, mineração e transportes entre outros.

A competição global também gerou um aumento nos padrões de desempenho, incluindo diversas dimensões, como: qualidade, custo, produtividade, tempo de lançamento de novos produtos e operações consistentes. Além disso, os padrões não são estáticos, eles evoluem continuamente exigindo melhorias sucessivas da empresa e de seus funcionários. Ao passo que eles aceitam o desafio de incrementar os padrões de competição tanto as empresas, quanto os funcionários aprimoram suas competências. Assim, a competitividade dos mercados entra em um ciclo contínuo de elevação em seus padrões e apenas

aqueles que conseguirem alcançar, ou superar, esses requerimentos conseguiram sucesso.

Um fenômeno derivado dessas novas exigências de mercado é a grande consolidação que vem ocorrendo em diversas indústrias. Existem diversas razões para este fenômeno, mas entre elas está a necessidade crescente por economias de escala para competir efetivamente em mercados globais. A crescente competição também vem exigindo maior eficiência das empresas, que se traduz na capacidade de produzir produtos com menores custos e com maior diferenciação ao mesmo tempo.

A globalização também conseguiu unir antigos concorrentes em torno de alianças estratégicas, com o objetivo de obter uma situação privilegiada para concorrer com os demais concorrentes. Um bom exemplo destas alianças é a cooperação para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e medicamentos.

O que se observa, portanto, é que as empresas não podem considerar seus mercados cativos, por mais sucesso e satisfação que alcance junto aos seus clientes. A inércia e movimentos imprecisos podem viabilizar a ação de novos entrantes vindos de indústrias e regiões das quais não se esperava, gerando grande perda para as empresas que se viam em posição privilegiada junto aos seus clientes, sobretudo quando são maduras. O estudo de caso no final desta dissertação expõe uma situação muito nítida da ação, que é potencialmente devastadora, de um novo entrante com nova tecnologia em um mercado antes cativo.

2.3. Ética e Responsabilidade Social

Hoje está bastante evidente que a responsabilidade social das empresas ainda não é uma das grandes conquistas da sociedade. Observa-se a cada dia que novas fraudes destroem empresas antes sólidas e deixam milhares de

pessoas com prejuízos enormes, incluindo os acionistas e funcionários que dedicaram suas vidas à construção daquele negócio. ENRON, MCI Worldcom, Arthur Andersen, Vivendi Universal são exemplos famosos de empresa que destruíram valor aos seus acionistas e, conseqüentemente à sociedade como um todo, já que estas empresas deixaram de pagar seus impostos, de produzir benefício aos seus clientes, de gerar riqueza aos funcionários e fornecedores e assim por diante.

A busca de lucros é, certamente, a principal razão de existir de uma empresa e é perfeitamente legítimo que seus executivos busquem atingir suas metas e conquistar seus bônus. A atenção à ética, entretanto, é primordial para que a empresa não incorra em violações que prejudiquem os seus interessados (*stakeholders*). Muitos acadêmicos argumentam que os ganhos da empresa e dos funcionários são mutuamente benéficos (*Hitt et al.*, 2001). Em outras palavras, empresas que estabelecem e mantêm práticas éticas estão mais preparadas para incrementar competitividade e conquistar retornos superiores. Uma razão chave para esta relação está no fato que clientes fiéis são atraídos por uma boa reputação.

Assim, as ações impensadas, antiéticas e ilegais que submetem a empresa a riscos excessivos em busca de ganhos pessoais dos executivos passarão a ser mais controladas e punidas pela sociedade e, portanto, este assunto continua vivo e mais atual que nunca. A questão passou a captar a atenção de todos os interessados (*stakeholders*), incluindo a empresa, os funcionários, os políticos, os acionistas e os acadêmicos, ou seja, a sociedade que luta pelo interesse público.

Assim, a necessidade de esclarecer melhor o que é ética se transformou em prioridade em todo o mundo e as empresas estão buscando respeitar padrões de conduta para reconquistar a confiança de seus interessados (*stakeholders*). Ocorre que, ao mesmo tempo em que as empresas querem mostrar conduta exemplar, as pressões por desempenho, os novos fatores de competitividade e a maior liberdade de decisão dos executivos tornam mais fácil e tentadora a escolha

de atalhos que podem ser úteis no curto prazo, mesmo quando podem condenar o futuro da empresa.

Assim, a questão de respeito à ética e a responsabilidade social são difíceis de serem definidas de forma ampla e universal. Não obstante, alguns princípios gerais que deveriam reger o comportamento ético de uma empresa são razoavelmente óbvios. Empresas devem obedecer à lei, respeitar o indivíduo, honrar contratos, garantir a qualidade de seus produtos e serviços, conviver harmoniosamente com o meio-ambiente e assim por diante.

Fica claro que a questão sobre ética empresarial pode ser muito mais complexa quando aplicada a situações específicas. O objetivo deste capítulo, entretanto, não é analisa-las em toda a sua extensão, mas sim promover a importância da preservação da ética e da responsabilidade social em empresas que buscam permanecer, ou se tornar, bem sucedidas no novo panorama competitivo.

Deste modo, algumas ações podem ser promovidas para desenvolver uma cultura ética na empresa (Hitt *et al.*, 2001), como:

- Estabelecer e comunicar metas específicas que descrevem os padrões éticos da companhia (i.e. desenvolvendo e divulgando o código de conduta).
- Revisar e adaptar o código de conduta com frequência e com base em sugestões dos funcionários e dos demais interessados (i.e. clientes e fornecedores).
- Desenvolver e implementar métodos e processos que garantam a prática dos padrões éticos da empresa (i.e. usar auditores internos que sejam consistentes com os padrões exigidos).

- Criar e utilizar sistemas de incentivo para atos de coragem (i.e. premiar aqueles que utilizam canais e procedimentos adequados para reportar inadequações).
- Criar um ambiente em que as pessoas sejam tratadas com dignidade.

O sucesso destas ações aumenta quando elas são tomadas simultaneamente, e portanto apoiando-se mutuamente. Quando executivos evitam o comprometimento com estas ações, há indícios de problema mais profundo ligado à cultura da empresa e, portanto, controles mais rígidos têm que ser adotados.

2.4. Exigências dos Clientes

A idéia de servir bem o cliente não é nova. Entretanto, é comum observar grandes empresas que obtiveram sucesso com este princípio e, quando se tornam grandes e poderosas, o negligenciam por se acharem superiores ao próprio cliente. Um bom exemplo é o caso da IBM que produzia os computadores que desejava, fixava o preço que considerava justo e ao cliente restava a opção de aceitar ou não a proposta.

Esse fenômeno, que também ocorreu em empresas como GM e Ford, entre outros, acabou mostrando-se desastroso. Coincidentemente, no mesmo momento em que estas empresas passaram a oferecer um tratamento insensível, que incomodava os seus clientes, o número de produtos e opções disponíveis estava aumentando. O cliente passou a poder escolher e assim tornou-se mais exigente.

As empresas mudaram radicalmente sua abordagem e seu tratamento junto ao cliente. Primeiro vieram os programas de qualidade, que despertaram o desejo dos clientes por produtos que apresentassem melhorias. Em seguida iniciou-se um grande esforço para identificar o que os clientes queriam. A abordagem de *marketing* ficou mais ampla com a adoção do *marketing* de relacionamento. As

novas tecnologias também permitiram um maior conhecimento dos hábitos dos clientes e a abordagem de massa já pode ceder espaço a uma abordagem mais personalizada.

Essas mudanças romperam barreiras nas empresas e o atendimento aos clientes não é mais função exclusiva dos departamentos de marketing e vendas, mas sim de toda a organização.

É importante notar que o cliente percebeu que, com a crescente competição dos mercados, ele pode exigir maior desempenho e qualidade dos produtos que adquire, sem que isso eleve o preço desses bens.

A comparação entre diversos produtos e serviços também elevou as exigências do cliente. Se uma empresa oferece um atendimento 24 horas e 7 dias por semana, este cliente vai exigir o mesmo de outras, mesmo quando estão em setores diferentes da indústria. Se uma oferece entrega de pedidos de um dia para o outro, o cliente espera que todas façam o mesmo. A concorrência, portanto, atravessou fronteiras entre os setores e as exigências dos clientes entraram em uma espiral crescente.

O valor de um cliente também passou a ser conhecido e as empresas perceberam o quanto vale um cliente satisfeito e leal e o quanto custa um cliente perdido. Assim, as pesquisas de satisfação evoluíram e diversas ações podem ser baseadas em critérios de lealdade e satisfação dos clientes. Alguns autores vão mais além e defendem que as empresas não devem mais perguntar ao cliente aquilo que ele deseja, mas sim observar seus hábitos e entender suas necessidades de uma maneira mais ampla (Christensen, 2000).

Assim, um conhecimento detalhado do cliente e uma segmentação precisa do mercado passaram a ser mais importantes do que parcelas de mercado e produtividade.

2.5. Impactos do Novo Panorama Competitivo

O entendimento destes quatro impulsionadores leva à constatação de que o panorama competitivo mudou muito nos últimos 20 anos e que suas consequências no mundo dos negócios são extraordinárias.

Vários autores colocam que a mais importante consequência dessas mudanças é a consumação da vitória do cliente (Dupuy, 1999). Em outras palavras, o poder econômico tem sido transferido do produtor para o consumidor, que passa a exigir mais qualidade, mais opções e mais serviços pelo seu dinheiro (Hammer e Champy, 1993). Um interessante exemplo deste fenômeno pode ser visto em *sites* de Internet onde são os consumidores que definem o preço que estão dispostos a pagar pelos produtos anunciados.

Se os consumidores estão de fato conquistando a supremacia do cenário competitivo, os executivos têm, como uma de suas principais responsabilidades, que identificar e implementar rapidamente novas formas de gerar valor aos seus clientes.

Assim, a corrida pela flexibilidade e inovação constante passou a ser vital para empresas que buscam criar vantagens competitivas reais e sustentáveis (Prastacos *et al.*, 2002). Entretanto, as competências exigidas para administrar uma empresa com flexibilidade e gerar as inovações na velocidade solicitada pelo mercado nem sempre estão disponíveis, sobretudo no caso das empresas maduras que deixaram de empreender há muito tempo.

Não é incomum observar empresas, que obtiveram muito sucesso no passado, apostarem que o futuro será uma mera repetição do que já viram e, com isso, entrarem em um estágio de estagnação e perda de competitividade. Estas empresas, nesta dissertação chamadas de empresas maduras, enfrentarão enormes dificuldades na tarefa de tornarem-se mais flexíveis e mais inovadoras.

O longo período sem mudanças as deixará inertes e muitas vezes é até difícil avaliar se ainda é possível iniciar um processo de mudança para fazer face às novas necessidades impostas pelo novo panorama competitivo.

Ainda assim, muitas delas lançam-se neste processo de forma despreparada e, aos primeiros sinais de dificuldades, a mudança começa a sofrer resistência daqueles que são céticos quanto à solução proposta e, com isso, enormes barreiras são erguidas.

É importante, portanto, analisar melhor o momento em que a mudança organizacional inicia-se para entender melhor como empresas maduras podem, e devem, definir o momento adequado de ingressar neste processo.

3. Os Gatilhos da Mudança

O novo panorama competitivo exige maior iniciativa das empresas, que passam a depender de maior agilidade para fazer face aos novos desafios. As conseqüências dos impulsionadores se apresentarão diferentemente a cada negócio, e também serão percebidas de forma diversa dentro da empresa.

É muito útil entender como esses impulsionadores revelam-se em problemas cotidianos e como esses problemas transformam-se em crise. A percepção do momento de crise é um fator fundamental em empresas maduras, que muitas vezes aguardam demasiadamente antes de iniciar um processo de revitalização.

Assim, esse capítulo será devotado à análise dos fatores que levam ao declínio, à crise e, finalmente, quais são os gatilhos mais comuns para iniciar o processo de mudança.

3.1. Declínio e Crise

O primeiro motivo para a perda de competitividade e rentabilidade é, de uma maneira geral, a má gestão do negócio. Os executivos são culpados pelos erros cometidos que colocaram o negócio em risco ou, o que pode ser ainda mais grave, pela omissão em tomar decisões que aumentassem as chances da companhia sobreviver (Balgobin e Pandit, 2001).

As dificuldades mais comuns enfrentadas pelos executivos de empresas maduras são, geralmente, provenientes dos impulsionadores descritos no capítulo anterior. As principais razões que levam empresas a mudanças, segundo pesquisas realizadas junto aos seus executivos, foram classificadas em internas e externas por Balgobin e Pandit (2001), como visto a seguir:

3.1.1. Causas externas

- Declínio na demanda. Pode ser proveniente de recessões econômicas ou específico da indústria, é um dos principais motivos de mau desempenho de uma empresa.
- Aumento da competição é também listado como um dos principais fatores para declínio nas empresas.
- Aumento no custo de matérias-primas.

3.1.2. Causas internas

- Má gestão. Este é o fator de maior importância para o declínio de um negócio, e a má performance do CEO é relatada como o maior causa de declínio.
- Controles financeiros inadequados.
- Altos custos de produção.

Outros estudos, como o realizado pela Celerant Consulting em 2001, que entrevistou CEOs e gerentes operacionais de 400 grandes empresas européias reforçam alguns dos dados apresentados acima e inserem outros importantes, como globalização e implementação de tecnologia de informação.

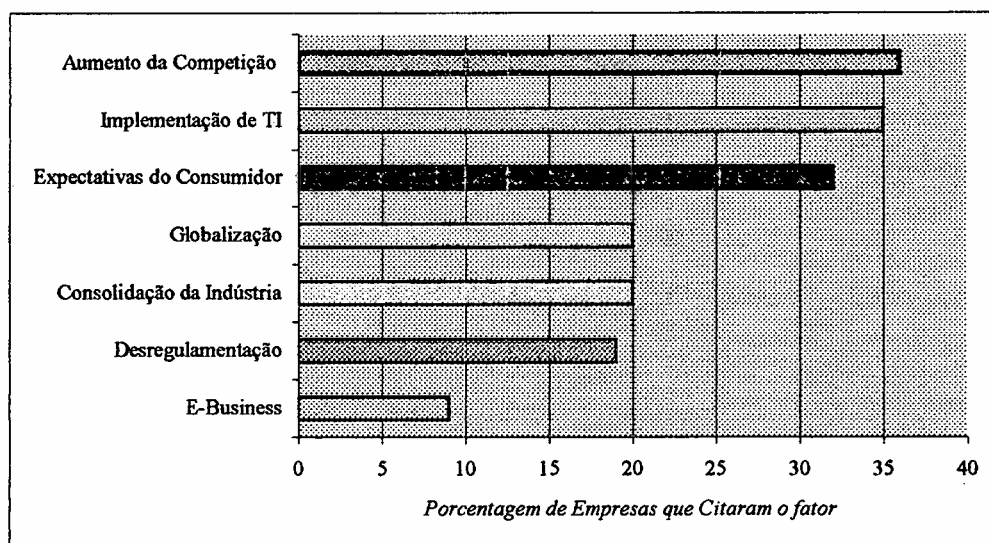


Figura 3.1: Motivos para a Mudança Organizacional
 Fonte: Celerant Consulting, 2001

Os dados apresentados por ambas as pesquisas ajudam a compreender os motivos que levam empresas ao declínio, à crise e, conseqüentemente, os seus executivos a tomarem a decisão de ingressar em processos de mudança organizacional.

Há, entretanto, um grande complicador na identificação de que o momento de declínio é, na verdade, um momento de grave crise. Os motivos para a mudança apresentados como mais relevantes (i.e. declínio da demanda, aumento da competição e expectativas do consumidor), evoluem de forma contínua, enquanto o processo de mudança organizacional deve ocorrer de forma discreta.

É importante salientar que os dados obtidos em uma empresa precisam ser interpretados, especialmente quando os sinais de problemas são fracos. Um exemplo é a análise da concorrência que é muito comum entre altos executivos. Estas medidas geralmente cobrem rentabilidade, produtividade, confiabilidade e satisfação dos clientes. Tipicamente alguns concorrentes têm desempenho melhor, a grande maioria apresenta medidas semelhantes e alguns são piores. Se não houver executivos que tenham altas aspirações ou senso do perigo, a complacência irá prevalecer.

Empresas maduras podem requerer ações urgentes mesmo quando elas ainda não estão em estado crítico. Quando registram lucros “satisfatórios”, muitos altos executivos ignoram sinais de competitividade em declínio. Entretanto, freqüentemente o declínio da competitividade antecede o declínio da lucratividade em meses ou até em anos (Baden-Fuller e Stopford, 1992).

