

Qual empresa global com receita anual de 130 bilhões de dólares teria em seus quadros 3 líderes experientes, qualificados e prontos para substituir um CEO emblemático como John F. Welch, quando este se aposentou em 2001, após mais de 20 anos no comando da General Electric?

Essa façanha só é compreensível se atentarmos para as necessidades de recursos humanos desta corporação tão diversificada, e para as estratégias de atendimento a estas demandas em todo o mundo.

Tudo começa com a estratégia de recrutamento dos melhores e mais diversificados talentos nas áreas de finanças, engenharia, marketing, industrial, informática e recursos humanos.

Um plano anual de desenvolvimento de carreira orienta cada profissional para o seu aprimoramento contínuo, definindo expectativas, avaliando desempenho e ajudando a melhorá-lo por meio de diversas técnicas e programas de treinamento.

Crescimento global se constrói sobre uma sólida infraestrutura financeira. Cumprimento os 12 escritores que, individualmente, descreveram de maneira tão rica e interessante seu treinamento inicial em finanças e a forma como este forjou seu futuro.

A GE Brasil é reconhecida historicamente como uma empresa que desenvolve profissionais e líderes, tanto para si quanto para a comunidade, tendo justo orgulho por essa contribuição. Esse feito ocorreu por todo o mundo.

Eu mesmo ingressei na GE em 1962, vindo da Suíça, por meio do Manufacturing Management Program.

Este programa também formou meu futuro pelos 34 anos seguintes até minha aposentadoria, em 1996.

Tendo passado grande parte de minha vida profissional no Brasil, aproveito para registrar meu amor por este País e pelo seu povo e o quanto me honra a oportunidade de recomendar este excelente livro aos profissionais brasileiros.

Kurt J. Meier

Ex-Presidente da General Electric América do Sul



O que faz a grandeza da General Electric?

É a competência e a dedicação de seus colaboradores.

Sua cultura, treinamento e competitividade são fundamentais para bem geri-la.

Este livro mostra como se faz esta grandeza, também no Brasil, por meio de relatos de 12 dos profissionais que lideraram o crescimento da GE em nosso País. Em depoimentos reais, estes ex-executivos, que somam 163 anos de devoção à GE, contam histórias dos bastidores de uma megacorporação e sua atuação em nosso ambiente econômico, com todas as suas extravagâncias. Como foram recrutados e desenvolvidos, como ocorreram as promoções e mudanças de empresa e como, há 40 anos, mantêm um contato de amizade com colegas e ex-colegas em todo o mundo.

Relata o sucesso de seu valorizado programa de treinamento em Finanças e Negócios (Financial Management Program/ Business Training Course) e os desafios enfrentados por todos aqueles que procuram progredir na vida e na carreira, juntando-se a uma corporação multinacional de grande porte.

E ainda vislumbra como essa empresa tão gigante consegue ser ágil, criativa e muito lucrativa.

Leitura fundamental para todo aquele que tem relacionamento com grandes empresas, seja ele aspirante a colaborador, profissional já a bordo, cliente, fornecedor ou estudioso do mundo corporativo empresarial.



José Luiz Bassetto (org.)

ALQUIMIA DE UMA CORPORAÇÃO

José Luiz Bassetto (org.)

ALQUIMIA DE UMA CORPORAÇÃO

A magia de um treinamento

Ernesto Luiz Varela
George S. Guerra Leone
Mituo Teramae
Antonio Robles Junior
José Luiz Bassetto
Fernando P. L. Sampaio

Rubens E. S. Estrella
José Pascoal Sangali
Haelmo Coelho de Almeida
Paulo J. A. Boccuzzi
Euzébio Angelotti Neto
Mateus Agostinho Demarchi

Na sociedade do novo milênio, o aprendizado contínuo é requisito fundamental de inserção, tanto para indivíduos quanto para organizações.

Uma das corporações precursoras deste princípio, já há muitas décadas, é a GE. Daí seu sucesso em compatibilizar escala e diversificação com crescimento sustentável e consistência de resultados.

Este livro, "Alquimia de uma Corporação – A magia de um treinamento", apresenta uma envolvente coletânea de depoimentos que, como se fossem "cases" de vidas, apresentam riqueza de conceitos e de experiências, marcando os autores no processo de aprender – fazer – ensinar – viver intensamente.

Sem ser acadêmico, é um retrato profundo para o profissional maduro, mas também simples e direto para jovens que buscam equilibrar objetivos de carreira e de vida.

A ênfase na experiência da formação econômico-financeira, que caracterizou a vivência pessoal dos autores, serve para ilustrar como as ferramentas de gerenciamento quantitativo podem alavancar o desempenho sem aprisionar a imaginação.

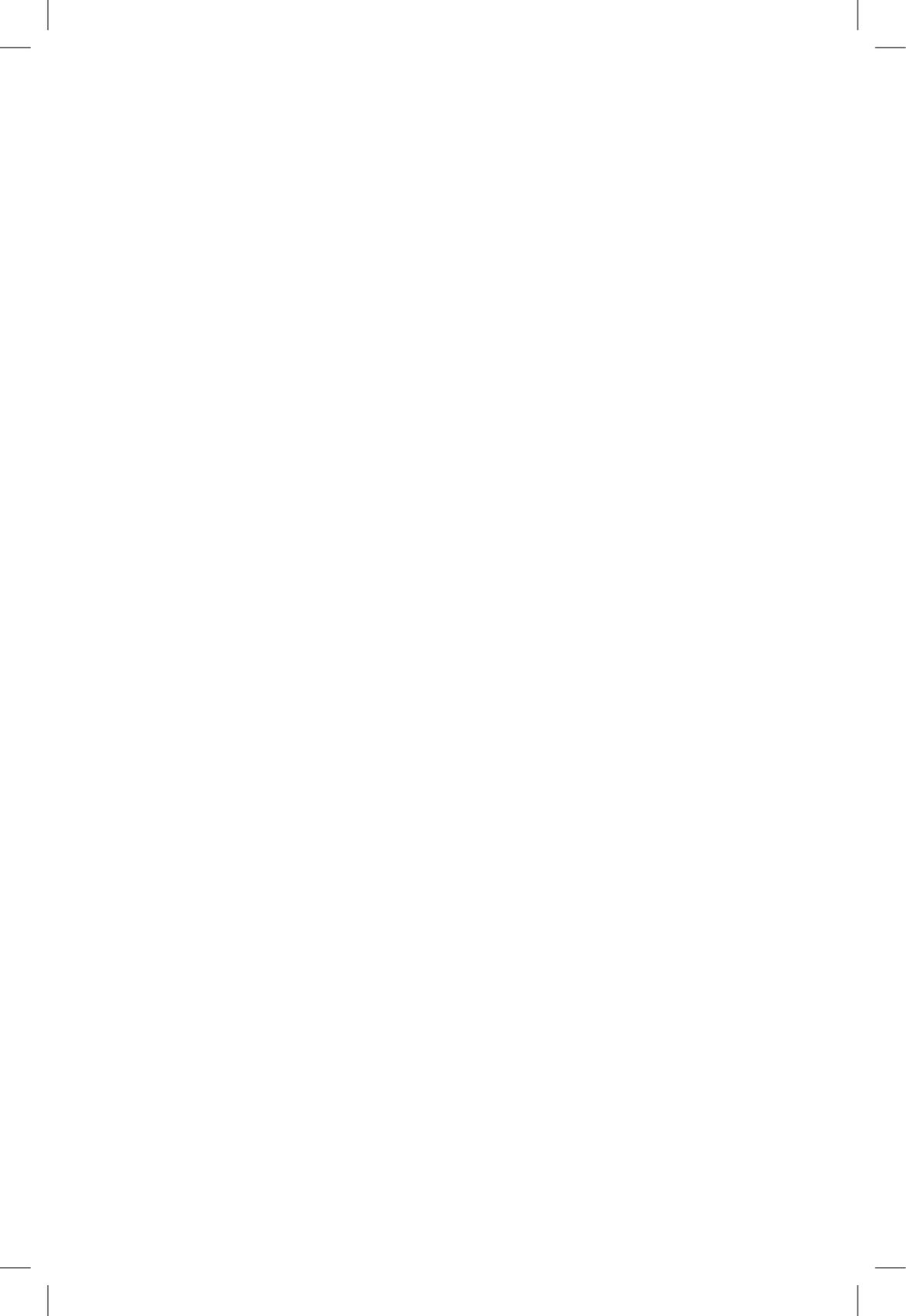
Ao término da leitura, a sensação é a de ter passado uma noite deliciosa, ouvindo velhos amigos partilharem, com paixão e entusiasmo, o que de melhor aprenderam/ensinaram dentro da GE e depois dela.

Alexander Bialer

Ex-Diretor de Planejamento Estratégico da General Electric América do Sul

ei

ei EDIÇÕES INTELIGENTES





ALQUIMIA DE UMA CORPORAÇÃO

A magia de um treinamento

Todos os direitos desta edição reservados ao autor.

Publicado por Editco Comercial Ltda.

Rua Padre João Manuel 100 — Conjunto Nacional

Edifício Horsa I — salas 221/222

Cerqueira César — 01311-300 — São Paulo — SP

Tel: (11) 3179-0081 — Fax: (11) 3283-2015

e-mail: info@edicoes.com.br

Na internet, publicação exclusiva da Edições Inteligentes:

www.edicoes.com.br



ALQUIMIA DE UMA CORPORAÇÃO

A magia de um treinamento

Ernesto Luiz Varela
George S. Guerra Leone
Mítuo Teramae
Antonio Robles Junior
José Luiz Bassetto
Fernando P. L. Sampaio
Rubens E. S. Estrella
José Pascoal Sangali
Haelmo Coelho de Almeida
Paulo J. A. Boccuzzi
Euzébio Angelotti Neto
Mateus Agostinho Demarchi



São Paulo - 2004

© 2004 de José Luiz Bassetto e outros

Supervisão Editorial:
Valéria Rocha e Ednei Procópio

Revisão:
Josias de Andrade

Capa:
Bassetto Jr. e Clayme Orlando

Composição:
Cláudia Pacini

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Alquimia de uma corporação: a magia de um
treinamento. — São Paulo: EI-Edições
Inteligentes, 2004.

Vários autores.
ISBN 85-7615-092-1

1. Empresários - Depoimentos 2. General Electric -
História I. Título.

04-4526

CDD-658.42108

Índices para catálogo sistemático:

1. Empresários em negócios : Depoimentos :
Administração de empresas 658.42108

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, do autor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

PREFÁCIO

Faço parte do Clube de ex-alunos da Harvard Business School, que é respeitada mundialmente. Seus ex-alunos mantêm a chama acesa com reuniões periódicas e um forte *networking*. O clube de ex-alunos da Harvard tem muito a ver com este livro.

Este livro fala sobre uma outra Harvard. Uma instituição não tão antiga, porém, mais conhecida, mais importante e mais poderosa: a General Electric. Os 12 autores deste livro apresentam suas experiências, suas carreiras e suas vidas sob a ótica da enorme influência da General Electric.

A exemplo de Harvard, cada um desses autores participou do BTC — Business Training Course ou do FMP — Financial Management Program. Estes programas equivalem a um MBA da Harvard e têm trazido extraordinário reconhecimento aos seus graduados.

Como head-hunter, sempre me impressiono pela credibilidade do currículo de um profissional que cursou o BTC ou o FMP. Aliás, sempre fico bem impressionado, geralmente com quem teve a experiência de trabalhar para a General Electric, uma grande formadora de executivos.

Ao ler este livro, você se impressionará pelo enorme carinho e respeito que os ex-alunos têm com o BTC/FMP e com a General Electric. Não é nada diferente do que sentem os ex-alunos da Harvard.

Os autores do livro falam com profundo respeito de seus professores, dirigentes e colegas com os quais vivenciaram experiências que serviram para toda a sua vida profissional. Ao ler o livro, você sentirá nostalgia e o desejo de reviver as experiências da General Electric. Ninguém menciona experiências ruins, ao contrário, mostram como as lições os beneficiaram.

O livro conta também sobre a força e o poder da General Electric. Há referências à sua estrela recém-aposentada, o ex-presidente Jack Welch, conhecido como “Neutron Jack”, durante sua época. Vários dos autores vivenciaram o “Neutron Jack” e passaram pela experiência de reorganização e venda de divisões da empresa. A força da General Electric também era temida, além de respeitada.

A leitura deste livro é prazerosa e orienta-nos como criar uma cultura que influencia pessoas por uma vida inteira.

Thomas A. Case, Ph.D.
Fundador do Grupo Catho

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 01 DOZE VIDAS E UMA EMPRESA | 11 |
| Narrativas de uma equipe de executivos | |
| Ernesto Luiz Varela | |
| 02 RECORDAÇÕES DE UM PASSADO ATUAL | 33 |
| George S. Guerra Leone | |
| 03 A MELHOR ESCOLA | 53 |
| Mituo Teramae | |
| 04 UM ESTRANHO NO NINHO DOS TRAINEES | 73 |
| Antonio Robles Júnior | |
| 05 APRENDIZADO ETERNO | 89 |
| José Luiz Bassetto | |
| 06 INFORMÁTICA, ADMINISTRAÇÃO, CONTROLE E OUTROS ASSUNTOS | 111 |
| Fernando de Paula Leite Sampaio | |
| 07 A CARREIRA RENASCIDA | 129 |
| Rubens E. S. Estrella | |
| 08 FOI BOM! | 147 |
| José Pascoal Sangali | |

| | |
|---|------------|
| 09 NÃO CORRA ATRÁS DA VIDA, PENSE NO QUE GOSTA, FAÇA TUDO COM AMOR | 159 |
| Haelmo Coelho de Almeida | |
| 10 VIVENDO E APRENDENDO | 175 |
| Paulo Boccuzzi | |
| 11 LEMBRANÇAS DE UM TRAINEE ITINERANTE | 197 |
| Euzébio Angelotti Neto | |
| 12 A HISTÓRIA DE UM LIVRO E SEUS AUTORES | 221 |
| Mateus Agostinho Demarchi | |

1

DOZE VIDAS E UMA EMPRESA

Narrativas de uma equipe de executivos

Ernesto Luiz Varela

“Sorry. Some of us have to keep the home fires burning”.
“FMPeer’s”

O LIVRO

Não sei bem qual foi o critério que me fez ser o escolhido pelo grupo para fazer a apresentação da presente “obra literária”. Talvez isto se deva ao fato de eu ter sido, durante cerca de doze anos, gerente de aperfeiçoamento do pessoal financeiro no Setor de Finanças da General Electric do Brasil. De qualquer forma, me sinto lisonjeado e, por isso, agradeço verdadeiramente. Afinal, conheço todos os seus participantes e quase toda a turma que integra a coletividade do BTC/FMP (vide explicação a seguir). Além do mais, confesso também o meu irrestrito apreço e estima por todos eles ou, pelo menos, por quase todos.

O grande risco de escrever uma apresentação para uma obra literária tem e não tem (invoquemos Hamlet — eis a questão), nada a ver com o que se diz. Tem, isso sim, tudo a ver com quem lê e que reage ao que entende ser a mensagem escrita. Tem a ver, deixe-me ser mais claro, com os inevitáveis significados múltiplos, que muitos pensam, ou não pensam, que existe num texto de apresentação. Uma escrita, por princípio, deve ser clara

como a água, pequena e gostosa como um cafezinho e ao ponto, como uma picanha. Mas o fato é que, até uma nota funerária, por mais reduzida que seja, pode ter duplo sentido.

Basta que o morto tenha, por exemplo, o nosso nome...

Mas, vamos em frente. O fenômeno “**FMPeer’s**” (denominação dada ao grupo e extraída de seu *e-mail*, que serve para uma comunicação mais rápida entre os seus membros), é algo para ser estudado antropologicamente. Mas nada, absolutamente nada, que seja de meus parcos conhecimentos (sem imodéstia), a ele se assemelha.

Nos idos de 1957, para poder cumprir no Brasil suas metas de desenvolvimento e sucesso empresarial, a multinacional General Electric decidiu oferecer um programa extraordinário de treinamento, a exemplo do anteriormente implementado em suas operações norte-americanas, em administração geral e finanças.

Eram criados os assim chamados BTC, iniciais de *Business Training Course* (Curso de Treinamento de Negócios) e, anos depois, os FMP, *Financial Management Program* (Programa de Administração Financeira), mágicos agentes desse desiderato.

Até aí nada de único no universo dos melhores empreendimentos comerciais, industriais ou de serviços, daqui ou de qualquer outro lugar. Com isso, a empresa ensejou valiosa oportunidade para que jovens interessados, mas ainda inexperientes, se revelassem verdadeiros talentos profissionais em administração geral, com ênfase em finanças. A empresa beneficiou-se muito com isso ao longo dos anos e soube até compreender a perda de alguns de seus recursos humanos para a comunidade empresarial em que operava, como parte de sua função social.

Todavia, uma estranha “magia”, um “charme” único, uma “química” indefinida, transformou os graduados desse programa, de dois anos e meio de duração, (eram 3 anos, na época do BTC), numa confraternidade, numa instituição, enfim. Pujante e

venerada por todos, a Instituição “**FMPeer’s**” transcendeu a própria condição e história de sua inspiradora. Dessa forma, a criatura ganhou foro de universalidade, tornando-se uma entidade viva e independente de sua fonte de origem, a General Electric do Brasil. Embora não tenha se orientado, em nada, pelos padrões de exemplar organização dessa empresa, a turma dos **FMPeer’s** — um agrupamento “anárquico” — não tem nem estatutos e nem uma diretoria constituída.

Creio que isto não lhe faz falta, o que talvez seja uma das razões para a sua existência e sucesso.

Mas, como se filhos pródigos da GE fossem, os seus integrantes — das mais variadas épocas de graduação no Programa — continuam todos eles enaltecendo, com a gratidão própria dos seres de boa formação, as suas mais eloqüentes virtudes.

E isso sempre o fazem quando se reúnem em concorrido almoço anual no mesmo lugar (restaurante São Judas Tadeu, dos Demarchi, em São Bernardo do Campo - SP), onde, há mais de quarenta e cinco anos, alguns estudantes e instrutores do BTC procuravam refúgio e alívio, após as torturantes provas sabáticas que duravam de duas e meia a três horas, pela manhã, para “vingar-se” ao degustar apetitosos franguinhos com polenta e muita cerveja.

Uma irrefutável prova desse “estado de espírito” é o presente trabalho, vindo à luz por meio do voluntário e insuspeito testemunho de alguns de seus participantes. Ao mesmo tempo, eles assim agindo, consentem em partilhar com quem quer que seja, ou queira, as suas experiências de gestão empresarial, influenciadas pelas lições e o aprendizado, em comum, auferidos na General Electric do Brasil, quando de suas respectivas passagens pela empresa, mesmo que por poucos ou muitos anos a seu serviço.

Entretanto, segundo a turma “do contra” — que sempre existe em todo e qualquer agrupamento humano — a verdade

de se intentar escrever este livro se prende à súbita inspiração acometida pelo nosso estimado companheiro José Luiz Bassetto (Joluba, para os íntimos), após ler o seguinte verso do poeta Olavo Bilac:

*Oh! Bendito o que semeia
Livros. Livros à mão cheia...
E faz o povo pensar
O livro caindo n'alma
É germe que faz a palma
É chuva que faz o mar!*

Mas, convenhamos, isto não diminui, em nada, o mérito desta empreitada. (Até rimou!), não é mesmo?

O livro não tenta resgatar uma época, mas é, para todos os seus autores, divertido e muito importante (para não dizer, gratificante, dado o excessivo abuso que, em semelhantes ocasiões, se faz do referido vocábulo).

Divertido e importante, pois faz lembrar a cada um deles o seu próprio passado, e traz à tona suas memórias, seus sonhos, equívocos e realizações profissionais daqueles tempos. (Isso parece ser também um salutar exercício, recomendável para todos).

Parafrazeando uma conhecida canção popular brasileira — *Meus tempos de criança*, de Ataulfo Alves — naquela época “todos eles eram felizes e não sabiam”, mas... se sabiam, não tinham, seguramente, tanta certeza como a têm agora.

Recebam, pois, com toda a sua generosidade (afinal, nenhum deles é escritor profissional, nem ao que consta, pretendem sê-lo), o fruto de suas revelações, as quais deixam vaziar alguns de seus valores, crenças e conceitos, todos eles amalgamados pelos “duros embates da vida”. Por vezes também extravasam a saudade do caminho já percorrido como em geral o fazem todos os demais integrantes do grupo, nas reuniões festivas já referidas e em todas as oportunidades de encontro. Freud explica?

Dessa forma, para os leitores do presente trabalho, creio ser válido que partilhem daqueles momentos e usufruam o conteúdo dos depoimentos de cada um dos autores, como se também fosse um de seus mais íntimos amigos.

Já se disse em algum lugar, que se o estilo é o Homem, a obra literária que nele se vaza, retrata-o em toda a realidade.

A EMPRESA

Discorrer sobre a General Electric, essa poderosa organização multinacional, que ostenta, entre outros galardões, o de ser a empresa de maior valor de mercado no mundo, dentro de sua área de atuação, extraordinariamente multifacetada, não é tarefa das mais difíceis. Todos a conhecem e existe imensa literatura internacional a seu respeito, bem como edições traduzidas, disponíveis no Brasil.

Mas diz a voz popular que, comandando as “forças armadas” de todo o sistema industrial do globo, estão os seus mais graduados generais, que são o “General” Motors (GM) e o “General” Electric (GE). Essa é bem velha, mas, convenhamos, ainda é aproveitável.

Mas, falando sério, permitam-me referir à GE por meio de alguns ângulos específicos, os quais podem melhor se prestar aos propósitos deste compêndio. Na obra, pessoas falam carinhosamente da empresa, relatando suas experiências de gestão e as influências que tiveram em suas vidas, das quais não conseguem se separar ou mesmo esquecer.

Início pelo exame, embora superficial, do período de sua fundação, no tempo em que ainda vivia neste mundo, o cientista e gênio criador, Thomas Alva Edison. A General Electric Company foi formada pela reunião de várias organizações que se constituíram nos Estados Unidos durante a segunda metade do século XIX, para explorar inventos notáveis no campo da eletricidade.

Em 1878 era organizada a Edison Electric Company, com a finalidade específica de apoiar financeiramente as pesquisas de Thomas Edison, relativas à lâmpada incandescente. Foi esta a *célula-mater* da General Electric.

Onze anos depois, a Edison Electric Light Company fundia-se a outras companhias de Edison, formando a Edison General Electric Company, a qual, em 1892, reuniu-se com a Thomson-Houston Electric Company, para então formarem a General Electric Company. Assim começou a história da GE, uma história que não se limita a esta companhia, mais que isso, se entrosa com toda a história da indústria universal da eletricidade.

A história da GE teria sido outra se um de seus mais ilustres fundadores não fosse o inventor de tantas maravilhas, com ênfase na lâmpada elétrica incandescente, a qual ampliou a duração da luminosidade dos dias e alargou as fronteiras da tecnologia, a serviço do bem-estar do Homem.

Também não é por outro motivo que a ele, Thomas Edison, se atribui a resposta proverbial dada a um discípulo seu, que, encantado com a prodigiosa capacidade inventiva do mestre, pergunta-lhe:

— De que fonte o senhor extrai tamanhos conhecimentos para produzir tamanhas maravilhas? Ao que Edison retrucou:

— Realizo tudo por meio de dois por cento de inspiração e de noventa e oito por cento de transpiração!

De 1879 a 1889, como primeiro líder da GE, Thomas Edison tinha a visão de que uma empresa que iluminaria um país, produzindo todos os componentes de usinas e lâmpadas elétricas, não poderia ser limitada pela política, mas sim receber recompensas por suas patentes e que a gerência, e não os sindicatos, deveria ser responsável pelas decisões empresariais. E, no seu tempo, as empresas de Edison tiveram sérios problemas de conflitos envolvendo patentes e relações sindicais, o que explica, em parte, a sua fusão com a Thomson-Houston, uma séria concorrente e reivindicadora de direitos de uso de inventos similares.

Como os excessivos custos com o contencioso jurídico haviam afetado duramente os seus resultados operacionais, optou-se, como estratégia, pela aplicação do adágio popular que diz: “quando não se pode vencer o inimigo, deve-se juntar a ele”. Os integrantes dos departamentos jurídicos de ambas as empresas sentiram na pele o efeito objetivo dessa engenhosa decisão. Teriam sido os administradores daquela época os precursores das atuais técnicas de “enxugamento” (*downsizing*), tão praticadas nestes tempos de globalização? Mas outra ilação possível do episódio é a de que, talvez, ele tenha sido a origem da assertiva, muito comumente empregada por leigos e juristas de que, por vezes, mais vale um mau acordo do que uma boa demanda.

O sucesso e o resultado disso tudo possibilitaram a todos nós ainda estarmos nos relacionando e falando de uma empresa desse calibre, no frescor de seus mais de 100 anos de existência.

Uma reflexão: “a vida de uma empresa, solidificada por alicerces de adequada organização, adaptação ao mercado e espírito empreendedor, transcende à vida finita de seus líderes e ou administradores, por mais competentes e brilhantes que durante o seu tempo, possam ter sido”.

A GE atual é, certamente, única em muitos aspectos. Seu porte, sua força financeira e técnica, a diversidade de seus negócios e sua tradição de gerenciamento disciplinado.

Continuo valendo-me do expediente do túnel do tempo, em que, por meio da insuperável velocidade do pensamento, despeço-me de Thomas Edison (século XIX), para chegar a um renomado administrador dos dias de hoje, John F. Welch Jr. (Jack). Como Presidente da General Electric Company, de 1980 a 2001, ele revolucionou toda a estrutura de negócios da empresa e também contribuiu para a modernização das concepções da própria ciência administrativa e empresarial.

Considere agora esta lista com as seis regras de Welch, publicada pela revista Fortune, e questione-se se a sua cul-

tura empresarial ou o seu entendimento pessoal satisfazem estes padrões:

1. Controle seu destino antes que alguém o faça.*
2. Encare a realidade como ela é, não como era ou como você gostaria que fosse.
3. Seja gentil com todas as pessoas.
4. Não apenas gerencie, lidere.
5. Mude antes de ser obrigado a mudar.
6. Se não tiver uma vantagem competitiva, não entre na competição.

* com este título, Noel M. Tichy e Stratford Sherman escreveram, nos Estados Unidos, um livro sobre a GECo. Edição nacional (Editora Educator), traduzida por Claudiney Fullman, ex-vice-presidente e gerente geral da operação de Equipamentos Pesados da GE-Brasil, em Campinas - SP. Desta edição, servi-me de alguns dados e informações.

Talvez sejam idéias simples, mas só um tolo subestimaria a dificuldade de colocá-las em prática. A idéia de enfrentar a realidade, para falar de apenas uma delas, parece no mínimo banal, até se tentar viver segundo este princípio. Welch acredita que “enfrentar a realidade é crucial na vida, e não apenas nos negócios. É preciso ver o mundo da forma mais pura e clara possível para poder tomar decisões racionais”.

Atualmente, para algumas pessoas, a globalização que está transformando o mundo e pondo em conflito vários de seus tradicionais parâmetros, é uma ameaça sem recompensas. A ameaça de o profissional perder seu emprego, reduzir sua autoridade por transformações organizacionais, bem como a introdução de padrões globais de desempenho, parece ser lhe profundamente intimidadora. É um exemplo clássico do que Welch chama de “levantar a vara” (no sentido de saltar e exigir um alto nível de desempenho, jamais esperado antes).

Além dos problemas complexos da língua e da cultura, a globalização exige transformações maciças na forma como as

empresas fazem negócios e avaliam o sucesso. Assim como na competição no mercado interno, apenas os melhores intervenientes podem esperar prevalecer no mercado global. Os vencedores devem ter o melhor *status* em quatro áreas:

Produtos e Serviços: oferecer o melhor projeto e a melhor tecnologia do mundo pelos melhores preços do mundo.

Organização: integrar mundialmente as redes de compra, produção, distribuição e marketing. Equilibrar as economias de escala com capacidade de resposta às necessidades específicas dos mercados locais. Institucionalizar os processos de aprendizado e comunicação, a fim de permitir que a organização adote, rapidamente, novas técnicas.

Recursos Humanos: desenvolver um quadro de executivos cosmopolitas, marcado pelo que a GE chama de “mentalidade global” — a capacidade de compreender e respeitar os preconceitos nacionais e étnicos dos outros e sentir-se à vontade em qualquer lugar do mundo.

Alianças: encontrar formas de cooperar com outras empresas — às vezes até concorrentes — que possam ajudá-lo a ultrapassar rapidamente as barreiras comerciais e outros obstáculos.

Para tanto, a GE idealizou um precioso “triumvirato”, enquadrando todos os seus negócios em cada um de seus “três círculos”: o círculo que compreende os negócios centrais (cerne), o de negócios de serviços e o de negócios de alta tecnologia.

E assim integrou toda a gama de sua díspar e caleidoscópica atividade, em várias áreas estratégicas de negócio, tais como: turbinas para aviação, sistemas de informações, eletrodomésticos, lâmpadas, plásticos de engenharia, silicões, diamantes industriais, equipamentos de distribuição, manobra e controle e sistemas elétricos de força, além de motores elétricos e sistemas industriais, locomotivas, serviços financeiros (GE Capital), sistemas médicos e a NBC (rede de televisão americana).

De alguma forma, cada um de nós, certamente, já teve algum contato, direto ou indireto, com algum ou muitos de seus inúmeros serviços e produtos.

No Brasil, a GE iniciou suas atividades em 1919, instalando aqui uma representação comercial própria e deu início à construção de uma fábrica de lâmpadas, no bairro suburbano de Maria da Graça, na cidade do Rio de Janeiro-RJ. Inaugurada em 1921, a “Fábrica Mazda” iniciou sua atividade industrial. Porém, na época, todos os componentes necessários à produção de lâmpadas eram importados. O único componente nacional era o ar dos pulmões dos sopradores de vidro (técnica da época), aplicado na confecção dos bulbos das lâmpadas. Todavia, como na montagem das lâmpadas era necessário extrair todo o ar dos bulbos (esgotamento), para possibilitar que o seu filamento interno não se “queimasse” ao incandescer, nem mesmo esse item acabava por integrar o produto final.

De lá para cá, a GE do Brasil teve inúmeras outras relevantes participações no engrandecimento do parque industrial brasileiro, e chegou mesmo a apresentar mais de 600 itens diferentes de produtos nacionais, nos catálogos de comercialização de seus vários departamentos.

Mas, novamente, permitam-me viajar pelo túnel do tempo, indo do ano da graça de 1919 para o ano da graça de 1957 (será que foi por isso que a GE se instalou pioneiramente lá no bairro de Maria da Graça?). Xiii! Esta não teve graça nenhuma!

Como já me referi anteriormente, no ano de 1957, mais precisamente em agosto, instalou-se aqui o BTC (Business Training Course), verdadeiro programa de pós-graduação em administração de negócios, com seus 6 cursos semestrais, cobrindo diferentes funções básicas das áreas administrativa e financeira. Também já tive a chance de tecer loas ao evento e não quero ser aqui repetitivo ou ufanista (espero conseguir). Mas me empolgo

toda vez que analiso o seu real valor e significado, no aperfeiçoamento de jovens ou não, que revelaram talento e dedicação na área que escolheram para exercer sua atividade profissional.

Nestes duros tempos em que vivemos, a batalha pelo primeiro emprego ou mesmo segundo, terceiro etc. é um tormento e um exercício geralmente frustrante. A falta de experiência e as exigências crescentes para se obter qualquer emprego tornam o início da carreira profissional, de imensa parcela de nossa juventude estudantil, um rigoroso e torturante desafio.

Ora, exigir experiência de quem ainda não teve a chance de iniciar/ampliar seu currículo, e também não querer dar valor adequado aos conhecimentos escolares ligados à área do pleiteante é, para dizer o mínimo, uma “sacanagem”. Mas, experiência não é tudo na vida, pois como já se disse — jocosamente, é claro — experiência é aquilo que quando finalmente se tem em quantidade suficiente, já se é demasiado velho para aquele trabalho. Aliás, o preconceito contra a idade é tão ruim ou pior ainda.

Creio que tudo isso decorre do fato de que, ainda, muitos empregadores, empresários ou agentes de negócio, próprios ou administrando os negócios de outrem, não gostam ou não querem aplicar recursos em treinamento e/ou especialização de pessoal. Pensam, assim, estar ganhando ou levando vantagem no melhor estilo da “Lei de Gerson, uma lei genuinamente brasileira, que pegou”, ao adquirir experiências dos outros, supostamente a custo zero. Mas, certamente, tal “sistema” será autodestruidor ao final de um certo tempo. Por exemplo, como atrair pessoal qualificado e onde encontrá-los em quantidade suficiente quando chegar o *espetáculo do crescimento econômico*, quer seja do país ou do seu próprio negócio? Terão que se submeter, finalmente, ao primado do treinamento e, assim, ser também bons contribuintes da comunidade. Então, por que esperar por isso?

Mas a GE — Brasil, desde 1957, nunca se deixou levar por tal política, tornando-se reputada como uma empresa líder no desenvolvimento de pessoal, em todas as suas várias áreas funcionais. Os referidos programas BTC/FMP, além de franquearem suas portas aos seus funcionários, também e principalmente, recrutavam (e ainda recrutam), nos mais diversos “*campus*” universitários do país, recém-graduados, para serem seus novos colaboradores. A seleção para a admissão de cada um de seus candidatos sempre foi condicionada à avaliação impessoal e objetiva de potencialidades e interesses por uma carreira em finanças.

É assim, por todos os motivos, legítimo o orgulho de se ostentar um certificado de graduação nesses programas, o que enriquece a biografia de cada um de seus possuidores, tanto para os que subscrevem o presente trabalho, como para todos os demais. É certo, também, que todos os seus integrantes têm defeitos e limitações, próprios da condição humana. Afinal, nada ou ninguém é perfeito nesta vida, salvo esta judiciosa e tão “surrada” constatação. Pena que lá na portaria da GE tem uma placa com os dizeres: “**NÃO HÁ VAGAS**”. Talvez seja uma referência ao seu estacionamento, que por ora não comporta mais nenhum “carrão” de seus amigos e/ou colaboradores. Mas estou certo de que logo a GE ampliará também essa área.

Para finalizar, eu me pergunto: Será que consegui “vender” bem a empresa? “Submeto-me, humildemente, ao seu soberano e judicioso julgamento, meu preclaro e amável leitor”. (transcrito do Manual do puxa-saco).

REMINISCÊNCIAS

Sei que não é comum falar de si mesmo ou de lembranças pessoais num texto de apresentação de memórias de outras pessoas. Mas, aproveito o embalo e registro aqui algumas das muitas

que pude viver (quase fui tentado a dizer vivenciar, tão usado, mas que eu não gosto) no meu relacionamento de trinta e sete anos, com centenas de pessoas, na GE. Estou seguro, todavia, de que os meus estimados amigos saberão relevar esta minha ingênua desobediência.

A fim de não embaralhar tipos e situações ao longo de tanto tempo, gostaria de me fixar e remontar aos meus primeiros anos de “casa”, nos longínquos finais dos anos 1950. Tempo em que não havia, entre outras tantas coisas, meios de trabalho tão funcionais e sofisticados como agora. Os sistemas de processamento de dados, calculadoras e meios de comunicação eram uma “piada” perto do que se dispõe atualmente.

O telefone, apenas do tipo fixo, era um patrimônio raro e até, em algumas linhas, mais valioso que certos automóveis, aliás, na sua grande maioria importados! A indústria automobilística no Brasil era incipiente e estava engatinhando ainda. Também a reprodução gráfica só podia se servir de técnicas ou produtos ditos “modernos”, tais como máquinas de escrever (mecânicas e algumas elétricas), papel carbono, caneta-tinteiro, cópias em gelatina (alguém consegue ainda hoje se lembrar do que era uma folha datilografada em “estêncil”?) e demais utilidades. Ainda se utilizavam máquinas de processamento do tipo “*Hollerith*”, com seus primitivos cartões perfurados! Pois bem, esse era o instrumental disponível para todos os serviços de contabilidade, custos, faturamento, tesouraria, planejamento financeiro etc. na nossa área.

Uma “revolucionária invenção” da 3M, chamada Thermo-Fax, agitou sobremaneira aqueles tempos. Mas eram cópias quentes e em papel amarelado, especial da 3M, chamadas pelos usuários de “cópias torradas”. Sua velocidade de reprodução era como a dos passos de um cágado (espero ter acentuado adequadamente). E também por isso teve vida curta, vítima da voracidade das invenções sucessivas ou novas tecnologias, cada uma, aniquilando a anterior (nesse caso, a Xerox que o diga).

Não pretendo relacionar aqui todas as velharias de ontem ou as obsolescências de hoje, conquanto não tenha transcorrido nem meio século na vida de nosso planeta (um fugacíssimo átimo — instante/momento), embora um respeitável tempo na vida de qualquer ser humano.

Comecei trabalhando na GE, em Santo André - SP, no local hoje transformado em um hipermercado ou *shopping center*, como chefe da contabilidade geral de um de seus departamentos, no caso, o de equipamentos industriais (motores elétricos de várias potências, máquinas de solda, fios elétricos e tintas especiais, entre outros).

Meu primeiro gerente financeiro, este sediado na cidade do Rio de Janeiro, foi um americano, como não poderia deixar de ser naqueles tempos. De tipo grandalhão, ou melhor seria dizer, de boa compleição física, tal como um bom espécime anglo-saxão, calçava sempre invejáveis sapatos americanos (tênis somente se usava para atividades esportivas), de legítimo couro de boi, solado grosso, também de couro (caros, mas para longo uso), tamanho 44. Quarenta e quatro também devia ser a sua idade na época, mas ele tinha já a sabedoria dos seres bem vividos e bem formados moralmente (se é que é necessário ter essa idade para isso).

Apreciava ajudar os mais jovens, como eu era na época (o tempo é um demolidor!), dando-lhes aconselhamentos e citando provérbios extraídos da vida ou dos livros que lia, mas sempre em consonância com a sua curiosidade pelas pessoas, suas reações e suas maneiras de agir.

Orgulhava-se ao dizer que havia começado sua vida profissional — pelo menos para obter o mínimo sustento próprio — como porteiro de circo! Sim, circo, mesmo! É certo que os Estados Unidos, naquela época, pré-apogeu de sua monumental indústria cinematográfica, tiveram grandes e famosos circos, lembrados com saudade até hoje pelos seus aficionados, america-

nos ou não. Mas o circo em que trabalhou, dizia ele, era do tipo mambembe, operando apenas numa restrita área do território norte-americano.

Também ele se comprazia em contar que sua promoção para o cargo de confiança de bilheteiro, somente aconteceu graças ao reconhecimento que os donos do circo tiveram pela sua postura de cordialidade, desvelo e satisfação pessoal, no desempenho de sua “importante” função de porteiro. (Boa lição para os atuais “zeladores” de nossos condomínios, não é mesmo?).

Mas o que realmente o fazia feliz, era saber que os donos do circo tinham confiança nele, acreditavam na sua palavra e honestidade, princípios básicos da boa e permanente relação entre as pessoas de bem. Bem! Honestidade é um predicado fundamental em toda e qualquer relação social, exigida até pelas pessoas ou organizações nem tanto do bem (vide o caso das organizações mafiosas, nas quais qualquer desvio de conduta interna, nesse sentido, é punido sumariamente, até com a morte).

Ele sempre considerou tudo isto como uma das melhores provas de que a promoção de um funcionário ou trabalhador, em qualquer empresa, pública ou privada — (claro que muito mais na privada!) sempre esteve condicionada à boa performance na posição ocupada e na contínua demonstração de lealdade, correção e interesse pela empresa. Ele acabou sendo de extrema importância para a minha formação profissional, além de influenciar, significativamente, meus conceitos e regras de boa convivência num ambiente de trabalho, dentro da hierarquia imposta por sua estrutura organizacional (êta palavrinha enjoada!).

Dito tudo isto, só falta dizer o seu nome, o nome do meu tipo inesquecível. Lembram-se daquela seção permanente da revista *Seleções do Reader's Digest*, “meu tipo inesquecível”? Pois bem, o meu tipo inesquecível, não o único, mas certamente um dos mais expressivos, com quem convivi nestes anos todos, chamava-se Hugo Ferdinand Mueller. Lembram-se dele, meus ca-

ros colegas de então? Alguns, mais entrados em anos de vida ou de companhia — eufemismo para não dizer muito mais velhos — por certo dele se lembrarão.

Mas, como sempre, o tempo é o senhor da razão. Naqueles idos ele não era nenhuma unanimidade, como, em geral, também não o são os nossos iguais, superiores ou governantes, geralmente enquanto ainda vivos. Muito exigente e perfeccionista no trabalho, ele privilegiava sempre a transparência e o absoluto domínio de tudo o que as pessoas diziam ou faziam.

Ele gostava muito de falar em reuniões sociais ou de grupos, como ocorria freqüentemente nas festas de graduação ou outras do BTC/FMP, por exemplo.

Em 1959, o BTC completava dois anos no Brasil e o Hellmuth Weber, seu primeiro dirigente, patrocinou uma reunião comemorativa aqui em São Paulo, a exemplo do que fizera no Rio de Janeiro, por ocasião do primeiro aniversário do programa. Usando a palavra, entre outros oradores, o Sr. Hugo Mueller observou, com sua sagacidade peculiar (o local do encontro era um salão nas dependências da Sears, Roebuck — loja de departamentos — na Praça Oswaldo Cruz, hoje Shopping Center Paulista), que a multinacional Sears proclamava em todos os cantos o seu *slogan* dogmático: “Satisfação garantida ou o seu dinheiro de volta”.

Lembrou que aquele *slogan* tinha sido o alicerce da filosofia da empresa, para conduzir sua atuação no mercado. Ponderou que a “satisfação do cliente” era o apanágio de toda e qualquer estratégia mercadológica (*marketing* não era usual na época), válida indistintamente para qualquer organização comercial, industrial ou de serviços.

Todos os cursos, treinamentos ou literatura técnica, sempre enaltecera tal fundamento, levantando-o à condição primeira para o sucesso de qualquer empreendimento, em qualquer uma daquelas áreas.

Sei perfeitamente que isso tudo não é novidade, pois o prezado leitor também já esteve, por certo, envolvido no exame desse postulado, dado ser ele aplicável e muito válido até hoje. No caso da Sears, talvez por um certo pioneirismo no mercado norte-americano, na sua época, aquele *slogan* acabou sendo uma das alavancas principais de seu expressivo sucesso e crescimento operacional.

Mas o Sr. Mueller obtemperava (por favor, dicionário!) que duas outras satisfações também eram necessárias. Uma delas, a satisfação dos empregados, o que também é quase como uma obviedade; a outra, a capacidade permanente de se obter recursos e de se “satisfazer” pontualmente seus compromissos (gerenciamento de caixa).

Isso tudo, segundo ele, como o único jeito de cuidar, internamente, da casa em que trabalhamos e, portanto, do que está ao nosso alcance de nela fazer. Desgraçadamente, todavia, nunca se fica imune ou inatingível aos caprichos de fatores externos da empresa, incontroláveis, pela sua própria natureza, tais como situações adversas do mercado, do país e da comunidade internacional. Como hoje se sabe, a Sears posteriormente se desmantelou (talvez por isso é que se diga que somente os diamantes são eternos). Possivelmente tenha sido ela vítima de um daqueles postulados ou de todos eles.

Como já disse, meu primeiro cargo na GE foi o de chefe de unidade de contabilidade de departamental (quantos dê's, neste parágrafo, hein! Mas meu salário não era nada dê'sses). Eu era recém-formado em Economia e, anteriormente, como guarda-livros (sim, esse era o título do que hoje chamamos de técnico de contabilidade). O meu registro no CRC (Conselho Regional de Contabilidade) tem o número 25 mil e qualquer coisa e hoje ele já alcança mais de centenas de milhares!

Eu tinha sido anteriormente guarda-livros de uma pequena empresa do ramo mobiliário, em São Bernardo do Campo-SP,

na época, cognominada a cidade dos móveis e começando a ser também a cidade dos automóveis. Hoje em dia, porém, ela é... bem... deixa pra lá!

Eu imaginava na época que já sabia tudo em matéria de contabilidade, muito mais devido aos arroubos e inconseqüências próprios da juventude, do que de alguma proficiência nela. Assim, confesso que meu efetivo aprendizado se deu na GE, graças à participação significativa, além, é claro, do BTC, dos ensinamentos e postulados do Sr. Mueller.

Ele, quando sentava comigo, junto à minha mesa de trabalho, olhava dois grossos volumes existentes na estante colocada atrás de mim. Eram os volumes dos GAP's (General Accounting Procedures — Procedimentos Gerais de Contabilidade). A eles se referia como sendo o nosso terceiro general (lembra-se dos outros dois, o GM e o GE?), mandatário e disciplinador de todo e qualquer procedimento contábil da companhia. Isso porque, dizia ele, “uma empresa séria e organizada, procura sempre definir, com absoluta clareza, precisão e consistência, seus procedimentos nesse campo”, (isso abrange, ativos, passivos, patrimônio líquido, rendas e despesas).

Daí, ele se deleitava em dizer que o homem da contabilidade deveria sempre imitar e mesmo desenvolver as melhores qualidades de um padeiro, de um jornalista e de um escoteiro.

Padeiro: aquele que sempre produz pão quente, bem feito, saboroso e desejado pelos usuários de sua padaria. Assim também devem ser as peças ou relatórios contábeis para a administração geral da empresa e seus múltiplos destinatários. Insistia ele, que “pão duro” é um bem pouco procurado e até está associado ao indivíduo avarento e pouco sociável. Da farinha de rosca ou torradas, únicos subprodutos do pão velho, economicamente aproveitáveis, nenhuma padaria sobrevive.

Jornaleiro: a informação ou notícia deve ser sempre atual, interessante e oferecida no tempo certo e oportuno. Nada é

mais antigo do que o jornal de ontem! E a boa informação contábil, vital para o processo de decisão, centro nervoso da execução gerencial mais eficaz, não pode chegar depois do tempo certo e oportuno para a sua tomada.

Por tudo isso, a GE instituiu e consagrou o princípio ou o primado do chamado “*due date*” (data de vencimento). O “*due date*” na GE é o mais rigoroso e intransigente cobrador de responsabilidades, tarefas ou de obediência às normas estabelecidas. Nenhuma informação, por melhor que seja e por mais bem burlada que possa ter sido, ao extravasar ou exceder o tempo e a hora em que deveria estar disponível, vale tanto quanto aquela que, embora ainda sujeita a alguma complementação, atenda a data programada. Atrasos nesse sentido, por vezes, podem significar que “agora Inês é morta!”.

Escoteiro: Baden Powell, criador do escotismo (não confundir com o nosso músico e compositor, seu homônimo), criou o lema “Sempre Alerta”, para empolgar toda a sua corporação de jovens.

Sempre alerta nos negócios significa estar antenado no mundo ao seu redor, atento sempre aos fatos, às mudanças, às tendências, às oportunidades e aos perigos que gravitam o sistema geral no qual atuamos.

Para encerrar esta hora da saudade ou quase sessão mediúnica, permitam-me relatar mais um dos inúmeros “causos” vividos por mim com o Sr. Mueller.

Quando eu estava para me casar, apressei-me em lhe enviar um convite. Como todo hipócrita bem intencionado, anexei um meloso bilhete em que enfatizava a sua imprescindível presença na cerimônia. No íntimo eu acreditava que iria receber um belo presente de casamento. Mas, pela volta do malote, recebi um envelope subscrito por ele, dentro do qual encontrei uma única cédula de US\$1.00 (um dólar americano!), com um “prolixo” bilhete que dizia, tão-somente, *Parabéns!*

Não sei se fiquei decepcionado ou chateado. Tive ímpetos de lhe dizer que aquilo era parecido com os aumentos salariais que ele me recomendava sempre ou que aquilo não valia nem uma entrada para o circo em que ele fora bilheteiro, ou outros desaforos mais. Mas ao final preferi me calar, para que o suposto 'prejuízo' ficasse apenas naquele raquítico dólar. (Uma sábia regra de gestão, vim a aprender depois, diz que quando você não pode maximizar ou alcançar resultados positivos, deve se esforçar para minimizar os resultados negativos).

