

4. A cartilha do sucesso

Neste capítulo são analisadas as quatro edições da revista Exame selecionadas conforme explicado no capítulo sobre Metodologia (capítulo 3). São as reportagens de capa das edições 838, 850, 851 e 858, cujos temas são: na edição 850 os cinco princípios que garantem crescimento e lucro às empresas; na edição 851 discute-se como o princípio da meritocracia leva ao sucesso; na edição 838 o desafio das empresas familiares, e, por fim, na edição 856 discute-se o princípio da inovação.

Como pode ser percebido, antes mesmo da análise dos dados, as reportagens de capa das edições 850, 851 e 856 estão, em alguma medida, relacionadas tematicamente porque retratam os princípios de crescimento que levam ao sucesso. A reportagem da edição 850 apresenta cinco princípios que levam ao crescimento: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento dos clientes. Nas edições seguintes são abordados os princípios da meritocracia (edição 851) e da inovação (edição 856) somente, como temas focais, nas reportagens de capa. Nesse sentido, analisamos quais são os pontos de vista apresentados pela revista e os posicionamentos propostos para as organizações e para os empresários de acordo com os princípios citados.

A edição 838, que trata de empresas familiares, também é analisada de acordo com os pontos de vista e posicionamentos, no entanto, nesta reportagem nos interessa mais observar a meritocracia, e como as storylines família e empresa se articulam para atingir o sucesso, admitindo-se de antemão a existência de posições diferentes propostas em cada uma delas, muitas vezes até conflitantes. Ainda assim, as empresas citadas são bem sucedidas. Os atributos destas empresas e de seus gestores colaboram para compreendermos como, de acordo com o ponto de vista expresso pela revista, uma empresa obtém sucesso.

A proposta da análise é reproduzir excertos da reportagem e, seguidamente, apresentar a análise de cada excerto por vez. Optamos por apresentar o texto original, retirado do portal Exame, em itálico, já que as aspas, no texto jornalístico, são utilizadas para representar o discurso reportado, diferenciando-o do texto do repórter. Além disso, para destacar visualmente o texto original da análise de

dados, os excertos da reportagem são apresentados na fonte Verdana, corpo 10, em itálico, enquanto a análise de dados é formatada em Times New Roman, corpo 12.

Outra opção foi fazer tabelas separando os pontos de vista e as estratégias de sustentação utilizadas em cada excerto, para discutir quais os posicionamentos das organizações e dos empresários verificados em cada um deles. Deste modo, abarcamos na análise tanto as estratégias de argumentação apresentadas no texto quanto os posicionamentos.

4.1. Cinco storylines do sucesso

A reportagem da edição 850 foi publicada na edição da revista Exame 31 de agosto de 2005, com o título *“Empresas que não param de crescer”* e subtítulo *“Conheça as cinco características das companhias brasileiras que sempre conseguem crescer mais que seus concorrentes. Sem deixar de ter lucro”*. A reportagem foi assinada pela repórter Cristiane Mano.

A reportagem tem 8 páginas e o texto é dividido em títulos que correspondem aos cinco princípios que garantem o crescimento e lucro das empresas. Está centrada na *“Fórmula das empresas que não param de crescer”*, ou seja, nas características de gestão que estas empresas adotam e que garantem seu sucesso. Os casos das empresas ALL, Perdigão, Nortox, Visanet e DPaschoal sustentam o ponto de vista de que é possível crescimento com lucro porque são exemplos das estratégias adotadas por empresas de sucesso, conforme um levantamento realizado pela revista.

Os princípios são os seguintes: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento dos clientes. Como o texto foi dividido e são cinco os princípios, subdividimos a análise em 5 subitens: 4.1.1.Meritocracia e a sub-divisão 4.1.1.1.Meritocracia em empresas familiares; 4.1.2 Inovação; 4.1.3. Senso de oportunidade; 4.1.4. Moderação e 4.1.5. Conhecimento dos clientes.

Mantemos a ordenação dos excertos conforme a publicação destes.

Excerto 1: Título e entretítulo

Título: *A fórmula das empresas que não param de crescer*

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

Por este título percebemos que há uma fórmula, como uma receita pronta a ser seguida pelos leitores e que na reportagem esta fórmula será revelada. Ela foi encontrada por meio dos dados resultantes do levantamento feito pela revista Exame sobre os fatores que levam as empresas a crescer com lucro. Logo, o texto trará discurso reportado baseado na pesquisa, esta será a principal base de pesquisa jornalística.

Excerto 2: Crescer é um imperativo para as empresas.

PV 1 – crescer é imperativo	<i>Cresça ou desapareça. Essa mensagem singela -- mas perturbadora -- se tornou um imperativo para as empresas.</i>
PV 2 – o crescimento sustentado é privilégio de poucos	<i>A questão é que o crescimento consistente, que perdura ao longo dos anos, preserva o lucro, permite investimentos e faz acionistas felizes é privilégio de poucos.</i>
SUSTENTAÇÃO do PV 2 Evidência empírica Dados de estudo da consultoria McKinsey	<i>De acordo com um estudo da consultoria McKinsey, elaborado com dados de 100 grandes empresas americanas entre 1994 e 2003, apenas um terço delas aumentou as vendas acima do PIB e, ao mesmo tempo, gerou retorno superior à média para o acionista.</i>
PV – equilíbrio entre aumento de vendas e manutenção dos lucros	<i>Muitas vezes, o delicado equilíbrio entre o aumento de vendas e a manutenção dos lucros parece inconciliável.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Em vez de ser tratados como forças antagônicas, crescimento e lucro têm de ser convergentes", disse a EXAME Patrick Viguerie, um dos coordenadores da pesquisa da McKinsey.</i>
DESAFIO Pergunta retórica	<i>Mas quais seriam os motores que conduzem ao crescimento com lucro e à longevidade?</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Para responder a essa pergunta, EXAME encomendou à Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), da Universidade de São Paulo, um levantamento das companhias brasileiras que, nos últimos cinco anos, cresceram com lucro ano a ano. O resultado é uma lista de 91 empresas.</i>
SUSTENTAÇÃO	<i>Foram detectados cinco princípios que levam ao</i>

Evidência empírica Dados	<i>crescimento sustentado: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento profundo dos clientes.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplos	<i>Para ilustrá-los, foram escolhidas cinco companhias -- ALL, Perdigão, Nortox, DPaschoal e Visanet.</i>
PV – crescer com sustentabilidade é imperativo	<i>Para uma empresa, é difícil reunir todos os princípios -- alguns, inclusive, parecem conflitantes. É impossível, porém, que um negócio atinja o crescimento sustentado sem apresentar algumas dessas características. A seguir, os cinco motores do crescimento.</i>

Quadro1

A pesquisa da revista Exame é uma atualização nacional da pesquisa realizada pela consultoria McKinsey com dados de empresas americanas. Para isso foi contratado um instituto de pesquisas da USP para fazer um levantamento das empresas brasileiras que, nos últimos cinco anos, cresceram com lucro ano a ano. O resultado mostrou que há cinco princípios destas empresas que explicam seu crescimento e a revista selecionou cinco empresas para representar cada um destes princípios, já que é difícil que uma mesma apresente todos os cinco ao mesmo tempo.

Podemos tomar cada um destes princípios como uma diferente storyline usada pelas empresas para crescer. As empresas que mais crescem podem optar por uma ou mais storylines para ter crescimento, aumentar seus lucros e ter sucesso. Em cada uma destas storylines há posições, atributos ou lugares característicos, que são verificados em empresas brasileiras e norte-americanas, na comparação entre os dois estudos. Algumas storylines convivem entre si, como a meritocracia e o senso de oportunidade, por exemplo. Outras entram em conflito, como a inovação e a moderação, já que adotar uma proposta inovadora, seja por que meios forem, implica correr certos riscos que a storyline de moderação não prevê.

As empresas apresentam posições, atributos e fatos que explicam como cresceram conduzidas por cada storyline. Não são destacados somente atributos dos gestores. É mais presentes o discurso reportado das pesquisas, como comprovação da importância de cada storyline no sucesso das empresas.

Destacamos que crescer é um imperativo, no entanto equilibrar aumento de vendas e manutenção dos lucros parece impossível. Como as empresas fazem

isso e utilizando que storylines de crescimento é o tema mais geral desta reportagem.

Excerto 3: Box identificando os cinco princípios ou as cinco storylines de crescimento

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

Quadro 2

Neste box são explicados os princípios que orientam as storylines das empresas bem sucedidas que crescem com lucro e como cada uma destas estratégias é adotada nas empresas, com destaque para o fato de que não há necessidade de radicalismos, porque a constância é mais importante e exige menos investimentos, aumentando os lucros.

Na meritocracia o destaque é para as metas pessoais em consonância com as metas da empresa e a remuneração pelo cumprimento destas. Quanto às inovações, são as pequenas que garantem a continuidade do crescimento. No senso de oportunidade é preciso *farejar* a estratégia, percebê-la como que por instinto animal. A moderação implica crescimento interno, a partir de processos no interior das empresas e não de fusões e aquisições. Conhecer o que querem os clientes já conquistados é a quinta e última estratégia do crescimento.

4.1.1. Meritocracia

Este subitem apresenta a storyline da meritocracia, isto é, a valorização dos empregados conforme seus resultados de produtividade. Ao contrário do paternalismo, a meritocracia reforça e premia o mérito individual para atingir o sucesso coletivo, da empresa como um todo, e crescer com lucro. As metas individuais devem ser consonantes com as metas da empresa.

Excerto 4: Exemplo de prática meritocrática – funcionário da ALL

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

Quadro 3

Neste excerto as empresas são posicionadas como comprometidas com o crescimento individual dos funcionários para garantir seu próprio crescimento. Se os funcionários tiverem metas individuais e forem recompensados por isso também estarão comprometidos com a empresa e, assim, todos ganharão. A empresa cresce e os empregados ganham bônus em dinheiro ou prêmios.

O repórter fornece seu ponto de vista recorrendo a diferentes graus de adesão, afirmando que não dá para crescer com lucro sem que os funcionários estejam comprometidos com essa meta. Estabelece como condição necessária o funcionário ter compromisso com as metas da empresa.

Logo, para a empresa crescer os funcionários devem estar comprometidos com a meta da empresa atingindo ou ultrapassando suas próprias metas individuais. Outra estratégia de sustentação do repórter a favor da meritocracia está no adjetivo usado para a empresa exemplo desta storyline: a empresa é um exemplo eloquente de que a prática da meritocracia traz sucesso.

O funcionário teve mérito e a empresa se posicionou de forma meritocrática e o premiou por isso. O repórter informa e conclui que ele não é exceção, todos os funcionários que têm mérito recebem bônus. Ele se alinha, se afilia com a prática meritocrática, defendendo um ponto de vista de que para a empresa conseguir obter o compromisso dos funcionários deve oferecer algo em troca.

A sustentação deste ponto de vista se dá pelos números da empresa, pelo relato da experiência do funcionário, pela descrição do prêmio dado a este e ao bônus dado aos outros funcionários. O posicionamento da empresa é, por sua vez, reconhecer o mérito com prêmios, ações e dinheiro.

Excerto 5: Redução do custo fixo da empresa ALL ao aplicar a meritocracia.

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>O impacto de centenas de funcionários tentando obstinadamente produzir mais com menos fez o custo fixo da empresa cair 27% de 2001 a 2004.</i>
PV – redução dos custos impulsiona o crescimento	<i>Essa redução impulsiona o crescimento ao dar fôlego a novos investimentos.</i>
SUSTENTAÇÃO Exemplo Dados numéricos	<i>Em 2004, a empresa investiu 190 milhões de reais, o equivalente a um terço do faturamento.</i>
PV – as metas estão alinhadas aos padrões de operação	<i>A economia não significou redução de eficiência -- as metas vêm acompanhadas de objetivos para a manutenção de padrões de operação.</i>
SUSTENTAÇÃO DR – Presidente da ALL	<i>"As metas individuais podem ser nossas piores ou melhores aliadas", diz Bernardo Hees, presidente da ALL. "Para que o sistema dê certo, é preciso que cada uma delas seja coerente com a estratégia geral da empresa."</i>

Quadro 4

O custo da empresa diminui e há mais dinheiro para investimentos, porque as metas individuais estão relacionadas a padrões de operação do grupo todo. O sucesso de um garante o sucesso do grupo, já que para ganhar mais o funcionário precisa se destacar além do esperado dele, em benefício de si próprio e do todo.