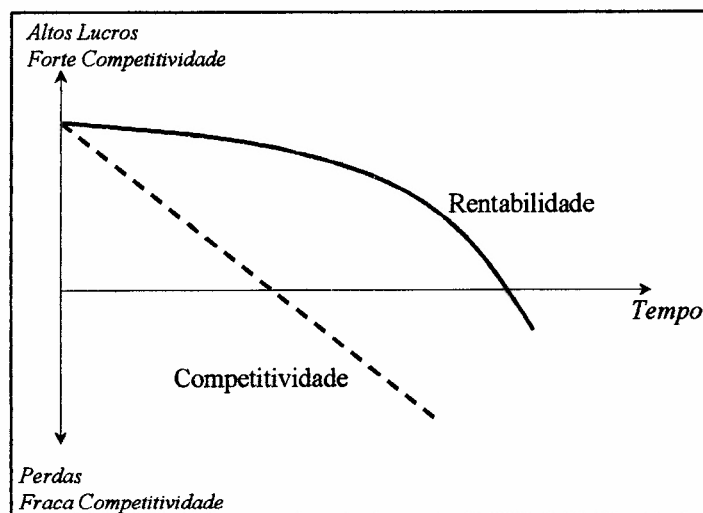


Figura 3.2: Comportamento de Lucros com Perda de Competitividade
Fonte: Baden-Fuller e Stopford, 1992

Então como pode ser identificado o melhor momento para iniciar a mudança em uma empresa madura? Se a mudança começar muito cedo a empresa pode perder dinâmica e deixar de aproveitar oportunidades disponíveis desnecessariamente. Por outro lado, a demora demasiada levará a uma situação em que a competitividade da empresa estará tão comprometida que os desafios tornar-se-ão quase intransponíveis.

Assim, o ciclo de vida da indústria e da empresa, que é um conceito muito útil na busca da identificação do ponto ideal de começar a mudança organizacional, será descrito a seguir.

3.2. A Curva Sigmóide

O mau gerenciamento do novo ambiente competitivo acaba levando empresas a ingressarem em processos de mudança, que nem sempre ocorrem no momento adequado para a companhia.

O momento adequado é justamente quando a empresa está passando de uma fase de crescimento e de sucesso para uma fase de maior estabilidade (Handy, 1994). A tarefa de identificação do preciso momento em que a empresa passará de uma fase à outra não é das mais simples, mas o entendimento das fases da empresa pode ajudar neste sentido.

Três diferentes estágios são relevantes, a este estudo, para entender-se a dinâmica competitiva, são eles: emergente, crescimento e maturidade (Hitt et al., 2001), conforme a figura 3.3 abaixo.

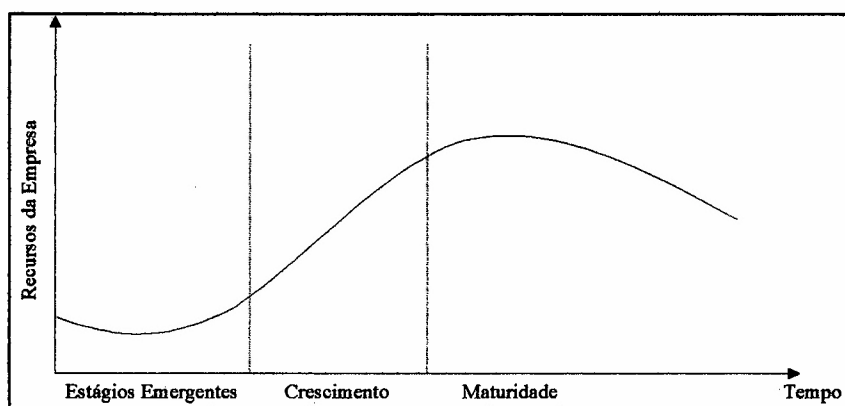


Figura 3.3: Ciclo de Vida da Indústria
Fonte: Adaptado de Handy (1994)

Empresas em estágios emergentes freqüentemente confiam na alta direção para desenvolver oportunidades de mercado. Foi assim com Steve Jobs e Bill Gates, que puderam antever o futuro do mercado de computadores pessoais. A visão deles construiu empresas como *Apple Computer* e *Microsoft*, respectivamente. Assim, empresas em estágios emergentes costumam tomar ações empreendedoras que focam em novas descobertas em ambientes instáveis.

Empresas em estágios de crescimento são as sobreviventes da fase inicial. Nesta fase, ações orientadas ao crescimento são enfatizadas, o que tende a criar algum tipo de padronização na indústria fruto da massificação do mercado. Assim, estas empresas são mais estáveis, mas não menos competitivas.

Na verdade, com o amadurecimento da empresa, o número de estratégias que são implementadas tende a decrescer (Hitt *et al.*, 2001). Ações empreendedoras continuam, mas o foco passa a ser crescimento.

Finalmente, empresas maduras são aquelas que sobreviveram às fases anteriores e, geralmente, têm posições dominantes de mercado. Assim, elas enfatizam ações em que podem usar seu poder de mercado, como escolher as linhas de produto que produzirá de acordo com a rentabilidade almejada.

Inovações de produto dão lugar a inovações de processo e qualidade, em busca de manter sua dominância através de produtividade e baixo custo. Esta fase, portanto, inibe o empreendedorismo e a empresa passa a sofrer consequências de sua estagnação e sua posição em termos de recursos começa a deteriorar.

Existe, entretanto, uma alternativa para conter a perda de competitividade e rentabilidade das empresas maduras, que é a criação de uma segunda curva sigmóide antes que a primeira chegue ao seu destino (Handy, 1994).

O objetivo é incentivar a empresa a tomar novamente ações empreendedoras tão logo a fase de crescimento tenha terminado. As novas atividades e os novos produtos garantirão uma nova fase de crescimento que se sobreporá à primeira, conforme figura 3.4 a seguir:

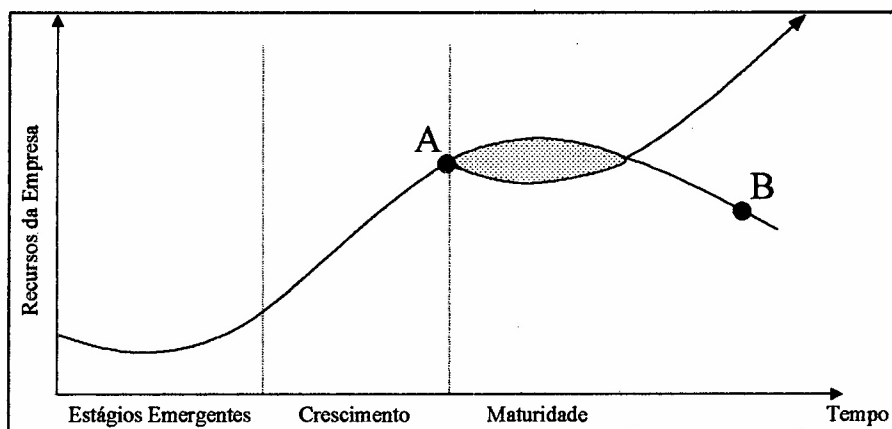


Figura 3.4: A Segunda Curva
Fonte: Handy (1994)

O ponto A indica o momento ideal para a empresa ingressar em um novo processo de mudança, que é justamente o ponto de inflexão da primeira curva, e que a levará ao estágio de maturidade.

O ponto B representa um estágio avançado de deterioração de competitividade e rentabilidade de uma empresa que optou por não ingressar em uma nova curva ao entrar no estágio de maturidade. Uma vez atingido o ponto B, a empresa não estará gerando os mesmos recursos para começar um processo de mudança como estava no ponto A, e os riscos para a empresa serão potencializados. Assim, empresas que estão crescendo acham mais fácil investir em desenvolvimento de novos produtos e serviços que empresas cujo crescimento terminou (Christensen, 2000).

Um fato interessante é que o gatilho da mudança deve ser acionado quando a empresa ainda está em crescimento, o que nem sempre é entendido pela maioria dos executivos. Outro aspecto a destacar-se é que no curto prazo a empresa que ingressar na segunda curva estará gerando menos recursos em comparação ao caminho inicial (área cinza). Este declínio inicial é esperado, já que ações empreendedoras consomem recursos e operam em ambientes instáveis. Cabe aos principais executivos da empresa comunicar as ações adequadamente e dirimir dúvidas e barreiras que possam surgir neste período.

Cabe também aos executivos da empresa dispararem o gatilho da mudança na hora adequada, o que é desejado, mas nem sempre observado. Assim, há outros gatilhos, ou fatores acabam levando a organização a processos de mudança.

3.3. Os Gatilhos da Mudança

Como uma mudança radical é, de fato, iniciada? Como visto no item anterior, as empresas que ingressam em processos de mudança vêem sua rentabilidade cair, em alguns casos no dobro da velocidade de empresas maduras que ficaram estagnadas (Balgobin e Pandit, 2001).

Nestes casos, a necessidade acaba sendo mesmo a mãe da invenção. A geração de uma crise é fundamental para iniciar-se um processo de mudança (Baden-Fuller e Stopford, 1994).

A geração de uma crise possibilita a tomada de medidas mais agressivas e a aceitação de novas abordagens e iniciativas, as quais executivos não estariam dispostos a considerar em outras circunstâncias. Em alguns casos o próprio CEO dispõe-se a iniciar o processo, mas, como visto na figura 3.5, mais da metade das vezes o CEO tem que ser substituído e é o principal gatilho utilizado por empresas que desejam um processo de mudança.

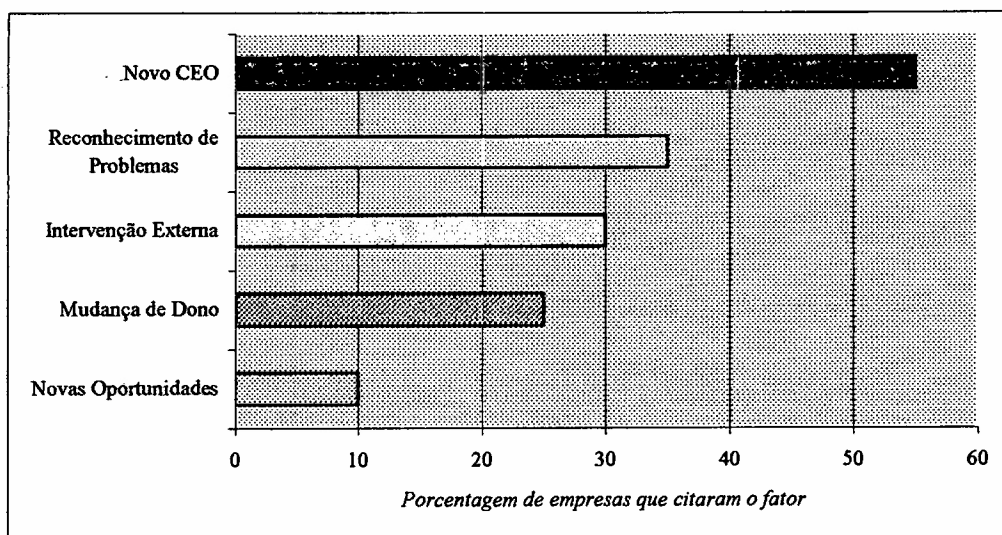


Figura 3.5: Gatilhos para a Mudança
Fonte: Balgobin e Pandit (2001)

A troca de CEO parece ser o meio mais óbvio de gerar uma crise e sinalizar para todos na empresa que a mudança é iminente. O reconhecimento de problemas pelos executivos é o segundo gatilho reportado como de alta importância para o processo de mudança, com 35%. Quando se adicionam a esse valor os 10% referentes à identificação de novas oportunidades pelos executivos da empresa, o gatilho disparado pelas equipes internas alcança 45% dos casos, o que é também bastante significativo.

Outros fatores também são importantes, como intervenção externa e aquisição da companhia (mesmo quando é apenas uma ameaça).

Apesar do caminho mais comum e, aparentemente mais bem sucedido, ser a troca de CEO, existem diversas empresas que optam pela mudança com a manutenção de sua equipe de altos executivos, como o que será apresentado no estudo de caso na parte II desta dissertação. Assim, algumas vantagens e desvantagens serão comentadas oportunamente.

4. O Escopo da Mudança

Geralmente altos executivos percebem a necessidade de uma mudança organizacional para recuperar a competitividade da empresa e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

É comum, entretanto, que a geração de uma crise ocorra em momentos tardios e que decisões importantes sejam postergadas. Assim que o gatilho da mudança é disparado, a definição do escopo de mudança é fundamental para que os executivos apliquem recursos em atividades que trarão retorno no futuro.

A mudança deve ser muito bem estudada, uma vez que existem diversos caminhos a seguir, sobretudo quando a empresa já apresenta sinais de perda de lucratividade e envelhecimento de sua linha de produtos e serviços. Obviamente alguns desses caminhos têm maior chance de levar ao sucesso, enquanto outros são fadados ao fracasso desde o princípio do processo.

A seguir são discutidas as principais decisões a serem tomadas pelos executivos e o caminho que melhor se adaptaria à condução de mudanças em empresas maduras.

4.1. Planejamento versus Intento Estratégico

Em diversas ocasiões, a equipe de mudança considera que a primeira atividade, aquela mais importante para conduzir o processo de mudança, deva ser o planejamento minucioso das ações. Desenvolvem-se, portanto, os planos estratégicos trienais ou mesmo quinquenais.

Todavia, na prática, o exercício de planejamento mostra-se como uma mera extrapolação da realidade atual, que não considera os reflexos de decisões gerenciais e arbitragens, o que torna esse exercício completamente deficiente (Mintzberg, 1994). Assim, essas abordagens tradicionais acabam por gerar

barreiras ao invés de facilitar o processo de mudança em condições de incerteza, como a que vivemos atualmente. Mintzberg (1994) continua sua análise mostrando com preocupação as deficiências inerentes aos processos formais utilizados em planejamento, sobretudo com a premissa de que o processo de mudança é puramente racional e não contempla uma série de eventos aleatórios e imprevisíveis que podem ocorrer.

Recentemente, sua abordagem ganhou apoio de inúmeras pesquisas nos campos de estratégia e mudança organizacional, o que reforça a idéia de que estratégia de mudança deve ser analisada sob uma óptica mais ampla.

No campo de estratégia, surgiu com muita força o conceito de competitividade baseada em recursos (*resource-based*) como uma nova abordagem de planejamento (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). O conceito defende que a real fonte de competitividade reside no conjunto formado por competências e ativos em posse da organização. A adequação destes recursos, em relação àqueles necessários para satisfazer as necessidades do mercado, será o fator determinante para o alcance dos objetivos propostos.

O crescente foco na seleção e no desenvolvimento de competências, em contraste à seleção de produtos e de mercados, tornou-se uma das preocupações centrais dos estrategistas. O conceito de "intento estratégico" (Hamel e Prahalad, 1994), que defende que a perspectiva do futuro deva ser a base para as transformações organizacionais do presente, também ganhou muita popularidade junto aos executivos.

Assim, a antiga abordagem baseada em um conhecimento profundo da indústria e na adequação da empresa neste contexto (Porter, 1980), que fora tão influente em estratégia durante a década de 1980, vem perdendo sua força e cedendo espaço a estas novas teorias.

Quando estas abordagens são analisadas em conjunto, pode-se dizer que as atuais vantagens competitivas, que as organizações devem buscar, são os

processos capazes de gerar criatividade, flexibilidade, oportunidade e rápida implementação (Liedtka, 2000).

Assim, o processo de mudança, deve levar em conta a criação dessas novas habilidades e que tipo de abordagem poderá satisfazer essa necessidade, uma vez que existem diversas opções.

4.2. Mudanças Únicas versus Mudanças Contínuas

Os executivos reagem de formas diferentes ao buscar implementar mudanças que façam face às necessidades impostas pelo novo panorama competitivo e que viabilizem a criação de novas competências na empresa.

A primeira abordagem busca, periodicamente, grandes mudanças que viabilizem a adaptação da empresa ao novo ambiente. Com isso, há um maior aproveitamento das oportunidades que se apresentam em um determinado instante. Esses executivos acreditam que a empresa deva oferecer estabilidade às suas equipes para alcançar maior crescimento e, portanto, as mudanças não podem ter um caráter contínuo. O modelo de 3 fases proposto por Lewin é um importante representante desta corrente, e sua lógica é semelhante a “descongelar” a empresa, movimentar os elementos que são considerados deficientes e “recongelar” a organização em sua nova forma (Balogun *et al.*, 1999).

A outra abordagem é favorável à criação de uma empresa que seja mais capacitada a se adaptar de forma contínua, o que facilitaria o gerenciamento de um fluxo de oportunidades. Esta abordagem parece ser mais adequada, uma vez que prepara a empresa para lidar com os impulsionadores mencionados no Capítulo 2 através do desenvolvimento contínuo de novas competências, ou seja, prepara a empresa para lidar com o passo acelerado da mudança (Prastacos, 2002).