Um dia antes de minha saída de férias para o meu casamento, recebi a visita dele, trazendo-me um pacote. Ao entregá-lo, ele enfatizou que era um presente para a minha futura esposa, e não para mim, pois o meu presente ele já havia dado. Sabia perfeitamente que o presente tinha um valor apenas simbólico, mas queria que eu nunca me esquecesse como é duro ganhar a vida e que os maiores e melhores presentes, quem nos dá, somos nós mesmos, pelo trabalho e pela "ádua e honrada batalha pelo pão nosso de cada dia".

E complementava ele: "Não seja na vida, meu jovem, um avarento, mas também não seja um perdulário extravagante! (Não existe virtude nos extremos — *in medium virtus*)". Pensei naquele momento que ele não tinha sido apenas um homem de circo, mas também algum pastor de igreja ou fervoroso pregador religioso.

Ao abrir o pacote na casa de minha noiva, vimos tratar-se de um bonito jogo de mesa (toalha e guardanapos) rendado, que, soube depois, ele havia comprado em Viena, na Áustria, durante suas recentes férias.

Hoje, tão distante dele, espero quando encontrá-lo novamente (se isso me for permitido), onde quer que ele esteja no incógnito universo, mostrar-lhe o precioso dólar que ainda guardo comigo. Sei que onde ele se encontra, aquele dinheiro e, mesmo todo o dinheiro do mundo, bem como qualquer outro valor material humano, lá não vale nada.

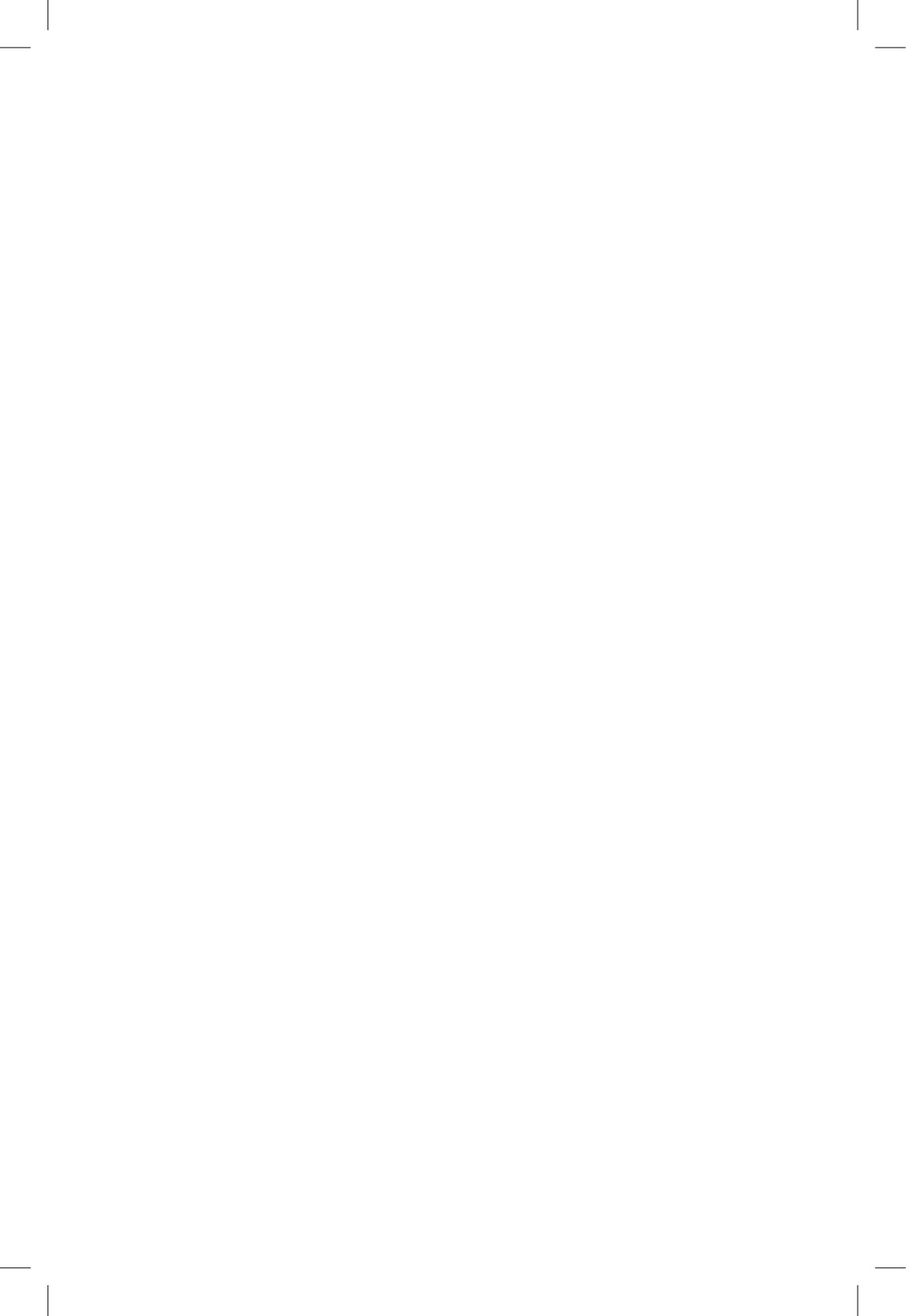
Não vou devolver-lhe a cédula, pois para mim ela é um talismã, mas vou, finalmente, poder agradecer o seu recebimento, coisa que não soube fazer quando ela me foi, carinhosamente, ofertada.

Bem, chega de saudade, palavra que, segundo alguns puristas do nosso idioma, somente nele existe, mas que dá algum sentido à nossa vida. Por vezes mesmo, acabamos tendo saudade de nós mesmos!

Segundo uma conhecida canção de Roberto Carlos, o cantor, (não o trãnsfuga homônimo e jogador de futebol do Real Madri), *“eu tenho tanto para lhe falar, mas com palavras não sei dizer...”*, então o melhor é eu fechar a minha matraca e poupá-los destas minhas impertinências.

Deixo-os, prazerosamente, na companhia dos relatos que se seguem. Todos eles, inquestionavelmente, da melhor qualidade e interesse, frutos que são do elevado convívio de meus queridos amigos, numa empresa de expressão mundial, com gente de valor e cidadãos dignos de admiração e respeito.

Boa leitura!



2

RECORDAÇÕES DE UM PASSADO ATUAL

George S. Guerra Leone

QUEM SÃO RODDOLFO E SARAH?

Vale a pena contar as conversas animadas e frutíferas (desculpem o termo relativamente pretensioso) que durante muitos anos mantive, primeiramente apenas com o Roddolfo (é assim mesmo, com o “d” dobrado) e depois, também com o casal, uma vez que o amigo se casou com a simpática e inteligente Sarah, que pertencia ao povo de Israel.

O Roddolfo foi meu colega no curso de graduação. Era, e deve ser ainda, um homem de grande talento. Lia muito, tinha um espantoso raciocínio lógico e, portanto, como é normal, possuía um bom senso acurado e admirável. Um fato, que não tem nada a ver com o tema deste capítulo, mas que faço questão de contá-lo pela sua singularidade, pelo menos naquele tempo, em que éramos dois jovens, ainda ignorantes de muitas coisas.

O Roddolfo, filho de portugueses, era católico por causa de sua família, como eu também era e sou, embora um pouco distante das obrigações religiosas de um fiel seguidor da crença, muito mais naqueles tempos. Não me lembro de ter compare-

cido ao templo israelita para presenciar o seu casamento, realizado dentro das normas judaicas. O Rodolfo teve que se apresentar com a cabeça coberta. Eu lhe emprestei o meu chapéu, que era usado para as ocasiões em que ia a São Paulo visitar os meus tios do lado da família de meu pai. Durante muito tempo, contei para parentes e amigos que aquele chapéu tinha “casado” numa sinagoga.

Depois que mudei para o Nordeste, perdi o contato com eles aos poucos. Quinze anos depois, por obra e graça do surpreendente destino, nós nos encontramos e voltamos a ter aqueles “papos”, agora muito mais produtivos do que antes, devido, é claro, à nossa experiência. Ainda continuava casado com a mesma mulher. A Sarah formou-se em Psicologia e se especializou em Psicologia Organizacional, que foi, durante algum tempo, assunto “badalado” entre os que estudavam os aspectos humanos da Administração.

No tempo em que éramos colegas de turma na Faculdade Nacional de Ciências Econômicas, eu ingressei no Business Training Course — BTC (hoje tem um nome mais pomposo, embora mais “enxuto”: Financial Management Program — FMP). A partir daquele momento, as conversas que tive com o Rodolfo passaram a ter como principal objeto tudo o que eu estava estudando e conhecendo na GE. Portanto, devo reconhecer e confessar que as idéias e comentários aqui expostos são resultados das “conversas frutíferas” que mantive com o meu amigo e sua esposa, Sarah.

Algumas considerações muito breves sobre o mundo dos *trainees*, ou melhor “estagiários” do programa de treinamento BTC/FMP.

Quando contei para o Rodolfo o que era o Programa e como os jovens eram recrutados e selecionados, inclusive como eu mesmo fui recrutado e selecionado, ele ficou ligeiramente surpreso e, lá no seu interior, aprovou completamente todos os pro-

cedimentos. Quando ele soube que a empresa já vinha tendo essa política de pessoal, proporcionando grandes oportunidades para o desenvolvimento individual dos empregados de todos os níveis e em todas as diversas atividades empresariais, mantendo cursos internos para todos os que se interessavam em melhorar as suas competências, desde a sua origem no final do século XIX e no início do século XX, treinando os seus gerentes, seus contadores, seus engenheiros, seus agentes comerciais, seus administradores, seus técnicos e seus operários, não se conteve e exclamou, para que todos ouvissem o seu júbilo: “Mas a GE é um Grupo Escolar!”. E ele estava certo porque o próprio monograma GE, conhecido mundialmente e que felizmente continua o mesmo, já anunciava essa exclusividade em termos de administração de pessoa.

A Sarah, que se especializou em Psicologia Organizacional e que, por conseguinte, seus interesses escorregavam, muitas vezes, para a área de recursos humanos, manteve conosco várias discussões a respeito do fato de que, a empresa, naquele tempo, departamentalizava (peço desculpas pelo comprido palavrão) as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento e promoção. Essas atividades naturais da área de administração de pessoal eram delegadas a outros departamentos e setores. Por exemplo, os contadores, gerentes e especialistas da área contábil e financeira eram recrutados, selecionados e treinados exclusivamente por pessoas do Setor Financeiro (que era a Diretoria ou Vice-Presidência Financeira no organograma de outras empresas); os engenheiros e técnicos das áreas de engenharia e produção eram, do mesmo modo, recrutados, selecionados, treinados e promovidos por pessoas das próprias operações, e assim, também, o pessoal mais categorizado da área comercial.

A nosso ver, essa diretriz provinha da filosofia de descentralização das responsabilidades administrativas e operacionais da empresa, que fundamentava o seu funcionamento. Embora a Sarah discordasse levemente dessa política de pessoal, eu mesmo,

por estar dentro do processo e não ser um observador externo, privilegiado como ela, acreditava, piamente, que o procedimento adotado pela empresa, nesse aspecto, era o mais vantajoso.

Eu conhecia outras empresas, até muito grandes, bem organizadas e lucrativas, que dispunham de uma Administração de Pessoal (este era o nome comum com o qual todos os estudiosos intitavam as atividades que até há pouco tempo denominavam de administração de recursos humanos e agora denominam de gestão de desenvolvimento de pessoas ou de seres humanos). Olhando, agora, de longe, provavelmente poderemos julgar melhor aquela política. Em todo o caso, a bem da verdade, pelo que relatei para a Sarah e seu marido, a orientação da empresa deu excelentes frutos em termos de formação de pessoal de alto nível em todas as áreas e, conseqüentemente, de uma administração eficiente e eficaz, que se tornou modelo mundial.

Eu me lembro de ter passado para o casal e para outros colegas e amigos, inclusive para os milhares de alunos que tive, o preceito ou regra, como queiram, talvez, até mesmo, o mandamento, uma espécie de lembrete permanente, que foi mantido por algum tempo em algumas das dependências de setores ligados às atividades contábeis e financeiras da empresa. A esse respeito, eu confesso, com todo o respeito pelos colegas e eventuais leitores, que nunca tive nenhum sintoma, nem de longe, de esquizofrenia. Essa mesma confissão eu a fiz várias vezes para os meus dois interlocutores: Rodolfo e Sarah. Sou, às vezes, um sonhador, embora este comportamento até mesmo muito agradável, seja típico do ser humano. Portanto, este mandamento pode ser o resultado de sonhos. Pode ser que nem tenha realmente existido, apesar de me lembrar dele, assim como me lembro perfeitamente da palavra “*think*” (ou “*Pense*”), gravada, a ferro e fogo, em minha mente nas tantas vezes que estive em algumas das dependências da antiga IBM.

O mandamento é muito sugestivo, e eu fiz questão de colocá-lo, com todas as letras, no meu terceiro livro de Custos:

“Evite sempre a seguinte situação: o incompetente informando o irrelevante para o indiferente”. Ele é tanto sugestivo como perfeitamente inteligível. É uma “tirada” digna de Machado de Assis, que, para mim e para muitos, é o escritor máximo em criar frases tanto, concisas como explicativas. Em seu admirável romance “Memórias Póstumas de Brás Cubas”, ali está, no início de um dos capítulos: *“ela me amou por três meses e onze contos de réis”.* Ou então na parte mais forte de tudo quanto escreveu, ao apresentar o “Dom Casmurro”, quando este se referiu a um companheiro de suas viagens diárias de trem, registrou: *“eu o conhecia de vista e de chapéu”.*

O preceito pregado em algumas paredes dos escritórios da empresa queria afirmar firmemente que os especialistas de informações gerenciais, que seríamos todos nós, *trainees* do BTC/FMP, deveríamos estar sempre conscientes de que as nossas responsabilidades, como contadores, auditores, analistas, especialistas e gerentes, começavam com a nossa incontestante competência, que certamente estava sendo assegurada pelo treinamento, com a preparação de informações relevantes e, principalmente terminando com um usuário/cliente totalmente interessado em nossos relatórios e em nossas consultorias.

OS CONTADORES DE CUSTOS E O CHÃO-DE-FÁBRICA

Desde que passamos a ser integrantes do corpo de empregados da GE, aprendemos muitas coisas que nos serviram bastante ao longo de nossa vida profissional. Eu relatei para o Rodolfo e para a Sarah o fato de que os contadores de custos das diversas seções operacionais das muitas fábricas lá existentes, trabalhavam fisicamente, bem perto das atividades das quais estariam coletando, acumulando e organizando os dados mone-

tários e não-monetários, analisando-as e interpretando-as para, finalmente, entregarmos os relatórios de custos para os nossos diversos usuários, desde o próprio engenheiro da operação fabril particular até os gerentes superiores que comandavam toda a fábrica e todo o departamento. Hoje, os compêndios e os manuais não se esquecem de alertar os administradores que a melhor posição do contador de custos é o “chão-de-fábrica”, isto é, onde as operações acontecem e que, inclusive e principalmente, os contadores devem estar muito bem familiarizados com elas.

Entretanto, nós continuávamos sob a supervisão dos gerentes da área financeira, embora tivéssemos uma adequada harmonia de trabalho com os gerentes das operações. O Rodolfo, embora atento, nada dizia, mas a Sarah pedia muitas outras informações e lhe agradava muito saber que a GE observava, já naquele tempo, as melhores políticas de pessoal, de arquitetura organizacional e de métodos de trabalho que estão nos livros atuais. Ao mesmo tempo em que éramos, ate certo ponto, responsáveis pelas operações fabris, em termos econômicos, porque estávamos treinados para isso e estávamos sempre perto dos encarregados, dos mestres, dos operários e dos gerentes, ganhávamos uma experiência sem igual.

Lembro-me de ter relatado para o casal de amigos que fazia parte de infatigáveis “tertúlias”, alguns casos singulares como “o caso do estoque intermediário”, que nos deu grandes dores de cabeça, assim como o “emprego do custeio por absorção em produções que fabricavam em excesso para a manutenção de estoques” e “o caso das devoluções de materiais em processo para o estoque de materiais”.

Em algumas operações, aplicávamos o “Custeio por Ordem”, em outras o “Custeio por Processo” e em algumas, um custeio híbrido. Em algumas operações usávamos os custos-padrão, como na fábrica de eletrodos, onde pontificavam o Gerente Kevorkian, um sustentáculo do bom sistema de custos que era

usado, e o “pequenino-grande homem”, Cláudio Franco, que era o meu assistente e que “carregava o piano”, no sentido de preparar, manualmente, todos aqueles controles, mapas e relatórios necessários. É claro que há 50 anos os computadores só existiam, praticamente, na ficção científica.

RECRUTANDO E SELECIONANDO OS ESTAGIÁRIOS (TRAINEES)

O Setor Financeiro (melhor dizendo: a vice-presidência Financeira), em relação ao recrutamento e seleção de *trainees* (estagiários é a melhor denominação, porque, no dicionário, a palavra *trainee* significa um animal ou uma pessoa que está sendo treinada, principalmente um recruta que está sendo preparado para exercer o serviço militar), adotava dois caminhos.

Um deles era buscar jovens promissores, principalmente os recém-formados. O outro caminho era buscar pessoas que já trabalhavam na própria empresa e que tinham muita vontade de subir na escala hierárquica, aproveitando o treinamento em finanças e contabilidade que a empresa proporcionava. Uma das características que mais me chamou a atenção e que foi objeto de muitas conversas com o Rodolfo e a Sarah, era o fato de que a Seção de Aperfeiçoamento de Pessoal, a qual tinha a responsabilidade maior de conduzir o Programa Business Training Course (BTC), selecionava externamente, qualquer jovem, independentemente de sua graduação e que selecionava, internamente, qualquer pessoa que se saísse bem nas provas de seleção.

Assim, a GE ganhou um excelente gerente financeiro que vinha de um curso de Filosofia e que foi, mais tarde, “puxado” da GE, para ser o Diretor Financeiro de uma das maiores e mais famosas empresas multinacionais. Não estamos nos “gabando” de que o Aloísio galgou esse posto porque fez o

treinamento financeiro na GE. O que nos orgulhamos é o fato de que o Aloísio foi bem selecionado e bem acompanhado durante todo o seu treinamento.

A GE também ganhou um excelente gerente de custos quando selecionou, para fazer o curso de treinamento, entre os operários, o Manuel Machado.

O Manuel Machado foi trabalhar na unidade de custos da seção de fabricação de medidores, onde eu era o chefe. Ele conhecia mais do que ninguém os problemas das operações fabris, e esses conhecimentos nos ajudaram muito na preparação de relatórios gerenciais de custos mais reais e objetivos. Eu me orgulho de ter contribuído, um pouquinho, para o desenvolvimento profissional do Manuel Machado. O Manuel, alguns anos depois, foi trabalhar em outras empresas e terminou por ocupar a Diretoria Financeira de uma grande gráfica, no Rio de Janeiro, que produzia, entre diversos produtos, revistas em quadrinhos muito famosas.

A Sarah, como especialista em administração de recursos humanos, ficava muito interessada nesses muitos casos. Certa feita me fez uma pergunta muito pertinente. “Por que os recursos humanos, formados por esse treinamento sofisticado, saíam da GE?” Pergunta de difícil resposta, na época. Após muitos anos, os fatos, antes obscuros, começaram a ficar mais claros. Hoje, podemos dizer que eram várias as causas, mas a principal era que as outras empresas conheciam o valor do curso BTC/FMP e do valor dos jovens que terminavam o treinamento. Eles eram reconhecidos pelo mercado de talentos. A GE era impotente para mantê-los. A GE era realmente um Grupo Escolar, nesse aspecto. Outros casos iguais foram objeto de longas e constantes conversas com o Rodolfo e principalmente com a sua esposa, Sarah.

Por falar em “chão-de-fábrica”, do bom senso generalizado na administração dos recursos humanos e da vanguarda na aplicação de técnicas contábeis, eu relatei aos meus amigos o que aconteceu comigo. Foi uma forma benéfica para colocar fogo nas discussões.

A SEÇÃO DE ORÇAMENTOS E AVALIAÇÕES

Ao ingressar na empresa, selecionado para o treinamento, comecei a trabalhar na Seção de Orçamentos e Medições. Em inglês, o título era *Budgets and Measurements*. Eu não tinha muita experiência em Contabilidade. Em 1953, na Fundação Getúlio Vargas, onde trabalhava, fiz um curso de Contabilidade, que teve como instrutor, o Prof. Iberê Gilson, um dos mais festejados contadores do Brasil. Ali, “gamei” pela Contabilidade. Estou utilizando, de forma curiosa, o verbo “gamar”, de uso muito comum entre os jovens, porque me lembrei de minha filha Daniele, de três anos, que assim se expressava.

O meu amigo Rodolfo conhecia ambos os termos: Orçamentos e Medições. Mas, a sua esposa, Sarah não estava sabendo o que queria dizer “medições”. E, muita gente boa ainda não entende o que está por trás do termo. Na época, a GE já trabalhava com medições. Até aqui nada demais! Muitos administradores já as usavam. Entretanto, a GE, como outras grandes empresas americanas, já empregava as medições não-monetárias, o que hoje, alguns cientistas de administração, de finanças e de contabilidade “trombeteiam como novas idéias” as famosas medições físicas. Sarah já ficava atrapalhada quando lia e ouvia a expressão “medidas financeiras”. Ela dizia que a palavra “financeiras” abrangia uma enormidade de coisas. Realmente, é difícil explicar o que são “fatos e operações financeiras” e, até mesmo, as famosas “demonstrações financeiras”. Para ela, ficava muito mais claro, usarmos a expressão “medidas monetárias”, que trazia uma idéia mais objetiva e direta.

O meu primeiro chefe foi o americano Thomas Dion. Uma grande figura humana. No meu primeiro dia, conversou longamente comigo, pois já falava português com adequada fluência.

Entregou-me dois volumes enormes para eu estudar e até levar para casa. Os dois volumes formavam os maravilhosos e eficazes GAP's: "*General Accounting Procedures*". Era tudo em inglês. Entretanto, era tão didático que, mesmo eu que sabia pouco de Contabilidade e pouca coisa de inglês, consegui estudá-lo, principalmente na parte que dizia respeito ao que eu iria fazer em "*Budgets and Measurements*". Ao mesmo tempo em que estudava o GAP, o Sr. Dion me dava alguns serviços para ir executando, pouco a pouco.

Em resumo, o que se fazia naquela unidade, chefiada pelo americano Dion, era simplesmente fazer a consolidação dos orçamentos e dos relatórios, monetários e não-monetários, vindos mensalmente, de cada uma das grandes unidades fabris e das filiais comerciais da empresa e preparar os relatórios finais que seriam, sobretudo, enviados para a matriz nos Estados Unidos. Foi um excelente aprendizado, não só de Contabilidade como também da língua inglesa, melhor dizendo, da linguagem norte-americana de administração. Posso dizer, sem medo de errar, que a partida para a minha vida profissional, foi constituída pelo curso de Contabilidade ministrado pelo Prof. Iberê Gilson e pela minha passagem pela Seção de Orçamentos e Medições.

Apenas para servir de "quebra-gelo" da narração, não posso deixar de informar que o Sr. Dion se transformou num perfeito carioca: casou-se com uma moça do subúrbio do Rio, começou a comprar as suas roupas na Ducal e se tornou sócio do Flamengo. Eu espero que ele, se estiver lendo este capítulo, não fique aborrecido. É uma forma, embora curiosa, que tenho de transmitir a grande admiração que tenho por ele e pelo que ele me ajudou. Devo dizer que sou carioca, fui casado, quando jovem, com uma carioca, fui cliente da Ducal e sempre fui torcedor fanático do Flamengo.

BALANCED SCORECARD, ACTIVITY — BASED COSTING E CADEIA DE VALOR

Mais tarde, voltei a trabalhar na Seção de Orçamentos e Medições. O meu chefe foi Mr. Rudolph Floss, um senhor de uns sessenta anos, trabalhador sem descanso. O expediente diário tinha início às 8 horas. Entretanto, Mr. Floss chegava às 7 horas e começava a trabalhar intensamente. Quando eu chegava, não conseguia nem tirar completamente o paletó. Lá estava ele, dentro de seu “aquário”, chamando-me com movimentos apressados de seu dedo indicador “fura-bolo”, da mão direita. Apresentava-me várias dúvidas que surgiram no seu trabalho que começara uma hora antes do início do expediente normal. Pedia para eu esclarecer as dúvidas. Eu ficava ouvindo ainda com um braço enfiado no paletó. Eu aceitava tudo porque o respeitava muito pela sua dedicação à empresa, pela sua idade, pela sua educação e pela sua capacidade.

Hoje, estamos vendo o sucesso que vem fazendo o relatório gerencial intitulado “*Balanced Scorecard*”, criado por David Norton e Robert S. Kaplan, este último famoso professor de Harvard. Kaplan, junto com Robin Cooper, outro mestre universitário, desenvolveu, também, um moderno sistema de custos a que denominou de “*Activity - Based Costing*”.

Os livros atuais e muitos dos artigos recentes vêm tratando de outras manifestações que têm a intenção, sempre meritória, de melhorar o trabalho dos contadores e administradores e, principalmente, para alertá-los. Vamos nos referir aqui, ao relatório, ao sistema de custos e a uma das manifestações mais recentes, fazendo uma alusão aos procedimentos que a GE já estava empregando, quando por lá trabalhamos na Seção de Orçamentos e Medições.

Nas duas primeiras aulas do módulo do Curso BTC, exatamente o segmento conhecido como “Curso” 202 e intitulado

“Orçamentos e Medições”, era apresentado o Projeto de Medições. Em linhas gerais, o Projeto foi idealizado em fins de 1951, nos Estados Unidos e foi implantado em 1953. A necessidade de um projeto amplo e profundo foi detectada quando a GE adotou o modelo administrativo e político de descentralização de suas operações mundiais. O Presidente da GE mundial era, na ocasião, o Sr. Ralph Cordiner, que escreveu um livro relatando essa fase excepcional da empresa, mas que, infelizmente, não teve a felicidade de surgir num cenário, cujos estudiosos e leitores estivessem procurando e interessados em leituras desse tipo, o que não aconteceu com um futuro Presidente da GE, o Sr. Jack Welch, que lançou um livro de sucesso imediato e que se tornou um fenômeno literário.

O Projeto de Medições foi orientado por cinco princípios básicos, entre eles os seguintes: as medições tinham como objetivo a avaliação do desempenho das unidades organizacionais e não de indivíduos, visavam suplementar o julgamento e não suplantá-lo e deviam ser preparadas para avaliação de resultados correntes como de planos futuros. Como se pode notar e como veremos adiante, o Projeto tinha objetivos operacionais e estratégicos. O Projeto era dividido em três subprojetos: medidas operacionais, medidas funcionais e medidas gerenciais.

Na prática, o Projeto recebeu o nome de Áreas de Resultados Básicos. Para que uma “área” tivesse o *status* de área de resultados básicos, era necessário passar pelo seguinte teste: “o fracasso contínuo nessa área seria prejudicial ao progresso contínuo da empresa”.

As áreas de resultados básicos eram as seguintes: Rentabilidade, Posição no Mercado, Produtividade, Primazia do Produto, Aperfeiçoamento de Pessoal, Atitudes dos Empregados, Responsabilidade Pública e Equilíbrio entre as Metas a Curto e Longo Prazos.

É importante notar, por exemplo, que a sétima área entre as relacionadas anteriormente, denomina-se hoje Responsabili-

dade Social, não só pela preocupação da empresa com o seu ambiente interno, como pela sua preocupação com a influência das medidas gerenciais sobre o ambiente externo (sobre as pessoas e sobre o meio ambiente). Cada uma dessas áreas possuía medições tanto monetárias como não monetárias.

A área que tinha maior ligação com os temas que estávamos aprendendo como “estagiários” na empresa era a primeira: “Rentabilidade”.

Essa área era constituída pelas seguintes medições:

Indicadores convencionais: Valor total dos lucros, Porcentagem do lucro sobre as vendas e o retorno sobre o investimento;

Indicadores não-convencionais: Porcentagem do lucro sobre o valor de contribuição, porcentagem do lucro sobre o valor adicionado, porcentagem do lucro sobre o total das despesas com pessoal, porcentagem do lucro sobre as despesas de funcionários profissionais e o lucro residual (este tão divulgado hoje como se fosse uma descoberta sensacional do século XXI).

É digno de nota, pelo menos para mim, que já estávamos, sem alarde, usando, gerencialmente, a “famosa” demonstração do valor adicionado.

O Projeto de Medições está registrado nas apostilas do BTC, que fazem parte de um conjunto de 17 volumes encadernados *que guardo comigo, há quase 50 anos*, com enorme carinho e que são consultados por mim constantemente. Os dois capítulos contêm 56 páginas!

Fica por conta de nossos eventuais leitores a sensação de que o Projeto de Medições empregado pela empresa, há 50 anos, pelo menos pode ser considerado um precursor do atual *Balanced Scorecard*.

O sistema de custos baseado nas atividades, já vinha sendo discutido, analisado e considerado há muitos anos na empresa, antes mesmo de 1957. Muitos são os estudiosos que afirmam ter

notícias de que tal idéia já era ventilada na década de vinte do século passado.

Uma das evidências, em relação à administração da empresa era a preocupação que a gerência tinha em controlar e analisar os custos comerciais, mais conhecidos, na época, como custos de distribuição, com todas as suas atividades e bases de apropriação, tais como dos “direcionadores de custos”.

Eu mesmo, em meus cinco primeiros livros (o primeiro deles foi editado há mais de trinta anos) apresentei todos esses procedimentos para gerenciar as despesas e os custos de distribuição, relacionados às atividades da área comercial.

O sistema idealizado era excessivamente minucioso, portanto difícil de ser executado. A relação custo e benefício era muito desfavorável.

O que fizeram, não só os executivos da GE como os executivos de outras grandes empresas assim como os estudiosos de administração da época, no nosso entendimento? Colocaram o Sistema dentro de um recipiente de metal e o “criogenaram” a uma temperatura máxima de congelamento, na esperança de que algum dia no futuro aparecesse um novo “medicamento” que pudesse ressuscitar aquele “doente” e colocá-lo em funcionamento.

Não desejamos, nem em relação ao “*Balanced Scorecard*” (infelizmente não temos ainda um nome em nossa língua para denominar tal metodologia — alguns tentam chamá-lo de “quadro balanceado de indicadores”, outros, de “gráfico de indicadores balanceados” e assim por diante) e nem em relação ao *ABC*, desmerecer o trabalho excepcional feito por seus autores. Em minhas aulas, eu sempre afirmo que Robert S. Kaplan, David Norton, Robin Cooper e H. Thomas Johnson fizeram uma revolução benéfica que deu uma outra dimensão aos serviços prestados pelos contadores, destacando (e quem sabe, até mesmo, impondo) a necessidade de uma orientação mais moderna como é hoje a

Contabilidade Gerencial. Eu considero esses quatro “cientistas” como aqueles que aplicaram uma injeção providencial no corpo dos sistemas “criogenados” e os fizeram reviver. Essa injeção continha a aplicação da tecnologia de informática, um tanto das mudanças nos cenários econômicos e sociais, o emprego dos instrumentos de estatística e de matemática e de tantas outras “fórmulas e ingredientes”.

O mesmo acontece com a figura da “cadeia de valor”. Para muitos estudiosos contemporâneos, inclusive para aqueles nomeados anteriormente, a cadeia de valor é representada pela série seqüencial de atividades internas e, sobretudo externas, de uma empresa. A orientação básica é destacar que existem sempre o fornecedor e o cliente. Aliás, esse dueto sempre existiu, mesmo na idade das duas pedras: a lascada e a polida. Dentro da empresa, numa cadeia produtiva, por exemplo, o terceiro processo é cliente do segundo e fornecedor do quarto. Em outras dimensões: a Contabilidade de Custos é cliente (os fornecedores de dados) dos vários processos operacionais e administrativos e também fornecedora de informações para as diversas gerências dos seus próprios clientes. O que os atuais estudiosos alertam é que a empresa deve manter uma cadeia de valor com seus fornecedores e clientes externos a ponto de fazerem com eles um acordo de consultoria para aconselhar a execução correta dos sistemas de controle e de determinação dos custos e despesas, uma vez que se um dos fornecedores ou um dos clientes entrar em turbulência relativamente grave, o desempenho econômico e social da empresa ficará prejudicado.

Até aqui, todos estamos de acordo. Entretanto, essa preocupação não é nova. Eu me lembro que a GE, em 1957 e nos anos seguintes, já fazia acordos com seus principais fornecedores, principalmente de materiais de produção, e com os seus principais clientes, notadamente as empresas atacadistas e grandes varejistas. Esses acordos se constituíam em trabalhos de consultoria

dentro das empresas clientes e fornecedoras, de auditores e contadores e outros especialistas dos quadros da GE. Esses trabalhos de consultoria eram necessários para que a GE tivesse a confiança de que os seus fornecedores e clientes mantinham administrações saudáveis de forma duradoura. Assim, a GE procurava, com esses trabalhos, reduzir os custos operacionais dos seus fornecedores e obter melhores termos financeiros nos contratos. Pelo lado dos clientes, os trabalhos eram dirigidos para o setor comercial, principalmente. A melhora nas operações comerciais dos clientes significava, provavelmente, maiores vendas dos produtos GE, portanto maiores receitas. Estas são reminiscências “atuais” que devem ser ressaltadas.

A SEÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL — UM MODO ESPECIAL DE RECRUTAR E SELECIONAR

Trabalhei durante um ano na Seção de Orçamentos e Medições. Fui transferido para a Seção de Aperfeiçoamento de Pessoal, cujo Gerente era o Sr. Hellmuth Weber. A minha função, por incrível que possa parecer, era fazer as traduções dos textos das aulas do curso BTC, que vinham dos Estados Unidos.

Fiquei por lá, algum tempo. A nossa turma, que foi a primeira turma do BTC fora dos Estados Unidos, tinha aulas no Edifício Andorinha, no centro da cidade do Rio de Janeiro. A maior parte da turma, porém, vinha da Fábrica Mazda, em Maria da Graça, um subúrbio da cidade.

Eu fui muito bem no primeiro semestre, quando estudamos Princípios de Contabilidade, com base nos livros de H. S. Noble e de Finney Miller. Fui tão bem a ponto de o Sr. Weber me indicar para ministrar a primeira aula de uma turma do Curso 1, que era uma espécie de cursinho vestibular para os funcio-

nários que queriam ingressar no BTC. Essa aula seria dada em São Paulo, no escritório central, situados no Centro da cidade, na Rua Antônio de Godoy, se a memória ainda estiver funcionando. Preparei-me com muito cuidado para essa primeira aula de Contabilidade de minha carreira no magistério.

Alguém daquela turma deve estar lembrado dessa aula inicial. Pergunto a esse ex-colega: “Fui bem na aula?” Parece que sim, pois em seguida comecei a dar aulas para as turmas formadas depois que terminei o primeiro semestre, exatamente em março de 1958.

O módulo seguinte foi muito difícil para todos. Os módulos eram numerados: começava pelo 101, em seguida o 102 e depois o 201 e 202, até fecharem com o 301 e o 302. O 102 foi muito difícil. As aulas eram, muitas vezes, ministradas por professores americanos, com apostilas em inglês.

Não era muito fácil o entendimento. Os mestres davam as aulas em português. Entretanto, todos vocês que nos lêem, devem imaginar como era o “português” empregado pelos instrutores. Lembro-me que um deles, por acaso o Sr. Hugo Mueller, se não me engano (façam um grande desconto: isso aconteceu há 50 anos!). Ele me perguntou:

— Leone, quais as contas do Razão que são enceradas no fim do mês? Fiquei alguns segundos pensando o que responder porque não atinava no momento quais seriam essas contas sobre as quais passávamos alguma cera. Alguém, atrás de mim, falou mais alto:

— “Ele quer dizer encerradas”. As aulas eram dadas num ambiente bastante informal. Portanto todos riram e a aula continuou normalmente com mais alguns casos iguais a esse.

O módulo 201 — Contabilidade de Custos, foi uma grande catástrofe para mim. Quase não alcancei a média para continuar na GE. Fiquei arrasado. Eu, que sempre fui um bom estudante, ficar na “lanterna” de uma turma, era realmente um desastre para

mim. Não era por falta de estudos. Eu estudava praticamente durante todo o tempo que estava em minha casa. Sarah e Rodolfo, que, por várias vezes estiveram em minha casa para conversar e jogar canastra nos fins de semana, me alertaram para a minha “fúria de estudiosidade”. Sarah nos contou o caso de um casal, cujo marido, de tanto se preocupar com os estudos, se esqueceu de suas obrigações costumeiras do matrimônio. A situação ficou tensa, o avião do matrimônio que vinha voando em céu de brigadeiro, entrou numa área de turbulência e quase há um acidente fatal. Fiquei muito impressionado com o relato e isso me fez bem e melhor ainda para o meu casamento, que poderia ter sofrido abalo semelhante.

Senti na própria carne o sofrimento que é estudar Custos sem nunca ter pisado numa fábrica. Foi isso o que aconteceu. Eu estudava muito mais que os meus colegas que trabalhavam na fábrica e eles se saíam bem nas provas, nos testes e nos trabalhos de casa. Escrevi uma carta para o Sr. Hellmuth Weber para me transferir imediatamente para um setor de custos, onde quer que fosse, na Fábrica de Maria da Graça. Fui trabalhar como especialista de custos na seção de fabricação de medidores e equipamentos leves do Departamento de Equipamentos e em seguida, após um ano, para a seção de fabricação de eletrodos.

Por causa da minha furiosa vontade de estudar, de desejar aprender tudo sobre Custos e de ter me transferido para o “chão-da-fábrica”, é que hoje sou professor de custos e consultor, com uma série de livros publicados sobre esse tema especial. É mais um caso que vem confirmar a vantagem (até mesmo uma imperiosa necessidade) do contador de custos estar perto das operações e conhecê-las muito bem, quaisquer que sejam: de produção de bens e serviços, comerciais ou de administração.

“É claro que, como tudo neste mundo, existem sempre os prós e os contras, mesmo quando uma escolha ou uma decisão parece ser absolutamente a melhor” —, me corrigiu a amiga Sarah.

A Sarah e o Rodolfo ficaram surpresos pelo modo como a empresa recrutava os possíveis estagiários do BTC/FMP. Eu me refiro à primeira turma, montada em setembro de 1957, da qual eu fazia parte. O nosso grupo talvez contasse com doze participantes. Acabamos o treinamento com 7 apenas. Esses sete estagiários faziam parte da equipe que viajava pelo Brasil, à procura, nas várias faculdades e escolas de ensino superior, de jovens talentosos, que mostrassem interesse, para se submeterem às provas de seleção.

Eu mesmo me orgulho de ter participado no trabalho que resultou no ingresso de alguns dos mais destacados futuros gerentes da empresa. Dois deles se sobressaíram notavelmente: um deles chegou a ser o Gerente Geral de um dos departamentos que, na verdade, era uma fábrica inteira. Em termos normais seria o presidente de uma empresa industrial. O outro chegou a ser Vice-Presidente de Recursos Humanos da GE.

Sarah e Rodolfo me alertaram para o fato de que esses dois jovens, tanto quanto os outros, tinham certas características inatas e aprendidas que os faziam indivíduos especiais que teriam tido sucesso de qualquer maneira, onde estivessem. Mas, tal conversa foi “*para boi dormir*”. Na verdade me senti sempre muito orgulhoso por ter feito boas descobertas, assim como outros colegas do grupo de “recrutadores” fizeram, também.

Outras recordações ficam para depois. Muito mais casos e histórias eu teria para contar sobre o treinamento e sobre a empresa. Eu faria isso com muita satisfação. Mas, temos que respeitar os limites impostos pelo grupo de amigos, ex-colegas, em relação ao tamanho de cada relato.



3

A MELHOR ESCOLA

Mituo Teramae

“Sou grato a Deus por ter-me colocado no lugar certo, na hora certa”

GE: FONTE DE TALENTOS E AMIZADES DURADOURAS

Dos cinqüenta e seis anos e meio que estou trabalhando, cinco anos e dois meses passei na GE. Apesar do pouco tempo, foi mais do que suficiente para transformar um simples Contador, que fazia contabilidade manuscrita, num Executivo moderno e versátil, preparado para enfrentar os mais variados desafios que vinham pela frente.

Antes de começar na GE, eu já havia trabalhado sete anos em escritórios de contabilidade e três anos no Banco Noroeste, tendo acumulado bons conhecimentos em legislação comercial, tributária e trabalhista.

Foi um amigo, Maurício Choinhet, que foi também colega do Varela (autor da apresentação deste livro) na Faculdade de Economia, quem me informou que a GE estava à procura de um Auditor Interno.

Fui lá me candidatar, em julho de 1958. Na prova prática de admissão, o nosso amigo contemporâneo da GE, Benedito

Batista, apresentou um problema do 2º curso do BTC — Análise Financeira, que tinha um balanço e um demonstrativo de resultados para serem completados, com alguns valores em branco, e algumas informações em separado. Felizmente consegui completar os dois demonstrativos.

A GE foi a melhor escola que freqüentei em toda a minha vida e influenciou de forma decisiva em minha vida profissional. Entrei imediatamente no BTC, no curso de Contabilidade Geral e, logo após concluir o 2º curso da série, fui convidado para ser instrutor desse mesmo curso, Análise Financeira. Para mim foi uma enorme surpresa, um grande desafio e motivo de muito orgulho, pois estava com apenas 22 anos de idade. Nesse mesmo semestre, o Batista foi meu instrutor do 3º curso da série, Contabilidade de Custos, logo depois que ele o tinha concluído.

Portanto, estudei os quatro cursos restantes da série ao mesmo tempo em que era instrutor, tendo me formado no 1º semestre de 1961, com a média geral de 96. Nada mal.

Ao longo de quatro anos em que fui instrutor do BTC, de cinco cursos da série de seis, até 1963, tenho orgulho de contar com ex-alunos que tiveram carreiras brilhantes. Sem desmerecer os demais, gostaria de citar o Nahid Chicani, que foi Vice-Presidente da GE; Hermann Wever, que foi Presidente da Siemens do Brasil e Paulo Maruta, que foi Diretor da Bausch & Lomb, no Japão.

Nos cinco anos que trabalhei na GE, ocupei os cargos de Auditor Interno, Supervisor de Contabilidade Geral, Supervisor de Contabilidade de Custos, Especialista em Orçamentos e Avaliações e Especialista em Organização, Métodos e Assuntos Fiscais. Paralelamente ao BTC, também fui instrutor de um curso sobre legislação tributária, destinado ao pessoal que trabalhava com emissão de notas fiscais e escrituração fiscal.

Como o Departamento de Equipamentos tinha uma estrutura bem menor do que a de Aparelhos Domésticos, onde cada

um fazia uma parte mais limitada do trabalho, no nosso tínhamos que ser polivalentes, o que me obrigava a exercer várias funções simultaneamente. E isto foi ótimo.

Só depois de ter passado por essas experiências é que percebi qual era o objetivo da GE: colocar desafios atrás de desafios, à medida que você fosse vencendo cada um deles.

Há décadas atrás, Laurence J. Peter, escreveu um livro intitulado: *“Todo mundo é incompetente, inclusive você”*. Nesse livro o autor escreveu que, geralmente, as empresas vão promovendo seus executivos até atingir seu ponto de incompetência. Daí, ou é rebaixado ou é demitido. Só que na GE o funcionário era devidamente preparado para que não atingisse seu ponto de incompetência. Sua promoção era sempre precedida de uma avaliação rigorosa, quanto a suas habilidades, conhecimentos e potencialidades.

Não vou descrever as minúcias e problemas de cada cargo exercido, pois muitos dos co-autores deste livro já o estão fazendo, em detalhes. Muito do que eles escreveram se encaixam perfeitamente ao meu caso.

Como fato pitoresco que ocorreu enquanto trabalhei na GE, gostaria de citar o que aconteceu quando estava recrutando um auditor interno e apresentei, para um candidato, o mesmo problema que tinha sido apresentado para mim, quando de minha seleção.

Depois de mais de uma hora, esse candidato devolveu os papéis, muito nervoso, e disse:

— Não consegui resolver este problema porque vocês não informam se os valores apresentados estão em cruzeiros ou em dólares.

Para esse cargo acabamos contratando Joel, que também se inscreveu no BTC, mas logo saiu para ir trabalhar na Jacuzzi, levando, como esposa, a Nely Simões, que era secretária do gerente de Recursos Humanos.

O relacionamento pessoal, dentro da GE, era excelente e assim continua até hoje, pois sempre contei com eles para resolver alguns problemas. Apenas para citar um exemplo, dois anos depois que já havia deixado a GE, contei com a ajuda do Nelson dos Santos e José Aroca Dias, para resolver um dos casos mais sérios que tive de enfrentar em toda minha carreira profissional, relatado na seção “Outras Experiências”.

INÍCIO DE CARREIRA

O trabalho infantil é prejudicial ao desenvolvimento da criança e do adolescente? No Brasil, hoje, o menor de 16 anos está impedido de trabalhar, não tem condições para estudar e muitos vão para as ruas, para mendigar, roubar, traficar etc.

Nasci em 1937 numa família humilde, em Guararapes, distante 650 quilômetros da Capital de São Paulo. Comecei a trabalhar aos onze anos de idade, num escritório de contabilidade, fazendo escrituração fiscal, e estudando a noite, num curso comercial básico (antigo ginásial). Comecei a trabalhar por opção própria, pois meu pai disse que quem não queria estudar deveria trabalhar. Eu optei por fazer as duas coisas.

Quando completei esse curso, passei a trabalhar no Banco Noroeste. Entrava às 7 horas da manhã e saía às 18 horas. Começava o dia como faxineiro, depois trabalhava como auxiliar de cobrança e fazia o curso técnico de contabilidade, das 19 às 23 horas. Em 1953, cheguei a substituir o subcontador durante suas férias, experiência que voltei a repetir um ano depois, já em São Bernardo do Campo.

No ano de 1954, antes de completar 17 anos de idade, o Banco Noroeste ofereceu a oportunidade de me transferir para São Bernardo do Campo. Aceitei imediatamente, pois estava no último ano do curso de contabilidade e teria

a oportunidade de ingressar em qualquer faculdade, o que não existia em Guararapes e nem em cidades próximas. Para quem nunca havia se deslocado a mais de 100 quilômetros de Guararapes, a viagem de 18 horas de trem até São Paulo foi uma grande novidade.

Depois de poucos meses na Escola de Contabilidade em São Bernardo do Campo, um professor me convidou para ajudá-lo a fazer a contabilidade de alguns de seus clientes. Outro professor, que era diretor da Câmara Municipal, me convidou para fazer a contabilidade da Câmara. Tudo sem deixar de trabalhar no Banco Noroeste.

Nesse mesmo ano fiquei sabendo que, em Santo André, tinha sido aberta uma Faculdade Municipal de Ciências Econômicas e que tinha um cursinho, com aulas aos sábados e domingos. Logo me inscrevi no cursinho, e quem era o professor? O nosso querido Varela. Ele já era um grande professor há 50 anos!

Frequentar o cursinho foi uma verdadeira maratona. A Avenida Pereira Barreto, que liga São Bernardo a Santo André não era asfaltada e, quando chovia, ficava intransitável. Muitas vezes os ônibus alteravam a rota para a Avenida Atlântica, onde os passageiros desciam no início da ladeira, o ônibus subia vazio e os passageiros subiam a pé, para pegar o ônibus lá em cima. Algumas vezes pegava o ônibus de São Bernardo para São Paulo, onde pegava outro para chegar a Santo André.

Em 1955, quando ingressei na faculdade, mudei-me para Santo André. Saí do Banco Noroeste e passei a trabalhar, outra vez, num escritório de contabilidade.

Na faculdade, senti que a experiência acumulada em muitos anos de trabalho fazia alguma diferença a meu favor. E quando me candidatei ao cargo de auditor interno da GE, essa experiência foi decisiva para a minha admissão. Voltando à questão inicial deste capítulo, o trabalho infantil é realmente prejudicial ao desenvolvimento da criança e do adolescente?

Posso dizer, por experiência própria, que não é. Muito pelo contrário, ajuda a ter senso de responsabilidade e a dar valor às coisas que consegue.