Estes argumentos são sustentados pelo presidente da empresa, por meio de discurso direto, que aponta as metas individuais como possibilidade de serem boas ou ruins, confirmando o ponto de vista do excerto anterior (excerto 4) de que só servem se estiverem a favor da meta geral da empresa. O funcionário pode e deve criar, desde que reduza custos da empresa e a beneficie de alguma forma. Este é mais um exemplo de que cada um dos princípios deve ser adotado de forma relativa.

Excerto 6: Inspirador da meritocracia na ALL – Wal-Mart

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

Quadro 5

Neste trecho as relações na empresa são posicionadas como transparentes, em todos os escalões, independentemente da posição hierárquica. Os funcionários são posicionados como sócios, assim atrela-se mais ainda o sucesso do negócio ao sucesso pessoal. O mérito, ao final, está atendendo às necessidades de crescimento da empresa, já que representa um dos princípios de crescimento empresarial e não de satisfação do empregado, mesmo que este possa ser compreendido como um ganho secundário.

Como a ALL segue o exemplo da maior companhia do mundo, parece estar no rumo certo. Além disso, o fundador do Wal-Mart é posicionado como guru, alguém cujos ensinamentos devem ser ouvidos e seguidos, isto é, adotados como exemplos.

A reportagem de capa publicada na edição nº 851 da revista Exame, de 14 de setembro de 2005, focou exclusivamente no princípio da meritocracia. Os repórteres foram Nelson Blecher e Ana Luiza Herzog. Ao final do texto há informação de que houve colaboração com reportagem de Suzana Naiditch.

Nesta edição, o tema mais abrangente é a meritocracia e por que as empresas que adotam estas práticas são as mais rentáveis, de acordo com o guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado pela revista Exame e pela Você S. A. Esta é a fonte documental que sustenta a maior parte dos pontos de vista expressos.

A reportagem tem 8 páginas e, neste caso específico, optamos por fazer alguns comentários sobre algumas imagens publicadas, como forma de ratificar as observações a respeito das estratégias de argumentação e os posicionamentos propostos no texto. O foco ainda está nos recursos lingüísticos utilizados pelos repórteres, mas algumas ilustrações, somente nesta edição, serão observadas para complementar o que for expresso na análise lingüística.

A seguir são reproduzidos os trechos da reportagem na ordem em que foram redigidos, em excertos numerados, alguns em forma de tabela, em que são separados o ponto de vista argumentativo com estratégias de posição e sustentação. Em seguida, abaixo do excerto, apresentamos a análise com os posicionamentos. As ilustrações são numeradas conforme a ordem em que foram publicadas, entremeando os excertos.

Excerto 7: Título e entretítulo

Título: *Para os melhores, tudo*

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

A storyline nesta reportagem é a prática meritocrática, de premiação dos melhores e mais produtivos funcionários para estimular que produzam mais e que

aumentem os lucros da empresa como um todo. O título da capa da edição é “*Para os Melhores, Tudo*”, seguido do subtítulo “*Identificar e recompensar à altura os profissionais mais preparados. A meritocracia explica os lucros elevados das dez melhores empresas para trabalhar no Brasil.*”. Na capa já é possível perceber o ponto de vista dos repórteres de Exame de que os melhores e mais preparados profissionais merecem todos os benefícios, merecem tudo e que os lucros elevados das melhores empresas para trabalhar são justificados pela prática meritocrática, que valoriza os melhores.

Nossa proposta é analisar as reportagens de capa e não a composição da capa em si. Nesta edição, entretanto, a foto da capa é a mesma que abre a reportagem no interior da revista (disponível abaixo).



Ilustração 1: Capa da edição 851

A foto sustenta o ponto de vista de que os executivos da Promon são os melhores, no sentido de que dispõe seus personagens como pessoas de sucesso,

uniformizadas com ternos pretos ou de cor azul marinho, e com braços devidamente posicionados – cruzados ou na cintura – no caso das duas mulheres nas laterais - representando certa austeridade, acrescida da cabeça levemente mais alta do que a linha dos olhos, o que só é amenizado pelo sorriso nos seus rostos.

A disposição dos executivos segue um equilíbrio, uma tentativa de aparentar neutralidade, em vários aspectos: são oito pessoas, dentre estas estão três mulheres distribuídas equitativamente entre os cinco homens, em uma proporção que talvez não reflita a realidade do mercado empresarial, representado pelos executivos da Promon. A participação das mulheres na foto merece destaque por estarem posicionadas na lateral, com os braços na cintura, delimitando o espaço ocupado na página. A terceira mulher, relativamente ao centro, se diferencia dos outros executivos por vestir saia, marcando mais uma vez a participação feminina com destaque.

O presidente da empresa está ligeiramente à frente dos demais e sua participação na foto é destacada na legenda, que o identifica estando à frente liderando seu time, numa referência explícita a um técnico ou treinador de um time esportivo, em que as pessoas estão unidas, trabalhando de modo coeso, para atingir o mesmo objetivo.

No interior da revista a mesma foto da capa é reproduzida em duas páginas, sob o mesmo título. A legenda, desta vez, destaca o presidente e um atributo dos executivos – o talento: “*Gemignani, o presidente, com funcionários da Promon: talentos que geram lucros*”. O subtítulo no interior da edição foi alterado: de “*Identificar e recompensar à altura os profissionais mais preparados. A meritocracia explica os lucros elevados das dez melhores empresas para trabalhar no Brasil*” para a proposta da reportagem, de saber por que razões, por que motivo a meritocracia está aliada à rentabilidade: “*Por que as empresas que adotam pra valer as práticas da meritocracia são também as mais rentáveis*”.

Neste caso, a proposta foi respondida na capa: a meritocracia explica os lucros elevados, ela é a justificativa para o sucesso financeiro das corporações. As consequências e a contextualização da prática meritocrática nas empresas brasileiras serão o complemento a esta resposta, verificada ao longo de toda a reportagem.

Excerto 8: Promon - empresa no primeiro lugar do ranking Melhores Empresas para Você Trabalhar

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo PV implícito (a meritocracia impulsiona o crescimento)	<i>No grupo aí ao lado há alguns dos profissionais considerados mais estratégicos e talentosos da Promon, empresa de engenharia, criada há 45 anos em São Paulo. São todos donos de ações da companhia e já colocaram no bolso a parte que lhes coube dos 6,7 milhões de reais em bônus distribuídos aos funcionários que atingiram ou excederam suas metas no primeiro semestre de 2005. Outro tanto virá no final do ano. Na condição de acionistas, também receberam dividendos.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>A Promon encabeça a mais recente lista do guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado por EXAME e Você S/A. A companhia é um caso exemplar de excelência no relacionamento com as pessoas que lá trabalham -- uma inusitada mistura de sócios e funcionários.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>Desde remuneração e benefícios até perspectiva de desenvolvimento profissional e bom ambiente de trabalho, respeito e confiança de seu pessoal, sua pontuação está bem acima da média da maioria das empresas brasileiras.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Mas há um quesito no qual a Promon e as nove empresas que escalaram as posições seguintes do ranking tornam-se melhores entre as melhores, à frente das demais 140 classificadas no guia.</i>
PV - a prática da meritocracia garante posição no ranking	<i>É a ênfase que conferem à meritocracia -- o reconhecimento e a valorização explícita dos melhores funcionários.</i>

Quadro 6

Este excerto faz mais uma vez referência aos personagens da Promon, retratados na foto da capa e em página dupla no interior da revista, ou seja, remete diretamente à imagem. Sem dúvida, o fato de ser esta a melhor empresa para trabalhar, referendada pela evidência factual e numérica fornecida pelo guia, coloca seus executivos como modelos de sucesso, cujos atributos mais destacados até este ponto da reportagem são o talento, o fato de serem estratégicos, isto é, essenciais nas decisões da empresa, o fato de terem atingido ou excedido as metas da empresa, ou seja, fazer mais do que se espera deles, enfim, por serem os melhores. Estas sustentações corroboram com o ponto de vista que a meritocracia leva ao crescimento.

A empresa, por sua vez, está acima da média da maioria das empresas brasileiras, pela sustentação através dos seguintes fatos: *remuneração e benefícios até perspectiva de desenvolvimento profissional e bom ambiente de trabalho, respeito e confiança de seu pessoal*. O destaque está mesmo na prática

meritocrática, a storyline desta edição, que é exemplificada por várias empresas, que vivem nesta storyline adotando posicionamentos particulares, todos reunidos sob a mesma ação de valorizar os funcionários que se destacam por atingir ou ultrapassar as metas estipuladas pela empresa.

Promon 1º lugar		
Número de funcionários 641	Setor Serviços de engenharia	Sede São Paulo (SP)
Práticas de meritocracia - Distribuição semestral de 33% dos lucros atrelada ao desempenho - Convite para que funcionários que se destacam participem de projetos da diretoria		

Ilustração 2: Box com dados da Promon

Distribuídos ao longo das oito páginas da reportagem estão cinco boxes, contendo informações quantitativas e como algumas das dez melhores empresas para trabalhar aplica práticas meritocráticas. Como exemplos estão Promon, Magazine Luiza e Landis + GYR.

O texto da reportagem, as legendas, os boxes e as fotos atuam como signos complementares, um sustentando o outro, na ratificação da idéia principal de que a prática de valorização dos melhores funcionários garante lucros às empresas e satisfação aos funcionários, por esse motivo encabeçam o ranking das 10 melhores empresas para trabalhar.

O MELHOR E O PIOR O que as melhores empresas valorizam — e o que detestam — nos funcionários	
VALORIZAM	REPUDIAM
• DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO EM EQUIPE Cada vez sobra menos espaço para o individualismo • COMPROMETIMENTO COM AS METAS A busca por resultados é e deverá ser por longo tempo o grande motor das empresas • FLEXIBILIDADE PARA ADAPTAR-SE A MUDANÇAS Num ambiente de negócios que muda quase diariamente, flexibilidade é uma qualidade indispensável • AGIR COM AUTONOMIA O espírito de iniciativa é valorizado, desde que não se confunda com individualismo e arrivismo	• PROFISSIONAIS QUE ATUAM COMO AGENTES TRANSMISSORES DE INTRIGAS Eles costumam devastar o bom ambiente de trabalho • O SER DE DUAS CARAS Gente bajuladora e dissimulada consegue ser malvista tanto por colegas quanto por chefes e subordinados • CRÍTICAS NA HORA ERRADA E PESSIMISTAS A QUALQUER HORA Ninguém agüenta profissionais que, em vez de produzir, dedicam-se a destruir a obra alheia • ACOMODADOS Eternos candidatos a ser ejetados na próxima temporada de demissões

Ilustração 3: Box com lista do que as melhores empresas valorizam e do que detestam nos funcionários

As informações compiladas sobre os valores das melhores empresas, no que

se refere diretamente aos atributos dos funcionários, estão neste box, que apresenta duas listas sob o título: “*O Melhor e o Pior – o que as melhores empresas valorizam – e o que detestam – nos funcionários*”.

Este box lista como posições valorizadas: a disposição para o trabalho em equipe, o comprometimento com as metas e a busca por resultados, a flexibilidade como qualidade indispensável e a autonomia e espírito de iniciativa. Estes são os atributos próprios da identidade portfólio (Gee et. al., 1996), que são valorizados nos textos sobre a nova ordem do trabalho e ratificados na reportagem de Exame como valor nas melhores empresas para trabalhar – a pesquisa serve como comprovação da realidade proposta em Exame e anunciada na teoria.

Excerto 9: Em empresas que adotam práticas meritocráticas, os profissionais vêem como justa sua participação nos resultados

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

Quadro 7.

O papel discursivo dos repórteres, na maior parte do texto, é de animador do discurso da pesquisa, pois usam as informações quantitativas para sustentar suas afirmações, como pode ser percebido no seguinte trecho, que atrela a meritocracia (“o reconhecimento e a valorização explícita dos melhores funcionários”) a uma prática aprovada pelos funcionários destas empresas: *Oitenta de cada 100 profissionais que nelas trabalham concordam que todos têm oportunidade de receber um reconhecimento especial. Também consideram justa a participação que recebem nos resultados.*

Por estes trechos, parece então que todos os funcionários têm o potencial de se tornar sócios da empresa, no entanto, a valorização por mérito só atende os melhores, os mais preparados, os que excedem as metas estipuladas. Certamente, estas características não se aplicam a todos, alguns serão excluídos dos benefícios por não serem superiores à média.