Esta abordagem é defendida por grande parte dos executivos e acadêmicos que trabalham com gestão de mudanças. Alguns acreditam, inclusive, que os

ciclos de mudança devam se sobrepor, ou seja, um novo ciclo deve ser iniciado sem que o primeiro tenha atingido sua implementação integral (Tichy e Sherman, 1993). Esta abordagem trás, como um exemplo de grande sucesso a GE, que foi uma das empresas que conduziu enormes mudanças ao longo das últimas duas décadas.

Além disso, a idéia de que um ciclo de mudança deve se sobrepor ao anterior está perfeitamente alinhada com o ciclo de crescimento da empresa, como defendido no capítulo 3, quando se apresentou o conceito da curva sigmóide de Charles Handy (1994).

Em outras palavras, o processo de mudança deve ser entendido como a “pintura de uma ponte”, como uma referência de que a tarefa nunca estará completa (Pascale et al.). A metáfora faz menção ao fato de que à medida que os pintores de uma ponte de grandes proporções, como a *Golden Gate Bridge*, vão terminando seu trabalho, já é hora de começar novamente.

Assim, as empresas de uma maneira geral, devem estar preparadas para conduzir mudanças de uma forma contínua a fim de que estejam capacitadas para aproveitar as oportunidades à medida que elas apareçam.

4.3. Estilos de Mudança

Seguindo esta corrente, que defende a mudança como um processo contínuo dentro das empresas, existem ainda 3 diferentes caminhos a seguir dependendo das necessidades da empresa (Muzyka et al., 1995).

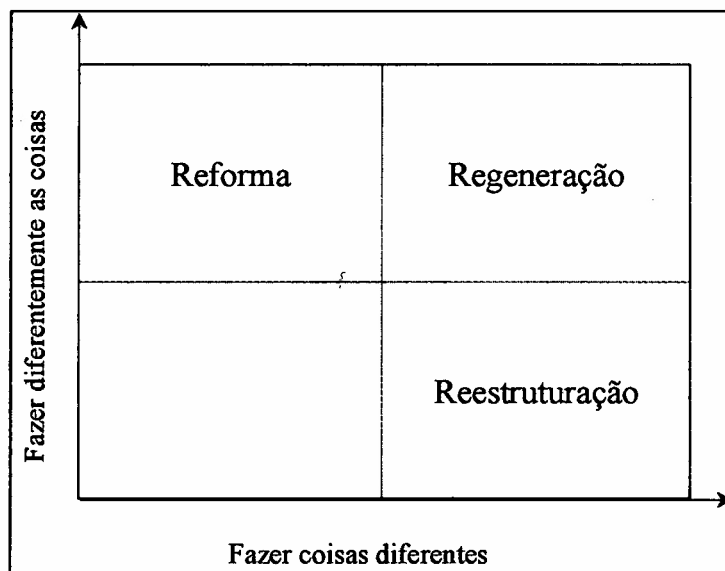


Figura 4.1: Estilos de Transformação
Fonte: Adaptado de Muzyka et al. (1995)

4.3.1. Reforma

Reforma é a mudança baseada fortemente em renovação na forma ou nos processos, sem que isso signifique mudança no objeto das atividades da empresa. Reforma engloba programas de qualidade total e mudanças culturais, mas a prática mais conhecida do estilo denominado foi a reengenharia. A reengenharia foi uma atividade muito popular nos anos de 1990 e tem como foco principal a melhoria de eficiência e produtividade, com conseqüente redução de custos, para a sobrevivência das empresas no novo panorama competitivo (Hammer e Champy, 1993).

A reengenharia tem origem no chão de fábrica e, portanto, adaptou técnicas utilizadas em processos fabris para conduzir mudanças nas demais áreas da empresa. Termos como gargalos e *buffers*, muito usados no chão de fábrica, são freqüentemente usados em reengenharia.

A reengenharia busca, de fato, engajar as equipes no processo de mudança, de tal forma que a empresa possa aproveitar melhor as oportunidades. Entretanto, a real natureza da reengenharia é realizar mudanças partindo pelos

processos. A premissa, neste caso, é de que uma empresa que tem os melhores processos vai explorar melhor as novas oportunidades.

Essa premissa mostrou-se frágil ao longo do tempo, o que restringe a mudança baseada em reengenharia às atividades (produtos e mercados) existentes (Muzyka et al., 1995).

Finalmente, reengenharia, assim como programas de qualidade total e mudanças culturais, têm uma natureza mais instrumental, ou seja, elas são úteis para melhorar a eficiência da empresa como um todo, embora não abordem integralmente o envolvimento dos funcionários e o aproveitamento de novas oportunidades.

4.3.2. Reestruturação

Em contraste à Reforma, a Reestruturação busca uma maior racionalização dos negócios da empresa, como investimentos, diversificação, internacionalização e inovação, entre outros.

Mudanças baseadas em reestruturação buscam combater falhas na alocação de recursos com objetivo de criar valor aos acionistas. Independentemente da origem do problema, que poderia ser uma gestão inadequada ou apenas a pura má alocação de recursos, a solução seria melhorar o retorno ao acionista através de rígidos controles financeiros.

A mudança não tinha uma abordagem especial para tratar os processos internos, mas certamente criava condições para tal. As equipes de mudança eram responsáveis por decisões importantes que eram implementadas de cima para baixo, sem grande participação das equipes.

A supressão substancial de ativos, os cortes radicais de funcionários, a eliminação de camadas de gerentes e a reformulação da estratégia são atividades que fazem parte da mudança baseada em Reestruturação.

O grande choque proveniente dessas atividades acaba servindo como base para importantes mudanças em processos e comportamento na companhia. O que se observa, entretanto, é que apenas uma parte dos executivos sente-se motivada a participar desse processo. De uma maneira geral as equipes sentem-se alheias a qualquer tipo de decisão e não conseguem enxergar claramente que a mudança trará algum tipo de benefício a elas.

Assim, o processo de Reestruturação acaba mostrando-se, assim como o processo de Reforma, muito instrumental. Ele melhora a eficiência no curto prazo, mas não tem um foco claro em criar novas competências para que a empresa alcance seus objetivos de longo prazo.

4.3.3. Regeneração

Este é o processo mais amplo de mudança. Ele engloba simultaneamente a redefinição da identidade corporativa em termos de cultura, processos, produtos e negócios.

Através do processo de Regeneração, executivos buscam construir organizações que sejam mais eficientes e mais aptas a aproveitar oportunidades, além de adaptáveis aos novos cenários vindouros.

Executivos citam companhias como a 3M e a Johnson & Johnson como sendo exemplos de organizações empreendedoras, que não requerem grandes mudanças para aproveitar oportunidades apresentadas pelo mercado. Isto ocorre porque estas organizações estão mais aptas a se adaptarem. O processo de mudança não foi utilizado para transformar a empresa de uma forma velha para uma forma nova, mas sim para criar competências que permitam à empresa estar em constante adaptação ao mercado e, portanto, a uma nova forma.

Os executivos que optarem por este tipo de mudança devem estar particularmente conscientes e comprometidos com o treinamento e *empowerment*

dos indivíduos, para que as equipes estejam habilitadas a gerenciar a mudança de uma forma contínua.

A mudança, neste caso, deve ser conduzida com o intuito de criar processos que levarão a empresa a atingir seus objetivos, e não estruturas, produtos ou tecnologias. Os processos serão a base para a criação de novas competências e conhecimentos que levarão a empresa a uma melhor condição para aproveitar oportunidades futuras.

4.4. Considerações sobre Empresas Maduras e Revitalização

⊙ O último estilo de mudança discutido, Regeneração, é aquele que melhor se adaptará nos casos de empresas maduras, cujo crescimento cessou e cuja rentabilidade vem sendo corroída juntamente com sua competitividade.

Há uma grande dificuldade, entretanto, para transformar uma empresa madura e estagnada em uma empresa considerada empreendedora de uma só vez. O processo deverá ser lento e paulatino e os riscos e resistências serão múltiplos ao longo do caminho. A queda de desempenho, como representado no diagrama da curva sigmóide, poderá ser mais acentuada e mais longa que no caso dos outros estilos, que trabalharão uma mudança menos acentuada.

Talvez isto explique a escolha de alguns executivos por estilos de mudança como Reestruturação ou mesmo Reforma, que são mudanças que podem ser implementadas com maior rapidez, quando sob um comando forte, mesmo que seus resultados sejam menos expressivos que aqueles obtidos nos casos de Regeneração.

A dificuldade, entretanto, não deve ser obstáculo para que ações mais ambiciosas sejam tomadas. A escolha pelo processo de Regeneração deverá ser feita, salvo situações específicas em que a empresa não precise adaptar-se de maneira contínua. Cabe aos executivos destas empresas, que já passam por

enormes dificuldades, gerenciar as ações de mudança de forma criteriosa e saber o momento de passar a fases seguintes do projeto de mudança.

As empresas maduras perderam agilidade e precisarão sim de um esforço maior para iniciar o processo, um esforço que as tire da inércia em que se encontram. Este será o primeiro passo para quebrar o estágio de estagnação e viabilizar a mudança nestas empresas. O diagrama seguinte, representa como uma empresa madura deve ingressar em um processo de mudança, que a levará futuramente a adotar um ciclo contínuo, processo este que chamaremos de Revitalização.

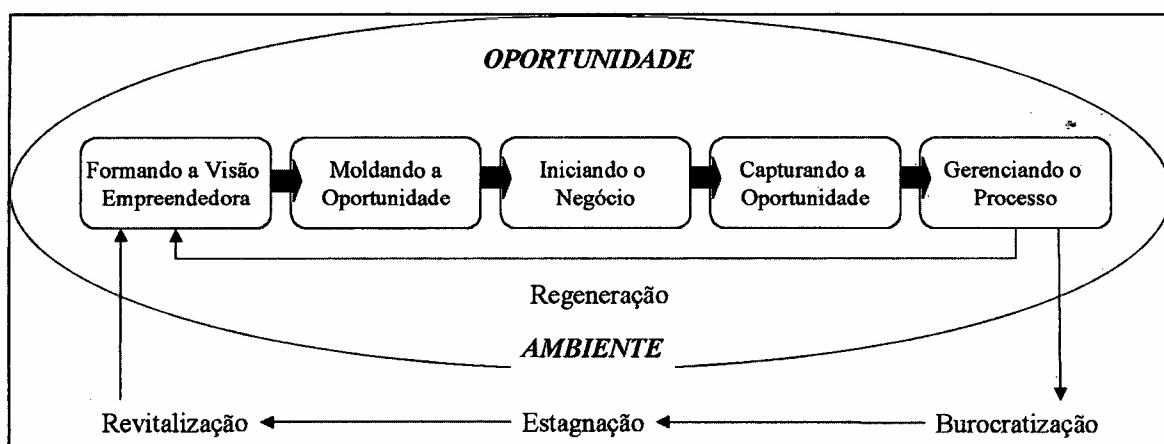


Figura 4.2: O Processo de Mudança em Empresas Maduras

Fonte: Muzyka et al. (1995)

Empresas que já são ágeis, empreendedoras devem apenas cuidar para que seus processos continuem a alavancar seus negócios e a gerar novas oportunidades (ciclo interno de Regeneração).

Empresas maduras, entretanto, precisam um esforço muito maior. O processo de burocratização leva a anos de estagnação e inércia. Os processos não atendem mais às demandas evolutivas do mercado e a obsolescência de produtos, serviços, leva à perda da competitividade.

Esta empresa deverá ceder espaço a uma mudança mais radical, que a introduzirá no novo ambiente competitivo, do qual foi excluída na medida em que a

inércia tomava conta de seus negócios. Somente então ela estará novamente habilitada para aproveitar as oportunidades que se apresentam.

O processo de revitalização é chave para a empresa madura, sobretudo quando seus executivos perderam a visão do que a empresa realmente representa aos seus interessados (*stakeholders*).

Este processo é complexo, mas existem algumas orientações que são extremamente úteis na condução desta atividade.

Assim, o capítulo seguinte será destinado à elaboração acerca da condução de mudanças que tenham por objetivo a re-introdução da empresa no ambiente competitivo com a criação de uma empresa empreendedora. As fases do processo de revitalização, incluindo os erros mais comuns, o papel de altos executivos e a superação de barreiras, que são comumente erguidas por indivíduos que se opõem ao processo, serão tratadas no próximo capítulo.

5. A Condução da Mudança

Até o momento foram avaliados os fatores que levam a empresa a um processo de mudança e como ela deve preparar-se para iniciar ações que serão fundamentais para sua sobrevivência. Entretanto, empresas maduras não têm experiência em conduzir tal processo e a falta de conhecimento pode criar barreiras adicionais, ou até mesmo inviabilizar a implementação da mudança.

Até agora se discorreu sobre temas que explicam o contexto da mudança e que ajudam a responder a importantes questões, tais como: "Por que a mudança tornou-se imperativa?", "É este o melhor momento para mudar?" e "O que deveremos buscar deste processo?".

Uma das perguntas mais difíceis, entretanto, ainda ficou por ser respondida e, como defendido por muitos executivos e acadêmicos, é a mais importante delas: "Como implementar mudanças, que gerem um ambiente vibrante e empreendedor, em uma empresa paralisada por anos de inércia e fracassos?".

A resposta está longe de ser óbvia e, portanto, inúmeros pesquisadores buscaram construir modelos que tornassem o caminho menos tortuoso. Alguns dados, entretanto, demonstram que uma resposta única e abrangente ainda não foi achada e que as empresas continuam sofrendo com os inúmeros obstáculos que surgem para a implementação de seus programas de mudança.

Pascale *et al.* (1997) elaboraram um estudo interessante, que avaliava o resultado de processos de mudança junto às 100 maiores empresas da revista *Fortune*, compreendendo o período entre 1980 e 1995. Os resultados obtidos nesta pesquisa não são muito animadores, mas merecem ser considerados:

- Programas de mudança custam em média US\$1 bilhão por empresa.
- Apenas 30% das empresas conseguiram produzir retornos acima do custo de capital.

- 50% das empresas não conseguiram aumentar o valor de suas ações.

Assim, é bastante evidente que a implementação de um processo de mudança, de uma forma geral, já é bastante complicado, o que torna a mudança em empresas maduras uma tarefa ainda mais desafiadora.

A motivação de executivos, que poderiam pensar em rever suas intenções em face destes dados, deve ser a idéia de que pelo menos parte dessas empresas conseguiu atingir seus objetivos. Em contrapartida, quase todas empresas que evitaram iniciar programas de mudança acabaram por sucumbir à crescente competitividade dos mercados e deixaram de existir.

Assim, as opções não são excelentes, mas são bastante claras: ingressar em um processo de mudança, mesmo que haja apenas 30% de chance de conseguir um bom retorno sobre o investimento; ou permanecer inerte e ter certeza do fracasso.

As empresas mais bem sucedidas deixaram algumas lições a serem seguidas e que podem melhorar essas estatísticas nos próximos anos. Um modelo de mudança, que foi construído para empresas maduras e que agrega boa parte dessas práticas, será analisado a seguir. A vantagem deste modelo é que ele trás lições importantes de acadêmicos e executivos e ele pode ser aplicado a empresas maduras de setores diferentes, o que facilita, sob certo aspecto, a tarefa dos executivos.

É, portanto, sobre as melhores práticas e maiores armadilhas do processo de mudança que trataremos neste capítulo.

5.1. O Modelo de Revitalização

O primeiro objetivo de mudanças em empresas maduras, como visto no capítulo anterior, deve ser implementar um processo que as tire da estagnação e

as recoloque em um ciclo de crescimento. O objetivo segue com a idéia de que as empresas deverão se regenerar periodicamente, em um ciclo contínuo que as levará ao início de um novo ciclo de crescimento.

A única maneira de construir estes ciclos é incentivar o empreendedorismo corporativo. Empreendedorismo é um elemento intangível comparado a máquinas e equipamento e a maneira de adquiri-lo é, também, bastante diferente dos ativos de natureza concreta.

Entre os diversos modelos de mudança, existe um que se mostra mais adequado à conquista desses objetivos. Chamado de *Crescendo*, em alusão ao termo musical em que o som é aumentado gradualmente, ele é composto por 4 fases e também prevê um crescimento gradual. Não há *solução paliativa* (*quick-fix*), e esta é a primeira lição deste modelo aos executivos que têm o desafio de implementar mudanças.