Em resumo: se o adolescente tem condições para estudar de dia, ótimo. Caso contrário é absurdo impedir que ele trabalhe, enquanto a família passa necessidades. Estou falando de trabalho sério, registrado. Não de exploração de menores.

Meus filhos estudaram de dia até concluírem o curso superior, porque eu tinha condições para isso. Mas, o curso de pós-graduação frequentaram à noite, enquanto trabalhavam de dia.

OUTRAS EXPERIÊNCIAS

Em 1961, ainda trabalhando na GE, passei a dar aulas de contabilidade numa escola de Santo André. Mas, no final desse ano, o diretor da escola reuniu os professores e disse:

— Eu peço a vocês que não sejam rigorosos nos exames, pois esta é uma escola particular, que vive em função de seus alunos. Portanto, teríamos a perda de muitos alunos e receita, caso tenhamos elevado número de reprovações.

Não gostei dessa atitude e me demiti.

Em 1962, passei a dar aulas de Auditoria no IDORT — Instituto de Organização Racional do Trabalho. Esta experiência também foi muito gratificante, pois tinha alunos que eram executivos de grandes empresas, com muito mais idade do que eu, e faziam perguntas e mais perguntas, que procuravam me embarçar, mas, felizmente, nunca conseguiram.

Em 1963, saí da GE para ser Gerente Administrativo e Financeiro da Cia. Telefônica da Borda do Campo, que, a partir deste ponto, passarei a citar apenas como CTBC, e que estava em grande expansão.

Quando comecei a trabalhar lá, o Diretor Presidente, Sr. Oliver Tognato, determinou que deveríamos nos reunir todas as manhãs, das 8:00 às 8:30 horas.

Ao final da primeira semana, apresentei uma proposta para rescindir o contrato de uma empresa de consultoria em organização. A reação dele foi muito áspera e contundente. Ele disse:

— Você é muito novo aqui, e muito jovem para apresentar uma proposta dessas. Vá estudar melhor e volte depois. A reunião está encerrada!

Eu fiquei assustado e confuso. A primeira idéia foi de pedir demissão, mas refletindo melhor, resolvi provar que ele estava errado.

A partir do dia seguinte, passei a apresentar propostas para alteração de normas e procedimentos, com redução de custos. Apresentei também uma proposta para criar o Centro de Processamento de Dados, pois as contas telefônicas eram processadas em São Paulo. Todas as propostas foram aprovadas e, ao final de dois meses, o contrato com a empresa de consultoria estava rescindido.

Em 1965, a Fundação Santo André criou um curso de Ciências Contábeis. Para quem já havia concluído o curso de Ciências Econômicas, bastava cursar mais um ano para receber esse diploma.

Quando fui à faculdade para me inscrever, o Diretor, Prof. Aristides Silva, não aceitou dizendo:

— Eu não aceito a sua matrícula, quero você do lado de cá para ser professor. Ao que eu argumentei:

— Quero o diploma de Contador, pois eu sou só Técnico em Contabilidade. Ele insistiu:

— Você não precisa mais desse diploma. A faculdade precisa de professor de contabilidade de custos e auditoria.

Acabei aceitando o convite e nunca consegui o diploma de Contador. E nunca precisei dele.

Mas no dia de minha primeira aula deu um frio na espinha! Quando entrei na sala, vi os colegas da primeira turma, da minha própria turma e outros de anos posteriores!

Deixei de lecionar na Fundação Santo André em 1968, três anos após minha admissão, porque era, e ainda sou, idealista e julgava que um professor universitário deveria estar sempre atuando na área em que leciona. Assim, indiquei o Jurandir Vagostello, que foi meu colega de turma no BTC e era o Gerente de Custos da GE.

Em 1965, na CTBC, quando tínhamos iniciado as operações com as máquinas de processamento de dados da IBM, aconteceu um problema sério com o supervisor e o operador desse serviço, quando os dois fizeram chantagem para conseguir aumento de salários. O Diretor Comercial, Vicente Martins Jr., disse:

— Aceite a demissão dos dois e “se vire!”, as contas telefônicas têm que sair na data prevista.

Demitidos os dois, falei com a IBM, que enviou um analista imediatamente. Falei também com Nelson dos Santos, que era Gerente Financeiro da GE, que enviou o chefe do CPD, o José Aroca Dias. Os dois juntos, constataram que os demissionários haviam desfeito todas as programações, que eram feitas em placas com fios. Mas conseguiram refazer tudo e tivemos as contas telefônicas emitidas dentro do cronograma normal (Este é um belo exemplo do companheirismo romântico dos tempos de GE). Para sorte nossa, conseguimos contratar um novo supervisor, muito melhor e mais experiente, que tinha sido demitido da Goodyear, para não atingir a estabilidade, pois na época ainda não existia a lei do Fundo de Garantia.

A partir daí, entramos num período de aperfeiçoamentos e mais expansão, passando a CTBC a ser considerada a empresa-modelo em telefonia no Brasil, que, na época, contava com cerca de 1.000 empresas privadas operando esse serviço.

Nesse período, recebíamos, constantemente, a visita de membros de outras empresas para ver os métodos e controles aplicados pela CTBC. Um desses visitantes é hoje o Senador Espiridião Amim, que na época era executivo da TELESC, Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

Em 1969 o Ministério das Comunicações resolveu constituir um Grupo de Trabalho, para estabelecer um sistema de contabilidade padronizado para as empresas de telefonia, para o qual eu tive a honra de ter sido nomeado, como membro do Sindicato das Empresas Telefônicas do Estado de São Paulo. Os outros cinco membros eram do Departamento Nacional de Telecomunicações — DENTEL (dois membros), um era assessor da Secretaria Geral do Ministério (que era um ex-contador da Cia. Telefônica Brasileira), um da TELEPAR e outro da Telefônica de Governador Valadares.

Depois de alguns meses o trabalho foi concluído, oficializado e continua em vigor até hoje.

Em 1970, a CTBC entrou com um projeto no BNDES, para obtenção de financiamento para seu plano de expansão. Ao contrário do que faziam outras empresas, o projeto foi executado inteiramente na própria empresa, e obtivemos a aprovação para um empréstimo de valor equivalente a cerca de US\$ 8 milhões.

Pelas condições contratuais, a CTBC ficou obrigada a enviar, mensalmente, uma série de relatórios de acompanhamento físico/financeiro da obra. Quando entregamos nosso primeiro relatório, dentro do prazo, um executivo do BNDES disse que fomos a primeira empresa no Brasil a cumprir o prazo para entrega do primeiro relatório.

Em 1970, para resolver o problema de atrasos e faltas ao trabalho, a CTBC instituiu um “prêmio de assiduidade”, em que os empregados que não tivessem nenhum atraso ou falta durante o mês (não importava o motivo, se legal ou não), recebiam um adicional de 5% em seu salário.

Com esse prêmio, os problemas de atrasos e faltas foram praticamente zerados. Com a metade desse prêmio foi constituído um Clube de Investimento dos Empregados da CTBC, que investia nas ações da própria empresa.

Em 1973, quando a TELESP comprou o controle acionário da CTBC, o Clube de Investimento era um importante acionista, que vendeu suas ações e proporcionou lucro da ordem de 350% a todos os seus sócios.

Depois que a TELESP assumiu o controle da CTBC, continuei como Diretor Financeiro por mais dois anos.

Ao sair da CTBC, deixei uma equipe bem afinada, com excelente ambiente de trabalho, composta por amigos leais como Ademir, Civalli, Dino “*in memoriam*”, Floret, Leopoldo, Malet, Odo e outros que a memória me trai neste momento. A eles sou grato pelo apoio e amizade que perduram até hoje.

Logo depois de deixar a CTBC, passei a trabalhar numa *trading*, que comercializava produtos agrícolas em geral, onde fiquei de 1975 a 1986.

Depois de ter trabalhado numa grande escola, que foi a GE, e numa grande empresa de serviços, trabalhar com importações, exportações e câmbio foi uma experiência muito importante.

Em setembro de 1990, por não suportar ficar a ociosidade, voltei a trabalhar como executivo de empresa, desta vez para fazer algo novo. Entrei para o Grupo Catho, para atuar como Vice-Presidente da Divisão Acquisition Consultants. Alguns fatos devem ser relatados:

Em dezembro de 1990, escrevi um artigo intitulado “Vender a empresa não é a solução”, publicado no jornal O Estado de São Paulo, de 15/12/90.

Em novembro de 1991, realizei a venda de uma indústria de chocolates, ainda durante a crise do governo Collor.

Em abril de 1992, o Grupo Catho promoveu um seminário sobre Fusões, Aquisições & Vendas de Empresas, em São Paulo

nos dias 6 e 7, e no Rio de Janeiro nos dias 9 e 10. O principal conferencista era Stanley Foster Reed, especialista americano, e quatro brasileiros como co-conferencistas, contando comigo.

Na apresentação de São Paulo, um dos co-conferencistas “amarelou” e foi substituído pelo Thomas Case na apresentação do Rio de Janeiro.

Em junho de 1992, fui procurado por uma repórter da revista “O Dirigente Industrial”, que resultou na reportagem “O BALCÃO DOS AFLITOS”, publicada na edição daquele mês. A repórter era Malu Marcoccia, que é hoje a editora responsável pela revista Livre Mercado.

O fato interessante é que, antes da publicação, aquele co-conferencista que “amarelou” ameaçou a Malu, dizendo que ele impediria a publicação da reportagem caso ela não o entrevistasse. Ela publicou assim mesmo e nada aconteceu. Ele estava blefando.

Em 1993, surgiu a oportunidade para voltar ao ramo de telefonia, desta vez como representante de uma empresa americana, que estava oferecendo os serviços de *callback* para ligações internacionais, do Brasil para o exterior, e de ligações do exterior para o Brasil, a custos muito menores do que os cobrados pelas operadoras locais.

Este serviço evoluiu muito e, hoje, temos outros serviços mais sofisticados e igualmente econômicos.

O SUCESSO NÃO É CONQUISTADO SOZINHO

Existe um velho ditado que diz: “atrás de todo homem de sucesso existe uma grande mulher”. Esta afirmação é verdadeira no meu caso. Quando estava na GE, trabalhava no horário normal de todos, muitas vezes avançava até tarde da noite, em trabalhos como fechamento mensal de balancetes, e ainda tinha que estudar o BTC.

A partir de 1959, passei também a ser instrutor desse curso. A minha salvação foi a minha mulher, que me ajudava a corrigir os testes e exames do BTC. Como a coordenação do curso entregava ao instrutor o resultado detalhado e correto das provas, ela apenas conferia os resultados que estavam exatamente iguais ao “gabarito”. Todas as provas cujos resultados eram diferentes daqueles oficiais eram examinadas por mim.

Em 1961, quando já estava me formando no BTC, passei a lecionar à noite, sempre no mesmo esquema de deixar a minha mulher conferir as provas. Assim, até hoje, ela se lembra de muitos nomes de meus ex-alunos, que eu mesmo havia esquecido. Há algum tempo ela me perguntou se aquele aluno, que certa vez desmaiou enquanto trabalhava na GE, tem comparecido aos nossos almoços anuais. Após pensar muito, me lembrei do José Lino Gesser, que foi meu aluno no BTC. Ele foi para a presidência da Singer e nunca mais nos encontramos.

Em 1970, quando ganhei da CTBC uma passagem para o Japão, levei minha mulher e os dois filhos. Na época ela não falava nada de inglês e sentiu muito essa deficiência, quando passamos alguns dias na escala que fizemos nos Estados Unidos. Ao voltar, imediatamente, ela resolveu estudar inglês.

Em 1974, quando tive que viajar para o Canadá, para assinar um contrato de financiamento de US\$ 10 milhões para a CTBC, aproveitei para tirar 10 dias de férias e passamos também nos Estados Unidos e no México.

Enquanto eu estava trabalhando, ela não teve nenhuma dificuldade em passear com os filhos. Mas, ao retornar, ela resolveu estudar francês, porque em Montreal são falados o inglês e o francês. Ela me convidou para estudarmos juntos, mas recusei porque no tempo do ginásio não gostava de estudar francês. Ela foi estudar sozinha.

Em 1976, quando eu estava trabalhando na *trading*, os diretores resolveram que eu deveria ir para Paris, Genebra e Houston para “auditar” os escritórios dessas cidades. Resultado: tive que

contratar um professor de francês às pressas para poder conversar melhor durante essa viagem. Posteriormente passei a estudar na Alliance Française para completar meus estudos.

Em 1978, resolvi passar as férias na Europa, com toda a família. Passamos por Inglaterra, Holanda, Alemanha, Suíça e França. Falando inglês e francês foi tudo tranquilo. Mas, na volta, ela propôs estudar alemão. Novamente eu recusei e ela foi estudar sozinha.

Algum tempo depois, a *trading* resolveu se associar a uma firma alemã, quando passei a receber demonstrativos financeiros em alemão. Resultado: novamente eu tive de correr atrás da minha mulher e estudar alemão.

Esta volúpia por estudo de língua estrangeira foi fundamental para levar meus filhos a estudar inglês e francês, que aliado a diversas viagens internacionais, fizeram com que eles tivessem sucesso nos estudos e nos seus empregos.

FRASES E FATOS QUE MARCARAM

Cumpra os compromissos assumidos.

Meus pais e as famílias de origem japonesa, sempre ensinaram seus filhos a cumprir com os compromissos assumidos. Assim, a comunidade japonesa costuma realizar festivais com crianças, em que se promovem diversas competições. Aí, as crianças são instruídas a participarem, por exemplo, de corridas e irem até o fim, mesmo que cheguem em último lugar.

Esta recomendação é levada, posteriormente, aos estudos e ao trabalho.

Procure competir com o seu chefe, não com o seu funcionário.

Este conselho foi recebido de Hugo Mueller, que era Gerente Geral Financeiro do Departamento de Equipamentos In-

dustriais da GE. Ele dizia sempre para empurrar seu chefe para cargos superiores, para que você pudesse subir também.

Não se apanha moscas com vinagre.

Esta frase era dita por Vicente Martins Jr., Diretor Comercial da CTBC, e se completa com a anterior.

Se você é “azedo”, mal-humorado, antipático, você não consegue nada de seus interlocutores. Se, ao contrário, você é simpático, companheiro, solidário e leal, consegue o apoio e a cooperação de seus funcionários, superiores, clientes e fornecedores, criando um excelente ambiente de trabalho.

Seja persistente, não se entregue à toa.

Ver relato sobre a minha primeira semana na CTBC

Não importa quão importante e estratégica é a função do chantagista. Demita-o e “se vire”.

É difícil? Sem dúvida, mas pense no que ocorre quando um executivo importante morre num desastre. Depois que você toma esta decisão e tem sucesso com o resultado, sua moral e prestígio crescem junto à Diretoria e aos funcionários. E nunca mais alguém pensará em chantageá-lo.

Não existem reuniões sociais. Existem oportunidades de negócios.

Esta frase é de Thomas Case, Presidente e Fundador do Grupo Catho. Ele diz que em qualquer reunião, mesmo que seja num velório, as pessoas se conhecem e trocam cartões de visita, que servem para marcar visitas e tratar de negócios posteriormente.

Utilize bem os seus contatos para conseguir seus objetivos.

Os contatos e amizades que você vai conquistando ao longo de sua carreira são um meio muito importante para conseguir novas oportunidades de negócios. É o famoso “QI”, quem indica.

As pessoas nunca se cansam de ganhar dinheiro.

Esta frase é de um empresário espanhol que acompanhei em visita a uma empresa que estava à venda. A certa altura da reunião, o empresário espanhol perguntou:

— Por que o Sr. quer vender a sua empresa?

Quando o vendedor respondeu que já estava velho, cansado e queria descansar, o espanhol disse:

— As pessoas nunca se cansam de ganhar dinheiro. Deve haver outro motivo.

Procure se comportar dignamente, em qualquer lugar.

Esta é uma observação pessoal, porque sempre encontro pessoas conhecidas, em qualquer parte do mundo.

Certa vez eu estava sentado no saguão de um hotel em Ponta Grossa, onde fui fazer uma palestra, aguardando os organizadores, quando um homem entrou no hotel, olhou para mim e foi para seus aposentos. Depois de algum tempo ele voltou e perguntou:

— Você não é o Mituo?

Eu não o reconheci e nem me lembrava dele, mas ele disse que trabalhava na fábrica de fios esmaltados da GE, em Santo André.

Outra vez, estava numa loja em Nova York, quando um homem chegou e perguntou:

— O Sr. não é o pai do Yuji? Eu não o reconheci, mas quando ele se apresentou, me lembrei de um menino que estudou no mesmo curso primário onde estudava meu filho.

Quando eu estava voltando de São Francisco para São Paulo, o avião fez uma escala em Dallas. Pensei que nessa viagem não havia encontrado nenhum conhecido, mas, de repente, entra o Thomas Case perguntando:

— Oi Mituo, o que você está fazendo aqui?

Quando estava em Tokyo, me encontrei com o Paulo Maruta, que foi meu aluno no BTC e na Fundação Santo André.

Imaginem vocês se, por acaso, eu estivesse em companhia estranha!

Um “office-boy” que se tornou um grande empresário.

Em 1991, quando acompanhei um colega do Grupo Catho em visita a uma metalúrgica em Mauá, ao entrar na sala do Gerente Administrativo, vi uma placa na sala ao lado “Valdir Rigout — Presidente”.

Na hora me lembrei desse nome, mas não me lembrava de onde. Depois de algum tempo, comentei com o interlocutor: “Eu conheço o Sr. Valdir Rigout, mas não me lembro de onde”. Ele me respondeu com outra pergunta:

— Onde o Sr. trabalhou antes da Catho?

Eu respondi que havia trabalhado na GE, na CTBC e numa *trading*.

Ele respondeu que o Sr. Valdir havia trabalhado na GE e na CTBC.

Eu fiquei mais intrigado ainda e perguntei:

— Qual a idade dele?

Quando ele me disse a idade, vi que era cinco anos mais jovem do que eu. E se eu trabalhei na GE dos 21 aos 26 anos de idade, ele deveria ter de 16 a 21 anos, na época. Depois de algum tempo o Valdir entrou na sala e me deu um forte abraço.

Lembrei-me, então, de um “office-boy” que trabalhava na GE, depois entrou na CTBC como auxiliar de contabilidade e saiu. Só nesse encontro fiquei sabendo que ele havia trabalhado na GM e na Ford, fez estágio nos Estados Unidos, nessas duas empresas, e quando voltou comprou uma pequena metalúrgica, localizada no Bairro Jardim, em Santo André.

Atualmente ele é dono da Metalúrgica Jardim, em Mauá, da VM Metalúrgica e da Sortex, em Ribeirão Pires, além de ter vendido, em 2003, uma metalúrgica de autopeças em Camaçari - BA.

Este é um dos meus ex-funcionários que teve carreira brilhante, e que tem toda minha admiração e respeito.

Alunos brilhantes do BTC que não tinham curso superior.

Gostaria de destacar aqui dois graduados do BTC, que não tinham curso superior, mas que concluíram esse curso de forma brilhante: Ivanoé Lobão, que fez notável carreira na GE, no Brasil e no Exterior, e Benedito Batista, que está prestes a comemorar o Jubileu de Ouro trabalhando para a GE. Nota 120 para eles, como dizia o Ivanoé. Sei que existem outros, como José Luiz Bassetto, o coordenador da edição deste livro, o Antonio Robles Júnior, um dos nossos co-autores, além do nosso amigo Roger Barki, os quais não eram do meu relacionamento diário, ou da mesma época em que trabalhei na GE.

Um estagiário que se tornou um grande amigo.

Tive um estagiário do BTC trabalhando comigo que, na primeira avaliação de desempenho, fui muito crítico e severo com ele, como sempre fui comigo mesmo. Ele ficou furioso e quase brigou comigo, mas depois de algum tempo reconheceu seus defeitos e se tornou um grande amigo. Inclusive quando dava aulas no IDORT, ele foi meu assistente. Seu nome é José Geraldo Angerami, que, infelizmente, tem declinado nossos convites para participar dos almoços anuais. Mas vou continuar insistindo para trazê-lo.

Você não entende de comércio de arroz. Você só entende de arroz no prato.

Em 1986, quando era Diretor Financeiro de uma *trading*, esta entrou com pedidos para importação de 350.000 toneladas de arroz. Eu votei contra, argumentando que, nos anos anteriores, a empresa sempre vendera cerca de 150.000 toneladas com lucro, e o excedente era sempre vendido com prejuízo.

Eu fui voto vencido e ainda tive que ouvir o Presidente falar:

— Mituo, este é um ano diferente. Nós somos a maior importadora de arroz do Brasil e vamos ganhar muito dinheiro. Você não entende de comércio de arroz. Você só entende de arroz no prato.

Eu pedi demissão e assisti a tudo de camarote: eles conseguiram vender 150.000 toneladas rapidamente e 200.000 toneladas ficaram encalhadas. Os juros que eram de 2% ao mês, rapidamente subiram para 20%, em novembro de 1986. A empresa pediu concordata e quebrou. E eu saí ileso de uma grande complicação jurídica.

Um grande amigo meu, João Paulo Basile “*in memoriam*” costumava dizer: “é melhor ouvir estas besteiras do que ser surdo”.

A lição: Uma empresa não pode tomar decisões na base da emoção ou vaidade; geralmente acaba custando muito caro. O Executivo precisa saber se livrar de riscos inconstantes.

Um raro caso de insubordinação aplaudida.

O meu amigo José Eli de Miranda, mais conhecido como Zito, era médio-volante da seleção brasileira de futebol.

No jogo final da Copa de 1962, no segundo tempo, quando o ataque brasileiro começou a avançar pelo lado esquerdo, Zito foi acompanhando e avançando pelo centro. Quando ele estava próximo da grande área, o técnico Aymoré Moreira gritava:

— Zito, volta!

O Zito fez um gesto obscuro com as mãos, o famoso “vá para...”, e continuou avançando. Quando Zagalo cruzou a bola, Zito estava junto ao segundo poste e marcou o terceiro gol, de cabeça.

Terminado o jogo, Zito pediu desculpas ao técnico, que respondeu:

— Pode mandar quantas vezes você quiser que eu vou.

A lição: Nem sempre as instruções que vêm de superiores são as mais corretas. Mas é necessário discutir com o chefe e mostrar onde está o erro.

Nem sempre fui um bom aluno.

Até o 2º ano do curso de contabilidade (1953) sempre passei de ano com médias baixas, entre 5 e 6,5. Nesse ano estava ameaçado de repetir o ano por causa das aulas de Biologia, que eu

não gostava. Minha média mensal era baixa, no exame de junho tinha tirado nota 1 e estava “na marca do pênalti”. Como a média final era computada com a média das provas mensais pesando 2, o exame de junho pesando 2 e os exames de novembro e a prova final (oral) pesando 3 cada, eu resolvi acordar de madrugada e estudar muito para não ser reprovado.

Resultado: tirei nota 10 nos 2 exames finais e me safei dessa. A partir do ano seguinte resolvi estudar um pouco nos fins de semana e sempre consegui ser um dos primeiros em todos os cursos que frequentei.

Agradecimentos

Não poderia terminar este trabalho sem agradecer às pessoas que influenciaram muito na minha vida pessoal e profissional.

Aos meus pais, Chikamori e Fumie “*in memoriam*”, por ter proporcionado a educação para uma vida digna e honrada.

À minha sogra, Nobu Kanematsu, “*in memoriam*”, podem acreditar que foi minha sogra mesmo, por haver dado seu apoio e conforto no início da minha vida profissional em Santo André.

À minha mulher, Altina, pelo apoio e ajuda que me deu em todas minhas empreitadas, principalmente quando era instrutor do BTC e professor das diversas escolas por onde passei, sem negligenciar suas obrigações de esposa, mãe e dona-de-casa.

Aos co-autores deste livro, por me concederem a honra de escrever estas memórias e histórias, ao lado de tão ricas, brilhantes e emocionantes histórias da vida deles.

A todos os amigos e parentes que, de alguma forma, me ajudaram a conquistar o sucesso que consegui.

Aos meus filhos, Celso e Helio, nora Sachiyo e netos Célio e Irina, pela felicidade que têm proporcionado a este “quase peça de museu”.

A Deus por iluminar os caminhos que trilhei e que continuo trilhando.



4

UM ESTRANHO NO NINHO DOS TRAINEES

Antonio Robles Júnior

Comecei a trabalhar na General Electric do Brasil em 19 de novembro de 1961, no Departamento de Aparelhos Domésticos — DAD, na fábrica de Santo André. Santo André é uma das cidades do famoso ABCD — Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema. Cidades do Estado de São Paulo, essencialmente dedicadas, naquele período, às atividades industriais. O sucesso dessas cidades deve-se à formação de um verdadeiro *cluster* industrial, reunindo várias empresas, concorrentes, fornecedoras e clientes, constituindo uma cadeia de valores.

A GE instalou suas fábricas de aparelhos domésticos grandes e pequenos, de equipamentos elétricos leves e de tintas e vernizes no Parque Industrial de Santo André — PISA. Como a organização da GE era descentralizada, a fábrica de aparelhos domésticos fazia parte do Departamento de Aparelhos Domésticos — DAD, com fábricas em São Paulo e em Santo André. A fábrica de equipamentos elétricos leves e de tintas e vernizes fazia parte do Departamento de Equipamentos Elétricos Leves — DEEL, cujo *Head Office* localizava-se na cidade do Rio de Janeiro.

Ingressei na GE como funcionário, talvez uma das poucas exceções entre os demais relatores, que entraram como *trainees*. O *trainee*, geralmente já possuía um título universitário, ou estava cursando seu último ano de faculdade. Era recrutado na faculdade para receber um treinamento, cuja finalidade era ocupar um cargo de gerência, que começava estagiando em vários setores e divisões das áreas financeiras da empresa. Ao mesmo tempo os *trainees* precisavam cursar o *Business Training Course* — BTC, que posteriormente teve sua denominação alterada para *Financial Management Program* — FMP.

Na ocasião eu acabara de completar dezoito anos e terminara meu curso de Técnico em Contabilidade na Escola de Comércio Álvares Penteado, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado — FECAP, tradicional instituição de ensino em contabilidade, que, em 2002, completou cem anos de criação e é considerada a primeira escola de Contabilidade do Brasil. O curso técnico em Contabilidade da FECAP era reconhecido pelas empresas como de excelente qualidade, tanto é que fui admitido na GE, no cargo de Subcontador do DAD.

Apesar da pouca idade, já possuía uma experiência empresarial de quatro anos, pois comecei a trabalhar aos quatorze anos, como *office-boy* da Companhia Comercial Brasileira, do Grupo Simonsen. Depois entrei no Banco Brasileiro de Descontos S.A., atual Bradesco, na função de contínuo, que era a denominação que os bancos davam aos *office-boys*. O horário bancário era de seis horas corridas, ou seja, em um único período. Com isso dispunha de mais tempo para dedicar aos estudos. Todavia, no último ano do Curso de Contabilidade, alterei meu horário no banco para o período matutino, entrando às sete horas e saindo às treze horas. Almoçava em meia hora e ia trabalhar em um escritório de contabilidade localizado na Rua Boa Vista, no centro de São Paulo. Assim, trabalhava no Bradesco da Rua XV de Novembro, que na ocasião era a agência principal do banco, no centro de São

Paulo. Lá ficavam os diretores do banco, um dos quais era o Senhor Laudo Natel, então presidente do São Paulo Futebol Clube e que foi, posteriormente, governador do Estado de São Paulo.

Dessa forma, minha vida profissional e estudantil estava localizada no centro velho da cidade de São Paulo: de manhã no Bradesco, na Rua XV de Novembro; à tarde no escritório de contabilidade, localizado na Rua Boa Vista e à noite na Escola Álvares Penteado, no Largo São Francisco. Como eu morava no Alto do Ipiranga, tinha que tomar o ônibus nº 22 às seis horas da manhã, para ir para o centro, e, à noite pegá-lo novamente as vinte e três horas, para voltar para casa.

Ao término do Curso Técnico, pedi demissão do banco e fiquei trabalhando em regime de tempo integral no escritório de contabilidade, que pertencia a dois sócios. No início trabalhei como responsável pela escrita fiscal de algumas empresas, para as quais o escritório prestava serviços. Posteriormente assumi a contabilidade de algumas empresas, quando tomei conhecimento e comecei a operar máquinas de contabilidade, fazendo lançamentos e fechando balanços.

Essa foi minha segunda experiência com máquinas de processamento de dados. A primeira havia sido no banco, pois como era contínuo na seção de Contas Correntes, ocupava o tempo ocioso vendo os operadores trabalhando nas máquinas Burroughs, efetuando os débitos e os créditos nas contas dos clientes do banco.

Meu interesse pelas máquinas foi percebido pelo chefe da seção, Sr. Horácio, que me deu a chance de substituir um operador que estava de férias. Quando este operador voltou, o Sr. Horácio colocou-me para operar as contas das letras *j*, *k*, *l* e *m*. Lembro-me que era um dos carrinhos de contas correntes que mais tinha clientes. Nunca vi tanta empresa e tanta pessoa física com nome iniciando pelas letras *j*, *k*, *l* e *m*.

Isso me proporcionou muita prática com máquinas mecânicas de processamento, pois tinha que lançar, manualmente,

todos os cheques, avisos de cobrança e depósitos dos clientes. Quando o Bradesco colocou máquinas eletrônicas (foi o pioneiro no Brasil), eu fui um dos operadores selecionados para trabalhar com esses novos equipamentos, que tinham a capacidade de ler as informações gravadas em suas tarjas magnéticas.

Assim, os operadores não mais precisavam digitar os saldos iniciais das contas, que eram lidos pelo novo equipamento. Os operadores só posicionavam as contas nas colunas de débitos ou de créditos, dependendo do documento que seria lançado nas contas. As *Sensitronics*, como eram chamadas, tinham o tamanho de uma máquina de lavar roupas de grande porte. O fato foi largamente noticiado pela imprensa e nós, operadores, tivemos fotos publicadas nos jornais de grande circulação, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo.

Mas, voltando ao ingresso na GE, na Seção de Contabilidade do DAD pelo então chefe da seção, Sr. Alcindo João, a sensação de ir trabalhar em uma multinacional como Subcontador foi, de veras sensacional. Meus familiares, principalmente minha mãe e minha tia, ficaram muito felizes. Eu ia ganhar muito mais do que ganhava no escritório de contabilidade, aliás, o motivo de ter saído do escritório foi à insatisfação com o aumento de salário proposto pelos dois sócios proprietários.

Outro fator que pesou foi o fato de a GE disponibilizar condução para Santo André, para seus funcionários e não haver necessidade de trabalhar aos sábados. O ônibus passava na Av. Nazaré, a cinco minutos de minha casa, às sete e quinze da manhã. O expediente na GE ia até as dezessete horas e trinta e seis minutos, para compensar o sábado. O ônibus retornava para São Paulo, saindo da fábrica às dezessete horas e quarenta e cinco minutos. Realmente, havia muita vantagem em trabalhar na GE.

O setor de Contabilidade reportava-se ao Gerente Geral da Contabilidade, Sr. Nelson dos Santos, *ex-trainee*, diplomado pelo BTC, professor da Faculdade de Economia e Administração da

Universidade de São Paulo — FEA. Ao lado do setor de Contabilidade, ficava o Setor de Contas a Receber e o Setor de Controle Patrimonial. No mesmo salão, havia as salas dos “americanos”, um era responsável pelo Setor de Orçamentos e o outro era o responsável por toda a área financeira do DAD.

Meu primeiro trabalho na Contabilidade do DAD da GE foi o de analisar as contas de despesas. Para isso, precisei conhecer o funcionamento do sistema contábil da empresa. O sistema era operado por computadores IBM. Esses computadores eram alimentados por cartões perfurados, chamados de cartões “*hole-rites*”. Até hoje não sei o porquê dessa denominação. O sistema emitia livros de lançamentos diários — LD’s, de contas a pagar (*Vouchers*), e o livro Razão.

A GE tinha sua Contabilidade por centro de custos, denominados componentes. Então, para analisar as contas de despesas, havia a necessidade de pesquisar o Razão, para ver a origem dos valores contabilizados dentro de cada componente. A origem poderia ser um LD, ou um *Voucher*. A folha de pagamento gerava um LD. Assim, quando a despesa era referente a pagamentos ao pessoal, podia-se levantar os detalhes nos LD’s.

Como o Sr. Alcindo não gostava da análise das despesas ou não tinha tempo de ver meu trabalho, colocou-me para despachar diretamente com o gerente, Sr. Nelson dos Santos. Assim, aos dezenove anos tive a oportunidade de trabalhar diretamente com um dos mais conceituados gerentes da área financeira da GE, percebendo seus métodos de trabalho, seguindo suas orientações e, principalmente, começando a verificar que a GE dava extrema importância e prestigiava as pessoas que estavam cursando, ou que tivessem cursado o BTC.

A partir desse momento decidi que também faria o BTC, apesar de ter somente um curso de segundo grau, hoje chamado de curso médio. Consegui ser selecionado entre os funcionários para fazer os cursos iniciais do BTC, ou seja, os cursos um e dois,

que serviam para nivelar os conhecimentos básicos para ingressar no BTC propriamente dito.

Meu primeiro instrutor no curso um foi o Sr. Francisco Pongidor Neto, que logo na primeira prova deu-me uma nota baixa, pois fiz a Demonstração de Lucros e Perdas, atual Demonstração de Resultados do Exercício — DRE, seguindo o que havia apreendido no Curso Técnico de Contabilidade, apresentando a demonstração em duas partes: do lado esquerdo as Receitas e do lado direito as Despesas, sendo que a diferença seria o lucro ou o prejuízo, balanceando a Demonstração de Lucros e Perdas. Porém, o Sr. Pongidor queria a demonstração de resultados dentro do padrão norte-americano, ou seja, a DRE na vertical em uma única coluna.

Depois dessa nota baixa, comecei a observar os detalhes contábeis da padronização norte-americana. O desenvolvimento do curso paralelamente ao trabalho prático realmente dava uma sinergia para o aprendizado. Assim, minhas notas passaram a ser ótimas e eu fui admitido no programa BTC. O Sr. Nelson transferiu-me da Contabilidade para o Contas a Pagar, para chefiar a seção de Análise de Contas a Pagar. Com vinte anos, foi a primeira vez que tive subordinados, sendo um deles, Mário Custódio, excelente funcionário e ótimo jogador de futebol. Mário chegou a ser Diretor Financeiro de uma grande empresa multinacional. Infelizmente, teve morte prematura. A chefia do Setor de Contas a Pagar era exercida por uma mulher, Dona Walkíria Leal de Carvalho, que foi minha primeira chefe mulher. O Subchefe da área era o Sr. Antônio Edmundo Lopes Carolo, português de nascimento e grande conhecedor da área de Contas a Pagar.

O Sr. Nelson dos Santos estava muito preocupado com o Contas a Pagar, porque, anteriormente, o gerente que ocupava o lugar dele adotava uma política baseada no princípio de que Contas a Pagar não precisava ser controlada pela companhia. Quem deveria controlar o que a GE tinha a pagar eram os cre-

dores ou seja os fornecedores da GE. O controle deveria estar voltado só para o Contas a Receber. Evidentemente, essa política não deu certo.

O Gerente perdeu seu emprego e foi substituído por Nelson dos Santos, que colocou Dona Walkíria para pôr o Contas a Pagar em ordem. Dona Walkíria já havia desempenhado vários cargos de chefia na GE, e todos com sucesso. O último antes do Contas a Receber foi o da Contabilidade, de onde saiu, indicando Alcindo João para substituí-la e exigindo que o Sr. Carolo fosse ajudá-la a pôr o Contas a Pagar em dia.

Nesse “*tours de force*” concentrado eu fui parar na Análise do Contas a Pagar, onde poderia utilizar meus conhecimentos do sistema contábil da GE, adquiridos na Análise das Despesas e complementados pelos cursos iniciais de nivelamento do BTC.

Nesse serviço eu precisava manusear os *vouchers*, cuja tradução literal para o português é “recibos”. Para cada cheque emitido pelo Contas a Pagar, havia um contracheque que capeava o processo de pagamento da conta 311.000 (código do Plano de Contas da GE para a conta de Contas a Pagar). Nesse processo eram anexados e grampeados todos os documentos que geravam os pagamentos. Os *vouchers* eram processados por cartões perfurados debitando a conta 311.000.

Em nossos primeiros trabalhos, constatamos que um dos arquivistas dos *vouchers*, para não dobrar os documentos, simplesmente cortava com tesoura as partes das notas fiscais, duplicatas e pedidos que excediam o tamanho da cartolina dos *vouchers*. Esse rapaz fazia parte da equipe do Gerente que antecederam o Sr. Nelson dos Santos. Ele foi remanejado para outro setor e posteriormente, despedido.

A análise do Contas a Pagar consistia em verificar se para cada cartão perfurado de crédito na conta 311.000 havia um cartão perfurado de débito. Nosso serviço era casar os dois cartões, retirando-os das gavetas de cartões, deixando somente os cartões

correspondentes aos créditos em aberto, que ainda não tinham sido pagos. O total desses cartões tinha que bater com o saldo do razão. O trabalho de procurar os cartões e separá-los era denominado de “*periquitagem*”. Estou falando dos primórdios da informática.

Outro trabalho da análise do Contas a Pagar era relacionado à averiguação dos pagamentos dos serviços de beneficiamento. Uma das grandes empresas beneficiadoras que trabalhavam para a GE era a TROL, cujo principal controlador era o Sr. Dílson Funaro, que chegou a ser ministro da Fazenda.

A GE comprava poliestireno e essa matéria-prima era entregue diretamente a TROL para que ela moldasse as peças de plástico utilizadas nos produtos GE. A TROL moldava peças de vários tamanhos, desde as portas dos refrigeradores GE até as gavetinhas de gelo que guarneciam os refrigeradores.

No processo de moldagem havia perdas por evaporação ou provocadas pelo aquecimento, além das perdas de peças defeituosas.

A TROL precisava reportar essas perdas. A Engenharia de Produtos informava as perdas por evaporação, consideradas aceitáveis e a área de Custos informava os valores a pagar pelo beneficiamento da TROL, considerando as perdas normais e descontando dos pagamentos as perdas anormais.

A análise desses pagamentos, pelos valores envolvidos e pela complexidade do processo, constituía uma das grandes responsabilidades de nossa seção. Esse trabalho era acompanhado e checado pelo Carolo, Dona Walquíria e pelo próprio Sr. Nelson dos Santos.

Paralelamente, toda semana tínhamos aula no módulo 101 do BTC. Neste curso tínhamos que ler a apostila com antecedência e resolver todos os exercícios propostos. As aulas aconteciam às dezesseis horas e tinham a duração de duas horas, nas quais o instrutor tirava as dúvidas surgidas nas leituras e durante as reso-

luções dos exercícios. No curso havia quatro provas, sem marcação anterior; um exame final, realizado aos sábados, simultaneamente no Rio de Janeiro e em São Paulo, iniciando e terminando no mesmo horário.

Os aumentos salariais por mérito levavam em consideração o desempenho no BTC.

No módulo seguinte, que era sobre Custos, o instrutor era o próprio chefe do Setor de Custos, Sr. Jurandyr Vagostello, e como fui muito bem nas duas primeiras provas, o Sr. Jurandyr acabou convidando-me para trabalhar com ele no Setor de Custos, justamente na área de Análise de Custos. O Setor de Custos tinha três enfoques: o Registro de Custos, a Análise de Custos de Produção e a Análise dos Custos de Distribuição. Esse segmento era de responsabilidade de Nahid Chicani, que veio a ser Vice-Presidente da GE. Nahid ingressou na GE como *trainee*, sendo contratado por outro *trainee* famoso, George Sebastião Guerra Leone, um dos grandes autores brasileiros sobre Custos, com livros editados pela Editora Atlas e FGV e nosso companheiro neste livro.

A Análise dos Custos de Produção era responsável pelo detalhamento dos custos de produção de todos os aparelhos domésticos produzidos pela GE, exceto os fabricados na fábrica de aparelhos eletrônicos, localizada no Parque Industrial da Mooca, bairro da cidade de São Paulo.

A GE adotava a sistemática de custos-padrão ou *standard*, como lá eram chamados. Para a elaboração das fichas técnicas dos custos-padrão de cada produto, havia necessidade de um intenso contato com a Engenharia de Produtos e com a Engenharia da Fábrica. Os analistas de custos necessitavam conhecer e entender os desenhos e os roteiros de fabricação das peças e dos conjuntos formadores de cada produto. Nessa ocasião, necessitei fazer cursos de leitura e interpretação de desenhos industriais para poder transformar as informações técnicas em dados para cálculo do custo-padrão dos produtos. O Setor de

Custos relacionava-se também com a área de Compras, com a Ferramentaria, com a Pintura, enfim com todos os setores de fabricação de uma metalúrgica.

O responsável pela Análise de Custos era o Sr. Raimundo Gomes Lima, que namorava a Therezinha, secretária do chefe do Setor de Custos, Sr. Simão Hanaka. Posteriormente Raimundo foi sócio da Boucinhas & Campos Auditoria e estava bem casado com Therezinha, mas, infelizmente, faleceu no início de 2004. Trabalhando com Raimundo, percebi que também precisava fazer um curso superior, embora estivesse, profissionalmente, tendo um desempenho razoável no BTC.

No Setor de Custos havia muito trabalho. Lembro-me de uma ocasião em que, num único mês, fiz 180 horas extras. Foi meu recorde em termos de horas extras. Era um mês de Inventário Geral, atividade coordenada pelo Setor de Custos e pela Auditoria Interna.

Além do setor de custos-padrão, trabalhei na emissão dos relatórios (chamados *reports* na GE) de apuração da lucratividade por linha de produtos. Nesses relatórios, adotava-se o critério de custeio pleno. Todos os custos e despesas eram detalhados por linha de produtos. Podia-se dizer que, naquela época, já se aplicava o custeio baseado em atividades — *ABC — Activity Based Costing*, só que não com essa denominação, ou seja, um pioneirismo da GE.

A apropriação dos custos e despesas por linhas de produtos era bem detalhada. Nos gastos com propaganda, por exemplo, os gastos com as faturas das agências de publicidade eram apropriados de acordo com os centímetros quadrados ocupados no jornal, por linhas de produtos, e, dentro de cada linha, individualizavam-se os diferentes modelos. A linha de refrigeradores tinha modelos de oito pés, dez pés, doze pés e assim por diante.

Esse relatório era traduzido para o inglês e distribuído aos gerentes de produção, engenharia, comercial e também enviados

para os Estados Unidos. O fechamento do relatório era acompanhado pelo Gerente de custos, Sr. Jurandyr Vagostello, tendo em vista a repercussão das informações constantes no *report*.

Antes mesmo de terminar o BTC, surgiu uma oportunidade de promoção. Fui indicado para assumir a chefia do setor de custos do Departamento de Equipamentos Elétricos Leves — DEEL, na unidade de Santo André. Esse setor cuidava dos custos dos motores elétricos, da esmaltação dos fios de cobre utilizados nos rotores e estatores dos motores e dos custos da Fábrica de Tintas e Vernizes do PISA. Creio que estava predestinado a trabalhar com custos.

O Gerente Financeiro do DEEL — Santo André era o Sr. Francisco Pongidor Neto, meu primeiro instrutor do BTC.

A essa altura eu estava com vinte e três anos e prestes a terminar o BTC. Havia muito trabalho no DEEL, o fechamento mensal era feito no Rio de Janeiro, visto que o DEEL — Santo André estava subordinado ao DEEL — Rio de Janeiro. Lá era a fábrica de medidores de energia da GE. Essa fábrica estava instalada na mesma planta da fábrica de lâmpadas. Lembro-me que os fechamentos anuais, em pleno verão, eram feitos à noite, quando a temperatura no Rio era mais amena. Mas apesar desta providência, os papéis de trabalho chegavam a grudar na pele dos braços, devido à intensa transpiração.

Com o término do BTC, houve uma festa em Campinas, onde a GE tinha a fábrica de Motores Pesados e Locomotivas. Nesta festa recebemos nossos diplomas do BTC, na presença de todas as autoridades da área de Finanças da GE.

Eu já havia ingressado na faculdade. Decidi fazer o curso de Administração de Empresas, na Escola Superior de Administração de Negócios da Pontifícia Universidade Católica. Era o ano de 1967 e o país estava em plena Ditadura Militar. Meu irmão, Léo Tadeu Robles, estudava Economia na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Em

1968, ele ficou cerca de quatro meses sem aulas. Foi o ano dos grandes confrontos universitários. A FEA — USP foi transferida para a Cidade Universitária.

No ano de 1968, conheci Laura Pereira, com quem estou casado. Tivemos três filhos: dois homens e uma mulher. Laura era estudante de Odontologia e na ocasião tinha aulas na Rua Três Rios, no Bom Retiro. Posteriormente, a Faculdade de Odontologia da USP, também foi transferida para a Cidade Universitária.

Em 1969, por meio de indicação de um ex-funcionário da GE, Dr. José Carlos Moreira, que ocupava o cargo de Gerente de Orçamentos da GE, e que foi também um *trainee*, na turma de Nelson dos Santos — recebi um convite para trabalhar no então Banco Itaú América S.A. Como estava fazendo preparativos para meu casamento e necessitando ganhar mais, aceitei o convite e pedi demissão da GE. A oferta foi irrecusável. O salário da GE, praticamente foi multiplicado por três. Assim, voltei para o mercado financeiro, como Gerente da Divisão de Planejamento Econômico do banco.

Esse progresso na carreira devo inteiramente à formação que a GE me proporcionou.

Depois, o Dr. José Carlos Moreira, como professor de Finanças na FEA/USP, indicou-me para seu colega de equipe de professores, o Dr. Roberto Braga, que assumira recentemente a gerência do Departamento Econômico e Financeiro do Banco Itaú América S. A.

A Divisão de Planejamento Econômico era responsável pela apuração de custos, pela elaboração dos fluxos de caixa do Banco de Investimento e da Financeira do então Grupo Itaú — América S.A.

Em 1970, casei-me com Laura Pereira. No casamento estavam presentes colegas da GE e do banco. Um dos padrinhos foi o Sr. Antonio Edmundo Carolo.

Neste mesmo ano graduei-me em Administração de Empresas. No ano seguinte, Roberto Braga levou-me para ministrar aulas no Curso Especial de Administração da Universidade Mackenzie. Esse curso era destinado para pessoas já graduadas em outras habilitações e que necessitavam ter conhecimentos de Administração. *Mais uma vez o BTC da GE auxiliou-me nessa tarefa.* O curso tinha um caráter de pós-graduação. O desafio foi grande, pois eu não tinha nenhuma experiência didática. Agradeço ao Braga a confiança depositada.

Da equipe do Mackenzie, além do Roberto Braga, que era o chefe, fazia parte um jovem extremamente talentoso e estudioso de Finanças, Walter Miyabara. Apreendi muito, convivendo com esses expoentes em Finanças, Braga e Miyabara.

Em 1974, ano em que nasceu nosso primeiro filho, Fábio Renato Pereira Robles, recebi um convite para lecionar no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. A experiência do Mackenzie também foi importante.

Assim, passei a fazer parte do corpo docente da FEA/USP, onde vários ex-GE também davam aula: Nelson dos Santos, Rubens Famá, Armando Catelli e José Carlos Moreira. Todos eles, antigos *trainees*, o que demonstra que a formação GE foi importante para várias pessoas.

Do Departamento de Contabilidade da FEA/USP faziam parte os grandes nomes da Contabilidade Brasileira: Sérgio de Iudícibus, Eliseu Martins, meu amigo José Carlos Marion, Antonio Perez Rodrigues Neto, que chefiava o departamento e que me admitiu na FEA/USP, Masayuki Nakagawa, Stephen Charles Kainitz, Antonio Amaral, Armando Catelli, Alecseo Kravec e outros.

Na FEA/USP fiz mestrado e depois doutorado em Controladoria e Contabilidade. Em minha banca de Doutorado, fui sabatinado por cinco doutores, um dos quais George Sebastião Guerra Leone, *ex-trainee* da GE, foi a pessoa que selecionou

Nahid Chicani como *trainee*, e que veio a tornar-se vice-Presidente da GE. Evidentemente, tudo isso em paralelo ao trabalho desenvolvido no Banco Itaú S.A., sucessor do Banco Itaú América. No Itaú, cheguei ao cargo de Diretor da Itaú Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, exercendo uma função semelhante à de um Diretor de Controladoria e Finanças.