Até que ponto, então, a prática meritocrática é justa e dá oportunidade a todos? Este questionamento não é explicitado na reportagem, ao contrário, os exemplos de funcionários registrados nas fotos com textos-legenda comprovam exatamente a tese de que só tem mérito quem faz além do necessário, como no texto-legenda da foto de Amélia Soares, superintendente de atendimento ao cliente da Credicard (empresa 3º lugar no ranking), disponibilizados abaixo:



Ilustração 4: Foto da funcionária da Credicard Amélia Soares

OITO PROMOÇÕES EM DEZ ANOS

**Amélia Soares, 33 anos,
superintendente de atendimento ao cliente da Credicard**

“Entrei na empresa como trainee e logo fui promovida a analista júnior. Em dez anos de carreira, recebi oito promoções. As primeiras foram rápidas. O ritmo ficou mais lento, com o passar do tempo, porque os cargos passaram a exigir mais. Ainda pude fazer um MBA bancado pela Credicard e me afastar para ter meu primeiro filho. A última promoção veio em julho. Expirava a licença-maternidade do meu segundo filho. Não temi pela carreira. A empresa me respeita como mulher, mas não pega leve. Cheguei aonde estou porque sempre entrego mais do que prometo.”

Ilustração 5: texto legenda da funcionária da Credicard Amélia Soares

Na foto referida, Amélia está com os dois filhos no sofá de sua casa. Todos sorriem e expressam felicidade e descontração – o filho mais velho está pulando no sofá. O trecho a seguir, retirado do texto-legenda, evidencia a restrição das oportunidades aos melhores funcionários, que se dedicam além dos outros. A própria funcionária se representa como infalível – o ritmo das promoções diminuiu porque os cargos passaram a exigir mais e não porque sua produtividade diminuiu ou porque deixou de se empenhar. Ao tratar dos “benefícios” recebidos por tamanha dedicação lista o MBA que fez, pago pela empresa, e o afastamento para ter o primeiro filho, como se qualificação e licença maternidade fossem benesses conquistadas por ser excelente funcionária e não direitos garantidos por lei a todos os trabalhadores.

Em seguida, afirma que a empresa a respeita como mulher, mas não pega leve e parece só fazer “tudo isso” porque ela sempre entrega mais do que promete. A expressão do julgamento de que faz melhor do que o esperado, através de um relato pessoal e de uma foto em ambiente privado - a casa da funcionária – endossam o discurso da reportagem de que só quem é melhor entre os melhores consegue ter sucesso e, conseqüentemente, a felicidade e o prazer de estar com a família. Transformar estas narrativas pessoais, publicadas em discurso direto, na primeira pessoa, em exemplo limita a possibilidade dos leitores imaginarem alternativas de avaliação negativa da prática meritocrática.

Excerto 10: Base da meritocracia – Ford

PV	<i>É formidável que haja no Brasil empresas que, de fato, coloquem em prática a tal meritocracia.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>O sistema está na base do capitalismo de sucesso.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Foram seus genes que forjaram o sonho americano e estimularam as sagas dos empreendedores, de Henry Ford a Steve Jobs.</i>
SUSTENTAÇÃO Como fazer	<i>Seu princípio é simples -- os melhores precisam ser (bem) recompensados pelo resultado que trazem. E estimulados a continuar dando o melhor de si mesmos. Essa valorização promove a seleção natural, aguça o desejo de fazer melhor e acaba por levar mais longe os mais capazes.</i>
SUSTENTAÇÃO Argumento contrário	<i>A antípoda da meritocracia é o anacrônico paternalismo, com seu cortejo patológico de apadrinhamentos e nepotismo, que já conduziu um número enorme de empresas ao abismo.</i>
DESAFIO	<i>Pode parecer cruel. Não é.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Os verdadeiros talentos precisam ser reconhecidos por uma questão de justiça, de motivação e de preservação de resultados. E, no final das contas, é basicamente de talentos que as melhores empresas são feitas.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>Jack Welch, ex-presidente mundial da GE, sempre foi um dos mais ferrenhos defensores do mérito nos negócios. "Já vi esse atributo transformar empresas medíocres em notáveis", afirmou Welch em sua autobiografia, Paixão por Vencer. "É tão justo do ponto de vista moral quanto o mais correto dos sistemas gerenciais."</i>

Quadro 8

Em um momento verificamos que os repórteres fornecem seu ponto de vista de forma explícita, em uma apreciação extremamente positiva da meritocracia: *É formidável que haja no Brasil empresas que, de fato, coloquem em prática a tal meritocracia.* e, em seguida criticam seu oposto – o paternalismo. Mais uma vez é expresso o ponto de vista dos repórteres em forma de desafio: *Pode parecer cruel. Não é.* A sustentação deste desafio está centrada no reconhecimento dos talentos dos funcionários por justiça, mas também porque as empresas lucram mais quando valorizam os melhores funcionários e os mantêm motivados.

Ao criticarem o paternalismo, colocando-o como uma patologia nas empresas, dialogam com o leitor, que pode pensar que estas críticas são cruéis e se antecipam, dizendo que pode parecer cruel, mas não é. Este recurso, denominado

contração dialógica (WHITE, 2004), restringe opiniões divergentes reais ou potenciais do interlocutor, neste caso os leitores, e impõe determinadas avaliações como verdadeiras. Torna-se indiscutível a afirmação de que reconhecer talentos é necessário, pois as melhores empresas são feitas de funcionários talentosos. O posicionamento expresso aqui é adotar a prática meritocrática e valorizar os melhores funcionários leva as empresas a obter sucesso.

Excerto 11: Instaurar a meritocracia é difícil para as empresas brasileiras

PV	<i>Instaurar um regime meritocrático é algo complexo -- e talvez isso explique por que um número tão pequeno de empresas brasileiras siga esse caminho.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Trata-se de um dos pontos vulneráveis que hoje expõem a competitividade do país", diz Amaury de Souza, diretor da Techne, consultoria especializada em recursos humanos. "Os processos de remuneração seguem procedimentos superados, privilegiando a posição hierárquica e o tempo de serviço."</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>Segundo ele, os sistemas implantados na maioria das empresas falham na avaliação ou simplesmente não reconhecem as diferenças individuais.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados – levantamento mundial	<i>Isso ficou patente num levantamento mundial conduzido pelo instituto americano International Survey Research, de Chicago, do qual a Techne é associada.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados sem fonte	<i>O grau de satisfação dos empregados brasileiros em itens como feedback e avaliação sobre desempenho no trabalho é bem inferior ao dos colegas americanos, ingleses e até de Cingapura. Detalhe: foram ouvidos somente funcionários das 500 maiores empresas brasileiras.</i>

Quadro 9

No Brasil, a despeito do mérito, são valorizados atributos como posição hierárquica e tempo de serviço, procedimentos “superados” pelas empresas atualmente. Este ponto de vista é sustentado pelo dado de que a satisfação dos empregados de empresas brasileiras é inferior aos dos americanos, ou seja, como não são valorizados por suas iniciativas e desempenho individuais, estão menos satisfeitos no trabalho. Os repórteres destacam que esse resultado foi obtido mediante levantamento nas 500 maiores empresas brasileiras.

Excerto 12: Jack Welch confirma a importância da meritocracia

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

Quadro 10

Neste trecho, o discurso reportado de Jack Welch, ex-presidente da GE, é usado para sustentar o ponto de vista de que somente com práticas meritocráticas as empresas vencem, pela distinção entre os melhores e piores funcionários. Aos intermediários são oferecidos treinamentos para não dispensar sua energia e comprometimento e para que possam se tornar melhores.

Excerto 13: Como a meritocracia é aplicada na Promon

PV implícito (a meritocracia permite tornar sócios os melhores funcionários)	<i>Na Promon, cuja peculiaridade consiste em ter 75% dos 641 funcionários como acionistas, a tarefa de identificar e zelar pela carreira dos profissionais com alto potencial cabe ao presidente, Luiz Ernesto Gemignani.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Administro uma lista com 50 nomes na faixa de 25 a 35 anos", diz.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Eles foram apontados pelo chefe imediato ou por receberem elogios de clientes ou por terem se destacado na sessão do Mastigando Idéias, um workshop seguido de lanche realizado no horário do almoço protagonizado por</i>

	<i>funcionários que expõem suas idéias e soluções encontradas no trabalho.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Um desses jovens é o engenheiro Marcio Zapater, de 24 anos. Na empresa há três anos e meio, Zapater, que se graduou em primeiro lugar de sua turma na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, já recebeu dois aumentos salariais, cada um de 15%, em média.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Fui chamado à sala do presidente algumas vezes, e nunca meu chefe se perturbou com isso", afirma.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Na época de reajustes salariais, se o nome de um dos jovens promissores não está na lista, o chefe é imediatamente acionado por Gemignani para justificar a ausência.</i>

Quadro 11

O testemunho do jovem Marcio Zapater é usado como sustentação da tese de que na Promon os talentos são reconhecidos e não há espaço para uso do cargo para atrapalhar os subordinados, já que o presidente da empresa detém a lista dos melhores. Zapater foi primeiro lugar na Escola Politécnica da USP (já tem a estrela dos bem sucedidos) e foi chamado à sala do presidente da Promon algumas vezes e seu chefe nunca se incomodou com isso, nem poderia, já que o superior o convocaria caso o nome de Zapater não estivesse na lista dos melhores.

Excerto 14: Transparência aliada à meritocracia

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Essa transparência também se revela numa prática lá chamada de autoproposição salarial. O portal de recursos humanos da Promon divulga os valores de cada faixa salarial e pesquisas de remuneração feitas por consultorias.</i>
PV implícito – transparência e meritocracia impulsionam o crescimento	
SUSTENTAÇÃO Exemplo genérico	<i>Se um funcionário estiver insatisfeito com o salário, tem a chance de propor uma renegociação -- algo inimaginável na maioria das empresas brasileiras.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Não queremos perder gente promissora em razão de salário inadequado", diz Gemignani.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Todos na Promon são submetidos à avaliação de performance. Os profissionais é que escolhem seus avaliadores e têm acesso aos resultados.</i>
SUSTENTAÇÃO Exemplo	<i>O sistema é muito semelhante ao adotado pela Credicard, emissora de cartão de crédito e terceira colocada no ranking do guia.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência	<i>A nota obtida pelo funcionário -- que vai ajudar a determinar sua carreira e seus ganhos -- é resultado não</i>

empírica Exemplo	<i>apenas do chefe, mas de uma avaliação de um colegiado, do qual ele também participa.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"É assim que impedimos que os profissionais fiquem expostos a qualquer tipo de injustiça ou proteção", diz Lício Nogueira, diretor de recursos humanos.</i>

Quadro 12

Na Promon os funcionários podem propor o salário que merecem receber, já que têm acesso aos valores de cada faixa salarial e a pesquisas feitas por consultorias. Destaca-se que serão ouvidos aqueles que forem aprovados na avaliação de performance, feita por avaliadores escolhidos por eles mesmos. Na Credicard é um colegiado que avalia o funcionário. Desta forma, não há injustiças ou proteção, apadrinhamentos, tudo o que é oposto à meritocracia. Conforme estes exemplos, a prática é adotada por completo e de modo transparente na Promon, na Credicard o funcionário é avaliado por um colegiado do qual participa, então as decisões são tomadas também de forma transparente, impulsionando o crescimento da organização.