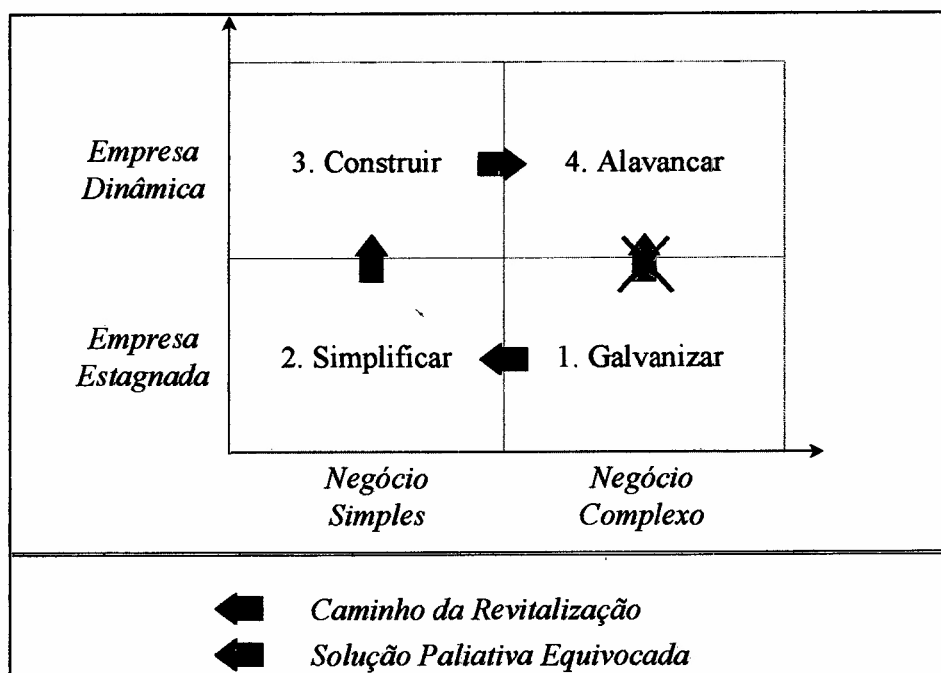


Figura 5.1: O Modelo de Revitalização
 Fonte: Baden-Fuler e Stopford (1992)

De uma maneira geral o processo é simples. A idéia é começar a mudança através da formação de uma equipe de altos executivos que estejam comprometidos com a mudança. Nesta fase a empresa estará se estruturando para mudar, ou seja, ela ainda estará estagnada e com muita diversificação de seus negócios, o que dificulta a adequada alocação de recursos.

A segunda fase, a partir da qual se iniciará a mudança propriamente dita, é destinada a simplificação do negócio da empresa. Operações e atividades que não são interessantes devem ser eliminadas e, portanto, esta fase é cercada de resistências e dúvidas.

A terceira fase é desenhada para iniciar o processo de tornar a empresa mais dinâmica. As atividades são mais enriquecedoras e novas competências são desenvolvidas.

A última fase do primeiro ciclo é destinada à impulsão dos benefícios do processo e à extensão máxima das vantagens provenientes do dinamismo e das novas competências adquiridas.

Finalmente, há a advertência sobre a tomada de um atalho, que forçosamente conduzirá ao fracasso. Este caminho é o da solução paliativa equivocada, que ocorre muito comumente e que é um dos responsáveis pelos números desanimadores apresentados no início deste capítulo. A solução paliativa é a tentativa de construir uma empresa empreendedora, ágil e competente a partir de uma empresa madura estagnada com um golpe único. Atividades perniciosas não terão sido eliminadas, novas competências não terão sido criadas, uma nova cultura não terá nascido e um importante ciclo de aprendizagem não terá ocorrido. O resultado: o fracasso do processo de mudança.

Assim, estudaremos mais a fundo cada uma das fases e as atividades que devem ocorrer para que o processo siga em frente iniciando a fase subsequente.

5.2. Galvanizar

Objetivo: Criar um time de executivos comprometidos com a revitalização.

Revitalizar uma empresa madura não é possível sem o comprometimento dos altos executivos. Algumas empresas maduras podem mostrar sinais de empreendedorismo em determinadas atividades e podem, também, dar liberdade para a ação de indivíduos que estejam promovendo algum tipo de mudança. Entretanto, estas ações isoladamente não gerarão a mudança necessária. Elas não conseguem vencer barreiras departamentais e não geram as conexões necessárias para alterar o caminho da organização, conexões estas que só podem ser feitas através da alta diretoria.

As primeiras ações, freqüentemente, são feitas pela entrada de um novo CEO, como apresentado no capítulo 3. Apesar disto não ser obrigatório, o CEO deverá ser capaz de desempenhar um papel que é vital e decisivo para a condução de uma mudança em toda a organização. Os diretores e gerentes também terão um papel fundamental no processo de mudança, fazendo um balanço de competências juntamente com o CEO (Dutton *et al.*, 1997).

A participação dos gerentes não deve ser usada apenas como uma forma de dizer que a empresa trabalha em times. Os gerentes têm o seu papel enquanto formadores de opinião e enquanto decisores que estão sempre voltados para a conquista de resultados. Eles também têm o importante papel de motivar e alinhar as equipes para que todos caminhem na mesma direção (Sherman, 1995).

Assim, o primeiro papel dos executivos que formam a equipe de mudança é construir e incentivar ações nos demais níveis hierárquicos da empresa, a fim de evitar que as iniciativas sejam ignoradas e abandonadas nos primeiros estágios.

Além disso, a equipe deve ter um amplo entendimento do negócio da empresa. Ela deve ser capaz de distinguir entre o que é possível e o que não é, assim como conhecer as necessidades de clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados (*stakeholders*). Sem a partilha desse conhecimento entre os

membros da equipe, não há espaço para a intuição, elemento fundamental para o negócio (Baden-Fuler e Stopford, 1992).

A implementação de uma mudança exige que os membros da alta diretoria partilhem do mesmo entendimento do problema, isto é, eles não hesitam, não buscam uma solução paliativa para os problemas e não se concentram apenas nas dificuldades que podem ocorrer no curto prazo. Uma maneira de evitar essas ameaças é fazer com que os membros dessa equipe concordem que há uma crise, que ações precisam ser tomadas e que sua extensão deve ser a empresa como um todo.

O reconhecimento de uma crise, conforme discutido no capítulo 3, é uma das principais atribuições dos altos executivos, especialmente do CEO. Entretanto, é bastante difícil fazer com que a equipe, como um todo, reconheça a crise em um mesmo momento.

O reconhecimento da crise deve ser feito com bastante antecedência através da leitura de sinais fracos que chegam aos executivos. Conforme se mostrou com a curva sigmóide, se os altos executivos, e particularmente o CEO, não reconhecerem esses sinais a organização poderá estar imersa em dificuldades insuperáveis quando a crise se consolidar.

O reconhecimento da crise, todavia, não é suficiente para iniciar uma mudança. É preciso formar uma equipe realmente comprometida e autônoma para que as ações comecem a aparecer de forma lenta e gradual.

Em estágios iniciais de mudanças em empresas maduras estagnadas é comum notar que a primeira reação dos gerentes é criticar e buscar culpados para a situação em que a empresa se encontra.

Também é comum que diretores identifiquem que algumas funções ou partes da organização são responsáveis pela crise. Buscar um culpado é inútil uma vez que a crise, quase sempre, é fruto da organização como um todo e não de apenas algumas atividades.

O progresso, portanto, só pode ser feito quando as equipes entenderem que elas também são parte integrante do problema e que elas mesmas deverão ser responsáveis pela busca de uma solução. Cabe à diretoria o papel de conduzir suas equipes e a organização como um todo e a não buscar um culpado.

O entendimento de que os problemas são realmente sérios e que as causas estendem-se a toda a organização é um importante passo para a formação de uma equipe realmente comprometida com a mudança. A partir deste momento importantes ações podem ser tomadas e decisões difíceis começarão a pavimentar o caminho da equipe de mudança. Alguns erros são muito comuns e devem ser evitados para que o processo de mudança possa superar a fase de galvanização. Entre eles, os mais importantes serão discutidos a seguir.

5.2.1. Começar do zero

Este talvez seja o erro mais comum e mais grave de executivos que desejam implementar mudanças em empresas maduras. Mesmo nos casos mais extremos de estagnação e perda de competitividade, as empresas têm recursos que podem ser aproveitados, como funcionários leais e competências que podem ser adaptadas.

Além disso, muitas vezes as organizações em crise não têm a opção de começar do zero: os donos não têm recursos, os trabalhadores não têm a inclinação e o governo pode resistir à idéia.

Assim, cabe aos executivos encontrar os recursos que podem ser reaproveitados e seguir um caminho intermediário entre o começo do zero e a manutenção do *status quo*.

5.2.2. *Buscar apoio externo*

Muitos executivos culpam fatores externos pela perda de competitividade das organizações em que trabalham e acreditam que, buscar apoio externo, é a única solução para contrabalançar a situação.

Existem diversas formas de buscar a revitalização da empresa através de apoio externo, como: busca de subsídios do governo, formação de cartéis e proteção tarifária, entre outros.

Estas iniciativas, entretanto, apenas estão distraindo o grupo de executivos de seu objetivo final. Eles deveriam estar buscando a revitalização da empresa enquanto uma organização independente, e não buscando subterfúgios que prolonguem sua vida em estagnação.

É evidente que a busca por apoio externo também é parte integrante das atividades de uma empresa. Os executivos devem, certamente, buscá-lo para melhorar a posição de suas empresas e torná-las mais lucrativa. O que se defende, portanto, não é a extinção dessas práticas, mas sim, que elas devem ser utilizadas como recursos adicionais e não estruturais.

5.2.3. *Dar ordens estritas de cima para baixo*

Muitos executivos acreditam que basta dar ordens de cima da pirâmide hierárquica e a mudança acontecerá. Como já visto, a participação dos gerentes é fundamental para a implementação completa de uma mudança organizacional, especialmente quando se trata de criação de empreendedorismo.

A mudança na forma de pensar dos altos executivos será obrigatória para que a corporação possa entender a crise como uma oportunidade para aprender e crescer e não como uma ameaça de perder seus empregos.

Assim, os altos executivos devem impor a crise e a necessidade de mudança, mas devem conseguir o apoio de suas equipes através de uma gestão

mais participativa. Assim, as pessoas são incentivadas a enxergar que a empresa está realmente mudando de rumo e, com isso, buscar também fazer a coisa certa.

5.2.4. Buscar uma solução paliativa (quick-fix)

O reconhecimento de que a empresa está, de fato, muito defasada em relação às suas competências pode levar os altos executivos a buscar uma solução paliativa para essas deficiências.

No início do processo de mudança, é comum haver uma tentação de fazer uma grande ação ou um grande investimento que recoloca a empresa em uma posição mais confortável. Como exemplos pode-se citar a construção de fábricas novas, a aquisição de novos equipamentos e a implantação de novos sistemas.

Geralmente, estas iniciativas são incentivadas por consultores que sugerem esses altos investimentos como uma maneira de recuperar o tempo perdido e alcançar, com uma única ação, os líderes do mercado.

Entretanto, estes investimentos não são totalmente assimilados pela organização e há uma grande dificuldade em compreender aonde se quer chegar com eles. Em momentos iniciais da mudança, investimentos de grande magnitude também são perigosos porque comprometem grande parte dos recursos que seriam destinados ao processo todo em apenas uma aposta.

É importante deixar claro que grandes investimentos podem realmente gerar ótimos retornos e tornar a empresa mais competitiva, entretanto, eles precisam ser realizados no momento correto. A primeira ação não deve ser a busca do investimento como o meio para impulsionar a mudança, mas sim a criação de um ambiente empreendedor.

Naturalmente o processo será muito mais lento e mais trabalhoso, mas é a forma pela qual a empresa madura conseguirá romper as barreiras da estagnação e aprender a investir adequadamente. Somente então ela estará apta a receber investimentos e gerar retornos adequados.

5.2.5. Mudanças de cultura sem ações correspondentes

Se, por um lado, a busca pela solução paliativa é equivocada por buscar em um grande investimento a solução para os problemas da empresa, por outro, a crença de que a mudança cultural sozinha gerará uma onda de mudanças também não é acertada.

Em um extremo está a idéia de que existe um atalho, um caminho, que será mais rápido para o alcance de resultados satisfatórios; e no outro extremo temos a idéia de que as ações ocorrerão naturalmente com um programa de mudança cultural, sem que haja a necessidade de pressionar as equipes para que mudem sua forma de pensar e agir.

Um programa de mudança cultural é importante, mas não trará resultado sozinho, uma vez que ele peca em criar a noção de crise. Sem a crise, como já visto, os gatilhos para a ação não serão disparados e as ações que devem ser tomadas imediatamente acabarão por ser postergadas ainda mais.

Finalmente, a equipe responsável pela mudança deve estar preparada para caminhar nesta linha tênue, e conseguir equilibrar o ímpeto de buscar grandes ações que consigam solucionar todos os problemas e a crença de que a mudança cultural trará as ações correspondentes necessárias para a mudança.

Em suma, o conceito de designar a primeira fase da mudança à galvanização de um time de executivos comprometidos com a mudança, busca reduzir os riscos e evitar erros comuns que acabam por condenar processos de mudança em sua fase inicial. Além disso, um time comprometido e consensual tem maior capacidade para conduzir o processo de mudança, que em empresas maduras costuma ser longo e árduo.

Naturalmente, a galvanização desse time não se faz em um evento único, mas em um processo que deve ser conduzido pelo CEO continuamente e evolutivamente conforme a mudança também evolui.

A partir da evolução desta etapa a empresa estará apta a mover-se para a fase seguinte: Simplificar.

5.3. Simplificar

Objetivo: Remover complexidades e apoiar iniciativas.

Muitas empresas que chegam à fase de maturidade cresceram através de fusões e aquisições, assim como por desenvolvimentos internos. A estratégia era atender os clientes em diferentes regiões geográficas com diferentes produtos e serviços. Assim, funções foram criadas, funcionários contratados, fábricas implantadas, novos clientes e fornecedores contatados e assim por diante.

O que se observa, conseqüentemente, é que em muitos casos a empresa acaba perdendo o foco e seu negócio principal torna-se obscuro. Não se identifica mais o objetivo para o qual a empresa existe em meio a um emaranhado de atividades, que outrora pareciam fazer sentido, mas atualmente apenas escondem enormes ineficiências.

O objetivo desta segunda fase, portanto, é simplificar as atividades de tal forma que o negócio principal da empresa seja claramente identificável por todos. Assim, a empresa estará apta a construir novas competências e buscar empreendedorismo de seus funcionários de uma maneira eficiente.

Entretanto, a tarefa não é simples. Escolhas muito difíceis devem ser tomadas e, em alguns casos, os projetos que trariam lucros de curto prazo deverão ceder espaço a outros projetos de longo prazo. Isto ocorre em virtude do ingresso da empresa em novos setores e novos negócios que estão alinhados com a estratégia e o conseqüente abandono de atividades que ainda são lucrativas, mas de vida limitada.

Em geral, as empresas que conseguem apoiar os novos projetos, apesar de sua menor lucratividade no curto prazo, obtêm sucesso, enquanto empresas que

não conseguem desvencilhar-se de suas operações antiquadas acabam por sucumbir ao ambiente competitivo.

Assim, a equipe de mudança deve estar ciente de que, ao mesmo tempo em que está buscando a simplificação do negócio, ela deve incentivar novas iniciativas. Sem a simplificação é quase impossível implementar a mudança, mas sem novas iniciativas não haverá a criação dos alicerces da nova empresa.

Algumas práticas podem ajudar executivos a conduzir a segunda fase de mudança e é isto que será analisado a seguir.

5.3.1. Simplificar o Negócio

Um negócio pode ser muito complexo sob vários aspectos: excesso de produtos e serviços oferecidos, excesso de mercados em que opera e excesso de operações que inicia. Além disso, fatores internos também podem complicar a gestão da empresa, como: excesso de níveis hierárquicos e procedimentos tortuosos.

A amplitude de escopo é freqüentemente um dos motivos da estagnação de empresas maduras. Quando a empresa é vibrante e ágil, a diversidade trás mais força para a empresa, mas quando a empresa está com dificuldades ela torna-se um problema a mais (Whittington, 1999).

Assim, a simplificação do escopo da empresa deverá ser uma das primeiras iniciativas de um processo que busque a revitalização da empresa madura. Esta iniciativa deve levar em conta os produtos, serviços, mercados e operações de tal maneira que seja possível criar um negócio novo e vibrante. Ela deve ser planejada para remover complexidades que paralisam o negócio e, ao mesmo tempo, preservar os recursos escassos, de tal maneira que os interessados (*stakeholders*) sintam-se confiantes no processo de mudança.

Os executivos devem, também, atentar para o fato de que o objetivo da simplificação é criar um negócio central que traga uma competitividade sustentável

para a empresa. Sob este princípio, a visão simplista de que todas atividades que consomem caixa devem ser eliminadas, enquanto as atividades que geram caixa devem ser preservadas, pode ser extremamente perigosa. Organizações em ambientes estáveis até podem achar o conselho adequado, mas empresas que estão buscando se revitalizar em ambientes turbulentos devem fazer uma análise mais criteriosa do assunto.