Como resultado do doutorado, publiquei um livro, editado pela Atlas, com o título: “Custos da Qualidade — Uma Estratégia para a Competição Global”, em 1994. Em 2003, após algumas adaptações e inclusões, o livro foi reeditado, com o título: “Custos da Qualidade — Aspectos Econômicos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental”.

Esse modesto desenvolvimento profissional, usando a linguagem contábil, eu credito inteiramente a Deus, que sempre me colocou no lugar certo, na hora certa e cercou-me de pessoas que, por meio de suas palavras e exemplos, fizeram-me perceber os passos que eu deveria tomar. Esses lugares e pessoas foram a casa de meus pais, as escolas, os colegas de trabalho, a casa de minha esposa e o exemplo de seu pai, já falecido, minha casa... enfim, todas as oportunidades propiciadas por Deus em nossa existência.

Por último, quero registrar que minha carreira em Custos foi contemplada pela oportunidade de ser um dos fundadores da ABC — Associação Brasileira de Custos, que já promoveu dez congressos sobre custos no Brasil e participa intensamente do Instituto Internacional de Custos. Além disso, tive a satisfação de presidir a ABC durante quatro anos. *Realmente, a GE moldou a vida de todos que participaram de seus programas de treinamento em finanças.*

Atualmente, exerço a docência na Universidade Presbiteriana Mackenzie como Professor Titular da Disciplina de Finanças, lecionando no curso de graduação e com passagem pelo pós-graduação, tanto em nível de especialização/MBA (*lato sensu*), como de Mestrado/Doutorado (*stricto sensu*). Recentemente,

pedi minha demissão do cargo de professor do Mestrado do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, instituição em que estudei na década de 1950. Ainda continuo na Universidade de São Paulo, no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Existe uma tendência para transferir minhas atividades para o Nordeste brasileiro. Já iniciei esse processo. Estou também trabalhando na Fundação Visconde de Cairu, no curso de Mestrado em Contabilidade. A Fundação Visconde de Cairu é a primeira escola de Contabilidade de Salvador — BA e completará cem anos em 2005.

Uma das providências para essa transferência é o encerramento das atividades de consultoria, desenvolvidas pela Robles & Santos Consultores S/C Ltda., firma que mantenho em sociedade com meu “guru” da GE, Sr. Nelson dos Santos.

Essas reminiscências demonstram que os sete anos de GE, compreendendo trabalhos, estudos e, principalmente, a construção de uma rede de relacionamentos que nortearam o rumo de toda uma vida pessoal e profissional, é a maior riqueza que uma pessoa consegue formar ao longo de sua existência.



5

APRENDIZADO ETERNO

José Luiz Bassetto

UM PEQUENO PREFÁCIO

Tanto tempo depois e ainda estamos juntos! Nos vemos uma vez por ano e ainda costumamos lembrar o passado. E neste caso, não é sofrer duas vezes.

Nosso grupo existe porque a General Electric existe e porque ela nos proporcionou, por meio de seus programas de treinamento, um desenvolvimento profissional acima da média, como poucas companhias o fizeram. Foram muitos os cursos. Em especial destaca-se o FMP — (Financial Management Program), o antigo BTC — (Business Training Course). Sem medo de errar, poderíamos traduzi-lo como: Programa de Treinamento Contábil/Financeiro, orientado ao negócio. Foi por meio dele que eu e todos os que tiveram a oportunidade (quase 500), aprenderam e melhoraram seus conceitos de negócio ao longo de 3 anos de esforço concentrado para se formar e poder galgar novas posições na companhia.

Candidatei-me a ser um dos 12 que escrevem este livro, para registrar uma fase importante de minha vida, mas mais do que isto, permitir a todos os que venham a ler este texto, que

conheçam as razões pelas quais tive um grande prazer em trabalhar na General Electric e ser parte da elite que freqüentou e se formou no FMP.

Além disso, sem querer fazer destas páginas minha biografia, quero transmitir para os leitores o quanto foi importante para administradores, executivos e funcionários terem tido a oportunidade de trabalhar em uma companhia, que por meio de programas de treinamento sérios e objetivos, proporcionou, para aqueles que por ela passaram, utilizar suas mentes até as últimas consequências, para obter sempre resultados de qualidade a toda prova.

A GE de hoje, uma das empresas mais valorizadas do mundo, é a mesma de antigamente, onde tivemos a oportunidade de passar anos agradáveis de nossas vidas. *Portanto este capítulo é um tributo à GE e ao FMP.*

A SOLIDEZ DO TREINAMENTO

Eu era um jovem inexperiente quando entrei na GE. E a regra informal do jogo era: ou você se forma no FMP ou estará fora. Aprendi isto em menos de um mês. Só que não era tão simples assim. Para entrar, era necessário antes, ser aprovado no teste psicotécnico de admissão. Que vergonha! Fui reprovado. Minha sorte foi outra regra. A existência do Curso Geral. Um “cursinho” preparatório para o FMP. Mas mesmo “este cursinho” não foi fácil. Foram 180 dias para completá-lo e ter livre acesso ao FMP, sem necessidade de repetir o fatídico teste.

E lá fui eu. Entrei no jogo! Era um jogo com regras determinadas e duras. Ganhá-lo só dependia de mim. Do meu esforço exaustivo e continuado durante 3 anos. A técnica era: ninguém está disponível para ensiná-lo, você é responsável pelo seu próprio desenvolvimento! Foram muitas as noites e muitos os fins de semana dedicados ao poderoso “Sr. FMP”. Interpretar as famosas

“pegadinhas” (acho que os programas de televisão copiaram) era um exercício estimulante e desafiador.

Em 3 anos, aprendi como se administra processos de uma empresa de primeira linha, do ponto de vista do Controle e das Finanças: Contabilidade, Custos, Orçamento, Análise Financeira, Auditoria, além de Sistemas de Informações. E não era só isso! A todo momento eu era desafiado a colocar em prática o que havia aprendido. Os instrutores, também formandos do FMP, estavam lá para esclarecer dúvidas, dar pequenas “dicas” e para apoiar. Não estavam lá para serem babás. Eram, pelo menos, 10 (quando não 20) horas semanais de dedicação plena, além, é claro, de dar conta de todas as atribuições profissionais.

A recompensa: um aprendizado induzido e intuitivo que, conseqüentemente, me promoveria a posições mais importantes, quase automaticamente.

Mas não ficou só nisso, era necessário também participar de outros programas de treinamento complementares ao FMP. E, na verdade, não havia escolha: participar ou participar de outros cursos. Uma vez adquirido o conhecimento de como uma companhia funciona, do ponto de vista do Controle e Finanças, em todas as funções do negócio, participar do PRBM, do AMS200, Work Simplification, somente para citar o que minha memória me permite lembrar, era uma conseqüência natural.

PRBM: Profitable Business Management — Entendimento e avaliação de todos os departamentos da empresa do ponto de vista de quem os dirigia. Tive a oportunidade de me encontrar 32 vezes com a maioria dos “white heads” da empresa, sempre analisando e avaliando os inúmeros “estudos de caso” disponíveis. E como prêmio, o participante também se tornava um instrutor.

AMS200: Técnicas de Apresentação Eficaz — Aprendendo como organizar e defender uma idéia, um projeto, uma oportunidade. Quinze semanas de transformação do profissional tímido, que não conseguia fazer uma apresentação simples, de

poucas palavras, em um profissional comunicativo, capaz de fazer a apresentação perfeita. Eu próprio, testemunha da história, abandonei a postura de garoto tímido para tornar-me um profissional comunicativo, sem qualquer receio de falar em público, em todos os níveis.

Work Simplification: Eu diria que este curso é muito similar às técnicas utilizadas no programa de Qualidade Total, denominado Six Sigma, muito empregado pela GE em anos recentes. Além de receber os ensinamentos de análise e simplificação de processos, o participante era também desafiado (novamente) a apresentar sugestões para eles. Lembro-me muito bem: meu projeto se classificou em segundo lugar e recebi um polpudo vale-compra de uma loja de departamentos.

A GE não é a única empresa que dispõe de programas sérios de treinamento de seus profissionais. Mas a GE tinha, e ainda tem, diferenciais que a tornam única.

- No programa de desenvolvimento do profissional é citado textualmente que cursos ele terá que frequentar para seu progresso na empresa.
- A maioria dos cursos utiliza o método de auto-estudo. É o seu esforço profissional que lhe promove, sempre.
- A contribuição de tempo dedicado ao treinamento é meio a meio: tempo do aluno e tempo da empresa, definindo que ambos, o profissional e a empresa são responsáveis pelo seu desenvolvimento.
- O profissional é desafiado e tem a oportunidade de ser o próximo instrutor do treinamento que está recebendo. Eu mesmo fui instrutor de quase todos os cursos pelos quais passei.
- O treinamento é sempre orientado para o desenvolvimento nas funções atuais e futuras do profissional.
- O profissional é medido o tempo todo em relação à aquisição de conhecimento.

O COMEÇO DE TUDO

Entrei na GE ainda jovem, aos 21 anos. Era o ano de 1966. Já tinha um pouco de experiência administrativa, adquirida durante 6 anos de trabalho em um banco. Felizmente, a área para a qual entrei era do Departamento de Custos da unidade de Equipamentos Pesados, localizada em Campinas. Lá, fabricávamos geradores de energia, transformadores, motores elétricos de grande porte e locomotivas. Estas eram tantas, que as fabricávamos em série. Era bonito ver 10 ou 12 locomotivas perfiladas na baía fabril, cada uma delas em um estágio de fabricação.

O grande desafio era acompanhar e medir o progresso e desempenho dos produtos, ao longo de todo seu ciclo de fabricação, contado em meses. Na década de 60, os computadores ainda eram novidade para a maioria das companhias, mesmo as de grande porte. Mas não para a GE.

Nossos sistemas da época, que utilizavam equipamentos de processamento de dados limitados, já eram todos integrados, à semelhança dos Sistemas de Gestão atualmente no mercado. Além de conseguirmos gerar os resultados mensais em prazos diminutos, também conseguíamos acompanhar os custos de todos os componentes e recursos aplicados nos produtos. Nosso sistema de Planejamento e Acumulação de Custos ainda poderia ser utilizado hoje em qualquer empresa de equipamentos de grande porte, fabricados por encomenda.

Conseguíamos também comparar o custo planejado com o realizado em todos os níveis da estrutura do produto, Material, Mão-de-Obra e Despesas de Fabricação. A contabilização do resultado era, praticamente, automática. Mas nem tudo eram somente flores. A grande lição era: o resultado tem que ser apresentado sempre na mesma data, por meio da realização de todos os eventos do cronograma de fechamento mensal, conforme o

planejado. Qualquer deslize ou atraso tinha que ser compensado com esforço adicional para que tudo estivesse em ordem, no tempo requerido. E, com tal disciplina, os administradores tinham sempre a maioria das informações para tomada de decisão e mudança de rumo quando necessário.

O PRIMEIRO PRÊMIO

Era o ano de 1972 quando me formei, 6 anos depois, compreendendo o Curso Geral em um ano e meio, um ano livre para o casamento e 3 anos do FMP. Eu estava pronto. Por ter freqüentado o Curso Geral e o próprio FMP, acabei me privilegiando, pois tive a oportunidade de aprender parte dos conceitos duas vezes.

Coincidência ou não, minha primeira promoção de peso acabou acontecendo logo após ter-me formado no FMP. Seria isto uma regra? E era, senão escrita, verdadeira na prática. Claro que não foi só o FMP o causador da promoção. Também contribuíram o estilo da GE, a supervisão e “pressão” de meus chefes e meu deslumbramento por estar em uma empresa como a GE.

Falando em estilo GE, nós profissionais, nunca precisamos de manuais de Organização e Métodos. Tínhamos as Diretrizes. Por serem diretrizes, não eram compêndios de centenas de páginas. Somente algumas poucas definiam quem podia e quem não podia fazer o quê. Ainda nos primórdios dos anos 60, em vez de manuais de O&M, tínhamos Sistemas. A GE, mesmo no Brasil, que ainda não tinha a tecnologia de primeiro mundo, não poupou esforços para investir em soluções automatizadas de gestão.

Devido ao investimento em automação, veio o primeiro prêmio, a grande mudança. Eu jamais imaginei que o destino, por intermédio da GE, pudesse mudar tanto minha

vida. Em razão de todo o conhecimento adquirido nos sistemas que serviam a área de Custos, e depois de passar algum tempo em sua liderança, tornei-me um Analista de Sistemas. Um pouco na contramão da história, pois na época, e acho que até hoje, é raro um usuário tornar-se um especialista em Tecnologia da Informação.

E a GE era diferenciada em Tecnologia da Informação. Eu era ainda um garoto de 26 anos e já me tornava o responsável pelo gerenciamento todos os processos automatizados específicos ao Departamento de Equipamentos Pesados em Campinas. Além do próprio Sistema de Planejamento e Acumulação de Custos, era também responsável pelos Sistemas de Estoques e Compras.

Como Analista de Sistemas, meus horizontes se alargaram e tive todas as oportunidades de demonstrar conhecimento e competência e de colocar em prática tudo que havia aprendido no FMP.

Além de todo o esforço continuado no trabalho e no próprio FMP, agora era a hora de enfrentar novos desafios. E ser Analista de Sistemas da GE era como ganhar um grande prêmio. Já, na época, no início da década de 1970, os profissionais de informática tinham como plataforma de trabalho o conhecimento, o seu próprio e o conhecimento acumulado de uma empresa centenária, porém moderna.

Era a hora e a vez dos *Mainframes*, tendo como coadjuvantes os equipamentos convencionais. Para quem não os viu ou não se lembra, os computadores eram “movidos” a transistores e fios elétricos. Na verdade, terminais com contatos duplos, enfiados em placas de suporte que substituíam os programas. Nesta época tivemos dois *Mainframes*: o IBM 1401, alugado, precursor dos famosos IBM/360 e depois os GE 415 e 435, fabricados pela própria GE, em parceria com a Honeywell. Foram tempos de romantismo. A única forma de os computadores se comunicarem conosco era por meio de cartões perfurados, lidos aos milhares a uma velocidade estonteante.

A GRANDE MUDANÇA

Quem diria! Aquele garoto nascido em Itatiba e que se mudou para Campinas ainda criança, tinha que mudar de novo! Aos 28 anos, 1974, tornei-me um dos gerentes mais jovens da GE, que era realmente a empresa das oportunidades. Santo André era o destino. Santo André, o “A” do ABC, que ainda fervilhava de indústrias. Um novo mundo se abria.

Era lá onde estava instalado o então famoso CPD — Centro de Processamento de Dados, o lado *hardware* da Tecnologia da Informação. E eu era seu novo gerente. Quanta coisa por fazer, quantos sistemas para processar, quantos fechamentos para realizar. E aí estava um novo diferencial da GE. Enquanto ainda hoje, muitas companhias ainda penam para ter seu resultado mensal lá pelo meio do mês seguinte, na GE ele estava disponível no quinto dia útil.

Parecia uma epopéia. Começávamos a processar o fechamento mensal no domingo às 18 horas, pontualmente. Terminávamos na quinta-feira por volta das 12 horas. Tudo em seqüência e afinado, como em uma orquestra. Todos envolvidos, nós, de informática e nossos clientes, usuários de nosso grande ativo de sistemas automatizados.

Sim, nós já tínhamos o embrião do que se chama de Internet hoje. O resultado de toda a empresa no Brasil era submetido à matriz através de uma rede chamada *QuickComm* que nos ligava à matriz.

Nossos computadores funcionavam 24 horas por dia. E não era para menos. Todos os chamados departamentos, na verdade unidades de negócio por inteiro, espalhados pelo Brasil, se serviam de nossos poderosos sistemas. Tudo integrado via malotes, cartões perfurados, correio e táxis. Já conhecíamos o que se chama hoje de logística. Administrávamos o caos com perfeição, recuperando atrasos, adiantando operações, acionando profissio-

nais por BIP, contratando serviços de táxi, tudo para que nossos resultados operacionais estivessem prontos na hora planejada.

Nosso CPD era uma verdadeira organização. Digitadores, preparadores de dados, programadores de produção, operadores de computador, controladores de qualidade, supervisores. Ocupávamos quase 800 metros quadrados divididos entre computadores e profissionais.

Lembro-me com saudades da nossa epopéia. Nosso trabalho era gerenciar recursos escassos. Fazer muito com pouco. E isso nos tornava profissionais especiais. Prontos para criar soluções a partir do nada. E criamos! Criamos uma operação de serviços que funcionava, atendendo a todos os usuários a tempo e com qualidade.

Com a ajuda dos profissionais que eu gerenciava, fizemos um bom trabalho! Em 6 meses, nosso CPD estava muito melhor do que encontramos. E eu estava, de novo, pronto para novos desafios! Um pouco surpreso, é verdade, mas promovido novamente. Tornei-me o Gerente de Desenvolvimento de Sistemas Industriais, responsável por prover informações automatizadas para todos os departamentos da empresa que não eram de finanças.

Valeu! Valeu todo o esforço dedicado nos primeiros 8 anos de empresa. Valeu todo o conhecimento adquirido na área de custos e os conceitos aprendidos no FMP, os quais ampliaram meu universo, permitindo-me conhecer quase todos os processos operacionais de uma empresa industrial.

Estávamos em 1979. Era novamente a hora de mudar e melhorar. Novas tecnologias de informática estavam surgindo. Apareceram os primeiros sistemas de armazenamento de dados em discos. Que maravilha! Estávamos substituindo nossas fitas de rolo por potentes discos, com capacidade nunca antes sonhada. Eram 370 *megabytes* armazenados em um equipamento do tamanho de uma lavadora de roupas. Entramos também na era do “*on-line*”. Agora já podíamos nos comunicar com os

computadores via terminais e redes telefônicas. Era um grande salto de produtividade tanto para usuários como para os profissionais de informática.

Nosso primeiro grande projeto foi implantar um novo sistema de recebimento de materiais e contas a pagar, totalmente conectado. Mais um exemplo do pioneirismo da GE. As notas fiscais de entrada não mais se perdiam nos labirintos da empresa. Eram todas digitadas na portaria, antes que o caminhão entrasse. Claro que provocamos quase uma guerra com os caminhoneiros que tinham que se submeter aos nossos meninos, especialistas em compras, contas a pagar e livros fiscais, confinados em nossa cabine de “*fiberglass*” ao lado da portaria. Mas funcionou. Centenas de notas fiscais, e três meses depois já sabíamos, a qualquer momento, o que tínhamos recebido e o que tínhamos para pagar. Tudo *realtime*, ao contrário de muitas empresas que ainda hoje não têm esta facilidade.

E o conhecimento era realmente cheio de modernidades. Nossos sistemas de planejamento de materiais (guardo até hoje, com certo romantismo, as especificações e o programa COBOL de nosso MRP — Material Requirement Planning), estoques, custos e compras já eram dotados das funcionalidades que hoje, passados quase 30 anos, ainda faltam em alguns sistemas de gestão atuais: cálculo de cotações de preços a valor presente; reflexo instantâneo de irregularidades de recebimento no contas a pagar; integração automática dos módulos operacionais com a contabilidade, livros fiscais e fluxo de caixa; análise ABC de fornecedores e materiais; comparação do planejado com o realizado em todos os níveis dos projetos; contabilidade multimoeda. Enfim, para a época, tínhamos sistemas desenvolvidos internamente — (o *downsizing* ainda não tinha chegado), respeitados pelo mercado, incluindo os grandes fabricantes de computadores, que nos usavam como referência de mercado.

Fomos todos pioneiros. Nossos sistemas eram realmente de primeira qualidade e totalmente integrados, tendo como guarda-chuva a área de Controle & Finanças. Tudo acontecia para que o resultado fosse medido de forma rápida, clara e objetiva.

Mas isto não era suficiente. Precisávamos oferecer, por meio da Tecnologia da Informação, mais produtividade para toda a GE. O mundo dos negócios estava mudando. Velocidade já era um requisito importante para vencer no mundo dos negócios.

Foram meses de trabalho dedicados a descobrir e entender que tecnologia, de *hardware* e *software*, poderia ser adquirida e implantada para dotar a GE de aplicações mais robustas, modernas e principalmente, produtivas. Era a época de ouro da IBM. Uma empresa avançada e também pioneira como a GE. A parceria foi estabelecida. Adquirimos um verdadeiro arsenal. Foram US\$ 1.500.000,00 em parafernália de *hardware*, *software* e consultoria, baseados na plataforma IBM 4341/4381. Era preciso mudar! E o tempo era curto. Em 18 meses mudamos a “cara” da GE em termos de ferramentas de Tecnologia da Informação. Pioneirismo de novo.

Era o ano de 1979. Implantamos o COPICS: *Communication Oriented Production and Inventory Control Systems*. Que nome pomposo! Mas além do nome, o COPICS era dotado de novos conceitos de administração industrial. Era a febre do MRP — Material Requirement Planning, da conexão *on-line*, da informação *real-time*, da integração de processos. Fomos nós, a MWM e a Singer, os pioneiros. Foi quando comecei a aprender a dominar a arte do churrasco, ensinada por alguns gaúchos que compareceram em um dos primeiros encontros de usuários COPICS, em um hotel em Campinas.

Para completar o salto de produtividade, também implantamos novos sistemas de Controle e Finanças, capitaneados pelo FACS — *Finance & Accounting Control Systems*, implantado pelos meus pares da época, o melhor ou pelo menos um dos melhores

sistemas contábeis que já vi operando. Suas funcionalidades iam além de possibilitar registrar e acumular lançamentos contábeis. Era dotado de multimoeda, conversão FASB, multiempresa total, contas parametrizáveis, cálculo automático de Variação Cambial, conceito fiscal e gerencial, controle absoluto sobre lançamentos de sistemas operacionais e muito mais. Por que tão bom? Porque a GE era orientada ao controle e a finanças. Tudo tinha que ser justificado. Tudo tinha que ser defendido. Tudo tinha que ser aprovado do ponto de vista do retorno de investimento. E isto nos tornou, eu e centenas de outros profissionais, em profissionais por inteiro, comprometidos com o sucesso da GE e de tantas outras empresas pelas quais passamos.

O INSTRUTOR EM AÇÃO

Nisso também a GE era diferente. Só dependia de mim. Minha aplicação em cursos como estudante poderia ser premiada, dependendo de meu esforço e competência. Tornei-me instrutor de muitos dos cursos que freqüentei.

O FMP, razão principal do lançamento deste livro, é um caso especial. Nunca é demais afirmar que quem teve a oportunidade de participar como aluno, se destacou tanto na GE, como em empresas pelo Brasil afora. Um de seus módulos, o último, ensinava Sistemas de Informação, cobrindo todos os aspectos desta ciência. Como profissional da área, tornei-me, naturalmente, seu instrutor. Era desafiante ver usuários entenderem o “lado oculto” do computador. Tive gratas surpresas, pois muitos profissionais que ensinei enquanto instrutor, tornaram-se profissionais da área de Informática.

Também fui instrutor no PRBM, aquele em que os “seniors” da empresa passavam toda sua experiência para os mais novos. Diferente do FMP, este não tinha testes. Era, sim, muito

mais orientado às técnicas, recheado de estudos de caso, onde se podia comprovar a utilidade do controle e da automação.

O AMS-200, técnicas de Apresentação Eficaz deixou saudades. Foi outro curso do qual tornei-me instrutor. Quinze semanas de plena dedicação. A cada semana, uma nova técnica na arte de falar em público e convencer sua audiência. Foram mais de quatro anos transformando profissionais totalmente envergonhados em dominadores de púlpitos e mestres em organizar apresentações. Jamais vou me esquecer de suas técnicas básicas:

Ah, ham!; (Mensagem inicial de impacto);
Por que falar nisso? (razões que o movem a defender sua tese);
Por exemplo (a comprovação dos fatos);
E daí (o convite à ação).

O curso era tão bom, que o ministrei até para profissionais da Embraer. Até hoje guardo com carinho o roteiro do instrutor. Quem sabe se num dia destes monto um curso para transformar outras pessoas em oradores de primeira linha?

Enfim, as oportunidades de aprendizado tinham duas facetas, como aluno e como instrutor. Se não aprendia como aluno, aprendia como instrutor. E eu aproveitei ao máximo!

O TOPO DA PIRÂMIDE

Foi um longo caminho! Oito anos como Gerente de Desenvolvimento de Sistemas. A competição era intensa. Assim como eu, meus companheiros também estavam lutando por um lugar ao sol. O topo, em 1981, foi a Gerência de Seção, o que pode ser comparado a um diretor de área de uma empresa do mercado. Depois de ter sido supervisionado por grandes profissionais, brasileiros e americanos, tornei-me o número um da

Tecnologia da Informação da GE! Que glória para aquele menino tímido do passado.

Nossa área de tecnologia tinha um orçamento de três milhões e meio de dólares, maior que a receita total de grande parte de empresas brasileiras. Servíamos a mais de 10 negócios diferentes, dispersos geograficamente por todo o Brasil. Todos conectados *on-line*, via Embratel.

A característica mais marcante, sempre presente em cada minuto de convivência na GE foi a da produtividade. Em quatro anos de administração da área de Sistemas de Informação, fui desafiado, ano após ano, a reduzir custos, sem com isso diminuir o nível de serviço e a qualidade. Chamam isso, hoje, de Service Level Agreement. O controle de Head Count era absolutamente imperativo. Fazer mais com menos, sempre. Isso desenvolveu em todos nós, profissionais formados no FMP ou não, agora carinhosamente chamados de **FMPeer's**, um senso de responsabilidade com o patrimônio da companhia, GE ou não, muito além da média de mercado.

Mesmo assim, por meio da boa defesa de propósitos, construímos, talvez, o melhor CPD, o ninho dos computadores do Brasil. Nossas instalações eram dotadas de controle eletrônico de acesso por nível, entrada e saída alternativas, vidros à prova de bala, plano de contingência, procedimentos de localização de profissionais, sistemas de BIP, arquivos deslizantes, sistemas de combate a incêndio e muito mais.

Uma das razões para tanta parafernália, além da proteção natural para não parar as operações da empresa, era também o movimento de greves no ABC. Chegamos ao ponto de operar os computadores de fora da empresa, através de estações controladoras em locais tão insólitos como a sala de minha própria casa.

Era a hora de tirar vantagem de todo o acervo implantado. Desculpem os leitores pela insistência, mais pioneirismo da GE. Planejamento e controle orçamentário era regra institucional.

Precisávamos de ferramentas flexíveis para planejar e controlar nossas despesas. Além disso precisávamos também extrair informações de nosso acervo e explorá-las de forma amigável e desestruturada. Para tal, implantamos um dos primeiros sistemas de apoio à decisão do mercado. Um sistema inglês, cujo nome acho que era FCS, que acabara de chegar, um Lotus 123 para *mainframe*. Com ele tínhamos informações flexíveis de controle orçamentário em todos os níveis estruturais da empresa.

Meu Deus! E agora? Chegaram os microcomputadores. Monstrinhos desafiadores da hegemonia dos *mainframes*. E lá fomos nós novamente à frente de nosso tempo. Não tivemos preconceito. Em vez disso, abraçamos a causa. Nosso primeiro micro era muito estranho: CPU com TV como monitor. Era a época do Visicalc, precursor do Lotus 123/Excel; DBase 2, precursor do DBase 3 e Access; Wordstar, precursor do Word e Harvard Graphics, precursor do Power-Point. A Microsoft era uma criança. Em menos de 2 anos já contávamos com mais de 100 microcomputadores espalhados pela GE e um Centro de Informação, o antigo nome do *Help Desk*, servindo a toda a comunidade de usuários da empresa.

Tudo isso, suportado por uma política de recursos humanos baseada em premiação por mérito e promoção focada no desempenho. Nossa política sempre foi a de desenvolver estagiários, tornando-os profissionais prontos tanto para nós mesmos como para o mercado. Fomos grandes fornecedores de profissionais capacitados para inúmeras empresas, o que não causava prejuízos, pois sempre tínhamos outro para substituir a perda. Na verdade era uma política saudável, que não inflacionava a massa de salários da empresa. Hoje, quase 20 anos depois, ainda encontramos nossos antigos companheiros de informática, uma vez por ano, como acontece com os **FMPeer's**. Este grupo, que carinhosamente chamamos de Dino's, de dinossauros, pois somos todos da era jurássica, tem muita história para contar e todos são, ainda hoje, profissionais por inteiro, conectados com a tecnologia.

Foram 4 anos como principal executivo de informática da GE, com desenvolvimento sustentado pela tecnologia e pelo treinamento no Brasil e nos Estados Unidos. Dentre estes cursos, destacam-se: Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia da Informação, Ferramentas de Produtividade, Desenvolvimento Gerencial etc.

A centralização da área de informática cumpriu seu papel. Dotou a GE de Sistemas de Informação de extrema utilidade e alto desempenho. Mas os negócios cresceram, novas capacitações foram desenvolvidas e era a hora de descentralizar, sem perder o foco na produtividade, modernidade e controle de custos. E isto foi feito. Era a GE sempre liderando a tendência do mercado. Os negócios remotos começaram a ter sua própria operação de computadores, com exceção da área de finanças, que continuou centralizada, sempre em linha com as diretrizes de tecnologias avançadas, determinadas pelo Information System Board, nos Estados Unidos, responsável pelo teste e recomendação de tecnologias avançadas.

A GE é, atualmente, uma das melhores companhias do mundo. Sem medo de errar, afirmo que se tornou o que é devido ao seu contínuo desenvolvimento tecnológico, administrativo e profissional, perseguido ao longo do tempo. Felizmente tive a oportunidade de participar de 1/5 de sua vida centenária. Não foi somente o esforço pessoal que me tornou um profissional experiente. Foi também a bandeira da GE por qualidade, desempenho, controle, pioneirismo e, principalmente, o ambiente desafiante, sempre presente em todas as ações de negócio.

A DESPEDIDA

Mas nem tudo são flores. Devido às estratégias corporativas mundiais, situação econômica de nosso país e também a filosofia de ser a número um ou no máximo a número dois em

todos os segmentos de negócio em que atua, a GE emagreceu no Brasil. As oportunidades de crescimento já não eram tão férteis. Chegou a hora de enfrentar novos desafios. Era o ano de 1986.

Com o aprendizado na GE, tornei-me um profissional, não somente de informática, mas principalmente com domínio e conhecimento, além da tecnologia em si, da maioria dos processos empresariais.

Foram 3 grandes companhias nos 9 anos seguintes: Sharp, Ernst & Young e Eucatex. Em todas elas não tive qualquer dificuldade de adaptação. O conhecimento acumulado na bagagem me permitiu transitar por todos os processos, por todos os níveis organizacionais e por todas as esferas políticas. É claro, todas elas se beneficiaram indiretamente da GE, pois levei comigo a vontade de fazer bem feito, o embasamento tecnológico e metodológico, o desejo maior pela disciplina, a obsessão por qualidade, a gula por produtividade e a fobia pela perfeição.

Levei comigo grandes lições:

- Você já foi o estagiário ao seu lado. Respeite-o e eduque-o;
- Não espere que outros façam o que é sua obrigação;
- Não se satisfaça com a primeira versão, as próximas serão melhores;
- Errar é humano, mas aprenda com seus erros;
- Meça seu trabalho. Se você não fizer, alguém o fará;
- Aceite desafios além de sua capacidade, você pode;
- A crítica pela crítica impede o aprendizado de novas técnicas;
- A hierarquia existe para ser respeitada, a liberalidade leva ao caos;
- O treinamento não termina ao final curso, mas começa no dia seguinte;

- Não julgue o seu funcionário pelo que ele ainda não sabe;
- Encontre um profissional exemplo e imite-o até ser melhor que ele;
- Diversifique suas experiências para aprofundar o conhecimento;
- Se fizer com qualidade, não haverá necessidade de alguém controlar;
- Só burocratas trabalham das 8 às 17. A solução pode estar no chuveiro;
- A disciplina é sempre sua aliada. Vale tanto para métodos quanto para horários;
- Análises parciais ou precipitadas não permitem avaliar o todo;
- Seja ambicioso, sempre pronto para assumir funções mais complexas;
- Se a empresa em que você trabalha progredir, você será levado junto;
- Não resista às mudanças. Elas são inevitáveis. Mude ou será mudado;
- Tenha visão e audição periféricas. Enquanto trabalha, veja e ouça;
- Não deixe que o sucesso lhe suba à cabeça, continue trabalhando;
- Em uma nuvem ameaçadora sempre está escondida uma oportunidade;
- Planeje seu dia, sua semana, seu mês e seu ano. Seu futuro será melhor;
- Não se preocupe com pequenas coisas, tudo são pequenas coisas;
- Não se preocupe. Um problema dura no máximo três meses.
- Um profissional comum será sempre um profissional comum;
- Não seja enganado. Confiar é bom, conferir é melhor.

A CONSOLIDAÇÃO

Nem sempre você é dono de seu nariz. Depois de algum tempo fora da GE, deixei o trabalho burocrático de escritório para tornar-me um homem do mundo, pois o destino conduziu-me para uma nova carreira, a de Consultor de Tecnologia da Informação e Gestão de Negócios. Depois de três anos na nova carreira, a GE se fez presente novamente. Fui chamado de volta, agora como consultor, para ajudá-la a reformular o patrimônio de informação de dois de seus negócios. Minha missão foi a de selecionar e ajudar a implantar novos sistemas automatizados de gestão, os chamados ERP's.

A GE vivia um momento especial em direção à Qualidade de Processos, empregando a filosofia Six Sigma. E veio nova oportunidade de aprendizado, pois como consultor, fui “convocado” a atender aos dois cursos básicos desta técnica de qualidade.

Embasado no conhecimento adquirido, em grande parte na própria GE e seguindo os preceitos de Mike Hammer, o pai da Reengenharia Empresarial, ambos consolidados pela filosofia Six Sigma, desenvolvi o que hoje chamo de meu “ganha-pão” e com o que me divirto ajudando inúmeras empresas a melhorarem seus sistemas de gestão.

Pelo fato de que as empresas operam por meio de processos e não de departamentos, juntei tudo: GE, Mike Hammer e Six Sigma e desenvolvi uma metodologia de Seleção e Implantação de Sistemas de Gestão, orientada a processos de alto desempenho com inúmeros casos de sucesso.

E depois de longos 18 anos afastado da GE, não tenho dúvidas em afirmar: ela ainda faz parte de minha vida. O que lá aprendi, as experiências pelas quais passei, as pessoas com as quais convivi, jamais serão esquecidas.

A NOSSA GE BRASIL

Jack Welch, um dos maiores líderes empresariais deste século, também colocou seu amor pela GE no livro *“Jack, o definitivo”*, leitura obrigatória para executivos e, principalmente, para quem trabalhou ou trabalha na GE.

No capítulo *“Afinal, que Negócio é esse de CEO?”*, quase no final do livro, entre tantas outras coisas ele diz: “Bom mesmo é diversão”. Repensando as manhãs, tardes e noites que passei na GE, posso afirmar com convicção que me diverti muito.

Mal comparando, assim como Jack, eu também tinha paixão pelo que fazia e pela empresa, tive e ainda tenho amizades incríveis, vivi minhas crises, sofri muitas pressões, me empolguei por tudo, mudei de rumo e de vida e, principalmente, tive a oportunidade de comemorar muito, tanto no sentido literal da palavra, por meio dos inúmeros jantares comemorativos, como também pelo orgulho do trabalho bem feito e do projeto implantado com sucesso.

E no momento em que termino estas páginas, constato com prazer, que o novo Presidente da GE Mundial, Jeff Immelt, não se afastou do que chamo *Empresa Formadora de Bons Profissionais*, pois continua investindo na formação de novos líderes conforme citação na seção “Gestão Esperta”, da revista Exame de 14 de abril de 2004. Mais uma notícia: a GE América Latina acaba de implantar um sistema automatizado, dedicado a facilitar a avaliação de desempenho (Session C), conforme publicado na revista *Informationweek*, de 02/06/2004. Essa GE não pára quando se trata de desenvolver e avaliar seus profissionais!

E quando cito Welch e Immelt, não poderia me esquecer de Thomas Alva Edison, o precursor, que consolidou a GE como a conhecemos, conforme descrito ao final do que é denominada THE EDISON ERA, no livro *“A CENTURY OF PROGRESS*

— *The General Electric Story*”, publicação editada pela GE para a comemoração de seus 100 anos — um bom livro para conhecer a formação de uma grande companhia. Minha homenagem: “*Não fracassei mil vezes, descobri mil maneiras que não funcionavam*”.

E é lá que está estampada também a foto de Jack Welch, na página 107, ainda vice-chairman e uma frase que define a GE do segundo século: “*Fazer dos anos 80 a década de abertura para um segundo século de realização jamais sonhada... em desenvolvimento de negócios, crescimento internacional, progresso tecnológico e melhoria de produtividade... para pessoas*”. Parece que estão conseguindo...

E assim como a GE americana, a nossa querida GE-Brasil também tinha: avaliações permanentes de desempenho que realmente eram utilizadas para reconhecimento dos melhores; programas de redução de custos pioneiros que premiavam as melhores idéias; avaliação de cargos e salários que realmente funcionavam em linha com as regras do mercado; orçamento empresarial planejado, seguido e medido; pioneirismo em implantação de soluções administrativas e tecnológicas; cultura tradicional solidificada; políticas e diretrizes publicadas e respeitadas e, principalmente, programas de treinamento abertos a todos os níveis da organização.

É claro que concordamos que muitas empresas de hoje e do passado são excelentes, mas para nós, que escrevemos este livro, a GE e o FMP são inesquecíveis por tudo o que nos propiciaram, tanto na definição do que seria nossa vida como pelo tremendo desenvolvimento profissional alcançado por todos nós.

Como última ousadia, recomendo a qualquer empresário que, entre seus candidatos potenciais para uma determinada vaga, escolha o candidato da GE. E aos que começam hoje a enfrentar os desafios de uma nova carreira, se tiverem a oportunidade, que comecem pela GE.

AOS QUE NÃO CITEI

Nenhuma das pessoas com as quais convivi na GE foi citada neste texto. Mas todas que lerem este capítulo se identificarão com as várias passagens, sem que eu tenha que citá-las. Claro que ainda me lembro delas. Mas foram tantas que ajudaram a realizar-me como profissional, que não quis correr o risco de esquecer de alguma que, sem dúvida, mereceria a citação. Mas minha esposa, Vilma, tenho que citar. Ela amava tanto a GE, que jamais me perdoou por ter deixado a empresa.

6 **INFORMÁTICA, ADMINISTRAÇÃO, CONTROLE E OUTROS ASSUNTOS**

Fernando de Paula Leite Sampaio

COMO FUI PARAR NA GE

Este é um relato pessoal para mostrar o quanto a minha experiência profissional adquirida na General Electric do Brasil alterou e guiou a minha vida.

Sou formado em Ciências Contábeis e Atuariais pela Fundação Armando Álvares Penteado e um dos primeiros Programadores de Computador formados no Brasil (1963).

Sou do tempo que computador era chamado de “Cérebro Eletrônico”. Quando chegou aqui, provocou uma mudança radical na forma de processar informações. Mudar de um sistema eletromecânico (convencional) para um sistema eletrônico significava um desafio tremendo. As mudanças na velocidade de processamento eram alucinantes. Para se ter uma idéia, no sistema convencional conseguia-se ler as informações contidas em um cartão magnético a uma velocidade de 80 cartões por minuto. No sistema eletrônico essa velocidade era de 600 cartões por minuto e cada cartão continha no máximo 80 caracteres. As impressoras convencionais imprimiam 45 linhas por minuto, enquanto que as

novas conseguiam imprimir 600 linhas por minuto. Atualmente, impressoras laser de alta velocidade não mais imprimem linhas, mas sim páginas.

Hoje, quando se fala nessas velocidades, parece que estamos falando de coisas da Era Paleozóica, pois o tamanho dos equipamentos diminuiu centenas de vezes, enquanto a velocidade aumentou milhares de vezes. Nós éramos românticos mesmo. Românticos a ponto de esperar horas pela compilação de um programa (transformação da linguagem convencional em linguagem do computador) e descobrir que tínhamos errado apenas uma linha do programa. Hoje, isto é feito em décimos de segundo.

Era o ano de 1967 e eu exercia a função de Supervisor de Operações da IBM do Brasil, tendo sob minha responsabilidade a operação de três computadores IBM 1401, localizados em dois edifícios próximos, no centro de São Paulo. Foi quando tomei conhecimento que a GE tinha um curso muito bom de treinamento interno na área contábil — o BTC, que embora tenha mudado de nome para FMP, continuo a chamá-lo carinhosamente pelo nome antigo, BTC. Interessei-me sobremaneira pelo tal curso e queria trabalhar na GE para poder freqüentá-lo. E a oportunidade surgiu quando respondi a um anúncio para uma vaga de Programador de Computador. Após as entrevistas de praxe, fui contratado em meados de 1967 para trabalhar em Santo André - SP e com o firme propósito secreto de ser um aluno do então BTC.

Era época de mudanças na GE, que possuía um Centro de Processamento de Dados baseado em equipamentos convencionais que estava sendo substituído pelo novo conceito de processamento eletrônico de dados, uma modernidade que poucas empresas tinham. A mudança aconteceu em três etapas:

Inicialmente, a GE desenvolveu os sistemas e os processava em um Bureau externo. Esses sistemas foram desenvolvidos para substituir paulatinamente os sistemas convencionais existentes.

Na segunda etapa, a empresa montou a equipe de Processamento Eletrônico de Dados, com Analistas de Sistemas, Programadores e Operadores. E na terceira, por volta de 1969, adquiriu seu próprio computador.

O BTC

É um curso intensivo de seis semestres, “*self learning*”, muito puxado, com nota mínima de aprovação de 75 em 100. Iniciei o BTC no 2º semestre de 1967. Um curso de extrema dificuldade, que exigia estar preparado para a próxima aula por meio da feitura de uma montanha de exercícios de grande complexidade.

Casei-me com a Amélia, uma pessoa maravilhosa com quem estou até hoje, em outubro de 1967, no meio do primeiro curso. Lembro-me perfeitamente que em uma noite em que eu estava coberto pelas apostilas e exercícios, minha esposa perguntou-me: — “*Você casou comigo ou com esse tal de BTC?*”

Realmente era necessário estudar muito, em incontáveis horas de extrema dedicação.

O curso, basicamente, era orientado a Finanças e Controle, com a finalidade de formar profissionais ecléticos, com conhecimentos de Contabilidade, Orçamentos, Custos, Auditoria e Sistemas de Informações. No intervalo dos semestres eram ministrados cursos funcionais com o objetivo de mostrar as várias características de cada departamento. Os instrutores desses cursos especializados eram os gerentes das áreas específicas, como Engenharia de Produtos, Controle de Qualidade, Matemática Financeira etc.

Como conseqüência, ao terminarmos o BTC, não só havíamos aprendido as matérias ministradas nos cursos como também tínhamos uma ótima noção de como funcionava uma empresa, como os departamentos se relacionavam entre si,

quais os problemas que cada um sentia por falta ou informação errônea etc. E o grande objetivo do curso era formar uma equipe homogênea de profissionais, que tivessem um nível básico de conhecimento igual.

A ESTRATÉGIA BASEADA NO BTC

Por filosofia a General Electric sempre procurou preencher o seu quadro gerencial aproveitando o pessoal interno, em vez de recrutar no mercado. Quase todos os gerentes das inúmeras áreas da empresa eram formados no BTC. Conseqüentemente, se você quisesse fazer carreira e subir na escala hierárquica da empresa, era necessário ser formado no BTC. Sua direção mantinha uma carteira com o histórico de todos os formandos e quando surgia uma vaga para gerência, a primeira providência era consultá-la e verificar quais formandos tinham a característica e personalidade exigidas para ocupar o cargo. Mas além do nível gerencial, os jovens também tinham sua vez. Os estudantes recém-saídos das faculdades, chamados *trainees*, tinham a oportunidade de estagiar durante seis meses em cada área administrativa-financeira da empresa enquanto faziam o curso. Seus salários eram baseados no aproveitamento do curso mais a avaliação do gerente da área em que estavam estagiando, ou seja, os *trainees* eram moldados para a responsabilidade, pelo aprendizado e pelo desafio de alcançar um lugar ao sol pelo seu próprio esforço.

Nem é preciso dizer que esses *trainees* estudavam muito, trabalhavam com afinco, nunca esmorecendo, perseverando sempre. Dessa maneira, na grande maioria das vezes, concluíam o curso como excelentes profissionais e aptos a iniciar uma carreira de sucesso. Como conseqüência, o corpo gerencial da GE era “espetacular”. Quase todos universitários, com excelente conhecimento básico empresarial e um nível de comunicação aci-

ma da média, além de, em virtude do BTC, conhecerem muito bem a filosofia da GE.

Cada um dos que concluíram o curso tinha sua peculiaridade. Alguns, com mais aptidão para matemática, outros se destacavam pela velocidade de raciocínio, outros pelo poder de síntese de idéias e outros, ainda, pela clareza com que expunham seus conceitos e pontos de vista. E o importante nesta história toda foi o relacionamento entre nós todos, alinhados por um objetivo comum: o de aprender para vencer na carreira profissional e a troca de idéias constante em todo o ciclo do curso. E este relacionamento continua até hoje por meio de nosso almoço anual.

O TRADICIONAL ALMOÇO

E o relacionamento quase eterno, continua até hoje. Começou nos almoços sagrados ao final de cada curso de seis meses, quando todos, exaustos pela prova final que consumia quase 3 horas do sábado, se reuniam para um lauto almoço no Restaurante São Judas, em São Bernardo do Campo, na famosa rota do Frango com Polenta, para comemorar o término de mais uma etapa do BTC.

Esse almoço de confraternização era realmente sensacional. Reunia alunos e instrutores de todos os cursos terminados naquele semestre, num ambiente totalmente descontraído, para comer um frango com polenta e tomar um “chopinho” (alguns), além do alho frito, que sempre foi minha paixão.

E este almoço, transformado em missão anual, era tão importante que o costume continua até hoje, o que devemos a alguns de nossos abnegados colegas que não medem esforços para que essa tradição continue.

Desliguei-me da GE em 1976, após nove anos de trabalho e até hoje, 28 anos depois, reunimo-nos anualmente para um al-

moço no mesmo restaurante. Lá, matamos as saudades de nossos ex-colegas, hoje cada um em uma atividade diferente, ocupando as mais diversas posições, mas, NOSSOS AMIGOS.

EU E A GE

Inicialmente, em minha carreira profissional, aproveitei os ensinamentos dentro da própria General Electric na área de Sistemas de Informações.

Após a conclusão do BTC, fui promovido para a Gerência de Programação e alguns anos depois para a Gerência de Análise de Sistemas Industriais, sendo responsável pelos sistemas da área industrial das fábricas de Santo André, Campinas e Rio de Janeiro e Departamento de Serviços na Vila Leopoldina, em São Paulo. Mais tarde fui para a Gerência de Análise de Sistemas de Controle e Finanças, posição que ocupava quando me desliguei da empresa. Como Gerente de Análise de Sistemas, fui instrutor do BTC, evidentemente, no módulo de Sistemas de Informações.

Conhecendo a filosofia da empresa e como os diversos departamentos se relacionavam entre si, ficava muito mais fácil para nós, perceber suas necessidades para desenvolver sistemas que pudessem facilitar a vida dos departamentos, estabelecendo controles e fornecendo funcionalidades e relatórios para que pudessem cumprir sua missão a contento.

Outro ensinamento importante foi o de que, para se iniciar qualquer projeto, deve-se pensar também em custos — um diferencial da GE — em que tudo tinha que ser claramente justificado, isto é, para que algum projeto fosse desenvolvido, era necessário não só que satisfizesse às necessidades dos clientes (departamentos) e da empresa como um todo, mas que ao mesmo tempo, representasse uma economia de custos.

Outro aprendizado: normalmente uma área sempre compete com outra. As áreas Industrial e Comercial sempre divergem entre si. A segunda querendo que o produto que vendeu hoje seja entregue ontem, e a primeira sempre divergindo da pressa da área comercial, argumentando: Por que não planejou antes?

Os problemas entre as áreas Comercial e Administrativa/Financeira quase sempre surgem com relação ao preço, que sempre está muito alto para a Área Comercial e baixo para a Financeira. Além do que, na visão da Área Comercial, os prazos de pagamento exigidos pela Área Financeira são muito curtos. Os argumentos são conflitantes: maior flexibilidade de preço e prazo desejado pela Área Comercial contrariamente aos desejos das áreas de Controle e Industrial.