Excerto 15: Para as empresas adotar a meritocracia é garantia de ter os profissionais mais preparados

PV	<i>Empresas como Credicard e Promon optaram pela meritocracia quando entenderam que seu crescimento dependia da capacidade de ter com elas os profissionais mais preparados.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>O que move a Promon são inovações, só obtidas com profissionais especializados, com capacitação acima da média nas áreas de engenharia e telecom.</i>
SUSTENTAÇÃO Exemplo de funcionários	<i>Quatro deles cursam hoje MBA e mestrado no exterior, com as despesas pagas pela empresa -- um sinal de reconhecimento. Juntam-se a outros 65 funcionários que nos últimos três anos estudaram nos Estados Unidos.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>A Credicard está encravada no setor financeiro, conhecido por sua competitividade e pela remuneração variável agressiva que oferece a seus talentos. A empresa emprega mão-de-obra cobiçada pelos rivais: jovem, de bom nível social e muito bem formada.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"É gente ávida por aprender, inovar, testar", afirma Nogueira. "E também disposta a abandonar o barco se não se sentir desafiada e devidamente recompensada por um bom desempenho."</i>

Quadro 13

A Credicard emprega pessoas jovens com características que parecem exigir a valorização pelo mérito individual, como se isso justificasse a prática. Como são ávidos por inovações e por aprender poderiam desistir de trabalhar na empresa se não houvesse desafio e recompensa pelo bom desempenho. Os próprios profissionais mais bem preparados motivam a adoção da meritocracia pelas empresas, porque vêem nela um modo de manter estes funcionários em seus quadros.

Excerto 16: A meritocracia é incipiente no Brasil

PV - A meritocracia é incipiente no Brasil	<i>Esse é um discurso que vale para todas as empresas, mas cuja prática ainda é incipiente no Brasil.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Os prêmios por reconhecimento individual ou para a equipe, por exemplo, raramente chegam à base do negócio.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Todos os funcionários são tratados como iguais -- embora evidentemente uns sejam melhores naquela função do que outros.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Uma pesquisa feita pela Hewitt, consultoria de recursos humanos, mostrou que somente metade das empresas avalia o desempenho individual.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>O alvo são apenas executivos, e pouco mais de um terço das empresas estabelece prêmios pelos resultados atingidos. Segundo o levantamento, apenas 18% das companhias possuem programas destinados ao nível operacional.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Só agora grande número de empresas planeja modernizar seus sistemas de avaliação de desempenho", diz Carlo Hauschild, diretor da consultoria Hewitt. "Querem rever seus programas de remuneração variável para que fiquem atrelados às suas metas."</i>
PV - é preciso valorizar os funcionários da base	<i>Será inevitável, com isso, contemplar a base.</i>

Quadro 14

Segundo os repórteres, o mérito não é valorizado no Brasil, com a justificativa de que os funcionários são tratados de forma igualitária, mesmo que na prática haja alguns melhores do que os demais. De acordo com dados da consultoria de recursos humanos Hewitt, o alvo da meritocracia são apenas os

executivos e cerca de um terço premia individualmente os funcionários pelos resultados atingidos. Só agora as empresas brasileiras querem rever seus programas de remuneração de acordo com suas metas.

Excerto 17: Exemplo da empresa norte-americana Southwest e da Home Depot

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo PV implícito - é preciso valorizar os funcionários da base	<i>Uma empresa nos Estados Unidos levou ao extremo essa preocupação e rapidamente se tornou a mais bem-sucedida de seu setor.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Os executivos da Southwest recebem salários cerca de 30% inferiores, em média, que os profissionais de outras companhias aéreas. São compensados com opções de ações, que dependem do resultado da empresa. Pilotos, comissários e funcionários nos aeroportos, por sua vez, ganham salários acima da média do setor.</i>
PV – funcionários em contato com o público devem ser valorizados	<i>O pressuposto disso é que, para colocar o cliente em primeiro lugar, é preciso não deixar o pessoal da linha de frente em segundo.</i>
SUSTENTAÇÃO Exemplo	<i>Outra empresa americana que se guia por esse lema é a Home Depot, líder no varejo de produtos para o lar. Com quase 2 000 lojas nos Estados Unidos, Canadá e México, a Home Depot emprega 292 000 funcionários.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Em 2002, a empresa deu a partida num programa batizado Dividindo o Sucesso, que distribui, a cada semestre, uma parte dos lucros às lojas que superaram suas metas de vendas. Seus funcionários recebem bônus proporcionais às vendas realizadas.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>No primeiro semestre do ano passado foram destinados ao programa 30 milhões de dólares, quase o dobro do mesmo período do ano anterior. Os cheques gigantes são assinados pessoalmente por Bob Nardelli, o presidente mundial da Home Depot.</i>

Quadro 15

Na empresa de aviação aérea Southwest, os funcionários que têm contato direto com os clientes são mais bem remunerados, recebendo salários acima da média no setor, porque se o cliente está em primeiro lugar estes funcionários também precisam estar. A empresa Home Depot divide os lucros com as lojas que superaram as metas de vendas e os funcionários ganham bônus proporcionais às

vendas realizadas. É o próprio presidente mundial da rede que assina os cheques, premiando os funcionários com dinheiro e valorizando-os com sua participação pessoal na entrega dos prêmios.

Excerto 18: Exemplo de empresa brasileira – Magazine Luiza

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, a empresa com o sistema mais parecido ao da Home Depot é o Magazine Luiza, rede de varejo de móveis e eletroeletrônicos com sede em Franca, no interior de São Paulo.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Seu sistema identifica e reconhece as lojas com melhor desempenho ao longo do ano. Como prêmio, 10% do excedente do lucro planejado volta para os funcionários.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>No ano passado, a loja da rede em Franca foi uma das vencedoras e ganhou 42 000 reais. Seu gerente, Matias Alves Taveira, ficou com 7 000 reais. O restante foi dividido entre 70% dos 126 funcionários da unidade que mais contribuíram para o resultado.</i>

Quadro 16

O Magazine Luiza também identifica as lojas com melhor desempenho e as premia com 10 por cento do excedente do lucro planejado, divididos entre o gerente e 70 por cento dos funcionários que mais contribuíram com o resultado. Tanto a Home Depot quanto o Magazine Luiza premiam o grupo, a empresa que mais se destacou nas vendas e, dentro desse grupo, os funcionários que mais venderam recebem bônus. Fica evidente que na meritocracia a meta individual deve estar em consonância com a meta da empresa como um todo.

Excerto 19: Como se dá o processo meritocrático no Magazine Luiza

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Para tornar visíveis os mais promissores entre seus 5 843 funcionários, o Magazine Luiza vale-se de uma prática inusitada. O funcionário do mês é escolhido por um processo eleitoral em que todos votam. Para começar, ele deve candidatar-se ou ser indicado pelo chefe. Cada candidato tem até 2 minutos para justificar seu pleito perante os colegas. Ainda que seja o favorito do chefe, só vai para o mural como destaque do mês, com direito a foto, quem tiver coragem de dizer que merece e explicar as razões.</i>
---	--

SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Os brasileiros têm vergonha de dizer que são bons", afirma a empresária Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza. "Desde criança se acostumaram a achar constrangedor ser o melhor, o CDF da classe, o que senta na frente."</i>
-------------------	--

Quadro 17

Neste excerto é relatado o exemplo do processo meritocrático do Magazine Luiza, caracterizado por um processo eleitoral, em que o candidato tem um tempo para justificar seu pleito diante dos colegas e deve ter coragem para explicar por que merece ser escolhido e justificar suas razões. A presidente do Magazine Luiza explica a adoção de tais medidas para “ensinar” o brasileiro a se valorizar, a dizer por que é bom e acabar com o constrangimento que existe desde a infância de que as pessoas se envergonham de serem as melhores.

Excerto 20: A antropóloga Livia Barbosa explica a vergonha dos brasileiros em serem os melhores

SUSTENTAÇÃO DR	<i>A antropóloga carioca Livia Barbosa tem uma explicação para esse comportamento. Segundo afirma, a idéia do triunfo pessoal sobre o grupo, tão cara aos americanos, não vingou na cultura brasileira. Ao contrário, quem dele se desgarrar em busca de afirmação e sucesso pessoal fica malvisto.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"No Brasil, as diferenças individuais jamais foram legitimadas como critério para definir o sucesso", diz Livia. Já entre os americanos é forte a crença na igualdade de oportunidades. A avaliação e o conseqüente reconhecimento independem das condições sociais. Comparam-se resultados. "É por isso que, nos Estados Unidos, ninguém questiona a meritocracia", diz Livia.</i>
PV – em outras culturas também há vergonha de ser melhor	<i>Esse travo cultural não é uma exclusividade nacional.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Jack Welch revela em suas memórias que precisou vencer resistências para implantar o sistema de diferenciação nas filiais da GE em países como Japão, França, Holanda e China.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"As desculpas que ouvimos sobre os obstáculos culturais não passam disso -- desculpas", diz ele. "A diferenciação, uma vez em prática, justifica-se em qualquer língua."</i>

Quadro 18

O discurso reportado de uma antropóloga sustenta este argumento da presidente do Magazine Luiza da vergonha dos brasileiros em destacar seus

méritos pessoais. Enquanto nos EUA há uma forte crença na igualdade de oportunidades, no Brasil as diferenças individuais nunca foram legitimadas para confirmar o sucesso. Jack Welch é também fonte jornalística para ratificar a dificuldade de algumas culturas (como Japão, França, Holanda e China) para adotar a meritocracia, mas para ele isso não passa de meras desculpas, porque há diferenciação entre os melhores funcionários em qualquer cultura, o que justifica a adoção da meritocracia.

Excerto 21: Recompensa com dinheiro e com elogios

PV – prática meritocrática é expressa com dinheiro	<i>Quando se fala em recompensa, o dinheiro vem em primeiro lugar. Para as empresas, essa é sem dúvida a moeda forte na troca por motivação e comprometimento dos funcionários.</i>
DESAFIO	<i>Mas atenção: só dinheiro não basta para gerar entusiasmo e bom desempenho prolongados. É preciso expressar o reconhecimento com todas as letras e, melhor ainda, publicamente.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Um estudo em que foram entrevistados 2,5 milhões de funcionários de 237 companhias nos Estados Unidos, no Canadá, na Europa e na América Latina demoliu alguns mitos a respeito de compensação financeira e motivação no trabalho. Segundo o estudo, coordenado por David Sirota, especialista americano em melhoria de desempenho, tão importante quanto o salário e os benefícios é executar bem uma tarefa e orgulhar-se do reconhecimento.</i>
PV	<i>É nesse ponto que as empresas mundo afora estão falhando.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>O levantamento concluiu que somente metade dos entrevistados se declara satisfeita com o reconhecimento que recebe depois de uma tarefa bem realizada.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplos	<i>Se não fosse tão importante, não haveria uma gama de premiações, cujos símbolos mais expressivos são o Nobel e o Oscar, solenidades transmitidas mundialmente pela TV.</i>
CONCLUSÃO	<i>Ficou claro, no estudo, que a recompensa monetária deve sempre vir acompanhada de reconhecimento. Tapinha nas costas e elogios são indispensáveis.</i>
SUSTENTAÇÃO DR - Freud	<i>"Uma pessoa pode suportar infinitos elogios", ironizou Sigmund Freud, pai da psicanálise.</i>
SUSTENTAÇÃO DR - Estudiosos	<i>Estudiosos do tema, assim como líderes de empresas bem-sucedidas, são unânimes em afirmar que esses mimos são quase tão importantes para empurrar os profissionais rumo aos resultados quanto o dinheiro.</i>
SUSTENTAÇÃO DR – Luiza Helena	<i>"O que a gente sempre diz é que o dinheiro enche o bolso do funcionário, mas essas práticas enchem a alma", afirma Luiza Helena, do Magazine Luiza.</i>

Quadro 19

O mérito deve ser valorizado pelo dinheiro e por outras ações das empresas, como: expressar o reconhecimento publicamente, promover orgulho do reconhecimento, dar tapinha nas costas, elogiar, mimar e promover outras práticas que encham não só o bolso, mas também a alma dos funcionários. Assim como descrito no excerto seguinte, em que receber uma salva de palmas e estampar um outdoor na cidade onde moram contribuem para destacar o funcionário, fazendo-o servir de exemplo aos outros.

Excerto 22: Dinheiro e elogios funcionam como recompensa mais satisfatória para os melhores funcionários

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo e dados	<i>Vendedores que superam a cota de vendas em 10% vêem a comissão subir também 10%. Prêmios em dinheiro são atrelados à meta de cada funcionário, de cada loja e da rede como um todo. Mas os merecedores de destaque também ganham salva de palmas em eventos da empresa e até outdoor com foto na cidade onde moram.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Aqueles que contribuem para o sucesso da organização devem ser elogiados, e seus feitos ressaltados, para que sirvam de exemplo aos demais", prega o consultor Roberto Shinyashiki. Pelo que se vê, as empresas brasileiras começam a se dar conta disso.</i>

Quadro 20

As fontes de informação citadas ao longo do texto, além da lista do guia “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, são Jack Welch, ex-presidente mundial da GE e guru da Administração; Amaury de Souza, diretor da Techne, consultoria especializada em Recursos Humanos; Carlo Hauschild, diretor da consultoria Hewitt; Luiz Ernesto Gemignani, presidente da Promon; Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza e testemunhos de alguns funcionários das dez melhores empresas, seja em textos legenda acompanhando fotos ou ao longo da reportagem.