Um motivo importante, que justifica uma análise mais profunda, é que atividades que geram altos lucros hoje podem estar sob grande ameaça estratégica, enquanto operações que geram pequenos resultados podem ser a resposta para o crescimento da empresa no futuro.

Além disso, sistemas de contabilidade são, em geral, inapropriados e apresentam muitos erros ao medir a lucratividade das atividades, entre outros motivos, por não considerarem a interdependência entre as unidades.

Em muitos casos esses sistemas, assim como outros controles, incluindo estruturas e bancos de dados, acabam se tornando uma grande barreira ao desenvolvimento do processo de mudança. Eles são fonte de crenças ocultas que geram importantes resistências, a ponto de impedir que as pessoas comprometam-se com iniciativas que busquem uma nova curva de aprendizado ou a geração de novas experiências.

Dizer às pessoas que os sistemas estão errados e que as informações fornecidas por eles não serão mais consideradas não é suficiente. Os altos executivos devem tomar atitudes mais concretas para sinalizar aos escalões inferiores de que eles podem realmente confiar neste discurso. Uma maneira de fazer isso é remover sistemas obsoletos e dados que possam representar barreiras à aceitação de uma nova maneira de agir e pensar.

Freqüentemente os executivos subestimam, ou até mesmo ignoram, a importância deste estágio e acabam sendo surpreendidos pelas enormes

resistências que, no fundo, estão arraigadas em crenças antigas e informações imprecisas.

O mesmo cuidado deve ser levado também a outras iniciativas do processo de mudança. Cortes de custo, por exemplo, também devem fazer parte do projeto de simplificação e devem estar alinhados com a estratégia de mudança. Isto se deve ao fato de que grande parte dos sistemas de contabilidade estará sendo reformulada. Além disso, cortes de custo, sem uma mudança condizente da organização, apenas empurrarão a qualidade para baixo e aborrecerão ainda mais os clientes da empresa.

Naturalmente empresas que tenham problemas de competitividade também enfrentarão dificuldades de caixa e o controle desses recursos escassos será primordial. O que se defende, portanto, é a gestão ponderada destas ações, que deve ser reflexo do processo de mudança.

Finalmente, vale ressaltar um último aspecto do estágio de simplificação, que é a gestão de pessoas. O fator humano deve ser muito bem administrado à medida que atividades são eliminadas. Os executivos devem agir eticamente com as pessoas que deverão deixar a organização e, ao mesmo tempo, conseguir motivar as pessoas que permanecerão na empresa, a fim de que elas se sintam entusiasmadas com as oportunidades que aparecerão.

Após a evolução do processo de simplificação, ainda há a necessidade de implementar um novo estágio, com o objetivo de criar novas iniciativas, antes de partir para a criação de um ambiente mais dinâmico.

5.3.2. Novas Iniciativas

É muito comum, em organizações maduras, que os executivos interrompam suas atividades em face de uma possibilidade real de mudança. Eles buscam, com isso, entender os sinais para fazer aquilo que acham que será aceito. A hesitação da equipe de mudança pode representar um grande risco para o

processo, já que à medida que esperam, aumentam as dúvidas e, portanto as resistências (Christiansen, 1997).

Por outro lado, ações vindas de cima para baixo produzem resultados limitados e a equipe de mudança não pode buscar um envolvimento integral em todos aspectos da revitalização da empresa.

Assim, alguns artifícios podem ajudar os altos executivos neste estágio, de tal forma que haja um balanço entre a participação deles e das próprias equipes no processo.

O primeiro artifício é identificar e dar suporte aos indivíduos que estavam querendo a mudança, mas não conseguiam levá-la em frente devido às barreiras provenientes dos antigos sistemas, da cultura e das crenças.

A equipe de mudança deve, portanto, iniciar a mudança com áreas ou atividades em que haja uma maior concentração desses indivíduos e maior aceitação à mudança, de tal forma que o processo transcorra com menos atritos e com maior velocidade. Esses grupos terão um papel fundamental no processo de revitalização da empresa como um todo, servindo de pontos de aprendizagem e, posteriormente, de exemplo para o resto da empresa.

Uma segunda ação deve ser fazer pequenos investimentos que servirão como uma base para a aprendizagem para os investimentos futuros (Beer, 1990; Christensen, 2000). Sistemas, *softwares*, máquinas e equipamentos podem ser adquiridos para sinalizar o caminho que a empresa está seguindo e, também, para entender como estas pequenas mudanças podem alterar o comportamento das equipes.

Como já foi discutido, muitos sistemas serão descartados durante a fase de simplificação para evitar o surgimento de barreiras. Por exemplo, a criação de um novo, mesmo que modesto, sistema de custeio pode ajudar a criar uma nova mentalidade sobre a empresa e o efetivo abandono dos dados e crenças anteriores. Isto também alavancará as ações em linha com a mudança.

A terceira ação deve ser melhorar a comunicação entre as funções e entre os níveis hierárquicos. Soluções simples podem surgir com a aproximação de departamentos que não se comunicavam simplesmente porque ninguém sugeriu ou porque ninguém pensou nisso antes. Muitas vezes, em empresas maduras, formam-se feudos de poder ao longo dos anos e as funções distanciam-se na medida em que problemas surgem e acusações mútuas são a prática vigente.

O objetivo da equipe de mudança deve ser o combate a essas práticas e a construção de uma maior integração entre equipes. Estas iniciativas devem ocorrer desde os primeiros estágios da revitalização e será uma importante fonte de aprendizagem e, freqüentemente, de geração de recursos através de soluções implementadas.

A comunicação entre níveis hierárquicos também deve ser foco da atenção dos altos executivos. Em tempos de mudança, cresce a desconfiança e ceticismo, que não podem ser eliminados da noite para o dia. O trabalho, neste caso, deverá ser contínuo uma vez que não existe uma forma rápida para reverter este quadro.

Neste caso, o objetivo deve ser reformular a natureza da hierarquia e do jogo de poder nas empresas. Ações concretas, como a eliminação de camadas hierárquicas desnecessárias, podem ser muito úteis para aproximar os executivos de suas equipes e, também, dos clientes.

Finalmente, há uma quarta e última idéia que deverá ser elaborada para conseguir criar um ambiente em que novas iniciativas possam surgir. A idéia é adaptar à estrutura da empresa ao novo negócio, mesmo que a estrutura seja temporária.

Redesenhar linhas de hierarquia e de responsabilidade certamente não gera a mudança por si só, mas já ajuda a levar melhor entendimento em relação aos relacionamentos formais e informais do negócio.

Não existe uma solução única para todas as empresas maduras que desejam iniciar um processo de revitalização. Em alguns casos uma estrutura

funcional simples pode ser a mais adequada e em outros a criação de unidades de negócio que interajam matricialmente com as funções de suporte pode trazer melhores resultados. Cada uma trará suas próprias vantagens e desvantagens que devem ser avaliadas com maior detalhe, mas a reforma da estrutura sempre ajudará a redefinir os papéis dos envolvidos no processo de mudança.

Finalmente, a empresa que conseguir implementar estas ações, que podem consumir anos, estará mais apta a buscar a terceira fase do ciclo de mudança, que é a criação de novas competências e, em última instância, a criação de empreendedorismo.

5.4. Construir

Objetivo: Moldar o esforço coletivo.

Sem uma pausa para descanso, a equipe de mudança galvanizada deve trabalhar para ampliar o escopo de suas atividades. Até agora os investimentos foram pequenos e localizados e as iniciativas buscavam simplesmente eliminar barreiras e envolver as equipes. A conquista de pequenos focos de empreendedorismo é muito importante, e a ampliação deste fenômeno ao resto da empresa deve ser imediata. Caso a equipe de mudança atrase em expandir o projeto, há um grande risco do entusiasmo inicial dar espaço a um desânimo generalizado.

Assim, durante a fase de construção, a equipe de mudança deve se preparar para tomar grandes iniciativas e fazer grandes investimentos que criem uma real e sustentável vantagem competitiva para a empresa.

Baden-Fuller e Stopford (1992) classificam estas iniciativas como quebras de paradigma para simbolizar o quanto a empresa já evoluiu desde os primeiros estágios até a criação dos primeiros focos de empreendedorismo. Esses investimentos representam a congruência entre o que os executivos querem e o que eles são capazes de realizar.

A aprendizagem do estágio anterior, onde executivos iniciavam pequenas mudanças e faziam pequenos investimentos em seus departamentos, será fundamental para alcançar os objetivos ambiciosos que buscam mudar a empresa como um todo. Uma outra diferença reside no fato de que, no estágio anterior, o objetivo era criar competências dentro das funções e agora será criar competências através das funções e das fronteiras departamentais.

Além disso, existe a necessidade premente de instilar uma cultura em que as equipes analisem as oportunidades com mais critério, que virá com a introdução de novas competências, novas informações e outros sistemas de suporte (Vicere e Fulmer, 1998).

Mas qual é a natureza dessas iniciativas, consideradas importantes quebras de paradigma, e como a empresa deve proceder para gerenciá-las eficazmente? A resposta é mais bem explicada em 3 partes, que representam as 3 faces da iniciativa de construir uma empresa vibrante e empreendedora como um todo.

5.4.1. Direcionando a energia

O esporte nos dá uma boa lição sobre o direcionamento adequado de energias. Às vezes vemos times com jogadores melhores individualmente sucumbindo a equipes com elementos menos capacitados. Isto ocorre porque times bem preparados estão mais aptos a vencer batalhas árduas do que um grupo desunido de indivíduos competentes.

Nas empresas, a mesma regra se aplica. Indivíduos e departamentos devem começar a pensar na empresa como um todo, e não apenas em seus próprios interesses. Os altos executivos devem funcionar como maestros e promover a formação de times aptos a conduzir o processo de mudança, como se cada um dos elementos da equipe fosse dono de uma parte do projeto.

Naturalmente, isto é mais fácil de ser dito do que de ser feito. Desta forma, algumas ações básicas que levarão a um melhor direcionamento da energia

podem ser muito úteis para a condução deste estágio fundamental para o sucesso da revitalização da empresa.

A primeira ação deve ser ligar e rebalancear as funções. Em muitas empresas existe uma área dominante que acaba comandando as ações em seu favor, o que nem sempre reflete a melhor alternativa para a organização.

Como exemplo, pode-se citar a indústria de bens de consumo, onde muitas empresas são dominadas pelo departamento de *marketing*. Nestes casos, a manufatura pode ter boas sugestões para redução de custos, mas que são barradas pelo *marketing* por depender da redução de uma linha de produtos.

O oposto também é verdadeiro. Empresas fortes em manufatura, ou engenharia, podem sufocar o departamento de vendas, ou de *marketing*, e assim por diante.

Assim, há a necessidade de rebalancear as funções e fazer com que elas trabalhem em conjunto para o benefício da empresa, e não apenas para seus feudos. Estas ações são vitais para a formação de times interdepartamentais que, entre outros benefícios, podem gerar e implementar idéias que servirão como base para a sustentação da estratégia da empresa.

Em seguida deve-se reforçar as funções esquecidas. Seguindo a lógica do item anterior, a equipe de mudança deve estar atenta a funções que foram esquecidas ao longo dos anos de estagnação. A equipe deve fazer com estas funções voltem à ativa, além de criar algumas novas que sejam necessárias.

Um bom exemplo é de empresas que, durante a fase de declínio e estagnação, terceirizaram importantes serviços aos clientes por redução desesperada de custos. A decisão distanciou ainda mais os consumidores da empresa, que conservou uma pequena célula para a análise de dados vindos da empresa externa. Neste caso, é fundamental internalizar a função novamente, reforçá-la e utilizá-la amplamente como fonte de criação de novas competências.

Outro exemplo é o de algumas empresas de confecção no Brasil, que terceirizam a criação e a manufatura, ficando apenas com a distribuição dos produtos. Salvo casos muito particulares, a distribuição acaba por não oferecer um diferencial competitivo sustentável e a empresa perde seu espaço no mercado. Nestes casos, observa-se que o reforço da área de criação pode fornecer novamente um diferencial competitivo a muitas dessas empresas.

Finalmente, a última ação em busca da melhor organização da empresa deve ser ligar clientes e fornecedores. Até agora se falou muito de organizar a empresa internamente. Isto se deve ao fato de que, geralmente, as maiores dificuldades para acompanhar o panorama competitivo são criadas internamente.

Neste estágio, entretanto, a empresa já deve estar mais apta a gerenciar seu microcosmo e alguns resultados positivos já estarão surgindo. Assim, deve-se voltar um pouco a atenção para os atores externos, como cliente e fornecedores.

Uma melhor coordenação com os atores externos pode trazer resultados extremamente positivos para a empresa. Um exemplo é a ação de uma empresa de bens duráveis no Brasil, que conseguiu sobrepujar a marca líder através de um excelente programa de relacionamento e de um sistema de incentivos junto aos canais de distribuição. A marca líder optou por investir todos os recursos em propaganda, enquanto a empresa em questão aplicou seus recursos em coordenação e aproximação junto aos canais de distribuição.

Existe também uma vasta literatura de negociação, que analisa as melhores formas de conquistar clientes e fornecedores através de resultados de ganha-ganha. Este não é o foco deste trabalho, mas a mensagem é que os executivos devem atentar para o tipo de relacionamento que estão construindo com seus parceiros.

Além do relacionamento existem outras formas de coordenar os atores externos e a indústria automobilística tem excelentes exemplos disso. Todas elas buscaram, além do relacionamento tradicional, o desenvolvimento de sistemas e

processos em que os fornecedores tornam-se quase parte da mesma empresa. As empresas passam a trabalhar em times em várias frentes com ações como: monitorar estoques, desenvolver processos, implementar planos de melhoria, entre outras atividades. Isto permite uma enorme troca de experiências e a criação de diversas novas competências para ambas as partes.

5.4.2. Esclarecer o propósito da mudança

A segunda face das iniciativas que levarão às quebras de paradigma é baseada em um conceito muito simples: o time da mudança deve estar convencido de que a organização está caminhando na direção desejada.

Os altos executivos devem esclarecer o que é, e o que se busca com a mudança, assim como elaborar maneiras simples de comunicar suas ambições. O entendimento deve ser possível em todos os níveis da hierarquia e, portanto, uma lista com os valores ou objetivos gerais da empresa pode não ser suficiente.

As empresas maduras devem, claramente, ter uma declaração de visão, uma de missão, explicitar seus objetivos e seus valores de forma transparente. Entretanto, isto não será suficiente para que a comunicação atinja todos os níveis. Metas mais precisas precisam ser passadas aos gerentes e a suas equipes para que saibam exatamente o que se espera deles.

Altos executivos podem ter como meta um retorno sobre o investimento de 25%, mas gerentes e suas equipes não conseguirão entender como a empresa espera que eles participem nesta cruzada.

De uma maneira geral, dados financeiros podem ser úteis, mas devem ser utilizados com muito cuidado e dentro de um contexto. Em níveis mais baixos, a utilização de *slogans* e de metas operacionais pode ser mais útil e acaba gerando melhores resultados.

Os altos executivos também devem elaborar medidas, que sirvam para checar a rota e ajudar na monitoração do progresso da mudança como um todo.

Assim, todos devem saber quais são os aspectos do negócio que devem ser aprimorados e quais devem ser completamente modificados. Além disso, estes aspectos devem permitir a medição de sua evolução de forma concreta, caso contrário a subjetividade poderá afetar a energia das equipes em buscar a meta.

5.4.3. Construir um novo sistema de atuação

Esta é a terceira, e última, face a ser analisada no que se refere ao estágio de construção do esforço coletivo.

Departamentos que foram unidos recentemente precisam mais que um senso comum de valores e de direção; eles precisam recursos concretos para apoiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de suas atividades.

O primeiro elemento para desenvolver ferramentas mais concretas, que apóiem o processo de mudança, reside na própria estrutura organizacional da empresa. A estrutura formal da empresa pode ajudar a entender as relações e as obrigações entre as equipes, mas pode também “engessar” a empresa em alguns casos.

As empresas que têm maior sucesso com a utilização da estrutura formal, relatam que a utilizam apenas como um complemento a outras iniciativas. Os relacionamentos informais, nestes casos, servem como fonte para a construção dos relacionamentos formais.

Assim, as estruturas formais devem servir apenas como um recurso complementar, até porque a empresa que é, de fato, empreendedora e vibrante deve saber conviver com mudanças constantes.