Entre a Área Industrial e a Administrativa/Financeira a divergência ocorre porque a Área Industrial acha que os administrativos estão querendo controlar muito o que acontece nos departamentos. Entendem que esses controles são muito rígidos e burocráticos, fazendo com que o pessoal fique preenchendo relatórios em vez de produzir.

Esse atrito entre as áreas é normal e importante. É bom que eles existam, para que os representantes dessas áreas conversem e tentem resolver ou minimizá-los. Se não houver atritos entre as áreas, devemos ficar atentos porque alguma coisa pode estar errada. Pode estar havendo acomodação de um ou de outro lado, ou mesmo de ambos. Quando esses atritos não existem, devemos analisar as situações e criar condições para que tais atritos aconteçam de uma maneira sadia e desse modo façam com que os dirigentes resolvam as diferenças em benefício da empresa. É do atrito que vem a superação, forçando os dirigentes a “pensar” em como contornar os obstáculos e examinar alternativas para separar o que é realmente importante, resultando em procedimentos modificados e como consequência, tornando os sistemas melhores e diminuindo atritos em benefício da empresa.

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Além do próprio BTC, a GE utilizava uma série de ferramentas e cursos que muito nos aprimorava. Uma dessas ferramentas era a Avaliação de Desempenho para o planejamento de carreira. Anualmente éramos convocados pelos nossos gerentes para um processo de avaliação sobre o que éramos e o que pretendíamos ser no futuro, que lugar queríamos ocupar. E, normalmente, nossa ambição era tomar o lugar de nosso chefe. Como contrapartida, vinha a pergunta:

— Você acha que está pronto para ocupar o meu lugar?

Normalmente nossa resposta era: AINDA NÃO!

A pergunta seguinte:

— Do seu ponto de vista, quais são seus pontos fortes que fazem com que você ache que pode ocupar o meu lugar?

E nessa hora éramos obrigados a refletir sobre o que realmente achávamos de nós mesmos.

Mas a próxima pergunta era ainda mais difícil de ser respondida:

— No seu entender, quais são os seus pontos fracos?

E olhem que nosso gerente realmente nos conhecia, e se por acaso esquecêssemos de algum ponto importante, ele calmamente nos lembrava.

E aí vinha um dos principais pontos:

— O que você acha que tem que fazer para corrigir esses pontos fracos e torná-los seus pontos fortes?

Então estabeleciam-se metas para o próximo ano, para os próximos dois anos, para os próximos cinco anos. E tudo isso ficava registrado em um questionário com uma única via que ficava em poder do gerente. Afinal, por que precisávamos de uma via, se o que ali estava escrito era o que nós queríamos nos tornar e nós sabíamos perfeitamente o que queríamos?

Ao final de um ano, outra reunião e vinha o gerente, com o questionário do ano anterior na mão, no qual constavam nossas expectativas e promessas.

— Olá, Fernando! Tudo bem? Vamos lá! O que você pretende ser no futuro?

Nossa resposta, normalmente, era a mesma. Estar no seu lugar!

— Você acha que está pronto para ocupar o meu lugar?

Fazendo um exame límpido de consciência, a resposta ainda desta vez era: AINDA NÃO!

E o Gerente:

— No ano passado você disse que tais e tais coisas eram seus pontos fortes. Continuam sendo fortes?

— No ano passado você programou que iria fazer o seguinte. Fazer tal curso. Fez?

— Você também tinha anotado que neste ano que passou você iria tentar corrigir o seu defeito X. Você conseguiu?

Nessa hora, percebíamos o quanto fomos fracos e o quanto desviamos de nossos objetivos, pois fizemos algumas das coisas as quais havíamos nos proposto, mas esquecemos completamente de outras.

Fizemos tantas outras coisas que nada tinham a ver com os objetivos a que tínhamos nos proposto.

Após algumas dessas reuniões anuais, muito provavelmente já havíamos conseguido superar nossas dificuldades e aprendido a focar os objetivos.

Todos eram incluídos neste programa, o famoso AMR — Annual Manpower Review, empregados normais, supervisores, chefes, gerentes de nível I, gerentes de nível II etc., e cada qual perseguia seus objetivos que, anualmente eram analisados pelo gerente de nível superior.

E aí, os mais “espertos”, aqueles que percebiam mais rapidamente a importância desse programa para o seu treina-

mento de vida no sentido de atingir os objetivos propostos, saíam na frente.

Muitos conseguiam atingir o primeiro degrau, outros o segundo, outros, o terceiro, mas com certeza, todos eram profissionais prontos para qualquer empresa industrial do mercado.

E o sistema funciona! Seja na GE ou em qualquer outra empresa. Qual o seu principal objetivo? Está fazendo o que deve ser feito? Quais seus pontos fortes? Quais seus pontos fracos? O que está fazendo para eliminar seus pontos fracos e se tornar mais forte? Estamos nos desviando do verdadeiro objetivo?

Essa foi uma das maneiras que a GE adotou para nos ensinar a centrarmos nossas decisões nos reais objetivos.

A FOBIA POR REDUÇÃO DE CUSTOS

A GE sempre foi preocupada com redução de custos — um objetivo final que nunca foi esquecido. Como o objetivo é o lucro e sempre que possível maior que o do ano anterior, só temos duas coisas a fazer: Aumentar as receitas ou diminuir os custos.

Os dois pontos são importantes, mas **reduzir custos é mais fácil** porque depende somente de nós, da nossa empresa e sobre a qual podemos influir diretamente e com resultados mais imediatos, pois está sob nosso controle.

Uma outra ferramenta utilizada pela GE e que resultou em bons resultados era o “Working Simplification”. Foi coordenador desse curso no Parque Industrial de Santo André.

Era um programa destinado a empregados abaixo do nível de gerência, que exerciam as funções de chefe ou supervisor. Essas pessoas eram indicadas pelos gerentes dos diversos departamentos.

Consistia, basicamente, de uma palestra ministrada por um especialista, com duração de um dia, na qual se mostrava a importância em se reduzir custos, tempos, desperdícios etc., te-

mas muito em voga hoje em empresas de todos os portes. Também eram mostrados vários estudos de casos que resultaram em redução de custos.

Após o curso, para obter o certificado, os frequentadores tinham que apresentar num prazo de 60 dias uma proposta que resultasse numa melhoria nos custos.

Os trabalhos eram analisados por uma comissão, que avaliava sua viabilidade econômica e técnica. Se era possível ser implantado, e se, de alguma maneira não iria contribuir para diminuir a qualidade dos produtos. Os trabalhos aprovados eram, então, apresentados e discutidos com os dirigentes das áreas envolvidas, os quais tinham a obrigação de implantá-los em “prazo determinado”. Com isso, conseguia-se atingir o objetivo de reduzir custos.

Depois de implantado, o autor do projeto recebia um bônus correspondente a 10% da redução anual conseguida.

Dois eventos simples que geraram significativas reduções de custo.

A MUDANÇA DA PORTA

A fábrica de motores situada em Santo André ocupava um prédio enorme. A fábrica propriamente dita, localizava-se no centro desse prédio e, encostadas nas paredes laterais, ficavam as salas das áreas de apoio, como almoxarifados, ferramentaria, controle de qualidade, projetos etc.

Nesse prédio existiam duas grandes portas para entrada e saída de materiais e produtos. O depósito de chapas de aço, utilizadas na fabricação dos motores ficava num prédio anexo à fábrica.

Para suprir a fábrica o operador de empilhadeiras saía com a empilhadeira da fábrica, dirigia-se ao almoxarifado de

chapas, carregava e voltava para a fábrica para descarregá-las no local em que eram necessárias. E isso ele fazia várias vezes ao dia, com sol ou chuva.

Além disso, sempre havia o risco de as chapas caírem da empilhadeira e machucar alguém.

Pois bem, a idéia apresentada foi:

Por que não se desloca uma das salas de suporte e se abre uma porta na parede que dá para o almoxarifado?

Uma idéia simples, mas que até aquele momento ninguém havia pensado.

Com isso, reduziu-se muito tempo de transporte, eliminando grande parte do percurso das empilhadeiras e ao mesmo tempo reduzindo riscos.

PARAFUSOS A MENOS

O aspirador de pó fabricado pela GE era redondo e, para facilitar o seu manuseio de modo que ele deslizesse suavemente, era apoiado em três rodízios. Esses rodízios eram afixados em um suporte retangular que por sua vez eram afixados na parte inferior do corpo do aparelho por quatro parafusos, situados nos cantos do suporte.

A idéia apresentada foi a de utilizar apenas dois parafusos para fixar os rodízios no aparelho — na diagonal do suporte. Com isso reduzir-se-ia à metade a quantidade de parafusos utilizados para fixação dos rodízios.

Idéia simples, que não comprometia a qualidade do produto, mas que apresentou uma enorme redução de custos, pois eram fabricados milhares de aspiradores por ano e, em vez de serem utilizados doze parafusos para fixação por aparelho, utilizava-se somente seis.

O CONHECIMENTO ADQUIRIDO NA GE BENEFICIANDO OUTRAS EMPRESAS

Após desligar-me da GE, em 1976, trabalhei em algumas empresas industriais e de prestação de serviços, sempre ocupando cargos de direção, como Gerência de Processamento de Dados, Diretoria de Controle e Finanças e Diretoria Administrativa/Financeira. Pode-se estranhar alguns dos cargos citados, pois minha carreira na GE foi baseada em Tecnologia da Informação, mas aí está outro diferencial da GE: saí pronto para ocupar qualquer posição Administrativa em qualquer outra companhia.

O que pude perceber é que independentemente do tamanho das empresas, os problemas existentes são quase sempre os mesmos. Eles diferem somente em tamanho e complexidade, mas no fundo, são os mesmos.

Então cabe a nós, como administradores, detectar os problemas, equacioná-los, priorizá-los e resolvê-los.

Uma empresa é como uma máquina. Para que uma máquina funcione a contento é necessário que todas as peças estejam perfeitas, que as engrenagens estejam totalmente encaixadas, limpas, devidamente lubrificadas e que haja energia para poder fazê-la funcionar.

Assim como na máquina, numa empresa existem diversos departamentos, ou seja, as peças ou conjuntos das máquinas. Numa empresa nenhum departamento trabalha sozinho, para si mesmo. Na realidade eles existem para que exerçam alguma função e o resultado desse trabalho seja passado para outro departamento o qual continuará o que foi começado, obtendo novos resultados, que serão repassados para outro departamento e assim por diante. Em uma análise comparativa temos:

Lubrificação: Para que a máquina não pare é necessário que cada um faça a sua parte para que o todo funcione e o objetivo seja atingido.

Peças limpas: O ambiente também tem que ser agradável para se trabalhar. Cortesia, alegria, cordialidade, verdade, sinceridade, objetivos claros, premiação pelos bons resultados, demonstração de insatisfação por resultados medíocres ou maus resultados.

Energia: Na empresa, a energia somos nós, o elã que aplicamos para que o objetivo seja atingido, o entusiasmo que conseguimos passar para a nossa equipe de colaboradores para que eles também se esforcem e dêem o melhor de si para que o resultado que apresentem seja o melhor possível.

Após ter encontrado uma solução para determinado problema, uma das tarefas às quais dedico uma grande parte de meu tempo antes de sua implantação é verificar o que é possível fazer para simplificar ao máximo o processo.

- Nessa análise procuro me concentrar nos seguintes pontos:
- Simplificar ao máximo o processo, nunca esquecendo quais são os objetivos da empresa;
- Nunca eliminar dados necessários, por mais difícil que seja em consegui-los;
- Eliminar excesso de detalhes, pois normalmente excessos não contribuem em nada, apenas tornam o processo mais confuso.

Na grande maioria das vezes a melhor solução para um problema é simples. Quanto mais simples, quanto mais clara, melhor é a solução. As pessoas entendem mais facilmente e a implantação se torna mais fácil.

Ainda hoje, como no passado, o desenvolvimento de um sistema encontra certa restrição dos integrantes da área onde ele será implantado. Uns acham que tem tudo controlado e que o sistema, em vez de ajudar, irá atrapalhar. Outros têm receio de perder o lugar que ocupam, outros que vão ter mais

trabalho do que têm hoje para ter o mesmo resultado etc. É a resistência às mudanças.

Para evitar que essas restrições se tornem um obstáculo intransponível, é necessário que planejemos para que o sistema seja implantado com envolvimento de todos, paulatinamente, fazendo com que os usuários participem ativamente na elaboração da solução, trocando idéias, dando sugestões etc. Com isso, fazendo parte da solução, eles se sentem donos do sistema e como consequência a implantação se torna mais fácil.

E quando falo em sistema, não estou falando somente de sistemas computadorizados, mas de maneira genérica, podendo ser sistemas manuais, computadorizados, novos métodos ou processos, em qualquer área de atividade. O importante é que a informação flua.

Não esquecer que o desenvolvimento de um sistema também custa caro. Do Analista de Sistemas, o tempo para análise, compreensão do problema e esquematização de uma solução. Dos Programadores, o tempo para elaboração e testes dos programas. E esses profissionais são caros.

Atualmente sou titular de uma Empresa de Consultoria especializada em Gestão Empresarial, atuando basicamente em Organização, Controles, Custos, Determinação de Preços de Venda, etc.

Tenho como objetivo passar para as empresas para as quais trabalho, a minha experiência, buscando soluções e propondo alterações de procedimentos para solucionar problemas e melhorar controles.

O mundo vai mudando, as técnicas se aprimorando, precisamos nos manter atualizados, utilizar os conhecimentos prévios e ir nos amoldando às novas situações.

Sempre trabalhei com “Informações”. Informação é a alma da empresa. Sua velocidade e acuidade são essenciais para que a empresa atinja seus objetivos.

O APRENDIZADO QUE PERDUROU

Precisamos nos concentrar no que é importante. Focar os objetivos e expurgar as informações supérfluas, sermos rápidos nas tomadas de decisões para que a empresa onde trabalhamos possa ser ágil e possa ter uma fatia cada vez o maior do mercado, porque se isso não acontecer nossos concorrentes, com certeza, irão ocupar esse espaço. Não podemos perder oportunidades de conquistar mercados e muito mais importante é não perdermos mercado, pois é muito mais difícil recuperar um terreno perdido do que conquistar novos espaços.

Outra coisa importante que aprendi, foi que os procedimentos adotados têm que ser constantemente auditados, para verificar os desvios e providenciar as correções, o que na verdade é o que os modernos sistemas de qualidade apregoam. É natural do ser humano tentar fazer as coisas pelo caminho mais fácil. Com isso, se introduz, algumas pequenas alterações nas normas e/ou procedimentos para facilitar o seu trabalho. O que acontece é que com o decorrer do tempo são introduzidas tantas modificações nas regras, que ao fazermos a checagem de um procedimento, este já não funciona como projetado.

Não esquecer que ao editarmos uma norma de procedimento, temos em mente um sistema em que são envolvidas vários profissionais e departamentos e que cada uma deles é uma parte do processo. O sistema é concebido para que as pessoas, cada uma fazendo a sua parte da maneira correta, façam com que as informações fluam e o sistema funcione. Muitas vezes a introdução dessas modificações nas regras facilita a tarefa de quem está executando, mas não exatamente como havia sido previsto, e isso normalmente gera problemas para os departamentos subsequentes e conseqüentemente o sistema começa a apresentar problemas.

As normas de procedimentos devem ser escritas, para que no caso de ausência do executor de determinada tarefa não estar disponível por qualquer motivo, outra pessoa possa executá-la.

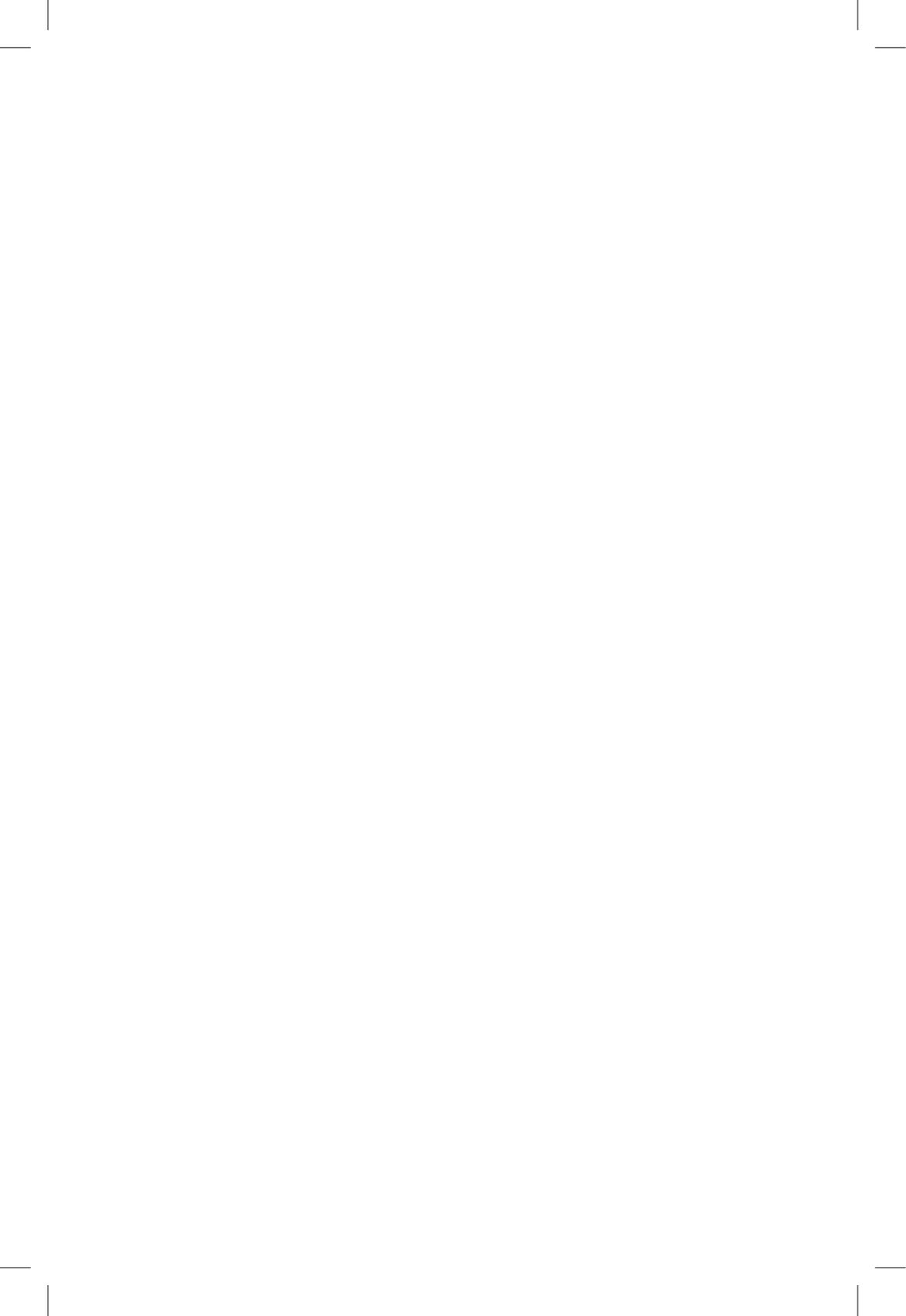
Não sou um super-herói, mas ao mesmo tempo julgo-me uma pessoa iluminada por ter durante boa parte de minha vida, pertencido a uma equipe sensacional de profissionais. Essa equipe era a da General Electric do Brasil.

Lá, aprendi a batalhar muito para conseguir o que queria. Aprendi a planejar o que deveria fazer para atingir meus objetivos. Aprendi a ver o quanto se erra ou se desvia de seus objetivos quando se deixa levar pelas dificuldades e / ou banalidades do dia-a-dia.

Aprendi a ver como o ser humano é fraco e se acomoda com as situações. Quantas outras coisas fazemos que não agregam valor, que apenas nos fazem desviar do real objetivo e que não nos levam a nada a não ser ter o prazer de ver o ego massageado temporariamente. Assim, até hoje, sigo alguns preceitos básicos baseados no meu aprendizado conseguido no BTC e na GE:

- É preciso ter a mente aberta para ouvir e aceitar sugestões;
- Numa Organização é muito mais difícil administrar pessoas do que problemas operacionais;
- Devemos premiar os bons resultados obtidos e criticar os resultados medíocres;
- Devemos sempre preparar um subordinado para ocupar o nosso lugar. Assim, se surgir para nós uma oportunidade de promoção, estaremos livres para aceitar novos desafios e crescer na carreira profissional.

Todo esse aprendizado eu devo à GE. Nela, aprendi e pratiquei. Nas demais empresas pelas quais passei ou assessorei, tive a oportunidade de empregá-lo ajudando inúmeros profissionais a colocar qualidade em tudo o que fazem.



7

A CARREIRA RENASCIDA

Rubens E. S. Estrella

A MEGAEMPRESA

Após terminar Engenharia Mecânica¹, na Universidade de Illinois — EUA, eu havia conseguido uma Bolsa de Assistente de Pesquisas e fui aprovado no ATGSB² para cursar o MBA na mesma universidade, e que completaria em 1971.

Como estudante brasileiro nos EUA, resolvido a voltar para o Brasil, buscava empresas que pudessem me contratar para aqui trabalhar. Era a época do “Milagre Brasileiro” (1968 - 1977), e tudo que se produzia aqui tinha venda certa e lucro garantido. Com crescimento médio de quase 10% ao ano, tudo ficava muito fácil. Os formandos de faculdades tinham emprego certo antes mesmo de sair da escola, e os que já tinham uma carreira, galgavam posições com rapidez ou

¹University of Illinois, *campus* de Champaign-Urbana, uma das “Big Ten” dos EUA, com mais de 40.000 estudantes.

²Associate Test for Graduate Studies in Business, prova nacional nos EUA, para ordenar as competências, a cada ano. Cada universidade estabelecia quantos pontos seus futuros alunos teriam de atingir para serem aceitos.

eram aliciados por outras empresas, necessitadas de talento e força, para colher os frutos de uma economia em expansão acelerada.

O recrutamento, por grandes empresas, no “*campus*” de Illinois era somente para cidadãos americanos. Embora eu já fosse mais americano do que torta de maçã, meu objetivo era o Brasil, e não seria tão simples me tornar cidadão americano. (Além do risco que sofrem, hoje, os imigrantes que lá estão, de irem para o Iraque; no meu tempo, corriam o risco de irem para o Vietnã, combater, ou melhor, morrer à toa). A pesquisa de empresas foi vasta. Mas o principal era filtrar as dezenas de listas de empregadores e separar as empresas que possuíssem operações no Brasil. A GE foi uma das escolhidas para a qual escrevi uma carta sucinta de 1 página, com um currículo também de 1 página. Era uma das maiores do mundo, um conglomerado de vários negócios diferentes, mas gerenciado de forma bastante centralizada e disciplinada. Uma megaempresa! E no Brasil já era uma das maiores, instalada desde 1919, com o negócio de lâmpadas incandescentes, invenção de Thomas Alva Edison, um dos principais criadores da GE, no século anterior.

Em poucas semanas obtive uma carta-resposta personalizada. A GE estava procurando acompanhar seu grande crescimento mundial, maior ainda no Brasil, e precisava de cérebros jovens bem formados.

Foi só um vôo rápido à Nova York, para algumas horas de entrevista na matriz, na Lexington Avenue, e a volta feliz por vislumbrar minha carreira em meu país, com a carta-resposta, oferecendo um ano de treinamento em departamentos nos EUA, para depois assumir uma gerência no Brasil.

Eu poderia escolher Rio de Janeiro — Departamento de Medidores — ou Campinas — Departamento de Equipamento Pesado — Locomotivas e Grandes Turbinas.

Eu tinha sim, outras ofertas, pois o Brasil estava em alta. Enquanto meus colegas americanos, formandos do MBA, tinham dificuldades para arrumar emprego adequado ao diploma, eu tinha as seguintes ofertas:

- **GE** — para trabalhar um ano nos EUA e depois me transferir para o Brasil;
- **Vick** — Moura Brasil, para ser Assistente de Gerente de Produto no Rio de Janeiro;
- **Caterpillar** — para iniciar no Departamento de Peças, em São Paulo;
- **Eli Lilly** — para trabalhar em Indianápolis (EUA), com a região América Latina (o maior salário).

Meu professor de Marketing Internacional em Illinois me recomendou a GE. — “É uma das maiores do mundo, fatura quase US\$ 10 bilhões por ano e tem operações em quase todos os países”. — recomendou. — “Além disso, tem toda aquela tecnologia”. — terminou, entusiasmado.

Esse conselho completou minha decisão, que já pendia emocionalmente para a GE.

Por achar que estaria ainda solteiro, preferi o Rio de Janeiro, aonde cheguei em 1972, em plena Ditadura e “Milagre Econômico”. Só que casado. Fui “agarrado” por uma namorada americana, de origem latina.

Minha carreira foi sempre ascendente em gerências comerciais ou de vendas de produtos industriais, como medidores, relês e motores para siderurgia. Tive carreira sólida e sustentada, até iniciar o BTC/FMP, em 1978.

Atualizei um estudo de mercado de componentes para instalação elétrica (a partir do qual a GE estabeleceu o Departamento de Disjuntores, em Belo Horizonte-MG), fiz vendas de exportação de medidores para a América do Sul, organizei a Seção de Vendas de Desenvolvimento de Mercado e Componentes, fui Gerente de Vendas à Siderurgia e, finalmente me tornei Geren-

te de Marketing do Departamento de Medidores (equivalente a Diretor Comercial em empresas grandes) que, no ano de minha estréia faturou US\$ 20 milhões, redondinhos, com participação de mercado de 50% e o maior lucro de sua história.

Criei no Brasil, a partir do “Effective Presentation” da GE americana, o curso Técnicas de Apresentação Eficaz (ou AMS 200, que foi iniciado por mim, em 1973, quando formei a primeira turma e os multiplicadores. Traduzi também o Manual do Instrutor.³

Eu era feliz. Havia convites de toda parte com o objetivo de me atrair para outras empresas. Os *head-hunters* me ligavam para oferecer posições em outras empresas, pois meu prestígio interno era importante. Morar no Rio era agradável: praia de Ipanema quase todo dia, mesmo às nove da noite. O ar condicionado ajudava a trabalhar com conforto. O casamento ia bem.

CRESCENDO NA GE

Mas a ambição de subir mais ainda me desafiava a novas conquistas. Meu sonho era ser Gerente Geral e depois ir ainda mais alto. Havia alguns personagens da GE que haviam galga-

³ Outros cursos que a General Electric tinha *in-house*, alguns dos quais oferecidos também no Brasil, além dos vários locais nos EUA, inclusive em sua “faculdade”, seu Centro de Treinamento em Crotonville, onde muitos dos instrutores eram professores da Harvard University.

MPC — Management Practices Course

PRBM — Profitable Business Management

SFM — Sales Force Management

WINS — Workshop in Negotiation Skills

AMMS — Advanced Marketing Management Seminar

GMC — General Manager’s Course

IPS — Industrial Power Systems

SAGE — Sales at General Electric

PODE — Programa de Desenvolvimento de Engenheiros

POPS — Principles of Professional Sales

do as posições de Gerente Geral (equivalentes à Presidência em empresas grandes fora da GE), que eu admirava, invejava e buscava estudar o “caminhos das pedras” que eles trilharam para chegar lá.

Era preciso muito preparo. A GE promovia seus funcionários com base em um sistema de pontos muito bem estruturado, para que somente as pessoas mais competentes e treinadas ascendessem às lideranças dos negócios da empresa.

Um curso superior em Exatas era quase imprescindível: Engenharia, Finanças, Economia, Física, Matemática e outros.

A saúde era avaliada por meio de um *check-up* anual, dentro da própria GE. Todos os colaboradores de Supervisão para cima se submetiam ao exame. (Era quase um exército).

Domínio de inglês, coloquial, técnico, falado e escrito.

Bom vendedor. Os futuros líderes da empresa deveriam ser exímios e convincentes apresentadores de números e idéias. O Curso Técnicas de Apresentação Eficaz, anteriormente mencionado, era de muita ajuda para treinar estas habilidades.

Alguns anos de experiência dentro das regras da GE também eram fundamentais para entender sua cultura e conhecer as pessoas. A exposição a vários departamentos e mercados de produtos diferentes era importante para alguém vir a ser um líder competente.

A capacidade de trabalhar com outras pessoas e ser flexível para seguir ordens, colaborar, mandar ou liderar, conforme a situação apresentada, era também muito importante numa empresa que unia tantas competências diferentes, em todo o mundo. No livro *The Organization Man*⁴, a General Electric era mencionada em lugar de destaque, pelos seus programas de treinamento de Engenharia e Administração, e

⁴ *The Organization Man*, de William S. Whyte, dos anos 50, um dos gurus da época em descrição, história e análise de grandes organizações.

também pela valorização da capacidade de seus profissionais em realmente colaborar.

Eu já possuía todas as características acima e também trazia uma esteira de sucessos e realizações dentro da empresa.

O que faltava?

A GE era também famosa por um de seus cursos, o BTC/FMP que, embora dirigido inicialmente aos financeiros da empresa, passou a ser um passaporte para as gerências gerais.

Dois dos mais brilhantes executivos da GE, que eram, na época, um Gerente Geral e um Vice-Presidente, possuíam como credenciais, além das características acima, as maiores notas no BTC/FMP. Isso, por si só já era incentivo suficiente para mergulhar de cabeça no curso.

A necessidade de bem controlar e manobrar uma empresa tão grande, com valores de faturamento, custos e lucros tão gigantes, mais a complexidade de seus vários negócios, tornavam imperativo conhecer profundamente a área financeira, contábil, fiscal e controladoria. Daí a necessidade do curso BTC/FMP. Era imperativo participar desse curso, não só para ter preferência nas promoções, como também para ter a competência necessária para cargos de maior responsabilidade.

E eu me sentia, realmente, muito inseguro na parte financeira. Sempre havia trabalhado com vendas, deixando os controles para outros. Nem queria me interessar. Mas surge o momento em que é necessário pegar o touro à unha, e senti que era hora.

OBSTÁCULOS

Conversei com meu chefe na época, que disse:

— E você precisa desse curso? Você já sabe tanto quanto eles podem ensinar. Vai mais é perder tempo e energia” — e riu.

— Você tem um mestrado de uma universidade americana, não precisa estudar mais finanças — completou.

— E vai cansar-se e consumir tempo que deveria ser dedicado a seus deveres no Departamento.

— Mas aqui, trata-se de usar muito do que estudei à luz da prática, com homens que vivem as finanças e controles em seu dia-a-dia, — respondi decidido.

— Vou aprender com quem faz. Além do mais, fico conhecendo colegas da área financeira, suas motivações e cultura.

— E como vai conciliar as suas viagens?

— Para fazer seu trabalho (eu era Gerente de Vendas à Siderurgia, na época), você precisa viajar constantemente. Vai parar de viajar e deixar nossas metas irem para o espaço, ou vai falhar no curso?

Realmente, ele tinha razão. Como conciliar minha boa vida de carioca, meu cargo de responsabilidade e intenso ritmo de viagens, minha vida familiar e o BTC/FMP? Fiquei meio amedrontado e não retruquei. Joguei a toalha temporariamente. Senti-me ameaçado, pois meu chefe e superior não recomendava eu que fizesse o curso, me deixando numa insegurança ímpar. Minha carreira, eu tinha certeza, teria uma forte alavancagem com o BTC/ FMP, mas dependia também da boa vontade do chefe. Era um pouco egoísta da parte dele me barrar, mas também tinha lá suas responsabilidades. E ainda iria achar que sou desleal.

O que fazer?

O GURU

A GE tinha um setor de Recursos Humanos que administrava nossas carreiras, e que era muito importante para o futuro da empresa. Dentro do RH havia a Administração do BTC/FMP,

e foi lá que fui falar com o Varela. Ernesto Luiz Varela era um mito dentro da GE. Sua experiência e capacidade, mais sua dedicação à formação de quadros financeiros eram lendárias. E sua eloquência foi o que me ajudou a prosseguir em meu propósito de cursar o BTC/FMP. O diálogo na Rua Antonio de Godoy, 88, centro de São Paulo, no antigo endereço da matriz da General Electric do Brasil S.A. foi mais ou menos assim:

— Varela, o que devo fazer? Cursar o FMP é necessário, sabendo que eu tenho um MBA da University of Illinois? — perguntei.

— Você vai aprender como se administra a área financeira com muita pressão de tempo e precisão. — respondeu Varela, sorrindo entusiasmado.

— Como na vida real... você sabe fazer? Então faça! E faça agora e faça muito rápido! — completou.

— Como se estivesse numa guerra! — Exclamou.

— Vamos ver se seus estudos anteriores foram tão bons e se você consegue administrar seu trabalho e os testes do BTC/FMP — Desafiou.

— O BTC/FMP é um grande desafio, mesmo para os que têm mestrado em Finanças. (Meu MBA era em Marketing Internacional). Muitos iniciam, achando que é moleza e depois têm que estudar e praticar muito para acompanhar.

— Além do que, qualquer estudo financeiro, no Brasil, é muitas vezes mais complicado, devido à nossa complexidade tributária, que afeta a área contábil. — alertou.

— Você não viu nada disso em seu MBA americano. — sorriu, mofando.

— Eles são tão bons, que nem inflação têm, nem correção monetária. Onde você vai aprender isso? Só aqui! — apontou dramático para o chão da sala.

— Mas e meu chefe? E se ele complicar minha vida? — acrescentei.

— Ele terá de se conformar que você é um talento em desenvolvimento para o futuro da empresa e não pode impedir. Até seu desempenho no trabalho vai melhorar, para o bem do seu Departamento também.

— Quanto às viagens, temos aulas em quase todos os locais. Sempre haverá um bem perto. Só o tempo de estudo que fica por sua conta. Estude no banheiro, na rua, na cama, onde puder. Mas vai ter de estudar!

— E veja onde estão o Hermann⁵ e o Heinz⁶, que foram dos mais brilhantes alunos: um na vice-presidência e outro na Diretoria da Vale. Não é o que você quer? Crescer? — terminou, triunfante.

Agradei e pedi que ele me matriculasse na mesma hora. Meu chefe só foi perceber após um mês, quando fiz um demonstrativo mais elaborado de meus resultados de vendas, que ele gostou e perguntou onde tinha aprendido. E sorri:

— Adivinha! No BTC/FMP, é claro! — Sorri mais ainda, e ele também sorriu. Ficou meu aliado e até me lembrava, quando eu tinha que viajar, que era o dia do curso.

ENCARANDO O DESAFIO

Minha vida ficou bastante corrida. Os testes eram difíceis. Quase em ritmo de guerra, como havia alertado o Varela. Cada teste, submetido no início de cada aula, era dimensionado para que os alunos tivessem apenas o tempo necessário para terminá-

⁵ Hermann H. Wever — Vice-Presidente de Aparelhos Domésticos na GE, aspirante a presidente do Conselho, que foi “seqüestrado” pela Siemens para ser seu Presidente de 1981 até 2002.

⁶ Heinz Werner von Uslar — Gerente Geral do Departamento de Medidores e Equipamento de Manobra, também atraído para fora da GE, numa Diretoria da Cia. Vale do Rio Doce.

lo. Para ter sucesso, era preciso pensar muito rápido nas maneiras de montar e estruturar o problema; decidir a melhor forma e disparar a resolvê-lo, sem hesitar, sem olhar para trás. Aprendi a dividir os pontos de cada problema pelos minutos-padrão para terminá-lo e iniciar sempre pelo mais “lucrativo”, o que desse mais pontos por minuto.

Na sala de embarque da ponte aérea, no Santos Dumont (RJ) já se podia ouvir o zumbido dos motores dos velhos Electras II da Varig. Eu voava para São Paulo, para negociar uma divisão favorável para nós, de um lote de 100.000 medidores da Eletropaulo.

A divisão se fazia pelo concorrente de preço menor que, neste caso, éramos nós, GE. Como vencedor em preços, eles nos adjudicariam 60% do pedido, ficando os outros 40% a serem divididos pelos outros 4 concorrentes. Mas não era só. Havia dois modelos de medidores, um que dava maior margem de contribuição para nós e era preciso negociar, com cálculos precisos e imaginação, para obter a parte mais lucrativa.

Já tínhamos feito os cálculos na fábrica e eu estava bem preparado. Pediria o total dos medidores de maior margem e o saldo dos outros. Dessa forma, embora recebêssemos menos unidades, a combinação era “ótima”, ou seja, o maior volume possível, em unidades, mas com o maior lucro possível. Esse tipo de cálculo era essencial e fazia parte do BTC/FMP, para calcular custos, margens e ponto de equilíbrio.

Quando fecharam a porta do avião e os motores roncaram para decolar, abaixei minha mesinha, que nos Electras eram maiores, e comecei a treinar os problemas do BTC/FMP. Ou eu estudava no avião mesmo, ou não teria tempo. Havia um teste nessa segunda-feira, e eu teria de sair do centro de São Paulo para Santo André, onde teriam o mesmo teste que no Rio. Que corre-ria! E ia ainda recapitulando no táxi, a caminho.

Que eu me lembre, fiz testes em pelo menos quatro locais: Rio, minha base, São Paulo, Santo André e Belo Horizonte. Somente uma empresa do porte da GE poderia oferecer tais possibilidades. Ufa! Aprendi tão bem a estudar nas viagens, que mais tarde fazia até minha declaração de Imposto de Renda nos Electras. Que fazem falta... Tinham mais espaço para as pernas, para o corpo e as mesas eram bem maiores que as dos jatos de hoje.

Finalmente, no final de 1980, consegui terminar o curso.

Persegui a meta de ultrapassar as maiores notas, mas não consegui. Principalmente devido às pressões de trabalho e os recordes de vendas e lucro no Departamento de Medidores mencionados anteriormente. Fui bem e aprendi até com meus erros. E teria realizado um sonho de promoção a Gerente Geral e acima na própria GE, se o destino não tivesse me levado a altas posições em outras empresas.

NOVAS CONQUISTAS/ EXPERIÊNCIAS

Da GE, em maio de 1981, fui direto para a Gerência Geral da Base Rio da VASP. Depois fui Diretor de Vendas Hélio, da Brasox/BOC, comprada pela S.A. White Martins, Diretor Comercial da Ameise Empilhadeiras, da Plajet Comércio e Indústria de Plásticos e da Amazon Biocosméticos.

Finalmente, fui criador, organizador e Diretor Geral da Linde Material Handling do Brasil Ltda., partindo do zero e estabelecendo a marca Linde Empilhadeiras como uma das líderes do mercado brasileiro, apesar de 100% importadas e concorrer com grandes fábricas no Brasil.

Em todas essas posições pude avaliar o quanto o BTC/FMP me ajudou.

Na VASP (que nessa época pertencia ao governo do Estado de São Paulo), eu auditava os documentos, que me chegavam de forma muito diferente do que na GE.

Vejamos as diferenças entre estas duas empresas, levando em conta que eu trabalhava na venda de bens industriais:

| Diferenças | General Electric | VASP |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Controle acionário | Privado | Estatal (Estado de SP) |
| País – sede | EUA | Brasil |
| Objetivo | Produtos (Medidores) | Serviços (Transporte aéreo) |
| Clientes | Empresas | Empresas/ Pessoas físicas |
| Faturamento anual | US\$ 10 Bilhões | US\$ 0,5 Bilhão |
| Organização | Monolítica | Federativa |
| Linhas de comando | Estáveis, muito formalizadas | Mutantes e não muito claras |

Embora as diferenças fossem acentuadas, as que realmente geravam problemas eram as duas últimas, pois o fato de ser estatal não justificava a teia de linhas de comando.

Na VASP, cada documento era diferente do outro, e as linhas de comando não eram claras. Como a maioria das estatais, a cúpula política tinha os poderosos e os menos poderosos. Eu recebia ordens e solicitações de várias origens diferentes, ora era de um dos meus chefes, ora de um subordinado de um poderoso, ora de um político. Uma verdadeira plantação de “irregularidades” para serem depois condenadas e usadas para reduzir o poder do então grupo dominante, a quem eu devia minha lealdade.

Mas com os conhecimentos que o BTC/FMP me ensinou, passei incólume por essas dificuldades.

Eu auditava tudo, pois cada documento era um risco de inadequação e irregularidades. A auditoria incluía as “ordens oficiais”, pois algumas delas não eram, em absoluto, seguidas pelos

meus colegas Gerentes Gerais de outras bases, e eu necessitava saber se deveria obedecer ou não.

Aprendi também a fazer cada conta por caminhos diferentes, tirando a prova dos nove, como se fazia no 2º grau. É a melhor maneira de escapar das "armadilhas", que são algumas planilhas, muito confusas e com excesso de detalhes. Aprendi por meio do BTC/FMP a chegar ao mesmo resultado por outros caminhos, para validar e confirmar que entendi as relações de causa e efeito das variáveis. (A única digressão era que no BTC/FMP, no módulo de Auditoria, se fazia caminhos mais detalhados para chegar precisamente ao mesmo número, enquanto na vida prática eu o fazia com resultados aproximados).

Embora a aviação fosse um mercado interessante, abominei trabalhar numa estatal tão confusa como a VASP, em que as metas, linhas de comando, resultados e seus relatórios eram tão variáveis quanto as pessoas que mandavam.

Bastava uma pequena mudança política e cabeças rolavam e os mandantes trocavam de lugar. Também havia excesso de "oba-obas", com muito tempo perdido nas fogueiras de vaidades dos executivos e seus padrinhos políticos.

E foi o que aconteceu também comigo, atirado às feras, depois que o meu chefe e protetor caiu em desgraça. Tiraram a escada e me deixaram segurando a brocha molhada. Fiquei durante algumas semanas vivendo um clima de "terrorismo", mais comum em empresas desorganizadas. A cada dia entrava um dos colaboradores, meu subordinado ou não, e me perguntava:

— E aí, Estrella, você está firme, não é? — E sorria, dissimulado, como que sabendo de algo que eu não sabia.

— Tem falado com o Máximo? (Diretor Comercial, meu chefe maior).

Outro vinha mais tarde:

— Estrella, ouvi dizer que o “seu” Veloso vai voltar para cá e assumir a base. Avisaram você? — Mofava.

Fui demitido na pior hora possível, final de 1982. (Embora meus resultados na base tivessem sido brilhantes, “eles” queriam colocar outra pessoa, precisavam do cargo devido à eleição).

Aí encarei três meses de desemprego, que foram muito frustrantes, pois em 1983 havia uma recessão brava. Tão brava, que a Brasox, onde fui trabalhar logo após, teve seu fim determinado pela matriz, a britânica BOC, a maior empresa de gases industriais do mundo. Ou vende ou fecha! Os ingleses estavam cansados de ter fluxo de caixa negativo para concorrer num mercado difícil, dominado pela White Martins. E estimavam que o Brasil somente poderia crescer após grandes ajustes, o que somente ocorreria, segundo suas previsões, mais de dez anos depois.

Mas foi interessante gerenciar o fechamento de uma empresa, pois há que controlar as coisas de forma a perder o menos possível. O treinamento do BTC/FMP foi aqui, também, de muita utilidade, pois me ajudou a encarar as reduções de custo necessárias com muita frieza e pragmatismo. E meu treinamento em negociações foi ainda mais útil, para negociar a venda de ativos e estoques para as empresas que estavam comprando as operações de hélio, com preços bons. Ou seja, a BOC fechou com o menor prejuízo possível.

Com a compra das operações de hélio pela S.A. White Martins, fui convidado por ela, para a posição de *staff*, em suas vendas de hélio, quando demonstrei que a empresa perdia muito dinheiro, ao vender hélio importado. (os EUA são um quase monopólio desse gás estratégico, usado para resfriar foguetes) com preços médios em Cruzeiros, ao invés da taxa cambial do dia do faturamento, à vista. Com isso alteramos a sistemática de faturamento, inclusive mostrando aos con-

correntes que não valia a pena perder em cada venda de um *commodity* de consumo.

Daí, porém, consegui um salto espetacular para a Diretoria Comercial da Ameise, um fabricante de empilhadeiras elétricas, onde fui um dos líderes do *turnaround* de prejuízo para o lucro, em 1985. Daí fui para a Plajet, onde gerenciava as vendas de mídia magnética e lançamento de uma linha de cosméticos sofisticados.

O Plano Collor, porém, acabou com estes progressos. Fui “reengenheirado” com outros três diretores, para que a empresa pudesse sobreviver. De 1991 a 1995 fiquei fora do mercado, trabalhando como consultor de empresas, tradutor de patentes e representante de vendas. Mesmo nessas atividades de *free-lancer*, utilizei os ensinamentos de controle do BTC/FMP. Tinha de controlar muito bem minhas receitas de cada fonte e reduzir meus próprios custos, para que o saldo fosse positivo e cobrisse meu custo de vida, com filhas na escola, pensão alimentícia e outros gastos. O planejamento adequado de fluxo de caixa, que aprendi no BTC/FMP, foi crítico nessa fase.

A MAIOR OPORTUNIDADE

Finalmente, no início de 1996 veio a grande oportunidade. Estabelecer a marca Linde de empilhadeiras no Brasil, primeiro dirigindo a representação⁷, depois atuando na compra e venda da mesma. O Grupo Multinacional Linde, dono da marca de empilhadeiras, um dos maiores conglomerados da Alemanha, com

⁷ Movimater S.A. — Braço de serviços da SKAM Ind. e Com. Ltda., um dos únicos dois fabricantes nacionais de empilhadeiras, que vêm galhardamente sobrevivendo a todos os ciclos de altos e baixos no Brasil, há mais de 25 anos.

lucros e caixa muito altos, passou à expansão internacional. E o Brasil do início do Plano Real não ficou atrás.

Em 1997, a Linde comprou uma empresa de refrigeração, que era sua licenciada, a Seral. Em 1998 comprou a Linde Empilhadeiras, onde eu estava. Em 1999 comprou a AGA — Gases Industriais mundial, o que a colocou entre as maiores do setor, também no Brasil. Finalmente comprou, em 2001, a Still do Brasil, fábrica de empilhadeiras elétricas.

Fui, assim, transformado de Diretor de Representação em Diretor Geral da Linde Material Handling do Brasil Ltda. E aqui foi que recebi as maiores retribuições por ter trabalhado em dobro para completar o BTC/FMP.

Para começar, tinha de entender muito bem de Contabilidade para bem gerenciar a empresa. Todos os índices deveriam estar adequados para poder participar de concorrências públicas, e isso exigia bons resultados ou ajuda da matriz, para capitalização, por exemplo.

A empresa auditora do Grupo Linde em todo o mundo é a KPMG, uma das três maiores e respeitadas. Para nós, os critérios eram extremamente difíceis, pois pelo tamanho da operação no Brasil, seguir os mesmos critérios de uma megaempresa como a Linde AG era complicado. O BTC/FMP me deu o “caçoete” de auditor. Tudo que passava por mim, eu olhava com críticas e verificações. Treinava com o “jogo dos 7 erros”. Isso me possibilitou ajudar os executivos financeiros de fora, que se atrapalhavam bastante com o famoso “emaranhado”, que são nossas leis tributárias. Inclusive, depois de apanhar um pouco, contratamos um especialista, apesar do tamanho da empresa, o que nos deu muito retorno, em evitar multas, negociar parcelamentos e argumentar com fiscais.

Mas as discussões com a KPMG foram interessantes. O fato de eles saberem que eu havia cursado o BTC/FMP já impu-

nha respeito. E eu procurei sempre estar à frente dos auditores, auditando o trabalho deles. Afinal, eu conhecia a empresa bem mais a fundo. E a confiança que tinha pelas minhas origens GE me ajudava a negociar e conseguir a amenização de alguns pontos que eles queriam condenar.

Outra lição usada do BTC/FMP foi quando programamos instalar um *software* integrado de controle. A matriz nos colocou, goela abaixo, um *software* estrangeiro em versão Beta, que apenas havia iniciado no Brasil. Nos éramos o primeiro (e único) cliente. Os consultores vinham de várias partes da América Latina (Chile, Costa Rica, Argentina, Equador, México, entre outros). Além das reuniões serem em diversos “dialetos” do espanhol, havia ainda um forte sotaque do interior de São Paulo, o que tornava as decisões conflitantes e improdutivas.