Percebemos apenas na última página da reportagem uma tentativa de explicar a prática da meritocracia do ponto de vista cultural, para justificar por que os brasileiros não legitimam, como os norte-americanos, as diferenças individuais para definir o sucesso. Os jornalistas complementam as informações da

antropóloga Livia Barbosa criticando a não adesão à meritocracia: “*Esse travo cultural não é uma exclusividade nacional.*” Logo em seguida desconsideram nosso impedimento cultural através de afirmações contundentes de Jack Welch de que isso é apenas uma desculpa.

Neste discurso reportado, observamos que os repórteres e editores da Revista Exame, uma vez responsáveis pelos discursos que publicam, já que os selecionam para servirem de evidência de seus argumentos, partilham a noção de Jack Welch de que não implantar sistemas meritocráticos nas empresas é apenas uma desculpa e sua prática é justificável em qualquer cultura, para o bem financeiro da corporação.

O final da reportagem indica que finalmente nós, brasileiros, estamos percebendo a importância das práticas meritocráticas e da valorização dos melhores funcionários através de dinheiro e reconhecimento público, para que seu potencial seja aumentado cada vez mais e para que os talentos sejam mantidos.

4.1.1.1.

Meritocracia em empresas familiares

A reportagem de capa sobre empresas familiares foi publicada na edição da revista Exame de 10 de março de 2005, com o título “Pais e filhos nos negócios” e foi assinada pelo repórter Tiago Lethbridge, que inicia a discussão do tema sobre os principais desafios das empresas familiares.

Por empresa familiar, a reportagem entende que é aquela cujos integrantes possuem participação suficiente para conduzir o negócio ou indicar um profissional que o faça e que os parentes controlam o negócio do ponto de vista acionário.

A reportagem tem 13 páginas, sendo o texto principal distribuído em 9 páginas (as outras 4 páginas, separadas das primeiras por anúncios publicitários, resgatam historicamente o caso de Henry Ford e o caso recente da Natura). Das 9 páginas do texto principal, em análise, cada uma das 6 páginas apresenta um box em que são descritas brevemente as histórias de 6 famílias, exemplos de que a empresa familiar pode ter sucesso.

Nos boxes são informados o nome da empresa, do fundador ou patriarca e uma fala literal, em discurso direto, do filho ou de um dos filhos do fundador, além

de um título, que é um fragmento da própria fala do entrevistado. Todos os boxes apresentam uma foto dos membros da família envolvidos no negócio.

O texto da reportagem relata numericamente a quantidade de livros sobre o tema, a existência de 40 institutos de pesquisa ligados a universidades americanas e utiliza a lista de Melhores e Maiores da revista Exame (em que das 264 empresas listadas, 142 são familiares) para sustentar a idéia de que o tema é suficientemente relevante para merecer ser publicado nas páginas da revista.

Há exemplos de famílias que se destruíram por causa da empresa, como a empresa Cofap, mas estes exemplos são tratados como casos mal sucedidos de uma realidade positiva que se verifica no Brasil – o uso dos boxes comprova isso.

A seguir são reproduzidos os trechos da reportagem na ordem em que foram redigidos, em excertos numerados na sequência do capítulo de análise dos dados. Alguns estão em forma de tabela, em que são separados o ponto de vista argumentativo com estratégias de posição e sustentação. Em seguida, abaixo do excerto, apresentamos a análise com os posicionamentos. Destacam-se nesta análise as storylines em conflito nas empresas familiares e o processo sucessório, que nem sempre ocorre por mérito.

Excerto 23: Título e entretítulo

Título: *O desafio de trabalhar com o pai*

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

O título da reportagem aponta que trabalhar com o pai em uma empresa familiar é um desafio, certamente, uma batalha a ser encarada e vencida pelos empresários bem sucedidos, representados pela revista. Destaca-se que este título aponta para a dificuldade na posição de filho, já que é desafiador trabalhar com o pai. Podemos pensar que o problema esteja no trabalho com o pai, na empresa fundada e gerenciada por ele.

O entretítulo expressa que a relação entre as posições na storyline empresarial entre o fundador e seus herdeiros é delicada e saber administrá-la pode diferenciar o sucesso do fracasso do negócio. Saber administrar as posições

de pai e chefe e, simultaneamente, de filho e subordinado é, portanto, a chave para o sucesso.

Excerto 24: Piada sobre como um consultor propôs solucionar um conflito em uma empresa familiar.

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

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

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

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

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

O enquadre do início da reportagem é uma piada sobre como consultor propôs a solução de conflito em uma empresa familiar. Fica claro que há duas storylines em conflito: família e empresa, uma vez que o ambiente é tenso porque os cargos são ocupados por parentes que se relacionam no trabalho. A sobreposição das storylines conflitantes é explicitada também pela co-existência dos cenários onde se dão as interações: *casa e trabalho são no fundo dois ambientes de um só domicílio.*

As posições propostas para os empresários são relacionadas à imaturidade e incapacidade de resolver seus conflitos pelo diálogo e que, por isso, precisariam de um milagre para solucioná-los, logo a adoção de uma postura adequada no ambiente de trabalho é vista, nesta piada, como algo praticamente impossível.

O conflito de posicionamentos está também expresso na piada quando o consultor revela sua visão pessimista, indicando que há duas saídas (apesar do problema parecer insolúvel): uma lógica e racional e a outra milagrosa. O

inusitado, inesperado a respeito do que seria cada uma destas soluções é o que motiva a piada: a saída lógica e racional seria uma fada tocar os integrantes da família com sua varinha de condão e a saída milagrosa seria que pudessem se sentar à mesa para discutir seus problemas. A distinção entre as soluções também comprova a dificuldade de manter duas storylines diferentes simultaneamente, uma vez que uma das duas saídas deve ser adotada e não as duas.

A piada coloca dois universos em contato: um factual e outro ficcional, atuando de forma contraditória, já que um dos dois deve ser escolhido para solucionar o problema. A ação de natureza racional é situada como milagre, logo algo nada racional. A outra saída seria a ação ficcional de uma fada descer do céu – por ele enquadrada como lógica e racional, o que só é possível em um universo ficcional, gerando a ruptura de expectativas de senso comum. Após a pergunta, o consultor mantém sua visão pessimista ao posicionar a saída como milagrosa.

Excerto 25: Psicologia prevalece sobre Administração em empresas familiares

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

Quadro 21

Para mediar os problemas em empresas familiares prevalece uma solução típica de storyline familiar, baseada em princípios da psicologia e não de manuais de administração, como seria próprio do meio empresarial. O repórter se alinha com o leitor quando afirma que quem tem empresa sabe, como se seus “ouvintes” ratificados fossem donos de empresas e, por isso, conhecessem bem o assunto a seguir, a respeito das discordâncias entre sócios em todas as ocasiões, em qualquer tipo de empresa.

Nesse sentido, podemos afirmar que é uma espécie de sustentação por uso de testemunho genérico, já que todos aqueles que têm empresa sabem que esse ponto de vista é verdadeiro, mas não foi selecionado nenhum dono de empresa especificamente para garantir que esse argumento seja válido.

Em seguida, percebemos a tentativa de evidenciar que sócios em geral discordam, mas em empresas familiares estas discordâncias *vão parar na sala de jantar*. Se isso acontece os cenários novamente se entrecruzam, por isso a ratificação do ponto de vista de que a Psicologia auxilia mais as empresas familiares do que os manuais de Administração.

Excerto 26: Ponto de vista: discussões familiares repercutem na empresa.

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo e Dados		<i>E acontece o contrário. Como famílias brigam o tempo todo, discussões tolas nascidas na sala de jantar também acabam no escritório.</i>
PV implícito – há incompatibilidade entre empresa e família		
PV – famílias pequenas têm vantagem sobre grandes		<i>Famílias pequenas levam vantagem,</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação		<i>pois há menos herdeiros em jogo - menos briga, portanto. Com o tempo, no entanto, a confusão é inevitável.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo e Dados	Hipótese	<i>Se dois irmãos fundadores de uma companhia bem-sucedida tiverem cada um quatro filhos e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com 512 integrantes.</i>
	Exemplo e Dados	<i>Dono de 15% do mercado nacional de farinha e detentor da marca Dona Benta, o grupo J. Macedo foi fundado em 1939, no Ceará, por José Dias Macedo. Hoje, a família tem oito filhos, 29 netos e 18 bisnetos, sem contar noras e genros. A companhia fatura atualmente 500 milhões de reais.</i>
CONCLUSÃO DO PV Pergunta retórica		<i>Quanto terá de faturar em dez ou 20 anos para fazer frente à taxa de expansão do clã e manter o padrão de vida de toda a família?</i>

Quadro 22

Além de as divergências empresariais pararem na sala de jantar, as discussões tolas nascidas na sala de jantar também acabam no escritório, mais

uma evidência da relação negativa entre família e empresa e da aparente incompatibilidade entre ambas, já que a causa para que haja transferência de um local para outro, neste trecho, está no fato de que *famílias brigam o tempo todo*.

O tamanho da família também é um argumento apontado como um fator problemático para a empresa, já que mesmo uma empresa bem sucedida terá dificuldade de crescer no mesmo ritmo da família, mantendo o padrão de vida de todos, conforme exposto no segundo argumento.

No fim deste excerto, o repórter lança um desafio ao leitor e o convida a aderir ao seu ponto de vista de que é difícil manter o padrão da família vivendo dos lucros da empresa familiar. Obviamente este desafio não se resolve na interação porque a comunicação na revista impressa não ocorre com feedback imediato. Os leitores podem até responder efetivamente ao questionamento, mas como não é uma interação face a face, à qual acessamos quase que imediatamente, não podemos inferir o que o leitor responde.

Como o repórter sabe destas limitações neste tipo de comunicação jornalística por meio impresso, pressupomos que todos os desafios lançados em forma de perguntas atuem mais como perguntas retóricas, a serviço de uma espécie de proposta de desafio, mas, algumas vezes, até servem como sustentação do ponto de vista proposto anteriormente. São perguntas retóricas, respondidas pelo próprio repórter, por meio da sustentação do ponto de vista exposto antes ou no ponto de vista do excerto seguinte.

Em ambos os casos, a pergunta pode mesmo ficar sem resposta clássica, como nos pares adjacentes pergunta e resposta, já que diante dos argumentos apresentados antes ou depois dela, a resposta é pressuposta pelos leitores.

Neste excerto, especificamente, o desafio já tem resposta na hipótese apresentada como sustentação do ponto de vista, porque com 512 integrantes o faturamento da empresa terá que crescer suficientemente para manter o mesmo padrão de vida, o que dificilmente vai ocorrer.

Excerto 27: Vantagens de discutir sobre as empresas familiares.

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

Quadro 23

Neste trecho percebe-se a intenção comunicativa de valorizar a discussão do tema empresas familiares, como uma justificativa da existência do tema como reportagem de capa, e informar quais seriam, nomeadamente, os “ouvintes”, destinatários ou leitores ratificados da reportagem: aqueles que querem montar uma empresa familiar, quem trabalha em empresa familiar e empresários que querem resolver conflitos em empresas familiares.

Utilizando números que mostram que a porcentagem do controle de empresas familiares diminui com o passar das gerações, aponta-se uma conclusão: *Como se vê, a maioria das empresas familiares desconhece os problemas que as cercam.* Os números são usados como prova irrefutável de que as empresas familiares passam por problemas que desconhecem, então tem-se mais uma razão para ler a reportagem, já que esta vai conscientizar os empresários sobre futuros problemas para que possam antecipar, inclusive, as soluções.

Mais uma vez as storylines família e empresa são relacionadas para informar que administrar bem as relações familiares pode definir o sucesso de uma empresa. A família deve ser administrada para colaborar com a empresa. O

foco aqui está na administração, no gerenciamento da família para chegar ao sucesso na empresa. Mesmo diante da incompatibilidade há, portanto, uma relação de interdependência entre a empresa e a família para chegar ao sucesso.