O segundo elemento reside no desenvolvimento de novos sistemas de informação. Esta é uma opção poderosa, mas é importante lembrar que as empresas maduras atingem este estágio após terem reformado, ou mesmo descartado, seus sistemas antigos. Na grande maioria dos casos, elas

trabalhavam com dados inadequados e não sabiam exatamente o que fazer com eles.

Assim, importantes barreiras deverão ser superadas, mas o esforço será recompensado. O desenvolvimento de sistemas sofisticados viabilizará o acesso a dados relevantes e também melhorará a comunicação interna, entre os departamentos, e externa, com clientes e fornecedores.

Entretanto, a implementação de um poderoso sistema de informação não se transformará em inteligência da noite para o dia. É, também, fundamental criar novas competências, que tirarão maior proveito desses recursos.

Assim, o terceiro elemento é a criação de novas competências.

Tornou-se lugar comum altos executivos proferirem, em seus discursos, que as pessoas representam o maior ativo da companhia. Apesar disto ser motivo de escárnio e de desconfiança, as empresas investem muitos recursos na contratação de pessoas com novas competências e no treinamento de suas equipes. Muitas vezes os valores representam a mesma quantia que investem em ativos físicos.

A criação constante de competências é essencial com o novo cenário competitivo, entretanto não é das tarefas mais fáceis. As alternativas residem na aquisição destas competências no mercado ou no desenvolvimento interno.

As empresas que optam por contratar pessoas de fora têm maior probabilidade de se beneficiar das competências, mas por outro lado acabam fazendo maiores investimentos. Por outro lado, desenvolver competências internamente, acarreta em barreiras. Sempre haverá pessoas que não desejam que um novo processo seja implantado porque acarretará em perda de prestígio, ou até mesmo de emprego. (Christensen, 2000).

Assim, a empresa deve ser muito cautelosa ao desenvolver as competências, utilizando ambas as opções, interna e externa, e medindo a efetividade destes investimentos.

A fase de construção é, portanto, uma parte extremamente importante e igualmente complexa. A mensagem mais importante deve ser que, neste estágio, é fundamental expandir as ações e viabilizar ações que revitalizem a empresa como um todo e não apenas partes dela. Neste sentido, o adequado direcionamento da energia das equipes, a criação de uma visão clara do que deve ser o projeto de mudança e a construção de novos sistemas de interação serão vitais.

A pergunta agora é se a empresa pode se considerar verdadeiramente empreendedora. Se a empresa está apta a tirar vantagem deste momento e, ao mesmo tempo, adaptar-se continuamente (processo de regeneração) ou se estará fadada a uma nova fase de estagnação?

É esta a questão que será trabalhada a seguir.

5.5. Alavancar

Esta fase parece ser a mais simples de todas, dado que a empresa já terá superado enormes desafios para construir empreendedorismo e vencer a estagnação inicial.

A realidade, entretanto, mostra-se bem diferente. É muito comum que os altos executivos se acomodem com os primeiros resultados positivos e, assim, abandonem as iniciativas que buscam criar continuamente novas competências e novas iniciativas. A gerência, por outro lado, sente-se incapacitada para sustentar o sucesso inicial sem melhorias contínuas e novos investimentos.

O que se observa, portanto, é que os primeiros estágios são como uma introdução, um prelúdio, a tarefas muito mais complexas e trabalhosas. Neste

quarto estágio os executivos devem encontrar formas de alavancar seus negócios através das competências recém adquiridas, além de acrescentar novas fontes de diferenciação competitiva.

A atividade de alavancar o negócio demandará um novo ciclo de novas iniciativas que sirvam para elevar as expectativas e a determinação das equipes. Identificar e defender um negócio central, que foi tarefa dos estágios anteriores, deverá ceder espaço a expandir e atacar novos mercados.

Finalmente, as empresas mais bem sucedidas na condução de mudança reconhecerão que a luta deveria ser contínua e mantinham seus executivos sempre insatisfeitos com o *status quo*. Mesmo nesses casos elas reconheciam que suas habilidades para alavancar o negócio eram frágeis e, portanto, o processo de revitalização seria uma batalha sem fim.

Assim, a empresa tem que trabalhar sobre uma linha tênue, em que as conquistas realizadas até o terceiro estágio sejam reconhecidas e até comemoradas, mas que o trabalho ainda deve prosseguir. Assim, este quarto estágio será administrado sob um equilíbrio instável e os altos executivos devem saber discernir o momento de reconhecer e o momento de exigir mais.

5.5.1. Mantendo o equilíbrio

A primeira prioridade da empresa que atinge o quarto estágio desse processo de mudança deve ser crescer e alavancar suas vantagens competitivas. A empresa não pode parar, sob o risco de perder tudo que já foi construído, e a busca do crescimento é a melhor maneira de mantê-la vibrante.

O crescimento, entretanto, não deve ser um fim em si só. Executivos, especialmente CEOs, são facilmente seduzidos por oportunidades de crescimento, mesmo quando não condizem com a estratégia da empresa. Se por um lado o crescimento lhes dá maior status e maior remuneração, quando mal conduzido ele pode semear a própria destruição da empresa.

Assim, a busca pelo crescimento é uma prioridade que deve ser perseguida, mas com uma estratégia bastante clara. O objetivo deve ser tal que o crescimento seja limitado até onde as novas competências da empresa consigam gerenciá-lo. Um passo à frente há o risco de perder o controle e a iniciativa, que antes parecia agressiva, se tornará danosa.

A segunda prioridade deve ser, portanto, ampliar as competências de tal forma que elas sustentem um crescimento ainda maior da empresa.

A criação de novas competências permeia todo o processo de mudança e não é diferente neste último estágio. A diferença é que em estágios anteriores, a empresa precisava perceber quais eram os dilemas que ela enfrentaria e quais as competências que precisaria desenvolver. Agora o desafio é adaptar e criar novas competências em uma velocidade maior que a dos concorrentes, além de conseguir manter um foco preciso naquilo que é necessário.

Assim, a empresa deve ter uma visão sistêmica da criação de competências. Uma forma de fazer isso é através da definição de quais são as suas competências principais e integrar funções e equipes de tal maneira que elas construam atividades agregadas. Um bom exemplo é a Honda, cuja competência principal é a construção de motores. Isto permitiu que ela ingressasse em diversos mercados, como motocicletas, veículos e cortadores de grama, entre outros; onde ela prosseguiu desenvolvendo novas competências, como distribuição e logística.

As vantagens criadas, entretanto, também são temporárias. Competências também podem ser copiadas e concorrentes estão sempre esperando uma oportunidade para melhorar suas posições de mercado. Daí a maior importância de ter um processo sistemático e contínuo da identificação das competências necessárias e da criação das mesmas.

A terceira prioridade para manter o equilíbrio deste estágio e permitir o crescimento da empresa reside na manutenção de sua vitalidade.

Os executivos devem estar comprometidos com inovações contínuas e devem estar motivados em trabalhar em um ambiente onde a melhoria contínua é uma regra central.

Sem estes dois elementos, o entusiasmo inicial obtido com a criação das primeiras competências e os primeiros sinais de dinamismo, darão espaço à apatia e à complacência.

Como manter as pessoas continuamente desafiadas e motivadas é uma das preocupações centrais das empresas que chegam a este estágio do processo de revitalização.

A criação de um senso de diversão é vital e ajudará na árdua tarefa de manter as equipes motivadas. Parte do senso de divertimento é fruto do esforço de criar novos desafios que tragam maior entusiasmo às equipes.

Ainda em busca de motivação, algumas empresas chegam a criar uma noção de “quase-crise”, como alusão à crise criada no primeiro estágio, de tal forma que as equipes sintam que a tarefa ainda não acabou e que sua participação continua fundamental.

Outras empresas encontram a motivação em atividades que integrem as funções, como programas de qualidade total e grupos de “encantamento” do cliente. A motivação, nestes casos, é buscar um prêmio importante ou uma certificação internacional que reflita a grande competência de suas equipes. Esses objetivos ajudam a envolver as pessoas e a integrá-las em torno de um objetivo comum, que trará benefício à empresa e, por que não, a elas também.

Finalmente, a atenção para os trabalhos em equipe deve ser uma máxima neste estágio, uma vez que eles exercem um papel fundamental na manutenção da vitalidade da empresa. Assim, deve-se perseguir com afinco a mobilização da média gerência, já que é onde os times estarão sendo formados.

A tarefa envolverá diversas mudanças de paradigmas em relação a este nível hierárquico, como veremos a seguir.

5.5.2. Mobilizando a média gerência

A média gerência é responsável pelo sucesso ou pelo fracasso da organização. Ela é responsável pela gestão cotidiana do negócio e também tem um papel fundamental enquanto geradora de novas idéias.

Entretanto, é comum encontrar CEOs que preferem trabalhar suas ações exclusivamente com seus diretores e não querem estender a liderança a outros níveis hierárquicos. Assim, a média gerência, fica alienada do processo e muitas vezes não entende e não se envolve com o plano de mudança.

É, portanto, papel fundamental dos altos executivos mobilizar a média gerência e fazer com que esse grupo de gerentes tenha uma maior iniciativa em termos de comunicação. Apenas após construir melhores relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente eles estarão aptos a participar das decisões de uma maneira mais pró-ativa.

Essa mudança de postura, que é extremamente benéfica para a empresa, alimentará também o crescimento desse grupo de gerentes. Apesar desses incentivos serem aparentemente alinhados, ela não será uma ação fácil de implementar.

Geralmente essa camada hierárquica tem um papel de intermediários, quando se trata de empresas maduras. Muitas vezes sua função restringe-se a passar mensagens às equipes e cuidar para que as ações solicitadas pela diretoria sejam implementadas. Suas ações impactam muito pouco em termos de competitividade e, por isso, a média gerência é o foco mais comum de projetos de *downsizing*.

Nestes casos, o medo, e não a motivação, pode tornar-se o sentimento dominante. Com o medo virão enormes resistências e o processo de mudança começará a sofrer sabotagens.

O papel dos altos executivos é crucial novamente. Eles devem ser capazes de criar um clima em que a média gerência sinta-se mais valorizada. Eles devem sinalizar de forma clara e confiável que a média gerência se tornará um grupo de executivos que implementam e também pensam, que se comunicam para baixo e também para cima e, finalmente, que são elos integradores da organização.

Desta maneira, a média gerência poderá abandonar a crença de que seu *status* e seu poder residem apenas na quantidade de funcionários que têm, o que é muito comum em empresas maduras. Essa mudança de comportamento facilitará a formação e o trabalho de times e, com isso, a concretização da disseminação do conhecimento.

A aproximação das equipes e da média gerência trará maior entusiasmo e mais idéias e o processo de melhorias e inovação entrará em uma espiral crescente até a conquista de um estágio superior chamado de *learning organization* (Vicere e Fulmer, 1998).

A busca da mobilização das equipes, portanto, também deve fazer parte do projeto de mudança. Assim como a busca pelo engajamento da média gerência, avaliaremos agora o processo de engajamento das equipes.

5.5.3. Mobilizando as equipes

O esforço de envolver a média gerência já trará enormes resultados, mas a criação de uma vitalidade duradoura depende do envolvimento de todos dentro da empresa. Mesmo as pessoas dos níveis inferiores devem estar interessadas no processo de mudança e devem participar desse esforço ativamente.

Os japoneses já apresentaram os benefícios da participação dos funcionários do chão de fábrica em termos de conduzir melhorias e reduzir custos.

Um exemplo muito rico é o poder concedido a qualquer funcionário da manufatura da Toyota para parar a linha de montagem caso encontre um problema sério.

Assim, a atenção dada à média gerência deve agora alcançar todos os trabalhadores, mas esses esforços também trarão novas dúvidas. Quais as competências que deverão ser desenvolvidas para que os trabalhadores possam realmente contribuir e trabalhar em times? Como introduzi-las?

Alguns preferem reciclar todos trabalhadores de uma só vez, outros preferem que o processo ocorra na medida em que novas etapas vão sendo alcançadas.

Não há uma fórmula mágica, apenas uma recomendação de executivos que conduziram a mudança: os maiores progressos foram fruto do desenvolvimento de ferramentas simples e não de complexas.

5.5.4. Seguindo em frente

Atingir o último estágio do processo de revitalização pode parecer o fim de uma longa e dolorosa estrada. Na prática, entretanto, este é um raciocínio extremamente perigoso, já que pode direcionar a empresa a um novo tipo de estagnação e maturidade (até senilidade).

As empresas mais bem sucedidas mostram-se extremamente atentas e vibrantes. Não há espaço para complacência e os altos executivos defendem ferozmente que a revitalização, ou agora a regeneração como visto no capítulo 4, deve ser contínua. Eles falam das ameaças dos concorrentes, das exigências dos clientes, pressão dos fornecedores, dos trabalhadores e dos acionistas.

A regeneração, portanto, vai além do discurso. Ela é implementada no dia a dia, mesmo quando não há um consenso total de que as medidas são as melhores (Capítulo 4) ou que o momento é o mais adequado (Capítulo 3). Assim, a galvanização de uma equipe de mudança deve estar sob constante cuidado do

CEO para que, mesmo em frente a dificuldades, a equipe conseguirá conduzir o processo adequadamente.

Outro aspecto importante é que as empresas mais bem sucedidas também fomentam a insatisfação com os resultados obtidos. Elas sempre acham que daria para fazer mais e melhor. Isso mostra que grandes aspirações e a busca contínua por novas competências podem fornecer a força necessária para que essas empresas continuem a escalar novas montanhas.

Finalmente, a última lição, dada por empresas que implementaram suas mudanças com sucesso, está na noção de que a aprendizagem contínua viabilizará a superação dos desafios que venham a surgir. Todos concordam que sistemas de informação, sistemas de incentivo, dados internos e externos, e tantos outros recursos são extremamente importantes para conduzir a mudança. Não obstante, todos são unâimes: a maior competência conquistada foi a capacidade de aprender continuamente com os erros e acertos. Essa deve ser a prioridade número um de qualquer equipe que queira conduzir um processo de revitalização de uma empresa madura.

6. Estudo de Caso

6.1. Introdução

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa considerada a mais adequada quando se está buscando responder as perguntas “por quê?” e “como?” sobre um conjunto contemporâneo de eventos. Essa forma de pesquisa também é muito utilizada quando o investigador tem pouca ou nenhuma possibilidade de controle dos eventos (Yin, 1994).

Assim, o estudo de caso baseia-se em um trabalho empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em seu próprio contexto de ocorrência. Esta vantagem é especialmente importante quando o fenômeno e o contexto não são claramente distinguíveis.

A metodologia adotada, portanto, lida com situações em que existem muito mais variáveis de interesse que pontos de controle. Assim, a metodologia baseia-se em múltiplas fontes de evidência e grande quantidade de dados que convergem para uma mesma direção, o que oferece uma boa base para análise e conclusão.

Finalmente, este estudo de caso será baseado no estudo de uma mesma empresa em dois momentos distintos no tempo (caso único e múltiplas unidades). Esta opção buscará mostrar como, em uma mesma empresa, pode-se retomar a trajetória de mudança que outrora se enveredou por caminhos errados.

6.2. Escolha da Empresa

A empresa escolhida para a elaboração deste estudo de caso é a subsidiária brasileira do grupo francês Accor, mais especificamente a unidade de negócios responsável por alimentação-convênio. A Ticket Serviços é uma

empresa da Accor Brasil, que tem como acionistas os grupos Accor (50%), Brascan (40%) e Espírito Santo (10%).

Responsável pela implantação dos sistemas de refeição e alimentação-convênio no Brasil há 27 anos, a Ticket é hoje sinônimo do próprio sistema com 47% de participação de mercado. Atende a 50 mil empresas-clientes com seus dois principais produtos: Ticket Restaurante, que possibilita a 2,2 milhões de trabalhadores o acesso a uma refeição diária em um dos 200 mil restaurantes filiados em mais de 4,800 cidades brasileiras e o Ticket Alimentação, que possibilita a 2,3 milhões de trabalhadores a aquisição de gêneros alimentícios de primeira necessidade em mais de 80 mil supermercados e mercearias em todo o País.

Esses produtos, que se confundem com a própria empresa, são fruto de empreendedorismo e estratégia corporativa de 27 anos atrás. Se por um lado a empresa obteve enorme sucesso e crescimento graças a estas atividades, por outro ela ficou refém de uma situação em que não conseguia expandir ou criar novas oportunidades.

Esta inação acabou por estagnar a empresa que sofria a cada choque econômico e buscava de forma reativa reparar os danos causados por eventos externos. Entretanto, foram os eventos da implementação do plano Real em 1995 e das 2 desvalorizações cambiais de 1999 e 2001 que finalmente exigiram da empresa uma nova postura corporativa.

A seguir estudaremos os movimentos da empresa para conseguir reposicionar-se de forma competitiva no mercado, assim como erros e acertos deste processo.