Após dois anos perdidos, período em que nosso pessoal interno aprendeu mais sobre o programa do que os próprios consultores (um dos nossos foi, depois, contratado pela empresa de informática), tivemos de jogar tudo no lixo e começar de novo com a Datasul, uma empresa brasileira com experiência e 4.000 clientes, o que, finalmente, nos fez funcionar adequadamente.

A chave foi envolver, como aconselhado no BTC/FMP, a “Alta Administração” e mostrar o quanto tudo estava errado para que pudéssemos trocar de fornecedor.

CONCLUSÃO

Fico surpreso com a minha intimidade com a área financeira, justo eu que a abominava. Queria pensar só em vendas, volumes físicos, faturamento, contatos com clientes e participa-

ção de mercado. A medição de lucro, estoques, controles, tudo era para os *bean-counters*, contadores de feijão da administração. Agora, me emociono com Recebíveis e Contas a Pagar. Me alimento de margem de contribuição e me divirto com os auditores e fiscais para ver quem é mais esperto.

Tenho visto ex-presidentes de multinacionais que mal sabem fazer a inclusão do ICMS nos preços. (Talvez por isso sejam *ex.*). As recentes modificações do PIS/COFINS deixaram muita gente boa bastante confusa, sem saber como calcular os impactos sobre os preços.

Mas para um profissional formado pelo BTC/FMP, isso é arroz com feijão. Sabemos como fazer. Sabemos quanto tempo leva e qual o nível e quantidade de *manpower* é necessária. E esses conhecimentos nos levam a liderar acertos e sintonia fina em qualquer empresa em que formos trabalhar.

A General Electric é algo que não existe. É uma S.A. impessoal, com 4 milhões de acionistas. Mas a cultura organizacional de ética, tecnologia, progresso e boa administração que ela criou se perpetua por meio daqueles que nela trabalham ou trabalharam.

Orgulho-me muito de ser um desses privilegiados e poder dizer, metaforicamente:

“Muito Obrigado, General Electric!”

8

FOI BOM!

José Pascoal Sangali

Foi muito bom ter ouvido de um colega de faculdade que trabalhava na GE, que haveria um recrutamento para o programa de *trainees*, conhecido como FMP.

Para mim era a oportunidade desejada de ingressar em uma grande empresa e continuar minha formação profissional. O que eu não imaginava, era que o BTC/FMP fosse esse excepcional programa de desenvolvimento e formação de executivos, parte integrante da cultura GE de administração, além de ser base fundamental para outros cursos posteriores que complementariam minha formação profissional.

Foi bom o tempo de espera para o recrutamento. Era ano de 1974. A ansiedade, os sonhos, a curiosidade de conhecer mais, e enfim, eis que numa noite aparece na faculdade o Gerente do Programa, Sr. Varela, acompanhado de alguns *trainees* da GE, nos explicando como era o programa, as possibilidades de crescimento profissional e nos convidando a participar do processo seletivo. Ali, naquele momento, já começava a nascer o sentimento de seletividade de participar deste maravilhoso grupo do BTC/FMP. Sim, porque uma das características marcantes de quem se

graduou no BTC/FMP é a certeza de fazer parte de um grupo seleto. Tenho comigo que este sentimento de seletividade é uma das forças que mantêm este grupo unido até hoje, mesmo passado tanto tempo, e por motivos diversos, estamos profissionalmente separados, muitos com novos empregos, outros já aposentados, e alguns na própria GE.

Depois de graduado no curso, na função de Editor do BTC/FMP, muitas foram às noitadas de recrutamento por esse Brasil afora. Era um ritual repetitivo de tempos em tempos, que cobria as principais faculdades de economia e administração. Eram aplicados testes de habilidade numérica (este derrubava mais de 50% dos candidatos), raciocínio abstrato e raciocínio verbal, com os melhores sendo chamados para entrevista, e destes, selecionados os felizardos para iniciarem o programa. Nesse tempo pude entender o quanto é importante poder dar uma oportunidade de desenvolvimento a talentos.

Muitos que eu via ansiosos, com sonhos e que estavam “escondidos” nas faculdades, conseguiram entrar no programa, e graças ao desenvolvimento de seu talento, puderam contribuir de forma decisiva para o sucesso da GE, ou também, levar o conhecimento adquirido e o talento burilado para novos desafios no mercado. Com certeza, a atuação destes profissionais, ao longo dos anos, em cargos de direção em muitas empresas brasileiras, contribuiu para a formação de uma linha de gestão diferenciada e pró-ativa. Foi bom ter começado a trabalhar na GE em Santo André, após todo processo seletivo. Foram bons dois anos e meio de curso e rodízio funcional, começando pela contabilidade, passando por custos e orçamentos.

Quantos fins de semana “rachando” com os amigos da turma, para os exames, em que a média mínima para aprovação era 75! E de novo, a sensação da seletividade: somente de 15 a 20% dos que iniciavam o programa, conseguiam concluí-lo com sucesso.

E foi no trabalho e no estudo que pude começar a entender a GE e sua maneira de ser gerida.

O projeto estratégico da empresa estabelecia que a medição deveria avaliar “áreas de resultado-chave”, assim definidas como sendo áreas em que “uma deficiência contínua (mesmo com sucesso em outras áreas), pudesse impedir que a empresa fosse bem sucedida na sua missão”. Esta foi a maior lição de gestão que eu levei para a vida. Gerir é manter o negócio vivo, saudável, com sucesso. A definição das áreas e suas medições dependem de cada negócio, de cada tempo e da sua inclusão no ambiente em que a empresa opera. Mas sempre, necessariamente, incluirá as famosas áreas de Lucratividade, Produtividade, Liderança de Produto, Desenvolvimento de Pessoal, Posição de Mercado etc...

Como o Projeto de Medições e Planejamento era a “bíblia” da empresa, foi natural que, com o tempo, a gestão da empresa se tornasse Finance Oriented. O Planejamento, Medição, Acompanhamento e Informação do desempenho das áreas de resultado-chave eram executados pela área financeira, e a gestão dos negócios era submetida ao cumprimento das metas a serem atingidas para o bom resultado nas áreas de resultado-chave, o que propiciava um envolvimento muito maior dos homens de finanças do que simplesmente reportar números. Fazia parte da rotina diária, a participação do homem de finanças nas discussões de preço, mercado e engenharia, para avaliar e medir os impactos das decisões nos “números” (medição de área de resultado-chave) da empresa.

E isto acabou sendo fundamental no treinamento e desenvolvimento desta elite financeira. Esta presença forte de finanças na gestão fica mais evidente, quando se verifica que, por décadas, o presidente da empresa era oriundo da área financeira.

Foi muito bom ter começado na contabilidade e entender todo o processo de registro e relatórios das operações da empresa. Ali, onde tudo começava, já se absorvia a “maneira de ser”, a

cultura GE, que nos acompanharia sempre. Já de cara, você recebia o impacto de um dos pontos mais marcantes da cultura GE: a obsessão pelo cumprimento dos prazos. Não importava como: nos prazos previstos, os eventos tinham que ocorrer (fechamentos, análises, relatórios etc.), Melhor ainda, passar por custos, aprender acumulação e análise, poder ver na prática, tudo aquilo que foi estudado no BTC/FMP sobre custeamento padrão e real, absorção, variações, análise de impactos nos resultados, análise dos inventários e produtividade. E, finalmente, em orçamentos e medições, participar de um projeto completo de estimativas (*budget e long range forecast*) e acompanhamento, podendo entender todo o entrelaçamento de índices e medições das áreas de resultado-chave.

São inesquecíveis e muito contribuíram na minha vida profissional, conceitos como:

- “todo projeto de medição deve conter índices comuns para todos componentes organizacionais, mas não padrões comuns de desempenho”;
- “produtividade é um conceito puramente físico, que indica a capacidade de fazer mais com o mesmo input (ou produzir o mesmo com menos input)”.
- “o importante não é o índice, e sim sua tendência”.
- “medições de lucro que, além de sua relação com vendas, devem reconhecer a obrigação de um negócio de produzir retorno do capital nele investido”
- “toda medição deve procurar estabelecer um equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo.”
- “as medições são ferramentas preciosas para ajudar na tomada de decisões, mas nunca podem substituir o julgamento”

Durante o programa de *trainees*, essa mobilidade (rodízio funcional) que nos expunha às diversas tarefas da área financeira, era uma tentativa clara de exposição do treinando a maior quan-

tidade possível de situações que, no futuro, certamente iríamos nos defrontar, e isto também acentuava a sensação de seletividade.

E os fechamentos mensais? Quantos fins de semana e quantas horas extras para terminar os relatórios nas datas necessárias! Mas ficou uma lição importante: a velocidade da informação é fundamental, e os relatórios e análises devem ser feitos a tempo de se poder entender o problema, definir os planos de ação para correção do rumo.

E as auditorias americanas? A cada dois anos, baixava nos departamentos um “monte de gringos”, e lá iam planilhas, explicações para tudo que era lado. E o que era pior: poucos *trainees* falavam inglês. No começo do programa não dava para estudar o BTC/FMP e ainda fazer curso de inglês. E a gente aprendia “na marra”. Expressões e definições usadas costumeiramente no dia-a-dia, tais como *assets, liabilities, reports, exchange variation, net income, sales, return on investment, receivables* etc..., não havia problema, mas na hora de conversar com os auditores...

Lembro de uma situação com um *trainee*, que na sua primeira auditoria americana, estava ajudando os auditores americanos, e quando chegou a hora do almoço, precisava convidá-los para almoçar. Alguém tinha dito que “vamos” era *let's go*, mas e almoçar? Pensa, rebusca na memória e nada. Finalmente a luz: em alguma situação tinha ouvido uma palavra que deveria ser almoçar, e lascou para os auditores: *Let's go to almost!* Os auditores olharam entre si, nada entenderam e sorriram. O *trainee* foi salvo por seu supervisor, que percebeu o embaraço e avisou que era a hora do *lunch*.

Bons também eram os aumentos salariais à época do treinamento. Para incentivar a aplicação nos estudos e dedicação no trabalho, os aumentos eram baseados no desempenho profissional e nas médias obtidas nos cursos. Assim, dependia muito de cada *trainee*, o seu novo salário. Estudava-se feito um maluco para passar com a melhor nota possível, pois isto significava “dinheiro no bolso”. E com que ansiedade se aguardava, ao final de

cada semestre, pela chamada do chefe, para discutir a “avaliação de desempenho profissional”!

Sistema fantástico de remuneração por reconhecimento de desempenho e mérito. Lição aprendida desde o começo do treinamento. Em minha carreira profissional, lembrei-me muitas vezes deste paradigma.

E para que o treinamento fosse ainda mais atraente, a sequência da vida profissional era atrelada ao sucesso nos cursos e no bom desempenho profissional. Ao final do treinamento, a empresa garantia um cargo em nível de supervisão. Alguns mais talentosos e competentes já chegavam ao nível gerencial, e a partir daí, avaliações de desempenho, com planejamento de novas necessidades de desenvolvimento, conduziam o processo de crescimento profissional na empresa.

E assim, depois de dois anos e meio, curso concluído, chegou a festa de formatura.

As festas de formatura do BTC/FMP eram um acontecimento, um fato marcante na vida social da empresa. Aguardadas pelos formandos, pois significava sua entrada no grupo seletivo de formados e o passaporte para o progresso na sua carreira dentro da empresa. Aguardadas pelos demais estudantes e pelos já graduados, pois ali se reuniria toda a alta administração da empresa, era uma oportunidade excepcional de conagração e relacionamento fora das pressões normais do trabalho do dia-a-dia, além do famoso “ver e ser visto”. Muitas oportunidades na nossa vida profissional surgem dos relacionamentos sociais.

Foi bom que o primeiro cargo na GE, após a graduação, tenha sido de Editor do BTC/FMP. Minha tarefa foi implementar o novo FMP. Tradução e adaptação para a legislação brasileira, além da administração da rotina normal do setor. Este trabalho me colocava em contato direto com todas as operações no Brasil.

Por ser considerada área de resultado-chave, o desenvolvimento de pessoal não era simplesmente “treinamento”. Tinha tanta importância no plano estratégico da empresa, quanto li-

derança de produto, lucratividade, produtividade etc., pois a empresa entendia que, no final, são as pessoas que fazem com que os resultados aconteçam. O sucesso de uma empresa nada mais é do que o somatório dos sucessos de seus colaboradores. Quanto melhor preparados mais bem sucedidos podem ser, e mais sucesso terá a empresa.

O projeto de desenvolvimento de pessoal na GE, era executado por meio de um modelo de treinamento, que visava encorajar os funcionários a fazerem uso de suas capacidades, melhorando suas habilidades e competência.

E como era bom investir na formação! Você tinha certeza que, uma vez bem preparado, em algum momento a oportunidade de promoção apareceria.

Na área financeira da GE, a política fundamental era sempre buscar nos quadros internos as pessoas para ocuparem as vagas que surgiam. O ponto de vista da empresa era claro: não buscar no mercado pessoas prontas para cargos gerenciais, mas sim talentos que pudessem ser treinados na filosofia GE de negócios, e que, com uma compreensão do projeto estratégico da empresa, fossem gradativamente sendo preparados para assumir desafios de novas funções, principalmente mudando de um tipo de função para outro, ou de um negócio para outro. Este procedimento era de vital importância, pois além de propiciar oportunidades de desenvolvimento de carreira, preservava a cultura da empresa de influências externas, propiciando um ambiente com um único linguajar e entendimento, evitando dispersões.

Foi muito bom aguardar as listas de candidatos, quando surgia uma oportunidade de promoção. Ansiosamente nos envolvíamos em todo aquele ritual de “fofocas”, notícias, conversas e, finalmente, as confirmações e as entrevistas, e todo aquele efeito dominó que a abertura de uma vaga proporcionava. (A saída de um gerente abria vaga para a transferência de um outro gerente, que por sua vez seria preenchida com a promoção de um supervisor etc.).

Após a graduação, a primeira lista que participei foi para Editor do BTC/FMP. Fiquei alguns anos nesta função, e foi um período extremamente fértil na minha formação, pois no contato constante com toda a elite administrativa da GE, muito pude aprender, profissionalmente e também na minha vida pessoal. Trago comigo até hoje, marcas deste tempo. E a promoção seguinte foi para o setor de Planejamento Financeiro. Nesta fase, pude entender perfeitamente a empresa como um todo. A consolidação dos planejamentos e das análises dos resultados propiciava uma visão total da empresa. Análises de operações: estimativas, produtividade, competidores, *market share*, número de empregados e propostas de investimentos.

Agora, o desenvolvimento da carreira ia de vento em popa. Ao final de cada ano eram feitas análise e avaliação de desempenho e projeção de carreira das pessoas que ocupavam cargo de supervisão ou acima. Novas necessidades de treinamento eram detectadas e ações recomendadas, sempre no rumo da formação adequada para assumir os novos desafios que viriam. Tornei-me instrutor do BTC/FMP e fiz outros cursos, tais como ECM — Effective Cash Management; PRBM — Profitable Business Management; MPC — Management Practices Course; Effective Presentation; Treasury Game; New Manager Development Course e Decision Making Processes. Cito estes cursos, alguns com duração de até 36 semanas, para que se tenha idéia da importância do treinamento para a GE. A empresa realmente não poupava recursos para preparar seus profissionais.

Mas eu sentia que faltava algo. Até aquele momento, me sentia no processo todo, como alguém que ia atrás do que já havia acontecido. Análises, *reports*, enfim, tudo era baseado em fatos já ocorridos: Vendas, Custos, Investimentos. Eu sentia uma necessidade de “participar” dos acontecimentos. Foi então que surgiu a grande oportunidade: uma vaga na tesouraria. Ali eu teria oportunidade de negociar, ou seja, de fazer as coisas acontecerem. Estava completado o círculo.

A tesouraria da GE era centralizada no escritório em São Paulo. Comecei como Gerente de Planejamento e Análises de Tesouraria e, posteriormente, assumi também Operações de Caixa. Dois anos depois, era promovido a Tesoureiro.

Numa época em que o país suportava taxas altíssimas de inflação, mudanças de legislação a todo o momento e uma insegurança generalizada, gerenciar a tesouraria era, no mínimo, uma loucura! Criatividade, audácia, sangue frio, atenção constante, pressão, tudo fazia parte do dia-a-dia. E, além de tudo, a empresa ainda vivia o fantasma da possibilidade das maxidesvalorizações cambiais. Como multinacional, a empresa necessitava manter o valor de seus ativos e patrimônio em dólar. Havia uma diretriz mundial de proteção do “exposto” da empresa, e cabia à Tesouraria encontrar no mercado financeiro local, instrumentos adequados de proteção.

Também cabia à Tesouraria a tarefa de procurar as melhores oportunidades de financiamento das operações internacionais, negociar os benefícios fiscais e fazer as famosas “engenharias financeiras — fiscais“. E como me ajudaram os conceitos aprendidos no BTC/FMP e outros treinamentos na GE!

E aqui, mais uma marca inconfundível da cultura GE: sua política de Ética nos negócios, princípios que depois nos acompanharam para o resto da vida. Numa área extremamente sensível, o conceito de ética era levado à exaustão, e todos sabiam que qualquer deslize, por mais bem intencionado que fosse, acarretaria a demissão e interrupção da carreira. Nesta fase de minha vida profissional na GE, muito se arraigou o conceito “Profit Oriented“: gerir olhando para os resultados. Realizações de impacto significativo no resultado da empresa motivaram com que eu fosse agraciado em 3 anos com um premio especial, denominado “Managerial Award“. E quanto mais era reconhecido, mais eu queria fazer para sê-lo.

Nesta época, vivemos também a febre das vendas e aquisições. Por decisão estratégica da matriz, alguns negócios foram

vendidos mundialmente (Eletrodomésticos, por exemplo) e outros adquiridos: RCA.

A fusão das tesourarias da GE e RCA foi uma experiência fascinante. Começava aí, a ver “alguma coisa” fora do mundo da GE. E trazer para a vida GE uma operação de tesouraria, de uma outra corporação enorme, foi realmente fantástico.

E essa época, começo da era “Welch”, foi riquíssima em aprendizado. A difusão da nova cultura na empresa, o rompimento de velhos tabus, a clareza do caminho a seguir, a nova maneira de ver os “negócios”, tudo acontecia muito rapidamente.

E o que era fantástico: os ensinamentos do “velho” BTC/FMP continuavam atuais, aliás, como continuam até hoje.

É claro que durante todo este processo de treinamento, promoções e desenvolvimento de carreira não havia lugar para todos, ou nem todos tinham paciência de aguardar por oportunidades. Diversos profissionais saíam para o mercado, ocupando posições de destaque nas administrações de grandes empresas, criando uma auréola de reputação para esta escola BTC/FMP de administradores, o que de uma certa forma contribuiu para despertar o “apetite” de novos e talentosos candidatos, criando um círculo vicioso virtuoso.

E, depois de 14 maravilhosos anos, eu, como tantos outros, saí para o mercado de trabalho. Graças ao BTC/FMP e à GE, me sentia preparado para enfrentar novos desafios de uma carreira profissional. Inicialmente, na área financeira de uma empresa brasileira de médio porte, com 3 fábricas. Era um ambiente totalmente adverso, tudo por fazer, oportunidade única para dar vazão a tudo o que foi aprendido e observado. Era só arregaçar as mangas e trabalhar. Muito contribuiu, também, o cenário econômico nacional. Era a época das altas taxas de inflação e dos famosos planos econômicos. Mais do que nunca as empresas trabalhavam com o conceito “Finance Oriented”, pois qualquer vacilo, levava de roldão todo esforço de desenvolvimento, *marketing* etc. Depois vieram novos desafios, culminando com a res-

ponsabilidade total pelos negócios da empresa. E foi muito bom poder aplicar todas as lições aprendidas em todos os programas de treinamento e nas diversas oportunidades de desenvolvimento profissional na GE. Também foi muito bom o fato de tudo ter começado com o BTC/FMP.

Depois, mesmo fora da GE, eu continuava a manter contato com quase todos os graduados do BTC/FMP. Tive a felicidade de conhecê-los, pois fazia parte de meu trabalho como editor do programa, organizar eventos com a participação deles, e em particular, contribuir na organização da grande festa para comemoração do centenário da GE, através da realização de um grande jantar, para o qual foram convidados todos os graduados do BTC/FMP no Brasil.

Continuei, juntamente com o Varela, o Paulo Boccuzzi e o Mateus Demarchi, a organizar nosso famoso almoço no tradicional restaurante São Judas Tadeu. Naquela época era uma dificuldade localizar todas as pessoas. Era tudo “na mão”, ou melhor, no telefone. Mais tarde, foi muito bem-vindo ao time organizador o José Luiz Bassetto. Esbanjando conhecimento de tecnologia de informação, organizou o grupo, criou um cadastro de informações, colocou todos na era da internet. Bendita hora que o “Zé Luiz” resolveu vir ao time. Hoje, para todos é uma moleza (para ele, não tenho certeza que seja!). A correspondência entre todos é muito fácil.

Foi muito bom também continuar conversando este tempo todo com graduados do BTC/FMP, trocando idéias sobre negócios, ambiente econômico, tendências, previsões, inflação, globalização, política, futebol etc. Lembrar com saudade dos velhos tempos, falar mal dos chefes chatos, rir das passagens cômicas.

E os almoços no La Buca e no Baby Beef?

E os fins de semana com churrasco e pizza de mortadela no sítio do Boccuzzi e Mateus?

Ah! Tudo isso continua. Então, continuará a ser BOM!



9

NÃO CORRA ATRÁS DA VIDA, PENSE NO QUE GOSTA, FAÇA TUDO COM AMOR

Haelmo Coelho de Almeida

Nas palestras e reuniões que realizo, enfatizo sempre que o ser humano não deve “correr atrás” das coisas e fatos na vida. Não devemos dirigir toda a nossa energia “naquilo que queremos”. Normalmente isso não dá certo. Vamos entender melhor: pense em sua vida. Como as coisas e fatos foram acontecendo? Pense nos namoros. Era a pessoa que você imaginava? E o primeiro emprego, como aconteceu? Você programou trabalhar naquele lugar? E as promoções, mudanças de emprego, abertura de empresas, casamentos, filhos... Aconteceu como você imaginou? Não, provavelmente não. Então vem a pergunta: O que fazer? Não devo programar nada?

Minha resposta é não. Você não deve correr atrás das coisas da vida. Elas é que têm que correr atrás de você. Você é “superior” às coisas e fatos. Você vai atrair para a sua vida exatamente aquilo para o qual está preparado. Se você não estiver preparado, de nada adiantará. Não adianta você querer ser médico, se você não se dedica adequadamente, se não tiver a visão e empatia para a profissão, se não tiver o sentimento altruísta que todo grande médico deve ter.

Você vai atrair para a sua vida coisas e fatos para os quais está preparado, e ponto final. Várias oportunidades podem atravessar seu caminho, mas se você não estiver preparado, não será capaz de enxergá-las. Cito meu exemplo: casei aos 22 anos com uma pessoa que não procurei, tive três filhos (maravilhosos) sem programar. Mudei de emprego três vezes por convite. Montei a minha empresa em 1988, por acaso. Fiquei viúvo em 1996 sem entender direito por quê... Anos depois me casei novamente e nasceu Sophia, uma linda menina. Bem, acabei falando de minha vida para servir de exemplo de que os fatos acontecem conforme você os atrai. Sua vida será guiada pela qualidade dos seus pensamentos, e os seus pensamentos serão guiados por suas crenças e valores.

A grande sabedoria é identificar que os fatos positivos não são meras coincidências ou sorte. Quando você conhece a verdade e a pratica no dia-a-dia, você descobre que é dono de seu destino. Reformar o estilo de vida significa viver corretamente, pensar corretamente e ter a satisfação em viver nos caminhos que surgem e que você atrai. Conhecer essa verdade é muito importante, porque todo caminho errado que leva à infelicidade, nasce da ignorância. Vamos sempre lembrar dos iluminados que dizem: “A verdade vos libertará”. O que significa conhecer a verdade? É uma questão puramente mental.

A nossa mente deve conhecer a sabedoria (também de natureza mental) que dirige os destinos do Universo. É importante enfatizar aqui que os cientistas e filósofos confirmam a existência de leis e ordem no Universo. A ordem é um produto da sabedoria. Entre as pessoas de pouca sabedoria, como os selvagens, não existe ordem no dia-a-dia. O Universo todo é dirigido, então, por uma mesma sabedoria. Isso significa que nossos pensamentos e nossos desejos também são dirigidos pela sabedoria do Universo. É como o ar que respiramos: não há distinção entre o “meu ar” e o “seu ar”. O ar que está no meu pulmão é o mesmo que está no seu. Ele é universal e comum a todos, tal como a sabedoria.

Estamos livres nesta vida para fazer e buscar o que queremos, você tem a sua liberdade. Sobre isso, Dr. Aléxis Carrel, prêmio Nobel em Medicina, diz o seguinte: “A liberdade assemelha-se à dinamite: é efetiva, mas muito perigosa. É preciso aprender a arte de lidar com ela. A verdadeira liberdade só existe quando obedece a um controle dotado de sabedoria”.

TENHA SEDE DE APRENDER

O corpo humano pode se movimentar livre e saudavelmente porque todo o seu mecanismo está sob o perfeito comando de um “controle dotado de sabedoria”. No momento em que este comando for rompido, ele tornar-se-á doente. Ocorre o mesmo em todos os âmbitos, seja no trânsito das vias públicas, nas questões de ordem social e no caminho escolhido por você. Deus criou o homem como Seu filho, com personalidade independente e livre, confiando-lhe plenamente a liberdade de ação, sem a Sua interferência.

Assim, ao homem também foi concedida a “liberdade” de cometer erros. Errar significa desviar-se da “posição correta” em que deveria estar. Pelo fato de haver liberdade, há a possibilidade de cometermos erros. Por esta razão, não devemos abusar ou fazer mau uso da liberdade, para não provocarmos o descarrilamento do trem da nossa vida. Todos estamos nesse trem. Alguns descem nas estações, perambulam e voltam novamente ao trem, outros ficam pelo meio do caminho e alguns já estão chegando ao final do caminho para a luz.

Toda essa explanação para dizer que, ao entrar na GE em 1975, ou melhor, ao ser atraído para a GE, com meus 23 anos de idade, não tinha nada desses conhecimentos. Seria fantástico, sensacional se tivesse e soubesse como usá-los, muitas dúvidas e problemas poderiam ter sido evitados. Mas eu tinha uma for-

ça que me impulsionava sempre para a frente. Eu tinha sede de aprender. Passei em vários setores administrativos, contabilidade, ativo fixo, custos, planejamento. Terminei o curso FMP. Tudo isso enchia de orgulho meu coração. Mas eu queria mais.

Durante toda a minha vida profissional, tanto na GE como em outras empresas, a “sede” de aprender e servir era superior a qualquer outro fato, seja salarial, cargo etc. Não sei como, mas eu sempre soube que se desse “tudo de mim”, o Universo ficaria sabendo. É como um jardim florido, todos notam. E era assim que eu pensava e penso até hoje na minha vida. Como diz Paulo Coelho, “se você segue as leis, todo o Universo conspira a seu favor”. Dê tudo de si, faça o melhor, não se importe se ninguém está dando tapinhas nas suas costas... o Universo está vendo, disso tenho certeza, e é isso que importa. Trabalhe para o Universo, ele irá cuidar de você. Desenvolva, coloque para fora e em prática as suas qualidades internas que são: PAZ, AMOR, FELICIDADE, COMPAIXÃO, HARMONIA, EQUILÍBRIO, VERDADE E PUREZA. Faça isso com consciência. Acorde para a vida. Não existe vento favorável para quem não sabe aonde vai. Trabalhe com amor naquilo que você gosta, dê tudo de si que os frutos virão. Não importa em que lugar você esteja. Uma flor nasce perfumada no meio de excrementos.

MÁ SORTE?

O Dr. Karl Menninger, um expoente da medicina psicossomática dos Estados Unidos, no livro “O homem Contra Si Próprio”, cita que as doenças crônicas são um suicídio lento. E explica, citando exemplos reais, que as doenças são curadas quando se corrige esse instinto de autodestruição. Em relação às pessoas que lamentam a má sorte, Menninger afirma que a má sorte não é algo que vem de fora. Segundo ele, a própria pessoa prepara

as coisas, inconscientemente, de um modo que os outros a coloquem em má situação, e dessa forma saboreia uma espécie de prazer masoquista em suportar os sofrimentos da situação adversa em que se colocou.

O interessante é que os psicopatologistas começaram a afirmar que as guerras, os conflitos, os desastres, as calamidades, as doenças, a pobreza e todas as formas de infelicidade são resultados da tendência masoquista de autodestruição do homem e que, enquanto não for eliminado esse desejo de autodestruição, a humanidade não poderá evitar sua caminhada para o mundo da morte, embora buscando o caminho que conduza à vida.

ESFORÇO E TRABALHO

As qualidades internas de Paz, Amor, Felicidade, Compaixão, Harmonia, Equilíbrio, Verdade e Pureza são manifestadas por intermédio de esforços. A nossa capacidade potencial, quando manifestada junto com a natureza divina interior, gera sucesso acompanhado de felicidade, e esse é o maior objetivo do homem, ter sucesso, mas ser feliz.

Aléxis Carrel aponta em seu livro “Sabedoria da vida”, que a lei básica do desenvolvimento dos seres vivos é o esforço. Não só da parte física como os músculos ou os órgãos, mas também das demais facetas de nossa existência, como a sabedoria ou a vontade, não se fortalecerão se não trabalharmos. Só por meio do esforço e trabalho a natureza divina interior do homem e sua capacidade interior poderão ser manifestadas em grau cada vez maior. Temos essa oportunidade quando existem dificuldades ou obstáculos, por isso não devemos amaldiçoá-los, se surgirem em nossa vida. Caso o fizéssemos, estaríamos usando a mente de maneira invertida, e assim diminuindo a manifestação de nossa natureza divina e de nossa capacidade. Devemos agir como o

esquiador, que aprecia a neve, ou como o alpinista, que aprecia a montanha. Ao conquistar e vencer o obstáculo, a dificuldade deixará de existir, e nossa capacidade se multiplicará.

Jack Welch, CEO da GE por 16 anos, a partir de 1981, disse: “A mudança de cultura começa com uma atitude. É obrigação do líder, é obrigação do gerente, é obrigação do empregado a qualidade é obrigação de todos”.

BIOGRAFIA

Eu sou Haelmo Coelho de Almeida, nascido em 29/12/1952, em Belém-PA (Brasil). Moro no Estado de São Paulo desde 1969, dos quais, dez anos na cidade de Campinas-SP, e o restante na cidade de Limeira-SP, que dista 50 quilômetros de Campinas. Sou Bacharel em Ciências Econômicas com MBA pela FGV em Marketing. Atualmente sou Diretor da RM Sistemas, empresa especializada em implantação de Sistemas de ERP — Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Empresarial).

Bem, agora que vocês me conhecem um pouco e o que penso, posso afirmar peremptoriamente que não sei em que degrau nessa “escola da vida” eu estou, nem até aonde vou chegar. Acho que isso ninguém sabe, porque a nossa missão aqui neste planeta é um eterno mistério. Mas posso afirmar, com certeza, por onde comecei: O nome é GE — General Electric do Brasil, em Campinas-SP, onde trabalhei de 1975 a 1980, iniciando aos 23 anos de idade. Na época a GE produzia equipamentos pesados como locomotivas, hidrogeradores etc., com mais de 2.000 funcionários.

Dentro da GE havia um curso interno, com duração de 5 semestres, cujo nome era FMP — Financial Management Program. Trabalhei na GE durante cinco anos. No lado profissional a GE foi meu pai, mãe... tudo para mim. Foi a semente plantada que frutifica até hoje. A GE corresponde às atitudes, postura e

profissionalismo que carrego comigo. Um curso fantástico, inescrutável, incomparável, fez de mim o profissional que sou hoje. Nunca mais fiz nada parecido. Um curso capaz de alterar a maneira de você conduzir sua vida profissional.

O GRANDE MISTÉRIO

Pois bem, fiquei pensando durante vários dias, para escrever este texto, tentando achar o grande “mistério” dessa dobradinha GE/FMP. O porquê dessa forte influência para centenas de pessoas que passaram pela GE. Você, que está lendo, pode pensar: o que me interessa nesse texto se não posso voltar no tempo e trabalhar na GE e fazer o FMP? Respondo para você: o grande mistério não foi somente a GE, nem o curso FMP e nem os dois juntos, e sim as atitudes (palavra usada por Jack Welch) que tínhamos em relação à GE e ao FMP.

Havia uma energia em torno das pessoas, da empresa e do curso. Essa energia era tão forte que, passados 28 anos (para a minha história de GE), fazemos reuniões anuais chegando a mais de 100 pessoas. São as atitudes que você tem em relação à vida que fazem você ser x ou y. As sementes podem ser todas de boa qualidade, mas vão precisar de um bom solo e de condições satisfatórias para se tornar uma árvore. O sucesso depende da dedicação e do amor com que fazemos as coisas.

São essas atitudes que quero transmitir para você e que servirão para qualquer curso que você faça, em qualquer empresa que você esteja. Não importa quantos anos você tenha agora: 15, 20, 30 ou 80, as atitudes valem para toda a vida, para todas as idades e para todas as pessoas. Num mesmo curso temos, no final, pessoas preparadas que souberam aprender e outras nem tanto. A colheita é conforme o plantio. Se o seu atual local de trabalho não tem uma energia tão positiva, comece com você, mude você.

O slogan de uma ONG chamada Brahma Kumaris (www.bkumaris.com.br) diz: Se eu mudo o mundo muda. Pense nisso. Repetindo as palavras de Jack Welch: “A mudança de cultura começa com uma atitude” (fonte: *Revista Vencer* set./2002).

GE — RIGOROSA OU IMPLACÁVEL?

Atualmente, a pressão que sofremos no dia-a-dia é muito grande, gerando um estresse muitas vezes incontrolável. Todos nós queremos trabalhar em uma empresa de sucesso, organizada, que nos dê segurança etc. Uma empresa assim, tem que ser rígida em torno de seu objetivo, exigindo disciplina de todos, que acabamos chamando de estresse. NA GE não era diferente. A pressão era extrema em torno dos trabalhos a serem executados, e uma pressão ainda maior no curso FMP; aulas semanais, provas sem data definida, tempo das provas extremamente limitado. Você tinha que estudar, estudar, estudar e estudar.

Bem, pense agora onde você está, na sua empresa, seja você funcionário, gerente, diretor ou proprietário. A pressão está muito grande? Está mesmo? ou será que você não possui os atributos necessários? As empresas de sucesso, organizadas, parecem lugares rígidos para se trabalhar, e realmente são. Se você não possui os atributos necessários, dificilmente vai durar muito tempo. No entanto, elas não são culturas implacáveis; são apenas rigorosas. E a distinção entre ser implacável e rigorosa é crucial.

Ser implacável significa retalhar e cortar, especialmente nos períodos difíceis, ou demitir pessoas irresponsavelmente, sem qualquer ponderação ou consideração. Ser rigoroso significa aplicar, de forma coerente, padrões precisos em todos os momentos e em todos os níveis, sobretudo na alta gerência. Ser rigoroso, e não implacável, significa que as melhores pessoas não precisam se preocupar, com relação às posições que ocupam, e podem se concentrar inteiramente no trabalho.

No Livro *Empresas feitas para vencer* — Jim Collins diz: Aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer grande organização não é o mercado, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir e manter pessoas certas em número suficiente.

Walt Disney disse: “Você pode sonhar, criar, projetar e construir o mais maravilhoso lugar do mundo, mas precisa de ‘gente’ para tornar o sonho uma realidade.” Nessa frase eu trocava ‘gente’ por “pessoas certas em número suficiente”. Com certeza era assim que Walt Disney pensava, analisando o seu sucesso empresarial.

Finalizando esse tópico sobre rigidez, eu diria que a auto-análise é o caminho de todos, porque na verdade a empresa, como pessoa jurídica, não existe. Uma empresa é formada por pessoas, por gente. Sem gente não há empresa. Diálogo é a palavra-chave, sem diálogo nada se resolve. Reuniões produtivas, bons livros e treinamentos eficientes são o caminho para qualquer empresa seguir sua trajetória. Foi assim na GE e é assim em todas as empresas de sucesso. Quando a contratação é bem feita, aliada ao treinamento, a empresa não precisa ser implacável e sim rigorosa, gerando bons frutos para todos os funcionários e para o planeta.

SEMPRE À PROCURA DE PESSOAS FANTÁSTICAS

A seleção de funcionários na GE era muito rigorosa e aqui vale um parêntese. Você tem que se preparar para o sucesso, porque não existe milagre. Você tem que estar determinado a querer ser o melhor e de acreditar na vitória. Você não pode “parar” nas barreiras que aparecem, porque as barreiras não existem, são

criadas pela sua mente devido ao seu despreparo. Problemas só existem para pessoas despreparadas. Portanto, acredite que para você se preparar para a vida e para o mundo empresarial, você terá muito “aprendizado” e não problemas ou barreiras. Tire a trava do olho.

Os problemas que um médico iniciante tem nas primeiras cirurgias não existem para os médicos experientes, e, para se tornar experiente temos muitos degraus para subir. Ache inspiração, veja os vitoriosos e sinta vontade de estar lá. Era assim na GE. Nós admirávamos as pessoas formadas no FMP, elas eram especiais. E dentro do nosso “EU” dizíamos: “Eu vou chegar lá, eu quero ser um formando do FMP, quero participar da festa de formatura, eu quero ter o meu diploma do FMP na minha sala de trabalho até o fim da vida”.

Para exemplificar a importância dessa regra, cito a empresa “A Circuit City”, (Livro empresas feitas para vencer) que colocou uma tremenda ênfase em conseguir as pessoas certas em todos os níveis da empresa, desde os motoristas do serviço de entrega até os vice-presidentes. De acordo com Dan Rexinger, “Formamos os melhores motoristas de entrega em domicílio do setor”. Dissemos a eles: “Vocês são o último elo de contato que o cliente tem com a Circuit City. Nós vamos lhes fornecer uniformes. Todos nós exigimos que vocês estejam barbeados, dentes tratados e que não tenham odor corporal. Vocês vão ser profissionais”.

A mudança na forma de lidarmos com os clientes, ao fazermos uma entrega, foi absolutamente incrível. Um dia depois do Natal, as pessoas perceberam algo diferente nas lojas da Circuit City. Outras lojas tinham letreiros dirigidos aos clientes: “Sempre os melhores preços” ou “Fantásticas ofertas depois das festas” ou “A melhor seleção pós-Natal”, e por aí vai. Mas a Circuit City exibia apenas um letreiro que dizia:

“Sempre à procura de pessoas fantásticas”. Esse cartaz evidencia, mostra e enfatiza uma empresa de sucesso. As pessoas

sempre serão o engate principal entre os produtos e os clientes. Ter as pessoas certas era lei na GE, e pessoas certas para a visão da GE eram pessoas com postura, posicionamento, potencial de crescimento, pessoas com sede de vitória. Hoje utilizo esta frase slogan em minha empresa.

MERGULHE NELA

O texto de Paulo Coelho, em “Brida”, diz:

*Brida estava na praia com o pai, e ele pediu para ver se a temperatura da água estava boa. Ela estava com 5 anos, e ficou contente de poder ajudar; foi até à beira da água e molhou os seus pés. “Coloquei os pés, está fria”, disse para ele. O pai pegou-a no colo, caminhou com ela até a beira do mar, e, sem qualquer aviso, atirou-a dentro da água. Ela levou um susto, mas depois ficou contente com a brincadeira. “Como está a água?”, perguntou o pai. “Está gostosa”, respondeu. “Então, daqui pra frente, quando você quiser saber alguma coisa, **mergulhe nela.**”*

Faça uma auto-análise e veja se você também não é do tipo que se economiza e não anda o quilômetro extra que leva ao sucesso. Se você não desse um mergulho no FMP, você não chegava ao fim. Você tinha que colocar a mente, coração e corpo nos estudos. Cada módulo exigia de você muita dedicação. Portanto, se o que você está fazendo hoje é importante, mergulhe, vá a fundo, não coloque somente o pé para ver se dá certo. Só dará certo se “mergulhar”.

Lembro de um diálogo com minha esposa, que num dia de muito cansaço, disse a ela:

— Hoje não vou estudar — eu disse.

— Como não? Isso é importante para você. Tome um banho e vá estudar — disse ela.

“E eu fui. Tem horas que precisamos de um empurrão na vida”.

LISTA DE COISAS PARA DEIXAR DE FAZER

Um outro detalhe é que todo mundo tem uma lista de coisas para fazer. Certo? Comece a elaborar uma lista de coisas para deixar de fazer. A maioria de nós leva uma vida ocupada e indisciplinada. Temos lista de “coisas para fazer” cada vez maior, e tentamos arrumar tempo para fazer, fazer, fazer... e fazer sempre mais. Isso raramente dá certo. As pessoas que ajudaram as empresas a terem sucesso, usaram tanto a lista de “coisas para fazer”, quanto a lista de “coisas para deixar de fazer”.

Eles demonstraram uma admirável disciplina para pôr de lado todo tipo de bobagem sem nenhuma importância, que não agregava nada ao negócio da empresa. Ouvi uma vez que, para fazermos um trabalho de maneira correta, e o mesmo trabalho de maneira errada, despendemos (gastamos) a mesma energia. Não lembro quando ouvi essa frase, mas eu nunca mais esqueci. Nesse tópico, lembro do último semestre do FMP, era o módulo de auditoria, em que aprendíamos a fazer uma análise detalhada dos procedimentos utilizados por uma empresa. Era nesse momento que eliminávamos várias tarefas que não serviam para nada, muitas vezes adotadas há anos, e que no momento atual não faziam mais sentido. Pare um dia, analise seus procedimentos e faça uma lista de coisas para deixar de fazer.

MEDO/RAIVA/CULPA

Várias características negativas atrapalham o profissional. A primeira é o medo, que faz com que você fique inoperante e indeciso. A melhor definição que vi de medo é esta: “são dores passadas projetadas no futuro”. Se uma coisa não causa nenhum medo, é porque aquilo não o feriu no passado. Temos que aprender a separar os dois tipos de medo: o virtual e o real. Medo real

é o que você sente diante de um ladrão armado. Mas preste bem atenção: a maioria de nossos medos é virtual; nós é que os colocamos na cabeça, inventamos algum pavor que nos paralisa. A segunda característica negativa é a raiva. Ela também paralisa a pessoa. Ela faz com que não se pense adequadamente. Se estou com raiva, o outro percebe, me derrota rapidamente. A terceira é a culpa. Por meio de raízes religiosas, infelizmente, vivemos numa sociedade que cultiva a culpa. A culpa faz com que você pare muitos projetos. Agora diga: como é possível uma pessoa trabalhar numa GE, que é uma empresa rígida (não implacável), fazer um curso denominado FMP, também rígido, carregando medo, raiva ou culpa. Eu respondo para você: não consegue.

Quem era assim não conseguiu, não terminou o FMP e é muito provável que hoje esteja carregando um peso maior. Segundo o head-hunter Robert Wong, responsável pela colocação de grandes executivos em cargos de comando de grandes empresas, em entrevista para a revista HSM Management disse: “O tripé, nas leis da física, é a figura de maior equilíbrio”.

As três características mais importantes para o sucesso pessoal são: autoconfiança, foco e persistência. O que falta, às vezes, em muitos pseudotalentos é ter foco, além de seguir em frente, não desistir. Resumindo: retire o medo, a raiva e a culpa e coloque no lugar a autoconfiança, o foco e a persistência.

É impossível trabalhar em uma empresa rígida como a GE, fazer um curso altamente exigente com medo. Retire o medo da sua vida e “mergulhe” nos seus projetos de vida, seja pessoal ou profissional.

FOCO

Um dos pontos, extremamente importante no curso FMP, era o tempo. O curso exigia tempo. Muito tempo de estudo, além

de muita organização. Para isso você precisava ter foco. Tínhamos que estudar muito, trocar informações e idéias com todos. Nesse ponto vou fazer um parêntese para mandar um abraço especial a todos os formandos que me conhecem, e para os que não me conhecem. Afinal, somente quem fez esse curso sabe das dificuldades e exigências dele. Gostaria de aproveitar e mandar um abraço especial para duas pessoas que, juntos, estudávamos noites adentro: João Ângelo Frari e Pêrsio Roque Brejion. Saudades. Ivaldo Mengue, meu chefe na época, também foi uma pessoa especial.; Um dia disse uma palavra mágica sem, talvez, imaginar o impacto dela na minha vida:

— Haelmo, já te disseram que você tem liderança. Uma liderança nata — disse Ivaldo.

Nessa época tinha meus 24 anos de idade.

— Não! Nunca disseram. O que isso quer dizer? — perguntei.

E aí Ivaldo explicou: “Todos do setor procuram você, embora esteja aqui há pouco tempo”. Porém, confesso a vocês que aos 24 anos, não entendi quase nada do que ele disse.

Mas voltando a falar de tempo, vamos analisar nesse tópico, alguns tipos de comportamento. Há um estudo que mostra que somente dez por cento das pessoas têm um comportamento “determinado”. As demais são do tipo proteladores, descomprometidos e dispersivos. É importante notarmos que os do tipo “determinado” não se esforçam mais do que seus colegas. O dia tem 24 horas para todas as pessoas.

Já disse anteriormente que a energia gasta para fazer a coisa certa ou errada é a mesma. O tipo determinado tem mais clareza quanto às suas intenções. Eles escolhem suas metas com muito mais cuidado. “Quando ninguém se responsabiliza, eu me responsabilizo” é a postura de um “determinado”. São mais conscientes do valor do tempo, eles o administram cuidadosamente. Alguns se recusam a responder e-mails, telefonemas ou visitantes

em certo período do dia. Outros incluem tempo para pensar em sua rotina diária. Talvez a maior diferença entre um “determinado” e os demais seja a maneira como encaram o trabalho. Os outros sentem que forças externas os restringem: clientes, fornecedores, chefe, colegas, descrição de cargo, salário. Eles levam todos esses fatores em conta quando precisam decidir entre o que é viável e o que não é, trabalham de fora para dentro. Profissionais “determinados” fazem o contrário: decidem primeiro o que precisam atingir (qual a meta) e depois trabalham para administrar o ambiente externo.

Gostaria de terminar com uma metáfora que diz o seguinte: “Se quiser construir um navio, não mande os trabalhadores à floresta derrubar a árvore, serrar a madeira e pregar as pranchas. Em vez disso, desperte neles o desejo pelo mar”. Essa metáfora se encaixa perfeitamente na filosofia GE/FMP, pois, até hoje o desejo de pertencer a um grupo de sucesso foi tão marcante, que não deixamos de nos encontrar anualmente. Obrigado e sucesso!



10

VIVENDO E APRENDENDO

Paulo Boccuzzi

“No tempo da vida que passa, há sinais da eternidade que ficam...”.

Para muitos, talvez, a idéia de fazer parte de um grupo que decide escrever um livro sobre seu ex-empregador pode parecer falta do que fazer. Alguns perguntariam: Quanto você ganhará com isso? O que essa obra poderá adicionar-me de valor, ou... enfim, por que ler este livro?

Certamente, essa não é a visão dos meus amigos que integram esse trabalho. Nosso interesse é o de registrar em algumas páginas a linha do tempo de alguns executivos da GE, sem a mínima pretensão de obter benefícios, sejam profissionais ou tampouco monetários.

Trata-se de um pequeno relato existencial e, acima de tudo, de um profundo agradecimento a essa grande corporação fundada pelo gênio inventor Thomas Alva Edison.

Final de 1974. A GE iniciava o processo de seleção de *trainees* para a área financeira. Foram ao IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior, em São Caetano do Sul, onde eu cursava administração de empresas. Meus olhos brilhavam face à esperança de ingressar numa grande corporação. Parecia quase impossível ser o escolhido... Enquanto isto, minha mãe fazia sua novena, mi-

nha noiva, hoje minha esposa, antevia a possibilidade de nosso casamento.

Após uma seqüência de testes e entrevistas com o Sr. Varella, pessoa de absoluta integridade, cujo exemplo de dinamismo e conduta são virtudes a serem destacadas, ingressei na GE como *trainee* do FMP em meados de 1975, na Vila Leopoldina, em São Paulo.

A planta da Vila Leopoldina, denominada Industrial Service Operations, era composta de duas divisões: Oficina de Serviços Industriais, local onde se realizavam os reparos de equipamentos de grande porte, tais como, transformadores, geradores, motores, além das locomotivas fabricadas em Campinas e a Divisão de Engenharia de Campo, cujos serviços eram realizados nas instalações dos clientes.