Para comprovar esta tese usa-se como fonte um estudo internacional, cuja autoria ou referência não são citadas. O número ganha destaque: 65% das empresas familiares acabam em função de conflitos entre parentes, mesmo que não se possa comprovar a veracidade da informação.

Excerto 28: Ponto de vista: a empresa familiar é a mais antiga instituição existente.

PV implícito: via discurso reportado (DR) William O'Hara, historiador de empresas familiares	<i>"Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia a empresa familiar."</i>
DESAFIO DR William O' Hara	<i>Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?"</i>
RESPOSTA Repórter	<i>Nem mais antiga nem mais atual.</i>
SUTENTAÇÃO Dados numéricos	<i>Num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, em toda parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor - e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. (Das 264 empresas de capital nacional listadas em Melhores e Maiores, de EXAME, 142 são familiares.) Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York.</i>
CONCLUSÃO	<i>Em outras palavras, a empresa familiar é a espinha dorsal da economia mundial.</i>

Quadro 24

Neste excerto o ponto de vista defendido é que a empresa familiar é uma instituição antiga, o que lhe confere garantias de que se é tão antiga e ainda existe é porque sobreviveu a várias transformações, como a Revolução Industrial. Destaca-se que este ponto de vista é expresso via discurso reportado de um historiador de empresas familiares. É ele mesmo que faz uma pergunta ao final de

suas afirmações como um desafio aos leitores para checar se eles sabem de alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar. O pressuposto aqui é que o tempo confere credibilidade às empresas familiares. O desafio é respondido pelo próprio repórter, que situa estas empresas como instituições tão antigas quanto atuais.

A sustentação deste argumento vem através de dados numéricos comprovando que, além de ser atual, a empresa familiar tem vigor no mundo todo. No Brasil, no guia publicado pela revista Exame – guia Melhores e Maiores – mais da metade das empresas são familiares.

A conclusão ratifica o ponto de vista inicial de que a empresa familiar é antiga e ainda existe e acrescenta uma informação, comparando-a à espinha dorsal da economia mundial, é o que lhe dá sustentação, seu centro, o que organiza a economia no mundo.

Os posicionamentos aqui propostos para as empresas familiares são: instituição antiga que sobreviveu a várias transformações e ainda é atual, porque é pujante no mundo todo, apresentando-se como o eixo da economia mundial.

Excerto 29: Ponto de vista: a importância das empresas familiares

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Existem atualmente 40 institutos de pesquisa ligados a grandes universidades americanas estudando as empresas familiares e suas características, inclusive em Harvard, Yale e Wharton. E há nas livrarias mais de 3 000 títulos tratando do tema, só em inglês. Ao ritmo de dois livros por semana, dá para ler sobre isso até 2035.</i>
CONCLUSÃO	<i>Boa parte do material teórico tem servido às famílias proprietárias de empresas como suporte para que modernizem suas companhias e aprendam a lidar com naturalidade quando surgirem os conflitos entre parentes.</i>

Quadro 25

As empresas familiares são importantes para a economia e também como objeto de estudo. A sustentação deste ponto de vista é apresentada novamente em dados numéricos sobre as universidades, os livros sobre o tema e o tempo para ler todos eles. Este ponto merece atenção porque o tempo para ler todos os livros só é informação jornalisticamente relevante devido o uso que as empresas familiares podem fazer deles. Além da Psicologia, os livros sobre empresas familiares também ajudam na solução de conflitos nas empresas familiares.

Excerto 30: Definição do que é uma empresa familiar.

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

Quadro 26

Este excerto sobre a definição das empresas familiares inicia com um desafio proposto pelo repórter aos leitores e respondido por ele mesmo. Se há pessoas que pensam que empresa familiar é aquela em que os parentes são os gestores, não é isso. O desafio aqui atua como uma espécie de provocação para que o leitor continue com o texto e descubra, afinal, o que é a empresa familiar (se não é o que “eu” pensava, então o que é?).

Logo em seguida, o repórter responde ao desafio e esclarece o leitor sobre o controle acionário dos parentes nas empresas familiares. A sustentação deste ponto de vista é realizada com exemplo genérico e relato histórico e atual do que ocorre com empresas familiares em geral. Somente no fim deste excerto são fornecidos exemplos concretos de famílias que têm controle acionário de

empresas, como a Ford, a DuPont e a Fiat, mesmo sendo uma parcela bem menor do que 100%. Este, inclusive, é um argumento usado para sustentar o que ocorre atualmente nestas empresas, ao contrário do que os leitores poderiam supor.

Argumentando sobre o que uma empresa familiar não é atualmente o repórter aponta o que é: empresa em que os gestores são parentes e detêm ações, mesmo que uma pequena parcela delas.

Excerto 31: Contraponto entre empresas familiares e não familiares

Desafio	<i>Erra quem pensa que empresas não-familiares respiram um ambiente harmônico.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>As disputas são as mesmas, puxam-se tapetes a todo instante e há desavenças devastadoras. Acontece que, em geral, o mal-estar pode ser resolvido com a demissão do desafeto. Na firma familiar, a rivalidade entre irmãos ou o ciúme entre noras às vezes pode ser insolúvel.</i>

Quadro 27

Destaca-se a importância das empresas familiares na economia mundial e aponta-se que as empresas não familiares também apresentam problemas e erra quem pensa que há harmonia nelas, como um desafio aos leitores em geral, como no excerto anterior (excerto 8). Aqui é utilizada a sustentação para justificar que nas empresas não familiares também há problemas porque há disputas e desavenças. A diferença é que a demissão pode resolvê-los, mas na empresa familiar estes problemas podem ser insolúveis.

O trecho seguinte trata de sucessão, um dos grandes problemas das empresas familiares, abordado com enfoque especial ao longo toda a reportagem.

Excerto 32: Os problemas das empresas familiares podem piorar no momento da sucessão

PV	<i>E tudo piora quando chega o momento de definir quem será o sucessor da companhia.</i>
DESAFIO Simulação de perguntas	<i>Os protestos podem ser inevitáveis. O direito de dirigir o negócio caberá ao filho mais velho? (Mas por que ele e não eu?) À filha? (Mas ela é mulher, não terá pulso firme!) Ao genro? (Aquele bon vivant nem é da família!) Ou a nenhum deles? (Pai, você vai ter coragem de entregar a nossa empresa a um sujeito de fora?)</i>
PV	<i>Algumas companhias conseguem enfrentar o momento</i>

	<i>com uma racionalidade invejável.</i>
SUSTENTAÇÃO Exemplo Storyline em que pai é posicionado como quem tem o poder de decidir e os filhos são posicionados como submissos	<i>Na Casas Bahia, o fundador Samuel Klein resolveu que o futuro presidente do grupo será seu filho Michael Klein - decisão tomada no dia em que Michael nasceu. Aos 54 anos, Michael é o filho homem mais velho. Além dele, há Saul e Eva.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Sucessão é um assunto que não se discute na nossa família", diz Michael, diretor administrativo da empresa. "O jeito de escolher quem sucederá o pai está na Bíblia e se baseia na primogenitura."</i>
SUSTENTAÇÃO Fatos Se... então (condicionalidade)	<i>Eva não trabalha no grupo. Saul trabalha e não dá sinais de que questiona a decisão do pai.</i>
CONCLUSÃO	<i>Tudo indica que a sucessão, quando ocorrer, será pacífica.</i>

Quadro 28

A sucessão na empresa familiar é complicada porque as posições na família e na empresa mudam, mas as pessoas são as mesmas e mais: não podem abandonar completamente a storyline anterior de família e passar a vivenciar somente a posição assumida na empresa. É preciso continuar gerenciando ambas as posições.

O desafio proposto pelo repórter aqui se dá em forma de simulação de perguntas, como se estas fossem feitas pelos próprios parentes, questionando a escolha de um dos membros para sucessão. Interessa destacar que primeiro o repórter formula as perguntas na sua própria voz, em seguida, entre parênteses, são feitas as perguntas na voz dos membros da família, como um desafio ao próprio desafio proposto pelo autor do texto. Como exemplo, destacamos: *O direito de dirigir o negócio caberá ao filho mais velho?* – voz do repórter desafiando a sucessão pelo filho mais velho (*Mas por que ele e não eu?*) – voz de um possível filho preterido na escolha. Esta escolha estilística provoca a sensação de que há um diálogo em andamento e evidencia a potência das discussões em torno da sucessão.

A despeito das possíveis discussões, há a defesa do ponto de vista de que algumas empresas conseguem passar pela sucessão muito bem, causando inveja. A sustentação está no exemplo da sucessão nas Casas Bahia, que já está decidida e é baseada na primogenitura, um princípio que, para os parentes, é indiscutível.

Há ainda a evidência factual de que se a filha não trabalha na empresa e se o filho mais novo não aparenta questionar esta decisão, então quando ocorrer será pacífica. Obviamente, esta conclusão se baseia no discurso reportado do filho mais velho e nos fatos de que os outros dois filhos não estão na disputa. Logo, aponta para uma sucessão tranqüila.

Um dos exemplos de empresa familiar em que a sucessão está resolvida implica o posicionamento de aplicar de antemão uma justificativa inquestionável: a primogenitura, como nas Casas Bahia. O pai decide e os filhos obedecem, sem questioná-lo.

Excerto 33: Exemplos de sucessão mal desenvolvidos: Cofap e Lacta

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

Quadro 29

Neste excerto, a sucessão conflituosa é exemplificada pela empresa familiar Cofap, caso que terminou nos tribunais. Toda a estória é contada e os posicionamentos propostos para o pai são de tirania, de acusador, de provocador de discórdia entre os filhos, de ter apego excessivo ao poder e de ser rancoroso.

Os filhos, em contraponto, são posicionados como ladrões, desonestos e críticos ao pai. Em nenhum momento é citada a decisão da justiça a respeito de quem seria culpado ou inocente destas acusações. O repórter informa que a empresa foi vendida, depois do desgaste causado pelos conflitos. Destacou-se mais o conflito na storyline familiar e o impacto na empresa foi resumido em apenas uma frase: *Exaurida após anos de conflito, a empresa foi vendida em 1997 para a alemã Mahle.*

A sustentação de que as storylines familiar e empresarial podem ser de fato conflituosas na sucessão é realizada por discurso reportado do filho mais novo de Abraham Kasinski, afirmando que a mistura de família com dinheiro é um erro.

Outro exemplo fracassado de sucessão é da empresa Lacta. O pai *engalfinhou-se* com os filhos, uma imagem que sugere brigas com embate físico, assim como se vê em gatos que se engalfinham, se embolam uns nos outros. O pai posicionou os filhos como seus inimigos e a empresa também foi vendida.

Excerto 34: Tema – a escolha de herdeiro x escolha de executivo - o que diferencia essas duas escolhas? Sucessão na família ou fora dela

PV – problemas na sucessão da família	<i>É humano imaginar que, quando um herdeiro é escolhido, isso significa que os demais foram preteridos. É preciso maturidade para que esse momento não provoque fissuras no relacionamento.</i>
Escolha por herdeiro: Evidência empírica Exemplo: Banco Itaú	<i>Fundador do Banco Itaú, Olavo Setubal tem sete filhos. E escolheu Roberto para chefiar a jóia da coroa da família.</i>
Escolha por herdeiro: Evidência empírica Exemplo: Odebrecht	<i>Emílio Odebrecht, que montou a primeira empresa do conglomerado Odebrecht no início do século 20, teve três filhos. Coube a Norberto continuar sua saga. Norberto teve cinco filhos. E escolheu Emílio para sucedê-lo. Emílio entregou a área de engenharia e construção ao primogênito de seus quatro filhos, Marcelo. E assumiu a presidência do conselho de administração da companhia.</i>
Sucessão via executivo	<i>Valentim Diniz teve seis filhos. E Abílio o sucedeu no comando do Pão de Açúcar. Abílio tem quatro filhos. Em 2002, em vez de entregar o comando do negócio a um deles, preferiu a contratação de um executivo.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Não acredito em empresas familiares a partir de um certo tamanho", já disse Abílio Diniz mais de uma vez. São decisões que deixam marcas. "É triste como perder um filho, mas passar a bola para mim seria postergar o problema", declarou na ocasião Ana Maria Diniz, filha de</i>

	<i>Abílio.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Atualmente, os Diniz detêm quatro dos 12 assentos do conselho de administração da companhia.</i>

Quadro 30

Percebemos a defesa do ponto de vista de que é algo natural, humano, provável imaginar que se um herdeiro é escolhido os outros foram preteridos, então podemos pensar que a disputa pela sucessão e a frustração de não ser o escolhido é um sentimento “humano”, ou seja, está dentro das expectativas, é aceitável. Se é humano, é inerente a todos, o que implica um grau positivo de adesão à tese, isto é, um alinhamento marcado ao ponto de vista que o repórter defende. O posicionamento que possibilita sair ileso de um processo sucessório é a maturidade.