6.3. Os Impulsionadores

6.3.1. *Expansão tecnológica*

Apesar de não parecer um setor muito afetado pela expansão tecnológica, uma vez que os tíquetes são basicamente os mesmos há 27 anos, a indústria de alimentação-convênio sofreu uma séria pressão nos últimos anos para mudar esse quadro.

A pressão iniciou, na década de 1990, com a ameaça de extinção do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) devido ao suposto desvirtuamento de tíquetes, que deveriam ser utilizados exclusivamente para a compra de produtos alimentícios, mas poderiam estar sendo trocados por dinheiro.

A extinção do PAT seria um golpe extremamente forte para a empresa, uma vez que o incentivo fiscal é um importante componente da proposta de valor da indústria. Assim, começou-se um importante movimento para a avaliação de alternativas que coibissem de forma eficaz o desvirtuamento do benefício do trabalhador.

A primeira ação importante, em 1995, foi o recredenciamento de toda a rede de estabelecimentos que aceitava tíquetes, ação que teve um resultado muito satisfatório. Entretanto, esta ação isoladamente não conseguiu perdurar por um longo período e estava claro que a mídia de *vouchers* em papel não oferecia a segurança almejada contra o desvirtuamento.

Buscou-se então novas tecnologias e o projeto de migração de tíquetes para cartões ganhou força.

Nesta época, a Ticket já tinha outros produtos baseados em cartão no Brasil, como o Ticket Combustível, mas sua dimensão era desprezível quando comparada à operação de Ticket Restaurante e Ticket Alimentação. Para se ter idéia do porte dessa operação, a Ticket será o terceiro maior emissor de cartões do Brasil quando o projeto estiver concluído.

A pressão externa continuava, mas a empresa optou por conduzir este projeto da mesma maneira que conduziu o do Ticket Combustível. Assim, anos se passaram e a empresa não conseguiu implantar o projeto que era vital para sua sobrevivência.

Vale ressaltar que a migração de papel para cartão não é apenas uma mudança de mídia, mas sim de estrutura organizacional e de relacionamento com o cliente.

A dinâmica do tíquete é muito mais simples, uma vez que entregue ao cliente, o relacionamento volta a acontecer apenas um mês depois e não há contato direto com o usuário final.

A utilização de cartões é completamente diferente. A relação com o usuário final se dá diariamente através de central de atendimento para informar saldo, perda, roubo, emissão de senhas, etc. Além disso, o cliente fica mais exigente, buscando maiores informações sobre sua utilização através de relatórios de controle e gestão.

Enfim, a pressão tecnológica era um dos grandes impulsionadores da mudança desde 1995, começando pelo combate à fraude através do lançamento de cartões eletrônicos e seguindo por toda a cadeia de desenvolvimentos que se faz necessária com esta importante evolução.

6.3.2. Globalização

O mais importante impacto da globalização foi a abertura econômica da década de 1990 seguida pela eliminação da inflação com o plano Real. A inserção do Brasil em um contexto global exigiu medidas econômicas que tornassem o Brasil um país mais estável e, assim, mais interessante a investidores internacionais.

A estabilidade da moeda, que era parte fundamental da abertura brasileira, afetou inúmeros negócios que se beneficiavam de flutuação financeira como fonte de renda.

A indústria de tíquetes foi fortemente atingida e muitas empresas foram dizimadas no processo. Houve uma grande concentração do mercado, que era extremamente fragmentado e regionalizado, reduzindo de centenas de empresas em 1990 a apenas poucas dezenas em 2002, sendo que apenas 3 companhias já dominavam 90% do mercado.

Esta concentração viabilizou a entrada de concorrentes internacionais, reforçando a posição da globalização como importante impulsionador. A mais nova ameaça da indústria é a entrada da VISA com seu próprio tíquete, já baseado em cartões, que estava anunciada há dois anos, mas ganhou força e substância em 2002.

A privatização também facilitou a entrada de novos concorrentes, uma vez que uma melhor infraestrutura de telecomunicações estava disponível, ou pelo menos, potencializada através de investimentos de empresas internacionais.

6.3.3. Ética e responsabilidade social

Talvez este seja um dos impulsionadores que menos afetaram a Ticket, uma vez que seu caráter de empresa de benefício, sempre tenha exigido uma postura mais participativa neste sentido. A própria atividade de alimentação convênio é por si só uma atividade de responsabilidade social que busca levar ao trabalhador um pouco mais de qualidade de vida através de uma alimentação balanceada.

Além disso, o fato de haver 3 grandes grupos controladores na Accor Brasil (grupo que controla a Ticket), existem regras de conduta e auditorias constantes para garantir que a empresa esteja atendendo às normas éticas e legais integralmente.

6.3.4. Exigências dos clientes

A possibilidade de acesso a novas tecnologias, assim como a entrada de concorrentes internacionais muito poderosos como a VISA, elevam naturalmente as expectativas dos clientes, como mencionado anteriormente.

A Ticket precisou aprender a trabalhar com estas novas demandas, que não existiam 10 anos atrás, quando a entrega dos tíquetes na data e hora marcada bastava para ter um alto índice de satisfação.

Observa-se que os clientes exigem, cada vez mais, um provedor de soluções de recursos humanos, mais que um fornecedor de tíquetes e isto muda completamente a área de atuação da companhia.

Investimentos maciços em marketing de relacionamento com o cliente (CRM) estão sendo realizados, mas a empresa não entende muito bem como isto deve ser feito e, menos ainda, como mensurará os resultados esperados destes investimentos.

Além disso, a interação com o cliente, que era prerrogativa da área comercial, passou a ser papel de todos. Isto muda muito o perfil e área de atuação dos departamentos da empresa considerados de operações.

Assim, as exigências do cliente também são muito importantes para desenhar a evolução da Ticket de uma empresa estagnada para uma empresa revitalizada.

6.4. Os Gatilhos

Como estamos estudando dois momentos distintos na mesma empresa, há dois gatilhos distintos. O primeiro iniciou o ciclo de mudanças que foi mal conduzido e o segundo que lançou um segundo ciclo de mudanças e que ainda está em andamento.

Os gatilhos foram disparados por motivos muito semelhantes e o modelo de condução da mudança é o fator que foi realmente alterado. Assim, trataremos das duas fases em conjunto, ressaltando as diferenças que são marcantes oportunamente.

6.4.1. Declínio e crise

O declínio da Ticket na década de 1990 foi marcado especialmente pela implementação do plano Real e, posteriormente pela desvalorização cambial de 1999 e 2001. Tendo em vista que os sócios da empresa são grupos internacionais, a exposição ao risco e o corte brutal do valor da empresa em moeda forte reduziram o interesse em manter a operação, conforme podemos observar na figura 6.1, abaixo:

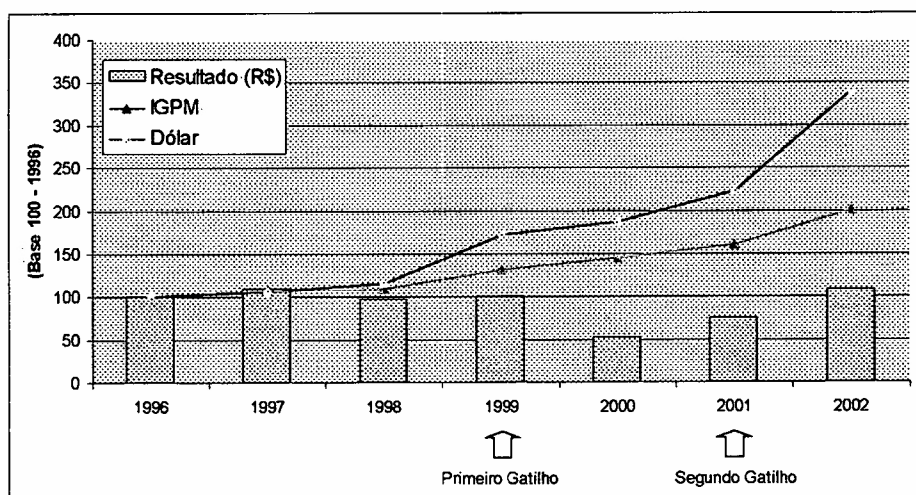


Figura 6.1.: Declínio e Crise na Ticket

Observa-se, também, que há uma clara curva de declínio até 1999 quando o gatilho é disparado. Em 2000, em meio à grande mudança os resultados da empresa sofrem ainda mais e caem à quase metade dos resultados de 1996 em reais. Isto indicava que a queda era muito mais severa do que seria de se esperar em uma empresa passando por mudanças, e a crise estimula a decisão de disparar um segundo gatilho, já em 2001.

Esta segunda ação não recupera as perdas de 2000, mas recoloca a empresa em um patamar mais aceitável de resultados, que permite a condução da mudança com um nível menor de estresse.

Os motivos que levaram à brutal queda de resultados em 2000 serão analisados mais à frente, mas são fruto da busca pela solução paliativa, e guerras de preço entre os concorrentes.

6.4.2. Os Gatilhos

Em ambas as situações, a Ticket optou por manter seus executivos mais graduados, incluindo o CEO e o Diretor Geral da unidade de negócios. Apesar desta decisão contrariar a maioria das pesquisas na área, que defendem a troca do líder, os acionistas acreditaram que os altos executivos tinham o comprometimento e a competência necessária para reerguer o negócio.

Além disso, há uma forte identidade da empresa com estes executivos uma vez que eles pertenceram à primeira geração que fundou a empresa há quase 30 anos e acreditava-se que sua saída poderia causar maiores danos que benefícios em termos de motivação das equipes.

Assim, o primeiro gatilho foi fruto basicamente do reconhecimento de problemas em larga escala, seguido pela intervenção externa em menor grau. A intervenção externa foi mais forte para o segundo gatilho, uma vez que os acionistas estavam dispostos até a trocar seu corpo diretivo para garantir que a empresa entrasse novamente nos eixos.

Finalmente, a busca de novas oportunidades foi o terceiro fator, que levou a empresa a buscar mudanças em um primeiro momento, não obstante ser um importante fator para a geração da crise que culminou no segundo gatilho de mudança.

6.5. O Escopo da Mudança

A Ticket mostrou-se excessivamente ambiciosa quando ingressou em seu primeiro estágio de mudança em 1999. A queda dos resultados, seguida pelo reconhecimento de problemas e pela pressão dos acionistas, disparou o gatilho da mudança em uma organização que não conhecia outra forma de trabalhar havia 25 anos.

Esta falta de experiência e de autocritica levou a empresa a um ciclo de mudança que durou apenas dois anos e que gerou péssimos resultados. Uma das poucas vantagens obtidas neste período foi a aprendizagem obtida.

O segundo ciclo de mudança, iniciado em 2001, já foi marcado por um maior conhecimento do processo de revitalização e por um conjunto de ações que estavam mais alinhadas com a situação e com os objetivos propostos, como veremos mais adiante.

6.5.1. A primeira onda de mudança

A Ticket acertou ao definir sua estratégia baseada em um intento estratégico e não em planejamento estratégico. Entretanto, a definição de seu intento superdimensionou sua capacidade e suas competências enquanto organização.

A falta de alinhamento entre as competências necessárias para atingir o intento e as competências disponíveis na empresa mostrou-se fatal para o programa de mudança.

O intento estratégico modificava o posicionamento da empresa de provedora de tíquetes para canal de distribuição de produtos e serviços corporativos. A premissa básica, neste caso, foi de que a Ticket é uma empresa que tem excelente relacionamento com o mercado e, portanto, seria capaz de entender suas necessidades e de construir soluções.

A premissa não se comprovou na prática e o relacionamento, que era visto como diferencial da empresa, mostrou-se restrito aos produtos de alimentação convênio.

Além disso, a empresa buscou o caminho da reestruturação para rejuvenescer-se e, com isso, iniciou um processo de diversificação do portfólio. Vale ressaltar que a empresa havia criado apenas 4 produtos em sua história. O mais bem sucedido deles é o Ticket Restaurante lançado em 1976, e o segundo é Ticket Alimentação (que é uma cópia do primeiro) em 1990. Os outros dois produtos, Ticket Combustível criado em 1992 e Ticket Transporte em 1993 não representavam nem 5% dos resultados da empresa.

O período de diversificação, que se mostrou difícil e equivocado, durou apenas 2 anos e lançou 3 novos produtos/serviços, o que representa quase a duplicação do portfólio da empresa.

O Ticket Seg, que foi lançado em 1999 é uma corretora de seguros que buscava explorar a base de clientes em um processo de *cross-selling* de seguros de vários tipos. Já em 2001, 50% das operações do Ticket Seg foram vendidas à corretora Alexandre Forbes, uma vez que a venda de seguros exige competências bastante diferentes que a venda e a operação de tíquetes.

Em 2000 mais dois produtos foram lançados, o Ticket Plus e o Ticket Farma. O Ticket Plus era um crédito direto ao consumidor (CDC) com taxas menores que as do mercado e foi um grande fracasso por passar uma imagem completamente diferente de benefícios, que a característica da Ticket historicamente.

O Ticket Farma, por sua vez, falhou ao entender a proposta de valor ao cliente e ao usuário. O produto não tinha apelo comercial e em 2003 será descontinuado ou terá sua operação vendida.

Estava claro que a busca pela diversificação, naquele momento, seria muito difícil já que a empresa não havia construído as competências necessárias para

trabalhar novos produtos. Isto vale desde o assistente até o CEO da empresa, que entendem que novos produtos devem se pagar em menos de um ano e a ausência de resultados de curto prazo será suficiente para descontinuar a operação.

Além disso, os cortes que são característicos desse tipo de processo, minaram o ânimo do pessoal, que se sente intensamente ameaçado. A empresa jamais havia passado por cortes tão severos e o *turn-over* era muito baixo o que agravava ainda mais a situação.

Finalmente, ficou claro que a empresa estava buscando corrigir todos seus problemas de uma só vez e com grande velocidade, o que não é o melhor caminho para empresas maduras estagnadas, como visto anteriormente.

Essa escolha equivocada gerou resultados muito aquém dos esperados e criou o clima para que a pressão dos acionistas disparasse um segundo gatilho em 2001, fortalecido pela segunda maxidesvalorização do real frente ao dólar.

6.5.2. *A segunda onda de mudança*

Em 2001 a mensagem do CEO foi bem clara: "Vamos nos dar uma pausa criativa, melhorar o que fazemos hoje e preparar a empresa para o que queremos ser amanhã".

Estava clara a intenção do CEO em acabar com a corrida pela diversificação de portfólio de produtos. A criação de novos produtos deixou de ser o primeiro foco de trabalho e também não era mais visto como a panacéia para todos os males da empresa.

Começou-se, então, a construção de alicerces mais complexos, porém mais sólidos, sobre os quais a nova companhia seria erguida. Os sistemas de informação seriam trocados, a estrutura organizacional seria modernizada, o pessoal seria treinado, novos talentos contratados e assim por diante.

Ingressou-se em uma fase de revitalização. Os altos executivos passaram a trabalhar com consultorias, que tinham experiência na área de mudança organizacional. Projetos para a redefinição da identidade corporativa em termos de cultura, processos, produtos e negócios foram desenvolvidos com o intuito de avaliar as alternativas disponíveis.

Naturalmente a Ticket sofreu as mesmas dificuldades que afligem outras empresas que ingressam neste modelo, tais como resistência dos funcionários e demora para obtenção de resultados.

A empresa escolheu este caminho há apenas 2 anos e o caminho ainda está sendo percorrido, como será analisado mais à frente, mas tudo indica que os resultados são muito mais promissores. Basta ver os resultados dos anos de 2001 e 2002 que começam a mostrar um sinal de reação.

6.6. A Condução da Mudança na Ticket

É na condução do processo de mudança que residem as maiores diferenças entre a primeira fase em 1999 e a segunda fase em 2001.

A primeira fase foi marcada por grandes dificuldades, das quais se aproveita apenas a aprendizagem obtida no período. A segunda fase já começa a mostrar frutos de sua evolução, não obstante estar ainda em andamento para completar o primeiro ciclo de mudanças.

A questão relativa à continuidade e à periodicidade da mudança ainda não está clara, afinal o primeiro ciclo ainda não terminou e não se sabe ao certo quanto tempo será necessário para sua conclusão.

De qualquer maneira, a empresa parece ter optado pelo caminho mais difícil sabendo que ele a levará à conquista de sua revitalização.

Analisaremos, assim, a condução da mudança em cada fase, conforme o modelo proposto por Baden-Fuller e Stopford, apresentado no capítulo 5 desta dissertação.

6.6.1. Condução da Mudança – Fase 1 (1999)

A galvanização do time de altos executivos não foi bem conduzida e ao invés de criar um grupo comprometido com a mudança, criaram-se vários grupos comprometidos com seus departamentos.