A primeira fase havia sido concretizada! Agora teria que aguardar o início do curso, ou melhor, dos cursos. Todos na empresa referiam-se a eles como arrasadores. Diziam que no máximo 20% dos alunos conseguiam concluí-los. Eu, que jamais havia sido um estudante muito dedicado, tremia ao ouvir essas palavras “ameaçadoras”! Por outro lado, o orgulho de estar participando daquele momento era extremamente desafiador.

Os dias de testes eram surpresa. Embora eu aparentasse certa calma, de fato, minhas unhas não eram suficientes para conter tamanha ansiedade para não dizer receio, ou melhor terror.

Paralelamente ao curso, desenvolvia-se nosso dia-a-dia por meio de treinamento prático. O Gerente Financeiro era o Emígdio Katrip, pessoa excepcional que, num primeiro momento, passei a admirar pela sua inteligência e capacidade técnica. Com o tempo, conhecendo-o melhor, também pelos seus atributos morais. Até hoje, o Emígdio, além de amigo, é meu conselheiro.

Às vezes me pergunto: Será que hoje o relacionamento mudou? Certamente. A evolução tecnológica propiciou essa mudança. Naquela época, a ausência de processos mecanizados ou automatizados possibilitava uma maior interação entre as pessoas. Talvez a produtividade não fosse tão grande, mas sem dúvida, nossos dias eram muito mais aprazíveis.

1975 — A empresa vivia a grande expectativa de ganhar a obra da Hidrelétrica de Itaipu. Infelizmente, não obtivemos o sucesso esperado. Perdemos a maior parte dessa grande obra para nossos concorrentes, restando-nos uma fatia muito aquém daquela que era originalmente planejada. O Presidente da GE — Brasil, Sr. Thomas Romanach, escrevia uma carta para todos sobre essa imensa frustração.

A minha primeira missão não apresentava maior complexidade. Eu e os meus amigos, Ricardo, Paulo Edson, Jaime e Haroldo, acumulávamos os custos industriais por meio dos *job orders*, reconciliando o Sistema com o Livro Razão. A cada fechamento mensal, cumpríamos os compromissos de entregar as informações nas datas preestabelecidas pela Controladoria Central. Quanta saudade! Sempre tínhamos um tempinho para relaxar e contar umas piadinhas.

Anos depois, esse trabalho manual foi sendo automatizado, surgindo a necessidade do ingresso de um gerente de sistemas. Assim chegava à Vila Leopoldina, diretamente de Santo André, o Massarelli, que atualmente, além de grande amigo, é também meu sócio. Ainda hoje, divertimo-nos muito ao relembrar das situações inusitadas daquela época.

O incrível Massa, engenheiro e graduado no FMP, brilhava por sua inteligência e irreverência. Suas soluções eram as mais criativas e, várias vezes, as mais malucas e divertidas. Lembro-me que o Katrip enviou o Massa aos Estados Unidos para que ele conhecesse os sistemas do “Industrial Service Operation”, tendo obtido o seguinte *feedback*: “Ou o cara é

gênio, ou vocês perderam tempo, pois ele não fez qualquer anotação ou pergunta”. Nós sabíamos a resposta correta: ele era gênio de fato.

Tudo sob medida, os sistemas excediam em qualidade às necessidades do usuário e até o surpreendiam. Diferente de hoje, depois do advento do “Information Technology Manager” (nome sofisticado) em que as grandes corporações recebem o melhor enlatado com “90% de aderência” e com a mínima eficiência, sem falar nos custos abusivos de “customização”, manutenção e *upgrade*.

Paralelamente, transcorriam os cursos e os rodízios: Contabilidade de Custos, Orçamentos & Medições, Contabilidade e Contas a Pagar, Reconciliações Contábeis, Análises e Interpretações de Resultados; vários chefes Walter Machado, Mirosław Baranowski, Dorival Milanello e Jailson Lopes. E quando o cerco apertava, ou minha capacidade não era suficiente para o *delivery*, eu recorria ao Mazão. Êta nego bom! Mazão — pessoa amiga e profissional de altíssima qualidade, também graduado no FMP, hoje é sócio com o Carlos Hargreaves em uma consultoria de sucesso.

Finalmente 1977! Grandes fatos: Casei-me e concluí o FMP. Aproximam-se as comemorações relativas ao centenário da GE. Chega o *grand finale*, o dia da formatura! Aquele momento era demasiadamente especial... Quanta adrenalina!

O fantástico jantar de formatura no ano do centenário da empresa. Eu trajava meu terno bordô do casamento, entre vários colegas sentados à mesa, todos com suas respectivas esposas ou namoradas, aguardávamos ansiosamente a entrega dos diplomas.

Nas nossas mentes, cruzavam à velocidade da luz, as recordações dos momentos de estudo. Relembávamos dos retiros que fazíamos no sítio do meu sogro em Guararema para “rachar” à época dos exames.

O mestre Varela abria a cerimônia e dizia: “Gostaria de convidar os formandos Paulo Boccuzzi e Sérgio Dotta, para vi-rem ao microfone...”. Quase morri!!! Não fazia parte do *script*!

Ainda bem que não havia bebido muito, pois a cor bordô do meu traje de casamento misturava-se com o forte rubor de minha face. Felizmente, o intestino agüentou!

Falar na frente de todos: Presidente, Vice-Presidentes, Diretores, “General Managers”, “Finance Managers” e sei lá mais quantos convidados.

Levantei-me e fui... Essa foi a primeira vez que me expus a esse tipo de situação. Sei lá o que falei, lembro-me apenas ter mencionado que o FMP era como uma tocha perene, cujo fogo jamais poderia ser apagado, finalizando com um brinde àquele extraordinário momento. Talvez eu tenha falado por 5 ou 10 minutos, mas para mim foi uma eternidade.

As palavras e fotos, tanto as minhas quanto as de meu colega, foram publicadas no jornal da empresa. Nos dias seguintes, a gozação dos meus companheiros da Vila Leopoldina rolou solta!

Aprendi naquele dia, ou melhor, naquela noite, que nosso crescimento tanto pessoal quanto profissional, está na razão direta às situações em que nos expomos.

Ou seja, *ou você tem coragem para se expor, ou não terá confiança para crescer. O seu potencial está dentro de si... Mostre-o! Acredite nele! “Stand up and win”!*

Passados os festejos, voltava-se ao mundo real do trabalho. Por sinal, nossa vida na Vila era maravilhosa. Diria que trabalhávamos entre amigos. Começávamos nosso dia com um cafezinho, falando sobre futebol, contando e ouvindo algumas piadas. Era impossível haver ambiente melhor.

Passados alguns meses da minha formatura surgia a primeira oportunidade como especialista, tornando-me o responsável pela análise financeira de um pequeno *business* denominado “Power Line Carrier”, ou simplesmente PLC.

O responsável internacional pela área comercial era o Donald Brah, um senhor norte-americano, na casa dos 60 anos, de uma bondade incrível. Apesar do meu parco inglês, a paciência do Sr. Brah em estabelecer uma comunicação adequada comigo era algo que me enchia de entusiasmo. Iniciava-se a segunda parte do meu sonho profissional.

Nos primeiros tempos, quando tomava conhecimento da visita do pessoal do PLC, ficava extremamente preocupado e tenso. Temia não entendê-los e, conseqüentemente, falhar na minha primeira missão pós-formatura.

Com o tempo, sempre com o apoio do Katrip, essas dificuldades foram sendo superadas e o oposto acontecia. Ao saber que o Sr. Brah e comitiva viriam ao Brasil, esse fato me alegrava imensamente. Várias vezes fomos almoçar e parecíamos amigos de longa data. Eram pessoas maravilhosas que me davam a oportunidade de aprender e mostrar meu serviço, reconhecendo o esforço que dedicava à função.

Além da área financeira — custos e orçamentos —, eu fazia o *interface* com a fábrica e com os clientes, acompanhando o cronograma de entrega e inspeção dos produtos montados em nossa oficina. O aprendizado foi fantástico!

Logo a seguir, outro pequeno negócio — “Specialty Materials” (Diamantes Industriais) — foi agregado à minha função.

Só a GE, dentro de seu espírito inovador, além de uma gama enorme de produtos, também fabricava àquela época, diamantes sintéticos. E lá estava eu aprendendo mais uma operação.

Dizem que as pessoas ficam muito tempo na GE devido à diversificação de suas operações. Eu concordo, acho que se trabalhássemos lá por 100 anos, jamais sentiríamos um dia enfadonho. Logicamente, espera-se atitudes pró-ativas e assertivas de todo o time para que a química do sucesso mútuo ocorra.

Chegávamos ao início da década de 80. E assim surgia o advento da era Jack Welch. “Better than the best!”. Assim o Sr. Welch iniciava sua gestão como Chief Executive Officer (CEO), incitando a todos a ultrapassar seus limites por meio da teoria dos três S — “*Speed, Simplicity, Self-Confidence*”.

Nós, no Brasil, nunca tivemos peso expressivo nos resultados operacionais da GE. Representávamos, de fato, o arredondamento dos números dessa corporação gigante. De qualquer forma, como parte desse imenso corpo, cumpríamos o novo papel, seguindo as regras que se estabeleciam.

O início do período Welch foi representado por muitos cortes e a descontinuidade de vários negócios. A área financeira foi reduzida em aproximadamente 25%, eliminando-se diversas funções, tornando-se como palavra chave: *work-out*.

O maior foco passa a ser: *concentrar-se na essência de cada negócio, dando-se mais autonomia aos mesmos e conseqüentemente, mais responsabilidade aos “general managers”*, tendo a área financeira uma função mais coadjuvante.

Em minha opinião, isso estava correto, era imperativo que Finanças fosse mais “*business oriented*” e menos “*accounting*”.

Desburocratizou-se a empresa, tornando-a mais leve. Dividiu-se melhor as responsabilidades e se estabeleceu a Política de Integridade.

Entendo que o grande fomentador dessa Política de Integridade foi o governo do Presidente Jimmy Carter, inspirando e exigindo que esse seria o caminho a ser seguido por empresas norte-americanas, independentemente do país onde as mesmas estivessem estabelecidas.

Outra regra imposta foi: *Seja o número 1 ou o número 2 em seu segmento. Talvez como número 3 você possa existir, porém dependerá da rentabilidade e representatividade da sua unidade de negócio*. E assim a nova filosofia se firmava. Paralelamente a esses acontecimentos, vivíamos na nossa Vila Leopoldina,

adaptando-nos aos novos tempos da empresa e ao momento sensível da economia brasileira. O Brasil recebia o impacto da crise do petróleo, a instabilidade econômica, a recessão e crise na balança de pagamentos, fatores esses que refletiam em todos os segmentos da Economia. As máximas desvalorizações da moeda ocorriam com frequência. A enorme pressão pelos números somente era compensada pela criatividade e pelo espírito de união do time.

Destacaria o Newton Del Nero, gerente industrial, como um dos grandes líderes desse cenário em que vivíamos. Apesar do desânimo que algumas vezes nos acometia diante de todas essas dificuldades, o Newton, que além de engenheiro, é também graduado no FMP, muito nos animava e incentivava com sua inteligência, humildade e amizade.

Naquele momento, 1981, eu já gerenciava o departamento de custos. Entendia que não era mais nosso objetivo ficar atrás de uma mesa apenas analisando resultados, mas sim ir a campo, fazendo acontecer. Era o fim da ortodoxia da área financeira.

Dentro desse novo cenário, viajei ao Paraguai e ao Chile para resolver problemas com clientes, utilizando-me do meu ridículo “portunhol”.

Esse período foi de grande valia profissional. Poderia até afirmar que devido a esse treinamento, sonhei em um dia ter minha própria empresa. Anos mais tarde, esse sonho veio a se concretizar!

Confirmei as palavras do Sr. Welch: “*Nunca vire as costas ao seu cliente*”. Nunca devemos ter uma posição passiva ou de pré-julgamento, aguardando apenas por informações de terceiros, mas sim, verificar pessoalmente, *in loco*, o que está ocorrendo, provendo a solução adequada. Acrescentaria mais um ingrediente indispensável: *o entusiasmo*, pois sem ele nada acontece.

Pouco tempo depois, transferi-me para Orçamentos e Medições e a partir de então, aprendi que os números têm uma *sonorização*. Parece incrível dizer isso, mas de fato, os números nada podem significar se você não estiver apto a *sentir o som que eles apresentam*.

Ao elaborar o orçamento (*budget*), devemos “viajar” dentro do seu significado. Não basta solicitar dados, tabulá-los e reportá-los. Muito mais do que isso, devemos criticá-los, analisá-los e harmonizá-los sob a ótica da consistência, obtendo-se assim a “*sonorização*” dos mesmos.... o resultado tem que fazer sentido!

Alguns vão achar que enlouqueci, mas o que me refiro é que você também é responsável pelo que irá acontecer, caso se sinta efetivamente fazendo parte de um time e, portanto, deverá ser o catalisador de todas as áreas, sendo o denominador comum do negócio.

Aproximava-se do fim a minha passagem pela Vila Leopoldina, de 1975 a 1984. Já era tempo mais do que suficiente para direcionar minha carreira em outra rota.

Em 1983, a GE havia vendido, em nível mundial, a divisão de “*Small Appliances*” — Eletrodomésticos Portáteis. A Black & Decker adquiria esse segmento, admitindo vários profissionais da GE por força do contrato de aquisição, ocorrendo assim, um enorme êxodo de profissionais para a “nova” empresa que se formava no país.

Em conseqüência desse evento, surgia a chance de ocupar uma cadeira como gerente na Tesouraria do “Corporate”. Assim, após a oportunidade que recebi do Sr. Benedito Batista — Diretor Tesoureiro Corporativo, chegava eu na Rua Antonio de Godoy, local onde operava por mais de 40 anos o Escritório Central da GE.

Até então, trabalhava de calças *jeans*. Depois disso, fui a uma das Lojas Garbo para comprar meus ternos, camisas, sapa-

tos e gravatas para a nova função. Ingressava na Tesouraria Corporativa, já com dívidas no crediário da loja de roupas.

Mudava-se radicalmente o meu mundo!

Começava a fazer parte do meu dia-a-dia a visita de banqueiros, corretores de câmbio e valores. Passei a ter uma agenda plena de reuniões internas e externas, seminários e almoços nos restaurantes mais sofisticados de São Paulo.

Para mim, que sempre almocei no restaurante da fábrica e quando muito no Restaurante Brazão, da Vila Leopoldina, saboreando a maravilhosa bisteca que lá se fazia, era um mundo totalmente novo e desafiador.

Às vezes, sentia a mesma sensação de insegurança do meu primeiro dia de trabalho, mas tudo aquilo fazia parte da evolução da minha carreira. Tinha que me expor para continuar crescendo, apesar do imenso frio na barriga!

Falávamos e discutíamos sobre a política de *hedge*, da avaliação do “*exposure*”, da estratégia para aplicação e tomada de recursos e da remessa de dividendos à Matriz, conectando nossas decisões ao Planejamento Financeiro e à Controladoria Central, além de submeter nossas análises às áreas Jurídica e Fiscal.

Minha mente estava voltada para o todo e não mais apenas para a parte. A *interface* com cada unidade de negócio era constante, auxiliando o Planejamento Financeiro na elaboração do “Economic Assumptions”.

E lá ia eu, nessa atmosfera diferente, com meu terninho da Garbo e, por muitas vezes, sentindo saudades da inesquecível Vila Leopoldina.

A cada mudança promovida pelo governo — impostos, restrições às importações, política de dividendos etc., lá se iam horas e dias de avaliações para nos adequar às constantes mudanças de cenários.

1984–85 — O Brasil aprofundava-se na crise inflacionária e os investimentos estrangeiros escasseavam pelo receio de “*default*”. A GE, como as demais multinacionais, não via grandes possibilidades de negócios nesse território de incertezas. De fato, o Brasil e os demais países da América do Sul deixaram de fazer parte do mapa de investimentos, sabia-se lá até quando.

Nossa estratégia local ficava limitada aos negócios de Lâmpadas, Medidores, Disjuntores, Sistemas Médicos, Locomotivas, Serviços Industriais, Engenharia de Campo e outras diminutas operações.

Parecia que por muito tempo permaneceríamos em posição “*stand by*”, até que alguma luz reacendesse, ou ainda, que houvesse credibilidade para que o retorno dos investimentos pudesse um dia voltar a ocorrer.

Finalizava o ano de 1985. Nossos colegas da Black & Decker, na sua grande maioria ex-GE, inclusive o Presidente, Sr. Geraldo Campos, convidaram-me para assumir a função de Tesoureiro naquela empresa.

Certamente, essa foi uma das decisões mais difíceis que tomei. Senti muita tristeza em deixar a GE, porém, acreditando que seria importante essa mudança de ares, lá fui eu para a B&D. Àquela altura da vida com 3 dos meus 4 filhos já nascidos, tive que optar pela perspectiva imediata de crescimento profissional.

De fato, só mudei de andar, permanecendo no mesmo prédio da Rua Antonio de Godoy. O endereço era o mesmo. Transferi-me apenas do décimo para o terceiro andar. Foi, sem dúvida, uma grande experiência. A área financeira era encabeçada pelo Walter Serer, tendo a mim como Tesoureiro e o Mateus Demarchi como Controller.

Estar perto de pessoas especiais sempre cria grande conforto e segurança e, graças ao Mateus, minha estada na

B&D foi extremamente agradável. Tínhamos e temos exatamente a mesma linguagem profissional e total afinidade de idéias. Permaneci na B&D por uma temporada de pouco mais de 3 anos. Parecia incrível, mas após esse curto período, estava eu retornando à GE.

O Pascoal Sangali — Tesoureiro da GE, também co-autor desse livro, havia decidido optar por nova empresa, recomendando-me como seu substituto.

A lembrança que ele teve pelo meu nome muitíssimo me alegrou. Contar com amigos verdadeiros, a exemplo do Pascoal, é indubitavelmente o maior ativo que se pode ter.

Gostaria de destacar sobre o sentido da palavra amizade, reforçando esse conceito como de inigualável valia para os profissionais de qualquer época. Não se trata de amizades políticas ou interesseiras, mas sim, no sentido mais puro de valorização do ser humano que conosco percorre o caminho da vida. Seja a amizade oriunda da família, infância, adolescência ou da fase adulta. Sempre se deve levar em conta o valor pessoal e profissional, sem quaisquer privilégios e com princípios absolutos de integridade.

Muitas das pessoas haviam mudado nesses 3 anos em que estive fora da GE, porém, sentia-me em casa como se nunca tivesse me ausentado. Sempre tive muita sorte nas equipes que ajudei a formar ou que herdei.

Estávamos nós: eu, o Ivo Filipov e o Luiz Cláudio, e logo em seguida juntou-se ao time o Ageo Takeda. Sem falsa modéstia, acho que todos formávamos o “*dream team*.” Sentíamos-nos felizes em trabalhar juntos, além de desfrutarmos de momentos de muita descontração e criatividade.

Meu novo chefe era o Donald McBride, que apesar de norte-americano, possuía espírito de italiano. Falava alto, gesticulava, gritava, vibrava... No começo eu estranhei, mas com o tempo, vi que ele possuía uma fabulosa energia e um grande coração.

Apesar do trabalho árduo, divertíamo-nos muito com as reuniões mensais que fazíamos com os gerentes financeiros de cada negócio, principalmente com as palavras em espanhol utilizadas pelo McBride, as quais apresentavam sentidos dúbios e muitas vezes, totalmente diferentes da língua portuguesa. Perguntávamo-nos: O que ele queria dizer com: “*bodega*”, “*cargar em ustedes*”.

Sucediam-se os planos econômicos do governo. Lembrome que estávamos no Rio de Janeiro quando houve a posse do Presidente Fernando Collor de Mello.

Nós, em reunião com executivos canadenses e norte-americanos, enquanto na televisão a equipe econômica do governo tomava posse e anunciava o plano de congelamento de ativos. De repente, todos tínhamos na nova moeda apenas o equivalente a US\$ 50 disponíveis para atender às nossas necessidades de caixa.

Esse era o nosso país... o que faríamos no dia seguinte? Milhões de dúvidas! Duas moedas para administrar nossa caixa, uma denominada moeda podre!

Como pagar os salários, fornecedores, empréstimos etc.?

Jamais, um curso MBA teria tido tanta imaginação para elaboração de um estudo simulado de caso. Definitivamente, nada foi mais surrealista do que o Plano Collor.

Mais uma vez, os investimentos no Brasil ficariam “*on hold*”, e mais, também com relação aos demais países da América do Sul.

O nosso programa de treinamento para financeiros — FMP, aquele que havia sido nossa porta de entrada na empresa, iria permanecer totalmente desativado por tempo indeterminado. Ficar aguardando dias mais estáveis para uma empresa que conhecia o Brasil desde 1919 não era novidade. Aliás, dada tanta incerteza, poder esperar por dias melhores era um grande privilégio, algumas empresas preferiram ou

não puderam ter esse tempo e simplesmente deram “*good bye*” ao país.

Nossa sorte é que no início dos anos 90, ocupava a presidência da GE South America uma pessoa fantástica, Kurt J. Meier, suíço, casado com Dona Maria, brasileira, ambos seres humanos boníssimos.

Do alto de sua grande estatura e com o do seu sotaque suíço-alemão, o Sr. Kurt enrubescia ao falar da estratégia que deveríamos perseguir. Ela tinha um nome: BEFIEX. Dizia ele: “Precisamos cumprir nosso programa de exportação acordado com o governo brasileiro, temos um compromisso que poderá configurar-se como benefício ou enorme penalidade!”

De fato, a GE havia assinado no início da década de 1980 um compromisso de exportação em troca de benefícios fiscais; esse contrato denominava-se BEFIEX.

Toda a incerteza com relação à política econômica ocorrida nos anos 1980 e início dos anos 1990, seria mais do que suficiente para justificar a inatingibilidade dessa meta. Poderíamos ir à Brasília e explicar o porquê da não conformidade. Esse, porém, não era o pensamento do Sr. Kurt. “*Vamos cumprir o programa*”, dizia ele. E assim, todos foram a campo e em função dessa forte determinação... Buscamos parceiros, exportamos e o melhor... sobrevivemos.

Figuras excepcionais como o Alex Bialer — Diretor de Planejamento Estratégico e Joaquim Manhães — Diretor Jurídico, foram fundamentais para que os nossos objetivos se materializassem. E assim, gerando “*cash flow*” chegávamos ao Plano Real.

Ufa! Mais uma vez resistimos!

Recordando-me dos excepcionais executivos da GE, pergunto-me hoje: *O que é liderança?*

Diria que esse complexo conceito se define como a ação efetiva e eficaz em busca de uma realização, não apenas de um

simples objetivo, mas, acima de tudo, precisa-se ter determinação. Unir pessoas e crer, lidando com as diferenças sem desculpas de perdedor... ”*make it happen*”.

Final de 1993. Com o advento do Plano Real, novamente se dedicava tempo para observar e analisar a região... Lentamente voltávamos para o mapa.

Fui nomeado Diretor Financeiro e, juntamente com o Diretor da Controladoria, o Emígdio Katrip, meu chefe no início de carreira, dávamos subsídios para o esperado retorno dos investimentos.

Não queríamos parecer patriotas insanos ou sonhadores, vendendo nossa região de forma irreal e irracional. Porém, não escondíamos nosso entusiasmo em verificar a nova possibilidade de negócios que se aproximava.

Viajávamos para a Argentina, Chile, Venezuela e Peru, além das costumeiras reuniões em Miami e Nova York.

1994 — Nessa perspectiva de regresso dos negócios, conseguíamos aprovar nosso Fundo de Pensão. Dessa forma, atrairíamos e reteríamos talentos, além de valorizar antigos colaboradores... Realizava-se, assim, um grande sonho!

Parecia incrível! Nossos planos eram analisados e discutidos pela alta direção da empresa. Era o ano de 1995. Estávamos todos no GE Building (antigo RCA) — Rockefeller Center em Nova York. O Chief Financial Officer, Dennis Dammerman e seus assessores participavam das nossas apresentações.

Fevereiro de 1996. O Dennis e o Paolo Fresco, Vice-Presidente Internacional, decidiram promover um encontro no Rio de Janeiro em pleno Carnaval carioca... Só no Brasil! Circulávamos pelo hotel entre os foliões que retornavam do sambódromo.

Várias apresentações de todos os executivos da América do Sul foram minuciosamente discutidas. Enquanto o Dennis conferia a consistência das oportunidades e das projeções, o Paolo

olhava fixamente em nossos olhos para se convencer de que acreditávamos nas palavras que proferíamos.

Voltava-se a dar atenção à América do Sul, sem maiores euforias, mas selecionando-se áreas de potencial atuação.

E assim se sucediam as nossas viagens. Além do encontro com os “National Executives” de cada região, fazíamos contato com outros negócios da GE Company, os quais eram convidados para receber informações relativas aos panoramas político e econômico de cada país da América do Sul.

Em certa ocasião, participávamos de uma reunião no Chile. Entre os convidados estava o representante de uma empresa recentemente adquirida pela GE na Itália, a Nuova Pignone.

O gerente dessa empresa era o Giampiero Tosi, italiano, florentino. Pouco tempo depois, “*questo signore*” desembarcava em terra brasileira, trazendo na sua bagagem o escritório da Pignone. Rapidamente tornamo-nos “*amici*” e posteriormente compadres, tendo sido seu padrinho de casamento.

A Nuova Pignone também contava, no Brasil, com o extraordinário suporte do Cláudio Vasconcellos, superintendente de Power Systems, que, ao longo dos seus 40 anos de carreira, circulava pelos maiores clientes com inteligência e descontração. Ter convivido com o Cláudio significa ter o privilégio de conhecer um ser humano iluminado. Sua alegria contagiante e bondade irrestrita representam para mim uma fenomenal lição de vida.

A essa altura o inesquecível Kurt já estava em Miami, gozando de sua aposentadoria. Chegava ao Brasil o John McCarter como seu substituto. Algumas das sementes começavam a germinar, materializando-se por meio do ingresso de novos negócios.

O ano de 1996 e os anos sucessivos foram marcados por várias aquisições: GE Dako, GE Celma, GE Supply, GE Hidro, Banco GE Capital etc.

Novos ventos sopravam!

Novamente se fazia necessário formar gerentes financeiros. Reativávamos o FMP!

O formato desse programa era totalmente novo: multimídia, interativo, com foco no desenvolvimento estratégico de oportunidades. Recebíamos forte apoio de todos os negócios, dessa forma, reiniciávamos o recrutamento de *trainees*.

Nossa alegria era imensa em poder vivenciar aquele momento. Os *trainees* selecionados vinham do Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Peru e México.

Não haviam fronteiras. A mente deveria ser global. Os rodízios aconteciam em vários países da América do Sul, México e Estados Unidos. As aulas eram sempre ministradas em inglês, e lá estavam nossos financeiros atuando como instrutores e motivadores dessa nova geração de “aprendizes”.

No esteio desse crescimento, em 1997 veio para região outra incrível iniciativa da matriz: a Elfun — Entidade Filantrópica. A Elfun, focada no trabalho voluntário dos funcionários da empresa, surgia criando um grande impacto positivo na alma das pessoas. Era o despertar da solidariedade! Os funcionários e colaboradores da GE passaram a identificar projetos filantrópicos, principalmente aqueles orientados para o atendimento às crianças carentes.

Infelizmente, em nosso país e especificamente na cidade de São Paulo, não era difícil encontrar inúmeras crianças abandonadas e instituições de assistência totalmente desprovidas de recursos humanos e financeiros.

Aprendi que quando pessoas e empresas sérias decidem atuar naquilo que denominamos terceiro setor, os resultados são extremamente eficazes. Não é necessário nenhum *marketing*, o que se precisa é alocar irrestritamente o seu coração, a sua mente e o seu trabalho.

“Mãos na massa!”. Tive o grande prazer em ajudar na administração dessa entidade de 1997 até 2001, tendo aprendido que qualquer pequena ação em prol da humanidade, sempre resulta em admirável retorno e satisfação para todos, principalmente para aqueles que se doam.

Com o ressurgimento dos negócios, a região passou a ter maior importância, mas ainda assim, quando comparados à grandeza da GE Company, não tínhamos significativa relevância. No entanto, àquela altura, nosso porte justificava uma maior presença de executivos internacionais em busca de oportunidades de investimentos. A própria auditoria que nos últimos tempos raramente nos visitava, passou a nos incluir na sua agenda.

A área corporativa tentava prover os serviços necessários, facilitando-se assim, com mínimo custo, o processo de estabelecimento de pequenas unidades de negócios.

Outra figura introduzida foi a Gerência de Risco. Risco — o que isso representa? Concluí que a maioria das pessoas se apavora com essa simples palavra, principalmente porque acredita que ele deva ser 100% eliminado. Existe também a visão do receio em não antever o risco. Pura insensatez!

O que se espera da gerência financeira é a ação de mapeá-los e gerenciá-los, por meio de ferramentas eficazes: *hedge*, seguros e, o mais importante, ações inteligentes. Quase sempre esses riscos estão associados a oportunidades, desde que estejamos aptos a nos abstrair de uma visão ortodoxa e medrosa, avaliando o impacto dos mesmos e desenvolvendo soluções sob medida. Existem poucas soluções *standard* para mitigar os riscos. Cada caso deve ser individualizado, é aí que reside a vantagem ou desvantagem em relação ao nosso concorrente.

Aprendi que o pior inimigo que podemos ter é o medo de falhar. Isso impede que sejamos criativos, tornando, por vezes pessoas bem preparadas em burocratas do terror.

Paralelamente, ferramentas de qualidade foram introduzidas como o Six Sigma, cuja metodologia criou grande diferencial nos processos fabris. Utilizando-se de nomenclatura relativa às artes marciais, surgiam os “Green Belts, Black Belts e Master Black Belts”. Sem dúvida, o Six Sigma forçou a quebra de paradigmas, obtendo resultados expressivos nos processos industriais. Quanto às áreas administrativa e financeira, diria que esses efeitos não foram tão mensuráveis.

Trabalhei na GE até fevereiro de 2002, tendo vivido por 12 anos contínuos na área financeira corporativa. Como última passagem entre janeiro de 2001 e fevereiro de 2002, estive na direção financeira e administrativa da GE Dako. Foi muito agradável vivenciar novamente uma unidade de negócio fabril, estando perto dos processos de manufatura de eletrodomésticos, além de integrar o *front* das receitas operacionais, ou seja, os clientes, “*know your customer*”, conhecendo as suas necessidades e tentando atender às suas expectativas.

Durante esse período na GE Dako, conheci seres humanos de alto quilate, como o Cordebello, Carlos, Roberto, Fabiano, Viviane, Vidalita, Granig, entre outros.

Mas, gostaria de destacar, apesar do pouco convívio, uma pessoa especial, tanto pela sua história quanto pelo seu exemplo. Trata-se do Gerente Industrial da GE Dako, o Zézinho.

Esse migrante nordestino começou sua carreira na antiga Dako, como faxineiro no período noturno. Rapidamente ele limpava as instalações sob sua responsabilidade e dedicava seu tempo remanescente à observação dos processos fabris e ao aprendizado da montagem de fogões com os operários daquele turno. Sempre humilde e dedicado, aprendia com seus colegas operários.

Um dia a direção da Dako tomou conhecimento daquele fato inusitado, argüindo-o sobre aquele procedimen-

to estranho. Por que tanto interesse? O Zézinho pensou que seria demitido, porém, relatou que apenas queria aprender. A oportunidade foi dada, e ele abraçou-a com todo o fervor. Por meio de seu esforço hercúleo, anos mais tarde formou-se em curso superior, passando posteriormente a gerenciar a fábrica e mais, coordenando também atividades filantrópicas, nunca se esquecendo de sua origem de menino pobre. Meu reconhecimento a esse grande homem e minha gratidão pelo ensinamento que me proporcionou.

Nem sempre nossa formação acadêmica é a nossa melhor ferramenta. A vontade e o entusiasmo em aprender e produzir são os fatores mais determinantes.

Quando ouço: “Dei meu sangue por essa empresa”, causa-me estranheza. Quando se trabalha com amor e devoção, não existe estresse nem sangue, mas sim satisfação.

Após muita reflexão, próximo de completar 49 anos, resolvi me desligar da GE. Tomar essa difícil decisão me fez ponderar a importância e o rumo que estaria disposto a dar à nova fase de minha vida. Queria permanecer mais próximo de minha família e administrar os pequenos negócios pertencentes a ela.

Finalizo e resumo toda a minha vivência e gratidão à GE por intermédio do *e-mail* abaixo, o qual enviei a todos os meus colegas por ocasião de meu desligamento.

27/02/2002

Amigos:

Após muitos anos de convivência, chegou a hora de dar novo rumo para a minha vida. Esse sonho somente se tornou possível, porque tive a felicidade de ter trabalhado em uma empresa como a nossa, a qual nos estimula a “*stretch our horizons*”, ativando nossa autoconfiança e criatividade.

Enfim, estou muito feliz por ter iniciado essa jornada em 1975 por meio do FMP, ter percorrido caminhos pelos Negócios, Corporate e hoje na GE Dako.

Aqui cheguei recém-formado, solteiro e cheio de esperanças, e daqui saio casado, com quatro filhos e certo de que aquela esperança original materializou-se em feliz realidade. *Esses momentos foram fantásticos e serão inesquecíveis!*

A vocês, que fizeram parte dessa história... *Muito obrigado!*
Muita Paz, Saúde e Felicidades!



11

LEMBRANÇAS DE UM TRAINEE ITINERANTE

Euzébio Angelotti Neto

Estou muito feliz em poder contar minha experiência profissional sob o prisma da GE. Seria muito bom se minhas experiências aqui relatadas contribuíssem de alguma forma para o enriquecimento da vida profissional dos leitores.

O INÍCIO — SÃO BERNARDO DO CAMPO

Venho de família humilde e tive que enfrentar o batente muito cedo. Os empregos que tive antes de me formar foram os que estavam disponíveis. Não foram escolhidos por questões profissionais e sim, por razões financeiras. Quando, enfim, me formei em Economia, decidi trabalhar na área financeira. No final do ano de 1976, lendo o panfleto que a GE distribuiu na faculdade à procura de trainees, vi ali a oportunidade que estava procurando.

Consegui passar no teste, mas só fui admitido 9 meses depois, isto porque as vagas para *trainees* eram abertas à medida que houvesse movimentação interna de pessoal. Nesse

ano que entrei, só foram admitidos 4 *trainees* numa GE de 15.000 empregados. Lembro-me de ter ligado inúmeras vezes para o Varela e de ter ido até lá para saber do andamento das admissões. Acredito que minha insistência foi decisiva para eu ser aceito.

AS IMPRESSÕES DE UM TRAINEE — SÃO PAULO

Quando, finalmente comecei a trabalhar, fiquei decepcionado com a aparência dos escritórios. A GE era uma empresa que não se preocupava em trocar seus móveis de escritório. Tudo era velho, bem cuidado é verdade, mas velho, muito velho. O prédio no centro de São Paulo, onde ficava a administração central, também era muito antigo. Mas isso foi uma das primeiras lições que aprendi. Os móveis antigos funcionavam tão bem quanto os novinhos em folha. Por que então gastar dinheiro com coisas novas se isto não agregaria valor aos clientes?

A primeira posição ocupada pelos *trainees* era para que eles conhecessem a empresa, o jogo de poder, quem era quem e o fluxo de informações. É importante salientar que numa empresa deste tamanho não se sente a presença do dono, mesmo porque ele não existe. O poder é exercido por uma hierarquia formal quando se tratava de cadeia de comando e por grupos de pressão (as famosas panelinhas) quando se tratava de indicações. Ser reconhecido por um grupo destes era importante para a carreira na empresa.

Outra observação importante era a informalidade de tratamento. O Presidente da GE para a América Latina era tratado como *você*, por todos, inclusive por nós, *trainees*. Havia também um sistema informal de valorização das pessoas e que era cultivado na empresa. Sempre que alguém era apre-

sentado a uma pessoa, falava-se o que ela tinha feito de bom para a empresa. Raramente se falava em cargos ou em títulos, sempre eram enfatizados os feitos. Outra coisa que percebi foi o forte direcionamento para a carreira. Os ocupantes dos cargos mais altos — *controller*, tesoureiro — tinham mais de 25 anos de empresa. E eles estavam nos cargos por competência, não por longevidade. E esta competência havia sido testada por todos estes anos de trabalho. Para se ter uma idéia de como a competência era levada a sério, dizia-se nos corredores que a GE tinha dois tipos de presidente: o que dava lucro e o ex-presidente.

TRABALHANDO EM CRÉDITO E COBRANÇA EM 1977 — SÃO PAULO

Minha primeira experiência foi em crédito e cobrança. A área de cobrança da GE era dividida por região geográfica. Tínhamos escritórios de cobrança em todo o Brasil. Nestes escritórios, muitas vezes, funcionavam também as áreas de vendas. Em São Paulo, as cobranças eram separadas também por regiões. Cada analista de cobrança tinha clientes específicos para cobrar. Isto era bom porque melhorava a comunicação entre a GE e seus clientes. Os clientes especiais, o que chamamos hoje de corporativos, eram cobrados pelo *trainee*. Na sala contígua à cobrança ficava o pessoal do crédito. Esta proximidade ajudava a integração de informações entre estas áreas.

Foi nesse mesmo período que o Pão de Açúcar comprou a Eletroradiobrás. Estas empresas eram clientes da GE, e a junção das áreas de contas a pagar das duas foi tumultuada. Isto acarretou atrasos de pagamentos e o crédito foi suspenso. Certo dia, já desistindo de tentar resolver as coisas

por telefone, juntei todos estes documentos e fui até a sede do Pão de Açúcar. Lá chegando, encontrei uma montanha de caixas com notas fiscais, aguardando a digitação para posterior pagamento. Ajudei o pessoal de contas a pagar a encontrar nossas notas e fiquei lá até ter certeza de que elas estavam sendo digitadas. Fomos pagos logo em seguida. O que aprendi neste episódio foi que, às vezes, é necessário ajudar o cliente a se desvencilhar dos seus problemas, mesmo não sendo estes de nossa responsabilidade, e que a presença física é indispensável.

Era praxe o Controller fazer uma reunião com os *trainees* uma vez por ano. Éramos 16 em diversos estágios do curso. O objetivo era dar orientação geral aos treinandos, dicas, falar da empresa etc. Feito isso, ele pediu para que se alguém tivesse uma idéia de melhoria para a empresa, que falasse. O idiota aqui cheirando leite, levantou e encarou o Controller e disse:

— Olha, tenho notado que existem filas para tirar xerox. Elas ocorrem porque não temos auxiliares para tirar cópias. As próprias pessoas que necessitam das cópias as tiram. Se admitíssemos alguém para fazer isso, provavelmente economizaríamos o tempo destas pessoas que, seguramente custa mais caro do que o tempo dos auxiliares.

A sala ficou calada. O Controller, que eu não conhecia, deu um sorrisinho de canto de boca e disse:

— Chapinha, uma das coisas mais importantes de uma empresa é o controle de número de cabeças. Não temos pessoas para tirar cópias e nem as teremos. A idéia é criar dificuldade para se tirar estas cópias, pois assim elas só serão tiradas se de fato forem necessárias. Se nós criarmos facilidades, além do custo do salário da pessoa admitida, teremos aumentado nossos custos com xerox.

Por incrível que possa parecer, não me deu bronca — deve ter tido pena de um *trainee* novo. Esta lição carrego comigo até hoje. Certas facilidades aumentam os custos.

Uma coisa que me impressionou quando trabalhei na área de crédito, foi que se mantinha o arquivo de informações sobre clientes para sempre. Como *trainee*, os clientes como Mesbla, Pão de Açúcar e Mappin pertenciam à minha carteira. Descobri documentos de 1929 na pasta da Mestre Blagé (Mesbla). Isto é, a GE mantinha o mesmo sistema de crédito havia 50 anos, e funcionava! O que terá acontecido com este arquivo?

TEMPORADA DE 1978 — CUSTOS — SANTO ANDRÉ

Seguindo o sistema de rodízio, fui transferido para a área de custos. No início foi um baque. Trabalhava anteriormente no escritório central junto com a alta administração e fui mandado para a fábrica, em Santo André. Chão de fábrica diga-se de passagem. A seção de custos ficava num mezanino no meio da fábrica, o que tornava possível participar de tudo o que acontecia na produção. Assim deve ser custos, sempre.

Lá, fui ser o analista do sistema de redução de custos da fábrica de aparelhos domésticos. O sistema era parecido com os sistemas de sugestões que muitas empresas já haviam implantado, a diferença é que lá era levado a sério. As sugestões recebidas eram registradas num formulário especial e analisadas primeiramente pelo aspecto técnico, depois pelo financeiro e, finalmente pelo mercadológico. Todos tinham prazos para cumprir sua análise. Se a sugestão fosse aprovada e implantada, era dado ao dono da idéia 10% do que a empresa economizasse em um ano.

No final do ano era oferecido um jantar num restaurante grã-fino, com o presidente da empresa e os principais executivos, onde eram homenageadas as melhores idéias do ano. O resultado prático deste sistema ia além da economia pura e simples de valores. Ele permitia identificar pessoas que de fato geravam resultado para empresa e, de quebra, ainda dava oportunidade aos chefes a se projetarem quando em suas áreas fossem geradas muitas idéias pelos seus subordinados. E tudo isto tinha o aval de finanças por meio da área de custos, para legalizar o sistema.

Depois desta função, fui cuidar do inventário de matéria-prima e produtos em processo. Logo percebi que na fábrica não havia o cargo de cronometrista. Fui perguntar o porquê para a engenharia de produtos. O engenheiro que me atendeu foi categórico: disse que, uma vez planejado o tempo-padrão para cada produto, era só pegar esse tempo-padrão e multiplicar pela produção no final do mês; o total encontrado era comparado com as horas pagas para o pessoal da produção. Então, aquilo que se havia previsto, comparado com o tempo real, era utilizado para se controlar a produtividade! As diferenças encontradas tinham que ser explicadas. Pode parecer simplório, mas foi aí que aprendi o que é um sistema integrado.

Todo o sistema de custos da fábrica de eletrodomésticos era fundamentado no sistema de custos por processo, e nós o chamávamos de custo por explosão. Nosso trabalho era controlar as exceções, já que o que era normal o sistema controlava automaticamente. Não havia requisição de material! Uma vez por ano fazíamos o inventário físico em todo o departamento e, acredite se quiser: o inventário era feito em 2 dias —. Não utilizávamos o sistema de inventário rotativo, pois pensávamos e ainda penso, ser um conceito sujeito a muitos erros.

FAZENDO ORÇAMENTOS EM 1979 — SANTO ANDRÉ

Meu estágio seguinte foi na área de orçamentos e medições no Departamento de Motores. Nessa época este departamento estava sofrendo uma concorrência muito grande da WEG. A GE foi a primeira fábrica de motores do Brasil. Contava-se uma história de que uma pessoa visitou a WEG em seu início, e relatou à GE que não era para se preocupar com aquela empresa, pois o piso da fábrica ainda era de chão batido. Dez anos depois deste relato, a GE estava na maior dificuldade justamente devido à penetração da WEG no mercado. Com isso aprendi que não basta ser o primeiro, tem que permanecer em primeiro e estar atento a todos os movimentos do mercado. Por menor que seja o concorrente, ele deve ser levado a sério.

O Departamento de Motores estava na maior “pindura” devido às vendas baixas. Logo não tínhamos dinheiro para comprar quase nada; não havia espaço para aumentos salariais, promoções, nada enfim. Colado ao escritório deste departamento, a GE iniciou o Departamento de Plásticos. Este departamento tinha de tudo: carro para gerentes, mesas novas, material de escritório de primeira, e nós, ao lado, no maior aperto. Parte deste aperto adveio de um cancelamento de um pedido gigantesco. Pedido este, acreditem, interno. Aconteceu que o Departamento de Eletrodomésticos, maior cliente do Departamento de Motores Fracionários, preferiu comprar motores no mercado, que estavam mais baratos. Isto fez com que o Departamento de Motores fracionados fechasse, sobrecarregando o resultado do Departamento de Motores Integrais, cujos custos fixos eram comuns. Este foi o maior exemplo que tive do verdadeiro funcionamento do

sistema de unidades de negócio (área de negócio para a GE era departamento).

Bem, finalmente acabei o curso depois de duas crises de úlcera. A pressão por termos que tirar notas acima de 75 — senão seríamos demitidos —, de estarmos sempre sendo postos à prova e estarmos em evidência (tivemos até nossas fotos expostas num quadro na presidência) acaba com qualquer um. Mas o que de fato ficou?

Ficou a estrutura de como uma empresa deve funcionar em termos financeiros — integrada. Ficou a base financeira em cujo conceito, creio, foi edificado todo o sucesso da GE. Ficou a amplitude do termo finanças — não só tesouraria, mas todos os subsistemas onde transitam valores. Ficou a certeza de que não existe diferença entre informações gerenciais e fiscais, só os clientes destas informações é que são diferentes. Ficou, acima de tudo, a certeza de que estes conceitos podem ser aplicados em qualquer negócio.

FINALMENTE GRADUADO 1980 — SÃO PAULO

Meu primeiro cargo, depois de graduado, foi especialista em Imposto de Renda. A partir daí comecei a entender o que era ser profissional de verdade. Após uma semana de “passagem” de serviço pelo meu antecessor, o cargo era meu, e eu tinha que responder por ele. Ninguém passava por cima de mim. Minha opinião era respeitada como se tivesse anos de experiência. Agora era bom me certificar do que estava fazendo. Erros não eram facilmente tolerados. Amadureci rapidamente.

O trabalho consistia na elaboração do Imposto de Renda da empresa em si e na solução de todos os problemas

advindos desta área. Nesse tempo a carta era o meio de comunicação. Eram emitidas cerca de 1.500 cartas por ano em resposta a questões dos departamentos e das autoridades tributárias. Eu estava sempre em busca das melhores opções de engenharia tributária, objetivando economia de impostos, mas sempre orientado pela ética e retidão, que eram a tônica da forma de atuar da GE.

Certa vez que tive a oportunidade de participar de um projeto interessante na tesouraria. Fizemos um acordo com um grande banco com agências por todo o País para que todos os nossos recebíveis, que eram pagos Brasil afora, fossem creditados na mesmo dia em São Paulo. Em troca, este banco ficou com toda nossa carteira de contas a receber.

Por outro lado, no contas a pagar, contratamos um banco quase sem agências, de forma que todos os cheques utilizados, demoravam para serem descontados, pois havia a necessidade de se usar bancos correspondentes para sua compensação. Imaginem o tamanho do *float* gerado, tendo um recebível rápido e um pagável lento numa inflação que girava em torno de 100% ao ano.

MERGULHANDO NA CONTABILIDADE

1982 — SANTO ANDRÉ

Depois disso, fui ser supervisor de análises contábeis. Uma das funções deste cargo era controlar o sistema de fechamento contábil da empresa. Éramos muito rígidos quanto aos prazos, que eram contados em minutos.

Em certa ocasião, numa fatídica quarta-feira, quando o pessoal de orçamentos deveria entregar a estimativa até as 15:20, veio o gerente de orçamentos do departamento de motores, em pessoa, me pedir para aguardar mais 20 minutos para fechar. Isto poderia

atrasar o fechamento inteiro da empresa. O argumento dele era de que o atraso não seria assim tão importante para a empresa. Enquanto ele falava, o Controller, sempre ele, ouvia. E retrucou.

— Chapinha, vou avisar ao departamento pessoal que seu salário pode ser atrasado pois, para a empresa, o atraso do seu salário não tem a menor importância.

Eis aí outra lição — prazos. Eles foram feitos para serem cumpridos. Imaginem que no quinto dia útil do mês tínhamos o fechamento pronto de todos os departamentos da GE do Brasil, incluindo a estimativa para o restante do ano. Isso nos idos de 1980. Nunca mais em minha vida profissional encontrei tamanha competência e seriedade em um sistema de informações.

Certa vez, num destes fechamentos pesados, estava a controladoria em peso, trabalhando até tarde. Lá pelas 23:30 surgiu uma salvadora garrafa térmica de café. Que alívio! Fomos todos com o copinho na mão para sermos servidos pelo Contador. O Controller, ao ouvir o alvoroço, saiu de sua sala e veio ver do que se tratava. O Contador, educadamente lhe ofereceu café.