Duas histórias de sucessão na família são relatadas brevemente: a do banco Itaú e do conglomerado Odebrecht. Os verbos usados nas duas histórias para representar a transferência pacífica do cargo são *escolheu* e *entregou*, em relação ao pai, e *assumiu* e *coube*, em relação aos filhos. Na história de sucessão via escolha de um executivo, o caso da família Diniz, o filho Abílio *sucedeu* o pai, mas ele próprio *preferiu a contratação de um executivo*.

A diferença nas escolhas verbais pode ser notada quando a sucessão via alguém de fora da família implica preferência, como uma atitude de volição por fazer algo fora do previsto, do natural, que caberia a um filho naturalmente assumir. Importa comparar as histórias porque todas foram bem sucedidas. As duas primeiras com sucessão na família e a de Abílio Diniz optando por um executivo sem laços de parentesco.

Abílio afirma que não acredita em sucessão a partir de certo tamanho nas empresas e sua filha concorda porque se ela o sucedesse teria ela mesma que escolher um executivo quando chegasse o momento. A família ainda está no conselho de administração da empresa. Enquanto no excerto 32 a sucessão nas Casas Bahia baseada na primogenitura é relatada como uma decisão inquestionável, neste excerto em análise a sucessão via um empresário fora da família, no Pão de Açúcar, parece inevitável, uma decisão que seria tomada por Abílio ou por sua filha, mas em algum momento iria ocorrer. Este não é um fator determinante no sucesso de uma empresa, portanto.

Excerto 35: Pais que permitem a sucessão da empresa aos filhos

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

Quadro 31

Sabe-se por meio de estudos que alguns donos de negócios familiares posicionam os filhos como incompetentes, já que apenas vinte por cento daqueles que pretendem entregar o negócio aos filhos julgam que os sucessores são de fato aptos para a tarefa. Os filhos são posicionados como incompetentes e, paradoxalmente, é garantida a eles formação de alto nível. Então, são capacitados nas melhores escolhas e cursos gerenciais, mas há uma resistência em deixar que eles apliquem esses conhecimentos na empresa familiar – representam uma ameaça ao pai, não tão capacitado, mas reconhecidamente competente. As posições de capacitado e competente são utilizadas para justificar, muitas vezes, o adiamento da sucessão.

As posições fazem analogia a relações entre rei e súditos, tendo o rei o poder de decidir se será sucedido ou não pelo súdito / filho. Como escolhas lexicais apontando nesse sentido podemos citar: *dinastia* e *ungir*. Os outros súditos / funcionários também têm dificuldade de aceitar outro no poder, como no exemplo do grupo Martins, em que os melhores funcionários abandonaram a empresa e o pai precisou tomar *as rédeas do negócio*. Reassumiu o trono para manter o reino coeso, unido, bem sucedido novamente.

Excerto 36: Requisitos para uma sucessão bem desenvolvida: o papel da meritocracia

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

Quadro 32

As propostas de blindar as empresas familiares utilizando algumas medidas, como estabelecer padrões de desempenho, evitar o nepotismo e aplicar a meritocracia são contrárias à própria lógica da empresa familiar, que é a herança dos cargos por meios de laços de sangue e não necessariamente por mérito. O nepotismo é intrínseco à realidade destas empresas. Talvez no caso da necessidade

de escolher entre dois ou mais herdeiros algumas destas medidas como avaliação de desempenho podem ser adotadas, mas nem todas se adequariam a estas empresas.

Para evitar o conflito de dois parentes questionando a escolha para determinado cargo, algumas empresas têm criado algumas regras, mas o repórter não cita exemplos destas regras nem das empresas que têm adotado algumas delas. Contraditoriamente, cita o exemplo de uma empresa familiar da religião Mórmon, em que todos os filhos lá trabalham porque a filosofia é de que a empresa deve servir à família.

Excerto 37: Transferência de gestão entre parentes (amadorismo) x transferência de gestão para outros empresários (profissionalismo)

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

	<i>conselho de administração forte, com membros independentes. E as intervenções, como ocorreu na Ford, podem ser necessárias.</i>
--	--

Quadro 33

Neste trecho percebemos a existência de um conflito de ações no momento da sucessão: entregar a empresa a um herdeiro seria visto como “amadorização” ou amadorismo, algo quase inconseqüente, ao contrário, recrutar um empresário de fora da família pode ser compreendido como profissionalização. Logo, só é visto como medida profissional se a empresa familiar abrir mão de sua característica básica constitutiva e fizer a transferência de cargos para aqueles que não pertencem à família.

A visão dos empresários de empresas familiares sobre críticas que fazem sobre este tipo de empresa é que pensam que há uma implicância com as empresas familiares, como se já tivessem um “defeito” de origem por serem familiares, do mesmo modo como há doenças genéticas ou hereditárias. Além disso, empresários contratados, que não são parentes, podem dizer não e serem mais facilmente aceitos, podem ter, portanto, mais autonomia para discordar ou se negar a fazer algo.

Excerto 38: Vantagens e desvantagens de trabalhar em empresa familiar

PV	<i>Trabalhar na empresa da família tem inúmeras vantagens.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação: vantagens	<i>Desde muito cedo, os herdeiros têm acesso direto ao presidente da companhia, e costumam ter acesso a informações estratégicas que a maioria dos executivos só vai conhecer se chegar ao topo. Esse, porém, é um lado da moeda, o mais reluzente.</i>
DESAFIO / SUSTENTAÇÃO Evidência empírica	<i>Do outro, há uma enorme carga profissional e emocional que a maioria dos filhos de homens de negócios ou profissionais liberais bem-sucedidos tem de carregar ao longo da vida.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo: Caloi	<i>O executivo Eduardo Musa, presidente da Caloi, líder do mercado brasileiro de bicicletas, tem noção exata disso. Ele é filho de Edson Vaz Musa, ex-presidente da subsidiária brasileira da Rhodia, atual sócio controlador da Caloi. Em janeiro de 2004, após ser treinado durante cinco anos como membro do conselho de administração, Eduardo assumiu a presidência da Caloi. Quando foi promovido, Eduardo recebeu um e-mail do pai. A mensagem continha uma descrição das diretrizes</i>

	<i>estratégicas da companhia -- algo que Musa enviaria a qualquer executivo profissional --, além de um apanhado de considerações pessoais que só poderiam ser ditas a um filho.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"A lista enumera meus defeitos de atitude, pontos a melhorar no trato com funcionários e no temperamento, coisas que só meu pai poderia saber", diz Eduardo.</i>

Quadro 34

Aqui o ponto de vista defendido é que há vantagens e desvantagens em ocupar posições de parente / herdeiro em empresa familiar. As vantagens são as seguintes: *herdeiros têm acesso direto ao presidente da companhia, e costumam ter acesso a informações estratégicas que a maioria dos executivos só vai conhecer ao chegar ao topo* (porque mantêm concomitantemente a storyline família e empresa e conseguem lidar bem com ambas). *Do outro* (lado da moeda), *há uma enorme carga profissional e emocional que a maioria dos filhos de homens de negócios ou profissionais liberais tem de carregar ao longo da vida.*

Percebemos, portanto, que ser filho do dono de uma empresa pode representar um fardo a ser carregado, pela imposição da vivência e bom desempenho nas duas posições, como só um pai / chefe exigente consegue posicionar o filho / subordinado.

O exemplo aqui é a empresa Caloi – Clã Musa: o trecho é mencionado em terceira pessoa quando se fala dos dois lados da moeda. No entanto, no box é o próprio Eduardo Musa, filho do presidente Edson Musa, que utiliza o discurso reportado para remeter-se ao e-mail que recebeu do pai quando assumiu a presidência da empresa, ou seja, no momento da sucessão. O trecho está reproduzido e analisado no excerto a seguir abaixo:

Excerto 39: Este excerto é apresentado associado à análise de dados e tem como tema o relato de Eduardo Musa sobre o e-mail que recebeu do pai.

Quando assumi a presidência da Caloi meu pai me mandou um e-mail com recomendações. Algumas delas são típicas da relação entre o presidente do conselho e o principal executivo de uma empresa. Tratam, basicamente, das diretrizes do negócio e da estratégia. (Chefe – subordinado ou nas palavras dele: presidente do conselho e principal executivo de uma empresa).

Outras, só meu pai poderia escrever. Dizem respeito a meus defeitos de atitude, pontos a melhorar no trato com funcionários, no temperamento, no meu jeito ou otimista ou pessimista demais diante das coisas. (O pai faz aconselhamento e sugestão para que o filho se torne alguém melhor).

Além de me julgar como executivo, ele me julga como pessoa (Aqui aparece o verbo julgar, se o pai julga, então ele está constantemente sendo avaliado como filho e como subordinado).

Se tudo der errado na Caloi, e meu pai tiver de me demitir, será não só um problema profissional, mas uma tragédia familiar. (Todo o tempo as duas storylines estão imbricadas, mas aqui há um comprometimento: ele não pode ser demitido, há uma blindagem, porque se ele for demitido haverá uma tragédia na família – uma posição implica a outra – é uma garantia para que ele se mantenha no cargo).

Meu pai é muito exigente em ambos os aspectos. Depois que almoçamos com outro executivo de mercado, por exemplo, meu pai comenta os assuntos de trabalho discutidos, claro. Mas também reclama se eu deixo o guardanapo cair no chão (A relação entre pai e filho parece infantilizada porque o pai chama a atenção do filho como se este fosse uma criança que precisa estar atenta aos bons modos. No entanto, parece ser conveniente para o filho aceitar esta posição infantilizada porque isto garante a assimetria de papéis em relação ao pai, o que de certa maneira, o mantém com posto garantido na empresa, já que há um comprometimento familiar se ele for demitido e parece haver também um comprometimento no trabalho se ele “desobedecer” as ordens do pai. Aqui as storylines se entrelaçam propositalmente para que as posições na família e na empresa sejam mantidas como estão).

Excerto 40: Posições conflitantes de fundadores x herdeiros e ambivalência pai-patrão

PV – o fundador é incomparável	<i>O fundador de uma empresa jamais será comparado com seu pai, que nada tinha.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Ele pode arriscar, errar, começar novamente. A avaliação de sua trajetória só será concluída ao final da vida. Prosperando, será admirado por sua criação.</i>
PV – o herdeiro é comparado com o fundador	<i>Herdeiros não têm essa alternativa, já que recebem um negócio montado.</i>

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Cabe a eles ampliá-lo. Para os sucessores, o fundador costuma funcionar como uma espécie de sombra com a qual são comparados por todos, dia e noite.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Há um conflito básico nas funções de pai e patrão", diz o consultor brasileiro René Werner, autor de livros sobre empresas familiares. "O pai dá apoio emocional. O chefe faz valer a hierarquia. Em momentos de crise, essa ambivalência causa uma confusão na cabeça de todo mundo", afirma Werner.</i>

Quadro 35

A posição do chefe fundador de uma empresa difere da posição dos seus sucessores, porque ele não está à sombra de seu pai. Como é ele quem inicia a empresa, esta ainda não pode ser caracterizada como empresa familiar, portanto não há conflito de posicionamentos entre as storylines família e empresa e não há problemas de críticas vindas dos familiares. Esta posição é muito diferente de seus sucessores, que já encontram uma empresa formada e convivem com as funções e posições distintas, mas coexistentes de pai e patrão.

Excerto 41: Metáfora do sistema solar - apenas uma estrela posicionada como centro e como tendo luz própria, as demais posições são para estrelas com menos brilho

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

PV	<i>O aumento da longevidade tende a arrastar ainda mais o processo de sucessão familiar.</i>
----	--

Quadro 36

A cobrança excessiva de pai patrão pode infantilizar a relação entre pais e filhos que são ao mesmo tempo patrão e empregado. A sustentação para esta afirmação está disponível no trecho por meio de discurso reportado da fala de John Ward, *um dos maiores especialistas do mundo em empresas familiares*, que trata da crítica excessiva e infantilizadora dos pais, que se confundem na função de patrão e exageram na cobrança do empregado, diferindo o tratamento dado aos outros funcionários da empresa.