A iniciativa surgiu da troca quase completa da diretoria da Ticket em 1999. Os 4 diretores regionais de vendas, o diretor de tecnologia, diretor de marketing, a diretora de RH, o diretor jurídico, o diretor financeiro e o diretor de produto foram substituídos. A ação trouxe executivos do mercado com novas competências, e a forte ligação com a cultura da empresa foi quebrada.

Este novo corpo de diretores apoiava a mudança, mas buscava claramente obter vantagens para sua própria área, o que transformou o processo de mudança em um jogo de poder.

O papel dos gerentes seguiu a mesma linha e, ao invés de motivar suas equipes e pensar como o processo de mudança poderá contribuir para a revitalização da empresa, eles passaram a tentar defender suas atividades contra possíveis críticas.

Outro dado interessante é que os executivos realmente anteciparam a crise. Isto fica claro quando o principal motivo da mudança, neste primeiro momento, não é a troca de CEO, mas sim o reconhecimento dos problemas da empresa.

Entretanto, isto não foi suficiente para evitar que os executivos se concentrassem em problemas de curto prazo e que buscassem a solução paliativa, através de investimentos em novos produtos.

A noção de que a empresa estava muito atrasada em relação às necessidades de mercado, aliada a idéia de que a Ticket é uma empresa líder e pioneira foi uma mistura fatal para o processo de mudança.

Assim como mencionado, a empresa quis recuperar todo o tempo perdido em uma grande ação de lançamento de novos produtos. Isto foi motivado, entre outros fatores, pela falta de autocrítica e pela falta de conhecimento do que é possível e do que não é.

A solução paliativa equivocada foi fatal, como vimos e a segunda fase de mudança, marcada pela simplificação das operações não chegou a existir, cedendo espaço à segunda fase de mudança, que teve que recomeçar todo o processo.

6.6.2. Condução da Mudança – Fase 2 (2001)

A Ticket, com o auxílio de consultorias, foi buscar novas alternativas para a formação de um time de executivos realmente comprometidos com a mudança. Identificou-se que uma nova estrutura organizacional¹ poderia ser muito útil na quebra dessas barreiras e que o jogo de poder precisaria ser combatido veementemente.

A opção adotada foi criar uma estrutura matricial, com 2 diretores de Áreas Estratégicas de Negócio (AENs), que seriam responsáveis pelos resultados de suas atividades de forma transversal, ou seja, elas têm acesso a informações e gestão de todos os departamentos funcionais. A Figura 6.2 representa a antiga estrutura, que fomentava o jogo de poder, e a nova estrutura que busca quebrar as barreiras funcionais.

¹ A rigor, a nova estrutura deveria ser contemplada na fase de simplificação e não na fase de galvanização. O forte jogo de poder, entretanto, exigiu da Ticket uma postura mais pró-ativa em relação ao realinhamento de forças entre os principais executivos.

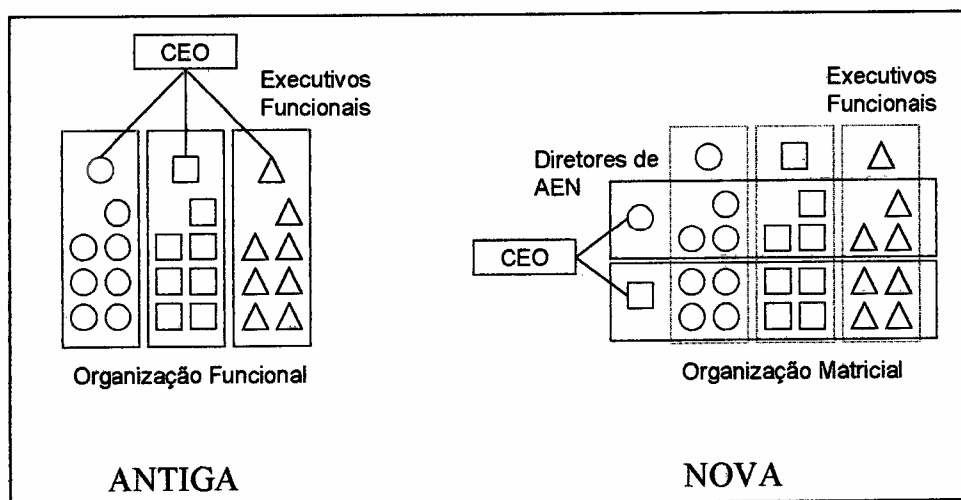


Figura 6.2: Estrutura Organizacional Ticket

A nova estrutura moveu claramente o poder, que estava concentrado na área comercial, para uma área de negócios. Ainda há resistência e questionamentos sobre essa mudança, mas a maioria concorda que a criação de novas competências deve passar por outras áreas além de vendas, o que reforça a estrutura matricial.

Além dessa mudança, que tem influência em toda a empresa, buscou-se envolver mais os gerentes nesse processo com uso maciço de comunicação e participação em grupos de trabalho multidisciplinares.

A galvanização de um time de altos executivos foi feita mais adequadamente e o envolvimento da camada de médios executivos ocorreu com mais propriedade.

Assim, a empresa começou a migrar para a segunda fase da mudança: simplificar.

A simplificação é exatamente o caminho contrário ao que foi tomado na fase anterior, quando se optou por diversificar. Retomando o conceito de Whittington (1999), na empresa vibrante e ágil a diversidade trás mais força, mas na empresa que passa por dificuldades ela torna-se um problema a mais.

A simplificação de escopo na Ticket foi feita através do encerramento das atividades do Ticket Plus, do Ticket Farma (em andamento) e pela venda de 50% do Ticket Seg para a Alexandre Forbes (que detém o conhecimento dessa atividade).

A simplificação passou também pela operação dos produtos antigos, com a centralização de serviços de back-office e de reembolso de estabelecimento, que antes passavam por cada uma das quase 30 filiais. Assim, o número de filiais pode ser reduzido em quase 50% o que gerou economias sem perda significativa de qualidade de serviço.

Os sistemas de informação também perderam parte de seu poder de barrar ações por má interpretação de dados. A sinalização, neste caso, ocorreu através do início de um projeto que revisará todos processos e sistemas com vistas a implementar um novo conjunto de sistemas de ERP, CRM e BI.

Um bom exemplo disso é que, na fase de transição, o sistema de custeio da empresa não é mais utilizado para avaliar rentabilidade de contratos, mas sim um pequeno programa que utiliza dados validados pela diretoria financeira e não sofre variações significativas por eventos alheios à equipe de vendas.

A integração entre as áreas, que deve ocorrer mais fortemente nesta fase, foi bem trabalhada de uma maneira geral, salvo pela área comercial que ainda ressenete a perda de poder frente às AENs.

Apesar deste empecilho, a nova estrutura está conseguindo apoio da empresa como um todo e permitiu que a Ticket seguisse, então, para a fase de construção, onde o rebalanceamento de forças deve ser mais bem trabalhado. Neste momento pode-se dizer que a empresa está passando da fase de simplificar para a fase de construir. A orientação do CEO para se adotar uma pausa criativa (referindo-se à criação de novos produtos) está cedendo espaço para uma fase de construção e análise criteriosa de novas oportunidades.

Exemplo disso é a área de tecnologia, que ganhou um poder muito maior do que tinha há 5 anos. A nova Ticket que já emitiu mais de 1 milhão de cartões eletrônicos, e que desponta como um dos 10 maiores emissores do país, tem que cuidar para que as operações sejam muito bem planejadas e implementadas.

Altos investimentos estão sendo feitos com o objetivo de melhorar a performance e também reduzir custos com a operação de cartões, que começou de forma artesanal, mas que hoje tem proporções gigantescas.

A implementação dos sistemas de informação passou a ser prioridade. A integração interna com dados mais confiáveis e processamento mais eficiente será feita através de um ERP da Oracle, que requereu investimentos de alguns milhões de reais. Era impensável dez anos atrás, a Ticket investir essa quantia de recursos em sistemas de informação.

A melhor integração com cliente e com o mercado também está sendo construída através do desenvolvimento dos sistemas de relacionamento (CRM) e de inteligência (BI).

A análise de novos negócios ainda está em uma fase bastante inicial, e por enquanto apenas avaliam-se produtos do grupo em outros países que poderiam ser implementados no Brasil.

A comunicação dos objetivos da mudança, que poderiam ficar muito confusos em tempos assim, está sendo feita através de um projeto específico e muito bem planejado.

A Ticket adotou, após muitos anos de gestão com objetivos obscuros, um sistema de avaliação e remuneração baseado em um *Balanced Score Card* (BSC). A estratégia da empresa foi sendo detalhada nível a nível, até que cada um dos membros de cada equipe entenda bem seu papel para o alcance das metas estipuladas.

Finalmente, a empresa está estruturando planos que possam complementar as ações citadas com a aquisição de novas competências. Além de estar preparando planos de treinamento, a empresa atraiu muitos talentos do mercado com grande vivência em áreas que a empresa era deficiente, sobretudo gestão de cartões.

Um ótimo exemplo é o Ticket Combustível. O produto criado em 1992 nunca teve representatividade e até o ano 2000 apresentava resultados que oscilavam muito de ano para ano.

Já em 2000 e mais fortemente em 2001 o produto começou a estruturar-se de forma mais profissional, buscando novas competências através de contratações e investimentos em pessoas e sistemas de informação. O produto desenvolveu uma forte competência no que se refere à administração de cartões, bem como competências complementares ligadas à gestão de frotas. O produto conseguiu mudar seu foco de combustível para gestão de frotas e hoje é chamado Ticket Car. Em sua nova fase, o Ticket Car já representou 5% dos resultados da Ticket em 2001 e 10% em 2002.

Observa-se, também, que as pessoas que não apoiaram a mudança ou que não se adaptaram à nova estrutura foram transferidas para outras unidades ou simplesmente excluídas. As resistências, que ainda persistem, estão cedendo espaço a uma maior energia e busca por espaço que está sendo criado à medida que a empresa se torna mais vibrante.

A pesquisa de clima realizada em meados de 2002, ou seja, em meio à fase de simplificação, que é marcada por resistências, apresentou resultados muito ruins. O ponto positivo, entretanto, é que a empresa seguiu em frente em seu plano e buscará trabalhar o clima à medida que o processo de mudança vá rendendo seus frutos.

6.6.3. *Próximos Passos*

Como se pode notar, a empresa está em meio ao processo de mudança o que permite entender e analisar cada um dos movimentos da empresa em busca de sua nova identidade. A busca agora deve ser complementar o trabalho de construção e, assim, seguir para finalmente colher os frutos do processo de mudança.

A primeira prioridade da Ticket ao atingir estágio de Alavancar deve ser crescer e alavancar suas vantagens competitivas. A empresa não deve parar, sob o risco de perder tudo que já foi construído, e a busca do crescimento será a melhor maneira de mantê-la vibrante.

A segunda prioridade deve ser adquirir novas competências que viabilizem esse crescimento de forma sustentada, mantendo sempre o equilíbrio entre o que se busca e o que é possível alcançar.

A terceira prioridade deve ser manter e reconstruir continuamente a vitalidade da organização. Há uma tendência de acomodamento quando os primeiros bons resultados aparecerem. É, portanto, papel dos altos executivos coibirem esse tipo de inércia que acabará por estagnar a empresa novamente. É nesta prioridade que se insere o processo contínuo de regeneração, conforme visto na Figura 4.2.

A quarta prioridade é reforçar o trabalho de galvanização do time de altos executivos. Os caminhos tortuosos seguidos até o momento acabaram por minar a unicidade do time que começa a mostrar sinais de divergência. Isto, apesar de ser natural, deve ser combatido fortemente pelo CEO, que deve retomar a unicidade do grupo.

Finalmente, a atenção para os trabalhos em equipe é fundamental neste estágio, uma vez que eles exercem um papel fundamental na manutenção da vitalidade da empresa. Assim, deve-se perseguir com afincos a mobilização da média gerência, já que é onde os times estarão sendo formados.

7. Considerações Finais

Mudança organizacional tornou-se um tópico bastante comum entre acadêmicos, executivos e imprensa de negócios, não obstante ainda seja um campo emergente para pesquisa e prática.

Mudança organizacional é utilizada como uma expressão que engloba uma grande variedade de práticas que trarão inúmeros resultados econômicos e organizacionais.

Freqüentemente, entretanto, a mudança é tratada com grande urgência e enorme falta de conhecimento, o que faz com que muitas empresas que se engajam nesta tarefa acabem por fracassar.

O desafio de mudar uma organização é muito mais complexo que o de mantê-la em regime contínuo, mas líderes competentes reconhecem quando a mudança é necessária.

É importante entender que a mudança envolverá uma série de dimensões como: comportamento humano e organizacional, sistemas, estratégia, processos e assim por diante. Assim, o processo de mudança ocorrerá ao longo do tempo e não apenas em uma ação esporádica, como algumas empresas têm a tendência de acreditar.

É fundamental entender, também, que mudanças incrementais são tipicamente utilizadas para implementar as estratégias correntes, enquanto as mudanças mais significantes devem ser desenhadas para suportar uma seleção de novas estratégias que diferem daquelas que a empresa vem seguindo historicamente.

Independentemente da razão da mudança, a formação de uma nova organização deve basear-se em: comunicação efetiva, solução de problemas, escolha adequada das pessoas e das equipes, (que tenham valores e

competências alinhados com a organização almejada), avaliações de desempenho efetivas (estabelecendo metas e medindo a performance individual contra essas metas), e um sistema de remuneração adequado (remunerando os comportamentos adequados, conforme os novos valores).

Finalmente, a empresa deve ter uma abordagem sistêmica do processo de mudança e buscar cada fase como uma oportunidade de aprendizagem e construção. Deve haver o sentido de crise para que as ações surtam resultado, mas a crise não deve sobrepujar a noção de que o processo de mudança é contínuo e, geralmente, levará tempo para apresentar seus primeiros resultados positivos.

8. Referências Bibliográficas

- BADEN-FULLER, C. e STOPFORD, J. *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. London: Routledge, 1992.
- BALGOBIN, R. e PANDIT, N. Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK. *European Management Journal*, v. 19, n. 3, pp.301-316, 2001.
- BALOGUN, J., HAILEY, V., JOHNSON, G. e SCHOLE, K. *Exploring Strategic Change*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1999.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991
- BEER, M., EISENSTADT, A. e SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 158-166, 1990.
- CELERANT CONSULTING. *Transforming organisations: Acting your way into a new way of thinking*. London, 2001, 16p.
- CHRISTENSEN, C. *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business, 2000.
- CHRISTIANSEN, J. *Managing efforts to improve innovation performance: the role of the general manager*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). 1997. INSEAD, Fontainebleau.
- DUPUY, F. *The Customer's Victory: From Corporation to Co-operation*. London: McMillan, 1999.

- DUTTA, S. e MANZONI, J. S. *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*. London: McGraw-Hill, 1999.
- DUTTON, J., ASHFORD, R., O'NEILL, R., HAYES E. e WIERBA, E. Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, v. 18, pp. 407-425, 1997.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. Competing in the New Economy. *Strategic Management Journal*, v.17, p.237-242, 1996.
- HAMMER, M.J. e CHAMPY, J. *Re-engineering the Corporation*. London: Nicholas Brealy, 1993.
- HANDY, C. *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. London: Hutchinson, 1994.
- HITT, M., IRELAND, R. e HOSKISSON, R. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)*. 4th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- LIEDTKA, J. Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, pp. 195-206, 2000.
- MARCH, J. M. e SIMON, H. A. *Teoria das Organizações*. 5^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall, 1994.
- MUZYKA, D., KONING, A., CHURCHILL, N. On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*, v. 13, n. 4, pp.346-362, 1995.

- PASCALE, R., MILLEMANN, M e GIOJA, L. Changing the Way We Change. *Harvard Business Review*, November-December, pp126-139, 1997
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: The free Press, 1980.
- PRASTACOS, G., SÖDERQUIST, K., SPANOS, Y. e WASSENHOVE, L. An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape. *European Management Journal*, v. 20, n. 1, pp. 55-71, 2002.
- SHERMAN, S. Wanted: Company change agents. *Fortune*, 11 de Dezembro, pp. 1997-1998, 1995.
- STREBEL, P. Why employees resist change? *Harvard Business Review*, May-Jun, 1996.
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.
- TICHY, N e SHERMAN, S. *Control your Destiny or Someone Else Will*. New York: Doubleday, 1993.
- VICERE, A. e FULMER, R. *Leadership By Design*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- WHITTINGTON, R. In Praise of Evergreen Conglomerate, Mastering Strategy (Part Six). *Financial Times*, 1 de Novembro de 1999, pp. 4 – 6.
- WIND, J. Y. e MAIN, J. *Provocar Mudanças: Como as empresas estão se preparando para o século XXI*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994