— Vou fazer um sacrifício e vou acompanhar a turma!
— disse o Controller, que não gostava de café.

Formamos um círculo e o Contador foi servindo a todos. Quando chegou a vez do Controller, o Contador pôs só um pouquinho de café no seu copinho. O Controller perguntou:

— Só isso?

— É para que seu sacrifício seja pequeno — respondeu o Contador.

Eu tinha que contar isto!

O FIM DE UM SONHO — 1984 — SANTO ANDRÉ

Jack Welch agora era o Presidente da GE mundial e começou a mexer nas coisas. Numa bela segunda-feira, ficamos

sabendo que a Black & Decker havia adquirido mundialmente o departamento de aparelhos domésticos da GE. Tínhamos 90 dias para fazer a divisão daquilo que foi vendido e juntarmos com a unidade que a Black & Decker tinha no Brasil. Depois da junção, houve uma debandada de profissionais que não mais viam futuro profissional na empresa resultante. A GE encolheu de 15 mil empregados em 77, para os atuais 2,5 mil.

O CONTADOR QUE VIROU SUCO — 1984 — MATÃO

Mudei de empresa. Fui ser então, o Gerente de Controladoria da maior processadora de suco de laranja do Brasil. O motivo de minha contratação se deveu ao fato de a empresa querer implantar um sistema de orçamento departamental.

Eu era muito jovem e não avaliei corretamente o tamanho da encrenca. Não era uma empresa e sim três pessoas jurídicas mais oito coligadas, fora os escritórios de colheitas. Além dos quatro mil empregados, havia ainda quinze mil apanhadores de laranja, que eram pagos semanalmente e contratados por safra, chamados bóias-frias. - Depois da safra eram demitidos. Adicione-se a isso três mil e quinhentos produtores rurais que vendiam sua safra com até dois anos de antecedência, setecentos caminhões para transportar laranja e duzentos e cinquenta carros para os compradores de frutas. A fábrica tinha cinco quilômetros de extensão, e a capacidade de processamento era de mil caminhões/dia. Tínhamos que controlar tudo isto tudo em duas moedas, dólar e cruzado, e para completar, nenhum sistema era integrado.

IMPLANTANDO UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS — 1984 — MATÃO

Para entender todo este complexo e poder implantar o sistema de orçamento departamental, tivemos que entrevistar todos os gestores. Não contava com as resistências que encontrei. A técnica eu dominava, mas a política... Teve gerente que demorou 60 dias para confirmar uma simples entrevista. A empresa tinha urgência, e assim optamos por adquirir um pacote (grande erro!) e adaptar as nossas necessidades. O programa exigiu um aumento em nosso *hardware*. A importação desse tipo de equipamento era controlada, o que dificultava sua aquisição.

Um fator externo, que também não avalei, foi o familiar. Mudei com minha família para a cidade e não tive tempo de ajudar meu pessoal na adaptação. Desde escola, médico etc. Trabalhava 18 horas por dia e a coisa não ia. Neste ínterim, o Controller da empresa foi dispensado e a área foi subordinada ao gerente financeiro, que não tinha compromisso com o projeto. Ficamos como filhos enjeitados.

Quando, finalmente, o sistema ficou pronto, pensei que os problemas tivessem acabado. Ledo engano. A primeira rodada demorou 60 dias para conseguirmos ter uma prévia. O computador não suportava o volume de dados gerados e abortava os relatórios. Tivemos que trocar o turno do pessoal da Contabilidade. A empresa funcionava normalmente durante o dia. À noite tirávamos todos os sistemas do ar e rodávamos somente a Contabilidade. Havia noites em que o sistema processava 10 horas e abortava às seis da manhã. Quando, finalmente, conseguimos a primeira rodada, o sistema apontou 57 mil erros.

Passamos quatro dias corrigindo. Teve gente que trabalhou 48 horas sem ir para casa. Quando, finalmente, consegui-

mos corrigir tudo, a segunda rodada do sistema apontou 60 mil erros, três mil a mais que na rodada anterior. Bem, estabilizamos o sistema, mas o desgaste havia sido muito grande. Não havia apoio das chefias. Seguramos este sistema por um ano e meio.

A REIMPLANTAÇÃO — 1986 — ARARAQUARA

Quando, finalmente, a questão estrutural da empresa foi resolvida e voltamos a ter clareza na cadeia de comando, partimos para uma nova implantação: computadores mais potentes, mais área de discos e principalmente, apoio da alta administração. O sistema foi um sucesso. Toda a estrutura de informações, — conta área de negócio, centro de custos, linha de produtos, sistema de análise, sistema de conversão, etc. — foram inspirados na GE.

Para treinar o pessoal para trabalhar com o sistema, implantamos um curso de finanças, baseado no FMP. A essa altura já tínhamos quatro colaboradores da GE trabalhando na Contabilidade e em Orçamentos. Fomos muito felizes na concepção da contabilização em dólares. Conseguíamos apontar a variação cambial ao nível do lançamento contábil. Os relatórios de despesa foram padronizados e responsáveis na orientação por uma redução de custo que se seguiu nos próximos oito anos de 50% dos custos fixos. Nesse mesmo período os funcionários da Contabilidade caíram de 26 para apenas 8 pessoas. Isto ocorreu porque a Contabilidade deixou de ser um departamento para se tornar um sistema de informações.

Todas as áreas que passavam informações para a Contabilidade foram reestruturadas, assumindo papéis também de contadores. Do volume de lançamentos que o sistema contábil recebia,

apenas 1% era gerado pela própria Contabilidade. Com a equipe afinada fomos ganhando espaço na empresa, e as áreas que de alguma forma tinham a ver com dados financeiros, foram sendo incorporadas à Controladoria.

A REENGENHARIA — 1993 — ARARAQUARA

Tudo ia bem até que veio a reengenharia, lembram-se? Fizemos muitas mudanças, criamos o *layout* panorâmico, enxugamos ainda mais as equipes. Implantamos o que denominamos cheque gerente, pois notamos que uma parte do trabalho do comprador era para atender solicitações de gestores como por exemplo, a compra de um cinzeiro verde. Já pensaram no esforço de comprar um cinzeiro verde, que pertence a um conjunto na sala da presidência e que por descuido da faxineira quebrou?

Primeiro vem a dúvida de como preencher a requisição de compras. Como definir um cinzeiro verde, se não tenho código? Normalmente o requisitante descreve “*conforme amostra*” e anexa o cinzeiro à requisição. Se a requisição for eletrônica, manda o cinzeiro via *guardinha* para o comprador. Depois vem a parte do comprador. Como explicar para o fornecedor? Acaba chamando alguns e fornece a amostra. Se tiver sorte e encontrar o dito cujo, vem a dúvida: devo cadastrar isso como item de compras para evitar este trabalho da próxima vez que quebrar? E por aí vai...

Para simplificar o processo, aplicamos o conceito de material planejado e não planejado. Demos poder para os gestores de primeiro nível para que efetuassem suas próprias compras de materiais não planejados, se desejassem.

Abrimos uma conta bancária para todos os gestores (17). O limite de cada cheque era de 500 dólares. Podia-se comprar de tudo, mas de tudo mesmo! Uma vez por mês, cada gestor enviava as notas fiscais para a Contabilidade junto com o fe-

chamento deste caixa pequeno. A Contabilidade registrava os gastos numa conta específica dividida por gestor. No início, como não havia necessidade de aprovação de um nível superior, os gestores repuseram seus cinzeiros verdes. Mas como a auditoria checava esta conta todos os meses, o gestor se sentia muito exposto. O resultado disso foi que o volume de gastos foi mais baixo que o sistema anterior e não tivemos problemas com abuso, além do que pudemos redirecionar compradores, agora ociosos, para outras tarefas.

Agora uma história intrigante. A empresa concedia automóveis como benefício. Tínhamos 23 gestores que tinham carros designados. Havia três categorias de veículos para os três níveis de gestores: Gerentes de Divisão, Diretores e Presidente. O benefício incluía a troca do carro a cada três anos ou com 120 mil quilômetros rodados, o que ocorresse primeiro, manutenção, combustível, seguro e licenciamento.

Os carros eram lavados e abastecidos uma vez por semana, e os dos Diretores e Presidente todos os dias! Havia dois funcionários para esta tarefa. Existia uma certa hierarquia no dia da lavagem, pois era impossível lavar todos os carros no mesmo dia. Assim, os gerentes, cuja promoção era mais recente, tinham seus carros limpos no início da semana, já os mais antigos, no final da semana (olhem só!). Todas as manutenções eram rigorosamente cumpridas. Havia uma pessoa na área administrativa que cuidava disto mais a burocracia de licenciamentos e seguros.

Bem, decidiu-se tirar os carros dos gerentes, substituindo o sistema por um empréstimo num valor suficiente para se adquirir carros do mesmo nível a que tinham direito. Por outro lado, ela reembolsaria as despesas de viagem sempre que o gerente estivesse a serviço da empresa. Na prática, o que foi realmente tirado foram as mordomias, pois em termos financeiros, o novo sistema era igual. Tudo equacionado, elaboramos os contratos e marcamos o início do novo sistema para uma segunda-feira.

No dia marcado, quase ninguém veio trabalhar com os carrões a que estavam acostumados. Vieram com carros populares, mais econômicos, e a diferença em dinheiro que lhes havia sido dada para comprar o carrão, foi aplicada em coisas mais interessantes.

Vejam só que se a empresa tivesse decidido, quando da concessão dos benefícios, optar pelo benefício financeiro em vez do material, teria aumentado a satisfação dos seus gerentes, pois cada qual poderia aplicar os recursos como quisesse e teria evitado um aumento em sua estrutura burocrática, estrutura esta desnecessária aos negócios da empresa.

Cabe aqui uma reflexão sobre o sistema de remuneração das empresas. Como nosso custo de encargos sobre os salários é elevado, muitas empresas optam em dar benefícios materiais para seus empregados em vez de um salário melhor. Seria bom observar se a estrutura de controle que muitos destes benefícios necessitam, não custariam mais do que a economia que a empresa pretendia fazer nos encargos. Observem o tamanho de alguns dos setores de benefício da empresa. São realmente necessários? Não estamos sendo muito paternalistas? Estamos de fato economizando dinheiro?

DO SUCO AO TÊNIS — 1994 — JUNDIAÍ

Seguindo minha carreira, como se diz, meu próximo desafio foi trabalhar como Controller numa empresa fabricante de calçados e de tênis de alta performance. Encontrei um sistema de gestão financeira que estava cerca de dois anos atrasado tecnologicamente em relação ao da empresa em que havia saído. Assim pude, rapidamente, implantar as coisas que deram certo na outra empresa, ganhando um tempo precioso. Junto com esta tal de reengenharia, falava-se em *downsize* ou

rightsized, quem não se lembra! Pois é. Tiramos o computador de grande porte e colocamos os micros em rede e desenvolvemos e implantamos todos os subsistemas de gestão e, para ajudar, o Plano Real veio de quebra. Já que desgraça pouca é bobagem, reformamos os escritórios e adotamos o *layout* panorâmico e partimos para acertar o arquivo inativo. Foram disponibilizados para a venda 157 arquivos de aço, que esvaizamos. Saíram toneladas de papel velho da empresa. Estávamos com a corda toda.

UMA HISTÓRIA TRISTE — 1994 — JUNDIAÍ

Tudo parecia bem, mas estávamos esquecendo do lado humano da coisa. Esta empresa havia sido comprada havia cinco anos. Muitas reformas haviam sido feitas, muita gente antiga foi dispensada. O ambiente estava estranho, mas não prestamos muita atenção. O Plano Real fez disparar as vendas, mas logo o dólar baixou para cerca de 80 centavos de real, as importações de tênis pelos concorrentes passaram a ser uma ameaça ao nosso negócio.

Numa sexta-feira, dia de pagamento, a fábrica parou. Ocorreu um erro na impressão dos holerites. O saldo de salários a receber de parte dos empregados da fábrica foi impresso como zero. O erro foi só de impressão, o depósito no banco estava correto. Isto foi o estopim para se iniciar uma greve de 26 dias, justo no mês de pico de vendas. Como o Plano Real estava na sua fase inicial, não havia interesse dos partidos de oposição que este plano deste certo. Nove sindicatos da região se mobilizaram para manter o movimento grevista. Não conseguimos acordo, pois não havia interesse nisto por parte dos sindicatos. Demoramos um pouco para perceber isto.

Começaram os piquetes feitos por profissionais. Pedimos reforço policial. Não adiantou muito. Tivemos que negociar com os fornecedores para que eles adiassem a entrega de materiais. Transferimos o pessoal de tesouraria para um hotel da cidade a fim de manter as finanças funcionando. Foi chegando o dia 15, dia de vale, e nós decidimos não pagar para quem não estivesse trabalhando. A resposta dos líderes da greve foi fazer uma “sardinhada” na porta da fábrica. Uma bagunça.

A esta altura já tinha gerente que, estando dormindo na fábrica, o seu horário de entrada passou a ser 3 da manhã e de saída, indeterminado. Alguns telefones das residências dos gerentes foram descobertos e suas famílias começaram a ser ameaçadas. Para ir embora, guarda-costas nos acompanhavam. Já nem ligávamos para as palavras de baixo calão que falavam para nós o dia todo.

Finalmente, elaboramos um plano. Contratamos 60 seguranças, que no jargão dos grevistas eram chamados de bate-pau, de forma a neutralizar o piquete, nem que fosse na “porrada”. Convocamos todos os trabalhadores para voltarem para a fábrica num dia combinado. Combinamos um caminho diferente com os motoristas dos ônibus. A fábrica tinha a entrada principal onde era o palco de todos os distúrbios, mas tinha também uma entrada pelos fundos, que era vigiada pelos grevistas, mas que não tinha sido usada até então.

Tudo planejado, por volta das 4 horas da manhã posicionamos os seguranças no portão principal. Assim que os piqueteiros foram chegando, os bate-paus não impediam que eles se posicionassem para fazer seu “trabalho” de piquete. O tumulto foi gerado. A polícia começou com o deixa disto. Neste instante chegaram três ônibus, que tentaram entrar pelo portão principal. Sentindo-se em minoria, os grevistas pediram reforço. Seus companheiros, que estavam no portão de traz vieram para ajudar. A maioria dos ônibus que traziam os empregados estava na redondeza, aguardando nosso sinal. Assim que percebemos que o

portão estava desguarnecido, avisamos os motoristas dos ônibus e conseguimos colocar cerca de 600 empregados na fábrica. Foi tudo tão rápido e silencioso, que ninguém notou.

Já pela manhã, os ânimos estavam arrefecidos e os seguranças, dentro da fábrica. Como não poderia deixar de ser, eles descobriram que foram ludibriados e ficaram enfurecidos. Apedrejaram a fábrica. Acertaram carros, gente, prédios, tudo. Enquanto procurávamos nos abrigar e socorrer os feridos, espalhou-se a notícia de que nossos seguranças é que haviam agredido grevistas e até bateram numa mulher grávida (conseguiram até exame de corpo de delito!). Eles soltaram a notícia antes. Não conseguimos desmentir. Nos demos conta de como éramos amadores.

Bem, a greve acabou por puro cansaço. Os acionistas resolveram que este lugar não era seguro para manter um negócio. Um ano depois a produção foi transferida para o Ceará. Com o esvaziamento da fábrica, os trabalhadores foram demitidos. Havia um vereador petista que se destacou neste movimento. Hoje é o candidato mais cotado para ser o prefeito da cidade nas próximas eleições.

O APRENDIZADO — 1994 — JUNDIAÍ

Mas enfim, onde foi que erramos? Por que os empregados ouvem os sindicalistas, que raramente falam com eles, e não ouvem seus superiores com quem estão juntos todos os dias? Os sindicalistas não lhes garantem empregos, não lhes pagam salários, por que os ouvem então?

Fomos atrás da resposta. Descobrimos que foi falta de comunicação. Devido à nossa hierarquia, não havia oportunidade de comunicação entre os níveis inferiores e superiores. Instituímos, então, um sistema de comunicação batizado de “*cafezinho com a presidência*”. Funcionou muito bem. Logo na primeira semana listamos cerca de 300 reivindicações dos

empregados. Pasmem, cerca de 95% delas não tinham custo! Era coisa do tipo mudar um bebedouro de lugar, pois os empregados andavam muito para beber água. Parece pouco, mas fiquei cinco anos andando sem necessidade para tomar água e veja se você agüenta.

A verdade é que a solução veio um pouco tarde. Refletindo depois sobre o ocorrido, fiz uma analogia com o sistema de redução de custos da GE. Não era aquele um precursor de um sistema de comunicação eficaz entre os níveis hierárquicos?

A LOGÍSTICA REVERSA — 1994 — JUNDIAÍ

Esta empresa mantinha um curioso sistema de controle de saída de materiais inservíveis. Sempre nos preocupamos com a entrada de produtos, burocratizamos o sistema de requisição de compras, de conferência de recebimento com um número muito grande de autorizações e assinaturas. Mas para itens que tivessem ficado obsoletos, tivessem quebrados ou danificados, não demos a devida atenção. O procedimento era simples: tudo o que não estivesse em uso ou que fosse descartado, mandava-se para o redondo — nome do almoxarifado de saída, devido ao formato do prédio, incluindo o lixo.

Neste “almoxarifado” os materiais eram classificados e, se fosse o caso, vendidos. Tinha também a função de *pool* de móveis. Aqueles móveis, divisórias etc. que estavam em desuso, mandava-se para o redondo. O pessoal de lá consertava o que tinha conserto e disponibilizava novamente para o uso. Em suma, controlava-se a saída de materiais que é tão importante quanto à entrada. Isto me lembra o sistema de controle de *scraps* da GE. Tudo o que era para ser descartado, tinha que ser justificado e ter aprovação superior. Só não tínhamos um nome específico para isto.

O FIM DA ITINERÂNCIA — 1996 — JUNDIAÍ

Bem, como não fui para o Ceará, dei seguimento à minha carreira numa empresa fabricante de empilhadeiras elétricas para armazenagem. O desafio agora era outro. Havia seis concorrentes, todos eles estrangeiros, importando máquinas de renome internacional. Apenas um estava instalado no Brasil. As empresas internacionais instaladas no Brasil preferiam comprar equipamentos conhecidos em seus países de origem, logo, os nossos, tupiniquins, muitas vezes nem eram levados em consideração. Embora com todos estes problemas, ainda detínhamos 25% do mercado brasileiro.

A FEBRE DA INTERNET — 1997 — JUNDIAÍ

Nesta época a logística, que começou a ser notícia, veio na esteira da explosão das vendas pela internet junto com os B2B e B2C. Todo este movimento provocou também um aumento da procura de produtos para logística. As empilhadeiras estavam no meio. Começaram a surgir os operadores logísticos, muitos de origem estrangeira e com a preferência por equipamentos estrangeiros. Sentimos que nossas chances de manter nossa participação no mercado estavam diminuindo. Se perdêssemos esta onda dos operadores logísticos, poderíamos sair do jogo. A estratégia foi lutar para conseguir um grande cliente que desse credibilidade ao nosso produto diante das outras multinacionais.

Na época uma grande rede de hipermercados necessitava mudar radicalmente sua logística. Para isto procurou operadores logísticos experientes para viabilizar esta operação. Um grande operador americano se associou, então, a uma empresa brasileira, para entrar no mercado brasileiro. Esta nova

empresa viu, como nós, na necessidade desse hipermercado, uma grande oportunidade.

Mas havia problemas. O capital exigido para este negócio estava acima dos limites de investimento desta *joint venture* num único negócio. Ela também não tinha experiência no Brasil para assumir uma operação desta envergadura. O cliente exigia um prazo muito curto para implantar a nova sistemática. Percebemos que não era apenas uma operação normal de vendas e tínhamos que ser mais criativos.

Oferecemos uma parte do equipamento para venda, como fazíamos tradicionalmente, e outra parte como aluguel. Para levantar recursos para financiar a operação, recorreremos a bancos. Oferecemos os contratos de aluguel como garantia do empréstimo mais as máquinas que estavam alugadas. Para fechar a operação, oferecemos também ao cliente manutenção dos equipamentos com operários nossos em seu próprio armazém. Seria quase que uma terceirização, mas com uma vantagem: como os equipamentos tinham duas origens, compra e aluguel, tínhamos interesse que as máquinas alugadas fossem bem cuidadas. Isto só seria possível se o pessoal de manutenção fosse nosso.

Ganhamos o pedido pelo pacote oferecido. A encomenda significou quatro meses de produção da fábrica. Ganhamos projeção no mercado. Nossas vendas dobraram em um ano. A empresa mudou de patamar e passou a ser mais respeitada até pelos nossos concorrentes.

A fórmula adotada de adicionar serviço tornou-se referência neste mercado; e a engenharia financeira do contrato de aluguel, também.

O segredo deste negócio foi oferecer uma solução completa, não apenas uma venda de um equipamento. Não é isso que a GE faz ao oferecer um sistema completo de geração e utilização de energia, partindo dos geradores, passando pela transmissão e acabando nos motores?

É HORA DE PARAR — 2004 — JUNDIAÍ

Bem, acho que está na hora de parar. Dizem que a gente escreve e corrige o que escreveu até o último minuto do prazo que lhe deram para entregar seu manuscrito, — ou seria “word escrito”? — e o meu prazo acabou.

Com o alcance da visão de meus 50 anos, percebo hoje um turbilhão de jovens falando diversos idiomas, com diplomas e mais MBA's, na busca de oportunidades em alguma empresa que lhes dê a chance de se desenvolver e ser alguém. Como agradeceria você, meu jovem, a empresa que lhe desse a mão, que lhe tirasse dessa multidão e mostrasse um caminho a seguir?

Foi dada esta oportunidade de agradecer o que fizeram por mim por meio destes depoimentos. Obrigado, GE! Obrigado, gente da GE pela acolhida, pelo respeito e pelos ensinamentos.



12

A HISTÓRIA DE UM LIVRO E SEUS AUTORES

Mateus Agostinho Demarchi

O INÍCIO

Em vez da Academia Brasileira de Letras, uma academia de condicionamento físico. Em vez do chá da tarde, pão de queijo pela manhã. Em vez de cada um escrever o seu livro, todos escrevendo um mesmo livro.

Inicialmente um time (eram onze os escritores), começando um duro jogo. Depois, doze apóstolos, todos com a mesma missão: divulgar os ensinamentos de uma grande mestra. Assim como na Bíblia, alguns episódios podem ter sido citados várias vezes, cada um à sua maneira, mas com certeza, descrevendo sua experiência, sua vivência, fazendo um testemunho e, principalmente, fazendo seu tributo a uma grande empresa que norteou a sua vida profissional. Esta é a história de um grupo de 12 executivos que resolveram escrever um livro.

A EMPRESA

A General Electric foi, é, e continuará sendo, em nível mundial, uma grande, para não dizer descomunal, empresa. E

aqui no Brasil, com o início das operações em 1919, teve seu apogeu, ao menos em termos de número de funcionários e de conhecimento público, na década de 1970.

De sua linha de produção saíam desde uma série de produtos de consumo, tais como ferro de passar, geladeira, ar-condicionado, rádio, TV (ainda no tempo dos aparelhos em branco-e-preto, mas no limiar da TV colorida), até produtos industriais de grande porte, como locomotivas, turbinas hidroelétricas e motores elétricos.

Difícil, senão impossível, descrever cada um, mas estima-se em mais de 600 os itens que constavam dos catálogos de comercialização de seus vários departamentos.

A empresa tinha fábricas em vários Estados brasileiros, reunidas no que era chamado de “parque industrial”.

- O primeiro foi instalado no Rio de Janeiro (RJ), inicialmente conhecido como fábrica “Mazda”, depois denominado PITAE — Parque Industrial Thomas Alva Edison, com produção de lâmpadas, medidores de demanda e equipamentos de acionamento e manobra de sistemas elétricos;
- O segundo, em Santo André (SP). Projetado inicialmente para fabricação de locomotivas e transformadores de grande porte, tinha uma construção robusta: concreto armado, inclusive o teto, pé direito altíssimo, ponte rolante de 50 toneladas! Contava ainda com ramal ferroviário interno. Mudaram-se os planos e vieram outros produtos: eletrodomésticos, eletrônicos, motores, máquinas de solda, tintas e vernizes, fios Formex (para bobinas de motores);
- Vila Leopoldina (SP): uma imensa oficina de manutenção, que incluía eletrodomésticos, equipamentos industriais e locomotivas;

- Campinas (SP): anos mais tarde, a implementação do projeto, que era inicialmente para Santo André, ou seja, a fábrica de equipamentos pesados, de grande porte;
- Belo Horizonte (MG): fábrica de disjuntores e oficina de manutenção industrial;
- Paulista (PE): uma filial da fábrica do Rio.

Além dos parques industriais citados, a empresa contava ainda com unidades em várias capitais, quer com oficinas de manutenção, quer com unidades administrativas.

Do ponto de vista de gestão de negócios, a empresa era dividida em “Departamentos”, de acordo com a linha de produtos que fabricava. Ponto importante: na administração destes departamentos, o Gerente Geral ou o Gerente Financeiro era sempre um “FSE” (Foreign Service Employee) — funcionário americano. Alguns desses FSE’s trabalhavam na matriz, outros tinham em sua bagagem a vivência de terem trabalhado em diversos países, com diferentes culturas, em situações econômicas próprias de cada local. Era o “olheiro” do acionista americano que, fatalmente, tinha que aprender aqui no Brasil, como conviver e administrar uma empresa dentro de um ambiente inflacionário com índices galopantes. E, neste aspecto, ocorria a transferência do *know-how* tupiniquim para os “gringos”.

Entretanto, com o aprofundamento da recessão no País, aliada ao re-direcionamento da matriz para atuar em áreas com tecnologia de ponta, nos seus chamados “*core business*”, aos poucos os negócios foram sendo vendidos, ou ainda, associando-se com outras empresas.

Em Santo André, o que outrora fora um imponente parque industrial, foi desativado e vendido e, atualmente, é um imponente *shopping center*. O que se mantém, como marco de uma história, é sua “caixa d’água” elevada.

O TREINAMENTO

Vários dos autores descreveram os cursos que fizeram durante sua permanência na empresa. Foi também muito citada a importância do treinamento. Podemos dizer que, quanto a treinamento, tínhamos, na GE, três modalidades, ou seja, três maneiras de se fazer.

A primeira: a GE mantinha nos Estados Unidos, na cidade de Crotonville, um magnífico centro de treinamento. Uma série imensa de cursos de administração e técnicos, abertos aos funcionários do mundo todo. Instrutores — alguns também professores de Harvard — em tempo integral, durante todo o ano, praticamente uma universidade própria. Lógico que, face ao grande número de funcionários, era uma verdadeira loteria a possibilidade de ser indicado para um curso no referido centro de treinamento.

A segunda: cursos fechados, normalmente de uma semana, realizados em hotéis do interior do Estado de São Paulo, sempre com instrutores americanos. Aqui um ponto interessante. O que no mundo atual se considera importante no currículo, ou seja, o domínio da língua inglesa, era, trinta anos atrás, condição *sine quae non* para ocupar um cargo de gerência e poder desfrutar dos referidos cursos. Isto porque os cursos eram totalmente ministrados em inglês. Eram cursos mais voltados para prática gerencial do dia-a-dia.

Nunca vou me esquecer, por exemplo, num destes cursos, o ensinamento quanto às técnicas de entrevista, até com gravação em vídeo, a qual servia para análise posterior, pelos instrutores e pelo grupo, dos pontos fracos e fortes, quer do entrevistador, quer do entrevistado. Uma aula prática que não havia em nenhuma matéria nos compêndios das universidades.

Destes cursos, destacamos como os mais importantes:

- MPC — Management Practice Course
- MW — Motivation Workshop
- Work Simplification
- New Manager Development Course
- Decision Making Process

A terceira: cursos internos, ministrados nos próprios locais de trabalho, normalmente com uma aula semanal, mas que exigiam uma grande preparação prévia. Alguns pontos importantes destes cursos: eram desenvolvidos no centro de treinamento de Crotonville (EUA), somente alguns eram traduzidos, e os instrutores locais eram gerentes altamente qualificados e com grande vivência na matéria. Alguns deles já foram descritos em mais detalhes nos capítulos anteriores. Mas, recapitulando, destacamos os mais importantes:

- PRBM — Profitable Business Management — baseado em estudo de casos da Harvard University.
- AMS 200 — Apresentação Eficaz. Técnicas para discursos, escritos ou de improviso, de correspondência.
- ECM — Effective Cash Management — Gerenciamento de caixa (cashflow).
- COIN — Effectively Coping with Inflation — como gerenciar e neutralizar os efeitos da inflação.
- PODE — Programa de Desenvolvimento para Engenheiros.
- POPS — Principles of Professional Sales.
- FMP — Financial Management Program (no início denominado BTC — Business Training Course).

Este último, sem dúvida alguma, o mais importante, o mais conhecido, foi a razão da formação deste grupo e o que deu origem a este livro. Embora, creio eu, pela sua importância já tenha

sido mencionado em todos os capítulos anteriores, gostaríamos de comentar sobre um grupo mais específico dentro do FMP, ou seja, sobre os *trainees*. Estes eram recrutados nas principais faculdades do Brasil, após testes de habilidade numérica, de raciocínio verbal e abstrato, e uma extensa entrevista pessoal. Além de uma gerência e de um grupo de pessoas envolvidas diretamente neste processo, com dedicação em tempo integral, este grupo tinha algumas características importantes.

A primeira era, como em grandes organizações, o rodízio funcional, que na GE era praticado na íntegra. Durante o período do curso, de dois anos e meio — lembrando que no início eram três anos — o *trainee* estagiava em várias das áreas financeiras: contabilidade, custos, orçamentos, fiscal, tesouraria etc... Isto proporcionava ao recém-formado na universidade, a possibilidade de aprendizado prático daquilo que conhecia somente na teoria.

A segunda, e mais importante, era a metodologia de remuneração. O salário inicial era relativamente alto. Lembro-me que, ao ingressar na área de contabilidade, sem nunca ter visto lançamentos a débito e a crédito, o meu salário era maior que o do supervisor! Era a aposta da empresa nos jovens talentos que, no futuro, viriam a ser seus supervisores, gerentes, diretores. Mas, voltando à metodologia: o aumento de salário era em função da nota obtida no curso e do desempenho funcional, avaliado pelo gerente da área em que o *trainee* estava estagiando. Isto obrigava o *trainee* a se dedicar, com igual esforço, tanto no estudo quanto no trabalho.

O terceiro, e não menos importante a se destacar no FMP, era quanto à nota de corte: a mínima aceitável era 75 (considerando-se uma escala de 0 a 100) e só era admitida uma reprovação, exceto para os *trainees*. Para estes, a repro-

vação em qualquer um dos cursos semestrais significaria a perda do emprego!

O MERCADO DE TRABALHO

Com intenso treinamento, tanto em quantidade como em qualidade, a GE formava muitos funcionários. Praticamente não havia necessidade de ir ao mercado quando do preenchimento de vagas em aberto. Podíamos dizer que a oferta interna era maior que a procura.

Por outro lado, com o mercado em expansão, outras empresas, que não tinham treinamento com a mesma qualidade e reputação que os cursos ministrados na GE, procuravam pessoas já formadas para suprir suas necessidades. Para os *head-hunters*, ao procurarem candidatos para empresas contratantes, era fato comum incluírem, como um dos requisitos necessários, a formação pelo FMP.

Outro fato interessante que ocorria: um ex-GE, formado pelo FMP, quando em outra empresa, acabava convidando seus ex-colegas para ocuparem vagas em aberto na sua nova empresa. Tínhamos, e temos até hoje, em diversas empresas, grupos de colegas com o mesmo *background*: formados pelo FMP.

O RESTAURANTE

Os exames finais dos cursos, que aconteciam semestralmente, eram, como comentado no início pelo Varela, torturantes provas sabáticas. E, após longo período de preparação, após a tensão da prova final, principalmente porque, para muitos, as

regras do curso não admitiam reprovação, era natural, como relaxamento e conagração entre alunos e instrutores, um almoço. Difícil dizer quando começou esta prática, mas com certeza, tem lá seus quarenta e cinco anos.

Os exames finais, para os estudantes da região de São Paulo, eram realizados no Parque Industrial de Santo André. E, lá pela década de 1960, ainda não havia *shoppings*, *choperias* ou restaurantes tradicionais. O que havia, e era muito conhecida em toda a Grande São Paulo, era a “Rota do Frango com Polenta”, ou seja, vários restaurantes, localizados nas “colônias”, em São Bernardo do Campo. Estes restaurantes foram abertos pelos imigrantes italianos, que lá chegaram no final do século dezenove. E, dentre estes, o “São Judas” era o favorito.

Por uso e costume, semestre após semestre, ano após ano, o dia do exame final acabava não em pizza, mas em frango com polenta frita, regado a muita cerveja! Entretanto, por um certo período de tempo, quer pela diminuição dos negócios, quer pela paralisação temporária dos cursos, esta confraternização ficou bastante reduzida, freqüentada por um número cada vez menor de pessoas, incluindo aí formandos, formados e instrutores.

Inédito e importante evento ocorre em 1978. Como parte das comemorações de seu Centenário, a GE promoveu um jantar para todos os formandos e formados pelo FMP, e mesmo aqueles que haviam deixado a empresa também foram convidados. Nota-se aqui, mais uma vez, a importância deste curso dentro da organização GE!

Foi um magnífico evento, com presença maciça dos ex-alunos do FMP.

Diante do brilhantismo desta idéia inovadora, surgiu então uma proposta: por que não se promover, anualmente, um encontro com todo este pessoal?

É de se destacar aqui a dedicação de algumas pessoas, principalmente Pascoal, Varela e Paulo Boccuzzi, que, garimpando arquivos dos formados, de seus telefones, ligando para cada um, procurando informações de como contatar os outros, conseguiram reunir um pequeno grupo e organizar o primeiro almoço anual dos formados pelo FMP. A minha participação era, principalmente, nos contatos com o restaurante, definição de cardápio e cobrança dos participantes.

Nos anos seguintes, já com a experiência anterior, mas ainda sendo o telefone o único meio de comunicação, estes encontros foram se repetindo. Era um trabalho árduo, ligações individuais, outros repassando a informação, mas a cada ano conseguimos reunir mais pessoas. Aquilo que no passado era motivo de relaxamento, acabou ficando como conagraçamento entre os ex-colegas. Era a grande oportunidade de rever os velhos amigos, contar experiências, buscar oportunidades e reatar amizades.

E, num destes almoços anuais, começou-se a fazer um cadastro dos participantes. A esta altura, quando já contávamos com a maciça utilização do *e-mail*, ficou muito mais fácil. Agora, já capitaneado pelo Bassetto, o convite (ou lembrança do evento) era feito via Internet, já que todos estavam devidamente cadastrados. Para os que não se manifestavam, voltava-se a velha tática do telefone. Como parte do processo, *e-mails* frequentes para todos os cadastrados: estatísticas comparativas, quem falta confirmar, quem diz que não pode comparecer etc... Enfim, uma maneira de ficar repetindo e insistindo: não se esqueçam do almoço!

E, nos últimos anos, nosso almoço anual tem sido um sucesso. O comparecimento chega perto de cem pessoas. Se considerarmos que, no Brasil todo, os formados não chegam a 500 pessoas, dos quais a metade em São Paulo, temos uma presença de quase 50% dos formados nos últimos 50 anos!

Creemos ser um evento incomum, uma verdadeira proeza. Com relativa facilidade e, deixando bem claro, sem nenhuma intervenção da empresa, reúnem-se cerca de 100 pessoas que trabalharam numa mesma empresa e fizeram o mesmo curso.

Agora, já institucionalizado, o evento se repete sempre no segundo sábado de setembro, no mesmo restaurante, com o mesmo cardápio (frango com polenta), com os mesmos amigos e, ainda, com muita cerveja. É a oportunidade de rever, ao menos uma vez por ano, aqueles que durante muitos anos conviveram no mesmo ambiente de trabalho. E, para os adeptos, também mantendo a tradição, o evento se prolonga até a noite com rodadas de pôquer!

E o que é o mais inusitado: como já mencionado pelo Varela, este agrupamento “anárquico” não tem nenhuma regra, nenhum estatuto, nenhuma diretoria, absolutamente nada, a não ser o cadastro de seus participantes. E como costumamos dizer, por isso funciona! Somente uma condição é imposta: só participam pessoas quem tenham se formado no FMP. Mantém-se e, com certeza, ainda se manterá por muito tempo, pela vontade de alguns de seus integrantes, que fazem questão de manter acesa esta tradição, bem como pela efetiva participação dos demais membros.

O LIVRO

Num destes almoços, com grande número de pessoas presentes, a grande maioria ocupando, ou já tendo ocupado, cargos elevados nos mais variados tipos de empresas, imenso volume de conhecimento, experiência, *know-how*, surgiu a idéia: por que não juntar um grupo e escrever um livro? Afinal, assunto, conhecimento empresarial, prática, não faltaria.

No primeiro ano ficou só na proposta. No ano seguinte, a idéia foi reapresentada. Alguns voluntários se apresentaram. Demorou um pouco, mas alguns meses depois, exatamente em 28 de fevereiro de 2004, é enviado *e-mail* com a convocação para a primeira reunião, que ocorreu em 2 de março, na Academia Albatroz, do nosso amigo Paulo Boccuzzi.

Como mencionado no início, não era a Academia Brasileira de Letras, nem tinha chá da tarde. Era uma reunião em uma academia de condicionamento físico e, como cortesia do anfitrião, café com pão de queijo! Os participantes: inicialmente, onze interessados e mais um que ficou como observador e crítico. Ao final, este que escreve este capítulo foi convidado a participar, com o objetivo de contar um pouco a história do livro, seus autores, enfim, os bastidores de toda esta obra.

Para a grande maioria, seria a primeira vez! Como fazer? Tivemos, desde o início, a orientação de um agente de editora, para dirimir todas as dúvidas pertinentes: formatos, custos, distribuição, número de páginas, revisões etc... Foi, inclusive, sugerida a participação em uma palestra sobre como escrever um livro, na qual alguns compareceram.

Mais uma reunião e, a partir daí, cada um começa a escrever o seu capítulo.

Uma primeira questão, resolvida com relativa facilidade: qual deveria ser a ordem para publicação dos capítulos? Decidiu-se pela data de entrada na empresa, ou seja, pela antiguidade. Duas exceções: o Varela, fazendo uma introdução e eu, um retrospecto do que aconteceu. E quanto à revisão? Como fazer? Foi então definido que cada um dos escritores teria um padrinho, ou seja, outro colega revisaria e discutiria o texto com ele.

Surge o primeiro grande impasse: qual seria o título do livro? Uma reunião, esta no já famoso restaurante São Judas,

incluía como um dos temas da agenda a questão do título. Com a consagrada técnica do “*brainstorming*”, vários títulos foram sugeridos e, democraticamente, por meio do voto, foram escolhidos três, para posterior definição. Depois, outros títulos mais foram sugeridos, mas o grupo não se sentia confortável. A questão do título ficava sempre pendente.

Outros encontros foram se sucedendo, outros almoços entre os participantes e novas questões sendo discutidas.

Surge então outro grande impasse: quem deveria escrever o prefácio? A idéia inicial era que o Varela, por ser um dos primeiros formados, por ter gerenciado o FMP por muitos e muitos anos, pela sua conhecida retórica, por ter arquivos antigos, quer na memória quer em papéis, fotos, enfim, seria o mais indicado para fazer uma introdução geral, histórica e, então, viriam os demais capítulos.

Mas, ensinava a doutrina e a prática que o prefaciador deveria ser uma pessoa de peso, conhecida no mercado. Vários nomes sugeridos, um nome escolhido, convite feito, aceito, e algumas semanas depois, a decepção. Nada tinha sido feito. E o nosso tempo se esgotando, pois o objetivo era, e continuava sendo, lançar o livro no nosso almoço anual, em 11 de setembro. Mas, como diz o velho ditado, há males que vêm para bem. Voltamos aos nomes sugeridos, novo convite feito, aceito e confirmado: Thomas Case, fundador do Grupo Catho, figura muito conhecida no mercado. Fez um texto curto, bastante conciso, mas altamente gratificante para o grupo.

Ficaria ainda mais uma pendência: e as famigeradas “orelhas” do livro? Decidiu-se que, nada mais justo, alguém da própria GE, de onde todos eram oriundos, fizesse tal parte. Tivemos, neste caso, a colaboração do Kurt J. Meier — ex-Chairman da GE Latin America — e do Alex Bialer, ex-Diretor de Planejamento Estratégico.

Mais algumas reuniões se sucediam e novas questões eram levantadas e ou revisadas. Por exemplo, poderiam ser citados nomes de pessoas? Acabou ficando a critério de cada um. E quanto à citação do nome GE ou General Electric? Havia um consenso de que seria impossível escrever este livro sem que se mencionasse o nome da empresa. Deveríamos ter uma autorização da mesma? Um levantamento superficial e preliminar constatou que o nome da empresa era citado quase trezentas vezes! Se isto seria um tributo à empresa ou não, se seria correto ou não, achávamos que, independente das pessoas que a gerenciaram, era uma grande empresa, com um imenso foco no treinamento de pessoas, que acabou por influenciar a vida profissional de todos que por lá passaram, principalmente para os formados pelo FMP. Nada mais justo do que citá-la, independente do número de vezes.

E, além de várias reuniões, pela agilidade, facilidade e premência de tempo, os contatos eram feitos por meio de uma intensa troca de *e-mails*. Com certeza, foram mais de quinhentos! Muitos, com material para revisão, definições do que fazer, informações, custos etc. Outros, com brincadeiras, gozações e, por que não dizer, até com piadas, para relaxamento! Era, mais uma vez, um modo de manter o grupo unido, comunicando-se com frequência. Não faltaram aqui os problemas advindos da informática, talvez não precisamente de *hardware* ou *software*, mas especificamente de *peopleware*, com perda de arquivos, exclusão involuntária do Varela no envio de *e-mails*, o que o deixaria enfurecido! Mas, além do objetivo inicial, ou seja, do lançamento de um livro, podemos afirmar que a sua preparação foi uma verdadeira terapia para os seus participantes.

Mas, e quanto ao título? Este assunto continuava pendente desde o início, incomodando os integrantes. Uma nova reunião é marcada e, pressionados ainda mais pelo tempo,

tínhamos como missão do dia: definir o título. Levantam-se novamente todos os nomes anteriores, novas associações de palavras, e nada. Até que, de repente, surge uma palavra mágica: alquimia. Uma química. Alquimia de uma corporação. A química de uma empresa mudando os seus funcionários. E o subtítulo? Aí já parecia gênios pensando e produzindo! Surge nova palavra mágica, ela própria, *magia*. A magia de um treinamento. Era o que traduzia, em poucas palavras, e no título, o conteúdo de todo o livro, os que todos procuraram descrever em várias laudas:

Alquimia de uma Corporação — a magia de um treinamento.

OS AUTORES

Novamente, ensina a doutrina e a prática que, em todo e qualquer livro é imprescindível uma pequena biografia de seu autor. Mas, e neste caso, em que são doze os autores? Para o leitor que, pacientemente, leu até aqui, nada mais justo do que saber algo sobre quem escreveu cada capítulo. Não uma biografia completa, enaltecendo suas virtudes, muito menos apontando seus defeitos, mas poucas palavras que identifiquem cada autor. Pela ordem dos capítulos:

Ernesto Luiz Varela — *Iniciou na GE em 1958, ficando na empresa por longos 37 anos. Recentemente aposentado, mas enquanto estava na ativa, foi o maior incentivador do FMP, tendo sido instrutor e o responsável por esse programa de treinamento por vários anos. Respeitado no FMP, é um mito, uma figura legendária, reconhecida pela sua exímia retórica e eloquência.*

George S. Guerra Leone — *Iniciou na GE em 1957, ficando, porém, poucos anos. É o escritor mais experiente do grupo, com sete livros já editados. Hoje, é professor e mestre da FGV do Rio. É o representante carioca do grupo.*

Mituo Teramae — Iniciou na GE em 1958, ficando por 5 anos. Trabalhou na região do ABC Paulista até 1975 e, em seguida, em São Paulo, estando hoje no segmento de comunicação.

Antonio Robles Junior — Seis anos na GE, iniciando em 1963. Especialista em custos e membro do Corpo Docente da USP, juntamente com outros ex-graduados do FMP. Também tem livros publicados.

José Luiz Bassetto — Vinte anos na GE, iniciados em 1966, a maior parte deles na área de Sistemas de Informações. Hoje, trabalha como Consultor Empresarial. É o coordenador das atividades do grupo FMP e o maior batalhador para a elaboração do livro.

Fernando P. L. Sampaio — Sempre atuou na área de Sistemas de Informações. Na GE, iniciou em 1967, ficando por 9 anos. Fez carreira em grandes empresas industriais e de serviços. Hoje, atua como Consultor Empresarial.

Rubens E. S. Estrella — Recrutado nos Estados Unidos, iniciou sua carreira na GE do Brasil em 1971, ficando por 10 anos. Sempre atuou na área Comercial. Continua na ativa.

José Pascoal Sangali — Recrutado como trainee, em 1974, ficou na empresa por 15 anos, galgando até a posição de Tesoureiro da companhia. Foi também editor do FMP. Até pouco tempo atrás foi Diretor Superintendente de uma empresa do ramo de plásticos, tornando-se depois Consultor.

Haelmo Coelho de Almeida — Da turma dos mais novos, chegou em 1975, ficando na GE de Campinas por 6 anos. É o representante do “interior” paulista no grupo. Atualmente é diretor da RM Sistemas, em Limeira.

Paulo J. A. Boccuzzi — Iniciou como trainee. Faz parte do time que ficou mais tempo na empresa: de 1975 a 2002, exceto por uma pequena passagem na Black & Decker. Sua última função na GE foi a de Diretor Financeiro Corporativo, depois Diretor Financeiro da GE Dako. Hoje, atua em negócios próprios.

Euzébio Angelotti Neto — *Também trainee. Sete anos na GE, de 1977 a 1984. Depois, trabalhou em várias empresas do interior paulista, sempre aplicando os conceitos aprendidos. Hoje, é consultor empresarial de uma jovem companhia aérea.*

Mateus Agostinho Demarchi — *Iniciou como trainee em 1972, ficando na GE por 12 anos. Mais 6 anos na Black & Decker, na divisão de eletrodomésticos, comprada da GE. Atuou ainda em mais duas multinacionais, por mais 12 anos, sempre como Diretor Financeiro.*

EPÍLOGO

Esta obra não foi escrita com o intuito de autopromoção de seus autores, nem por pura vaidade, mas sim com o intuito de passar aos mais jovens, pessoal cursando uma universidade, pessoal recém-formado ou em início de carreira, aos mais maduros, empresários, profissionais, executivos, a experiência adquirida ao longo de vários anos, a experiência de toda uma vida profissional de vários executivos, que hoje integram um grupo que, infelizmente, pelos seus critérios de formação, haverá de se extinguir num futuro não muito distante.

Ao escrever este livro, os autores procuram perpetuar esta vivência e comprovar que é possível, independente das divergências ideológicas, independente do *status* social, independente das posições alcançadas, independente da distância física que os separam, manter um grupo de pessoas unidas, unidas em função de uma mesma empresa, unidas em função de uma mesma formação, unidas em função da amizade cultivada na convivência profissional.

Temos a plena certeza de que a maioria das pessoas que passaram pela GE tem orgulho de lá ter trabalhado, uma verda-

deira escola prática, de ter cursado o FMP, das amizades que lá desenvolveu. Prova incontestável disso é a presença maciça nos almoços promovidos anualmente.

Falar em agradecimentos? A lista seria tão grande, que necessitaria de um outro livro, como apêndice!

Assim, apesar das dificuldades encontradas na sua execução, algumas ilustradas neste capítulo, procurou-se perpetuar nesta obra, a vivência, a experiência, o grupo, a amizade, enfim, não só descrever, mas comprovar que uma boa convivência profissional resulta numa amizade perene, mesmo fora e independente da empresa onde tudo começou.



Contatos com os autores:
e-mail: fmpeers_alquimia@hotmail.com



EDIÇÕES INTELIGENTES
VOCÊ ESCREVE, NÓS PUBLICAMOS

WWW.EDICOES.COM.BR