Uma forma de se ver livre deste e de outros tipos de problema nas empresas familiares é extinguindo a existência do pai / patrão. Como esta pessoa jamais deixará de ser pai, então que deixe de ser patrão e se afaste dos negócios, por decisão própria. Ou ainda no caso de morte, em que ambas as posições são extintas de uma só vez e definitivamente.

Excerto 42: Filhos de profissionais liberais: o problema da identificação e da diferenciação

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

Quadro 37

Este trecho compara filhos de empresários com filhos de profissionais liberais, destacando-se que estes não herdam empresas, mas sim a influência da profissão do pai, por meio da identificação com o trabalho e com o desempenho, a

fama e a carreira bem sucedida. Como não há empresa e cargos a serem repassados a herdeiros, a filha de Jatene escolheu uma especialização diferente do pai, porque teve *a sensação de que a sombra do meu pai não pararia de crescer* e esta foi a saída para escapar da fusão das posições de pai e profissional bem sucedido com o qual ela seria sempre comparada e, talvez, jamais conseguisse ser tão competente quanto ele. Repete-se aqui a metáfora da estrela analisada no excerto 41. Somente o pai é posicionado pela filha como tendo luz própria e para que ela pudesse brilhar também teve que se distinguir um pouco da especialidade dele.

Excerto 43: A relação do fundador com a empresa e com o filho. A empresa como filha predileta.

SUSTENTAÇÃO DR PV implícito – pais têm dificuldade de deixar a empresa para os filhos	<i>Segundo o consultor Bernhoeft, empreendedores têm algumas características peculiares -- são dogmáticos, centralizadores e têm dificuldade de delegar funções, dar autonomia e abrir espaço para o crescimento dos filhos.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Eles teriam uma relação de criador e criatura com a empresa, que não raro assume o papel de filha predileta. Vê-la nos braços de outro torna-se uma sensação profundamente desconfortável -- ainda que os braços alheios sejam de seu filho. É o medo de ser superado, o que muitas vezes acontece.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo - IBM	<i>Um dos exemplos clássicos de superação é o de Thomas Watson Jr., presidente da IBM entre 1952 e 1971. Seu pai, Thomas Watson Sr., foi um dos maiores empreendedores da história americana. Atormentado pela sombra do pai, o jovem Watson Jr. chegava a explodir em lágrimas à simples menção de um dia trabalhar na empresa. Watson Sr. havia criado uma equipe de funcionários fanática, controlada a mão de ferro por ele, do jeito de vestir (só camisas brancas) ao comportamento (nada de cigarros ou bebidas). Com o tempo, Watson Jr. mostrou que não ficaria atrás. Ambos tinham em comum o temperamento mercurial, o que desencadeou brigas famosas.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo - Uma das brigas	<i>Uma delas foi motivada por suas opiniões sobre os computadores. O pai achava que entrar nesse novo negócio levaria a IBM a uma crise. O filho via ali a grande oportunidade. Estava certo. Quando deixou a empresa, a IBM detinha 70% do mercado mundial -- sob sua gestão, o conglomerado teve uma das maiores valorizações de mercado da história.</i>

PV – há empresas que desaparecem por não haver conflito	<i>Segundo os especialistas, embora as brigas sejam a forma mais visível de se acabar com uma empresa familiar, há também as que desaparecem justamente pelo motivo oposto -- a ausência total de conflito.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Algumas famílias prezam tanto a harmonia que evitam entrar em discussões que podem ser cruciais para a sobrevivência do negócio", diz o professor e consultor John Davis, da Harvard Business School. Segundo ele, esse é o caminho mais curto para que a empresa não se adapte às mudanças do ambiente de negócios.</i>

Quadro 38

Neste excerto são listados os atributos identitários dos empreendedores e é utilizada uma metáfora do fundador de uma empresa com criador e criatura, sendo a empresa tratada como sua filha predileta, o que dificultaria a sucessão, pois ele não aceita vê-la nas mãos de outro, mesmo sendo seu filho. Aliado a esta metáfora há também o medo de ser superado, já que, como analisamos anteriormente, os filhos são mais bem capacitados do que os pais e ao mesmo tempo vistos como incompetentes.

É feita uma comparação do comportamento de pais e filhos por meio do exemplo da IBM, em que o temperamento do pai e filho é semelhante, o que provocou muitas brigas, mas a competência do filho é sustentada pelo número apresentado: a IBM detinha 70% do mercado mundial e teve uma das maiores valorizações de mercado da história sob a gestão do filho.

Contra tudo o que foi apresentado e sustentado até aqui, temos a apresentação de um ponto de vista contrário: há empresas familiares que apresentam problemas exatamente pela ausência de conflito. A preocupação com a harmonia é tanta que algumas discussões importantes para os negócios são evitadas. No caso de excessos, há prejuízo para a família e para a empresa. Muitas brigas atrapalham os dois ambientes e muita cautela impede o crescimento do negócio.

Excerto 44: A receita do sucesso dos herdeiros nas empresas familiares

DESAFIO	<i>O que fazer para evitar que o caminho dos herdeiros seja tempestuoso?</i>
PV - passos	<i>Os especialistas em sucessão são unânimes em apontar alguns passos comprovadamente eficientes.</i>
PV – primeiro passo	<i>O primeiro é orientar o filho a começar a carreira em outra empresa.</i>

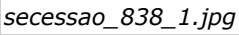
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>A confiança e a auto-estima são reforçadas quando suas qualidades profissionais são testadas num ambiente não-familiar.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Essa é a recomendação em grupos como Sadia e Votorantim.</i>
PV – segundo passo	<i>Outro passo: ao entrar na empresa da família -- sempre por baixo --, o salário do parente deve ser condizente com seu nível funcional e faixa etária.</i>
PV – terceiro passo	<i>Por fim, o pai jamais deve obrigar o filho a seguir seus passos.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Sonhos não devem ser impostos.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"As famílias que fracassam rápido são aquelas em que a primeira geração diz para a segunda: 'Você vai fazer isso por nós, e então nós faremos alguma coisa por você'", diz o americano Jay Hughes, autor do livro Family Wealth: Keeping it in the Family (em português, algo como "Riqueza familiar: mantendo-a em família"). "É melhor dizer: qual o seu sonho e como podemos ajudá-lo?"</i>
CONCLUSÃO	<i>Melhor para o parente, melhor para a companhia.</i>

Quadro 39

Como forma de instruir os pais donos de empresas a inserir seus herdeiros no negócio, são fornecidas dicas de como agir, em forma de passo a passo: orientar o filho a começar em outra empresa; entrar na família da empresa por baixo e não obrigar o filho a seguir os passos do pai. Cada um destes passos ou pontos de vista é sustentado por justificações genéricas, que soam quase como ditados populares aplicados a empresas familiares, como no exemplo: *Sonhos não devem ser impostos*. Esta é a justificativa para não obrigar o filho a suceder o pai. Ao final dos três passos e das justificações para a adoção deles chega-se à conclusão de que deixar o filho realizar o seu próprio sonho é melhor para ele e para a própria empresa. Trata-se, portanto, de escolha, possibilidade, desejo e sonho e não de herança compulsória de uma empresa.

Excerto 45: Os boxes analisados neste excerto, do ponto de vista argumentativo, atuam como sustentação por meio de exemplos de sucessão bem desenvolvidos a serem seguidos. Em todos eles podemos observar o recurso de promover a sustentação por discurso reportado dos filhos / herdeiros de empresas familiares

ou de profissionais liberais. A análise de cada box é feita logo abaixo de sua reprodução. Ao final de todos eles, fazemos uma análise conjunta.

Clá Klein	
	Empresa: Casas Bahia, maior rede de varejo de eletroeletrônicos e móveis do país
Samuel Klein e Michael: perpetuação do negócio	Fundador: Samuel Klein, 81 anos "Ordem do Samuel não se discute"
	"Quando fiz 18 anos, meu pai me deu duas chaves de presente. A primeira era a de um carro, o Corcel que eu tanto queria. A segunda, a da minha mesa no escritório da Casas Bahia. Ele fez uma exigência: se eu quisesse uma, teria de levar a outra. Foi assim que comecei a trabalhar com ele sem muita escolha. E seria complicado optar por outro caminho. Em casa, sempre soubemos que os filhos tinham a obrigação de continuar o que meu pai tinha começado. Desde cedo, eu e meu irmão, Saul, decidimos que ninguém tentaria substituí-lo. Seria impossível, já que meu pai criou a empresa do zero e entende de comércio melhor que qualquer um. Acabamos aceitando que seríamos sempre conhecidos como os filhos do Samuel Klein. Um seria o braço esquerdo e o outro seria o braço direito. Até hoje, ordem do Samuel não se discute"
	Michael Klein, 54 anos, primogênito de Samuel e diretor administrativo da Casas Bahia

Quadro 40

Neste box percebemos exatamente o contrário do que foi sugerido como dicas a serem seguidas para a sucessão ocorrer bem em empresas familiares, já que o pai praticamente obrigou o filho a seguir seus passos, ao lhe dar um presente – um carro - condicionado à aceitação de um cargo na empresa.

O filho reporta o discurso do pai, em que ele posiciona os filhos como seus subordinados, sem escolha profissional alternativa. O pai é posicionado pelo filho como “cabeça”, cujas ordens não se discutem, sua autoridade de pai, portanto, é inquestionável. Nesta relação de autoridade não há espaço para negociação, somente para se submeter e acatar as ordens.

Como sabemos, um presente não pressupõe um compromisso, nem de como usá-lo nem de aceitação compulsória de uma outra coisa qualquer, seja uma atividade ou um cargo. Neste caso, podemos dizer que a escolha já havia sido feita previamente pelo pai, que se posicionou como autoritário e tomou decisões legitimadas pelo primogênito.

Os irmãos, sem escolha, legitimam a escolha do pai e aceitam ser os braços comandados por aquela cabeça, na metáfora usada pelo filho. O pai os obrigou e eles não reagiram porque se sentiram, de fato, obrigados, legitimando a escolha do pai, que criou a empresa e tem a expertise necessária para comandar um negócio comercial, já que, segundo o filho, entende disso melhor do que qualquer um.

Depois da sucessão, os irmãos mantêm posição simétrica de sócios: *Desde cedo, eu e meu irmão, Saul, decidimos que ninguém tentaria substituí-lo* (mantém a relação de assimetria entre pai e filhos, assim como na família). *Seria impossível, já que meu pai criou a empresa do zero e entende de comércio melhor que qualquer um. Até hoje, ordem do Samuel não se discute* (a subordinação se mantém, inclusive com a percepção clara da ascendência do pai sobre os negócios, prevista para ser mantida mesmo depois da sucessão). *Acabamos aceitando que seríamos sempre conhecidos como os filhos do Samuel Klein.* (aceitaram a assimetria dos papéis da família e sua transferência quase compulsória para a empresa). *Um seria o braço esquerdo e o outro seria o braço direito.* (os irmãos dividem essa responsabilidade em posição simétrica, como cada um é um braço podemos inferir que têm a mesma importância, apesar de o “braço direito” ser culturalmente mais importante. De qualquer forma, aqui não ficou especificado quem seria o direito ou o esquerdo). *Até hoje, ordem do Samuel não se discute.* (o pai ainda trabalha na empresa e suas ordens são indiscutíveis, porque mudam as posições, mas é mantida a hierarquia – de pai e filhos para chefe e subordinados em igual condição).

Clã Jatene	
<i>secessao_838_2.jpg</i>	Patriarca: Adib Jatene, 75 anos, cardiologista do Hospital do Coração, em São Paulo, considerado um dos maiores médicos do país
Jatene, Ieda, Fábio (sentado) e Marcelo: admiração	"Tive de buscar meu próprio espaço" "Desde adolescente, acompanhava meu pai no consultório. Era o jeito que encontrava de ficar perto dele, que estava quase sempre fora de casa. Eu e meus três irmãos idolatrávamos meu pai. Esse misto de admiração e ausência fez com que não pensasse em fazer outra coisa na vida senão ser médica. Dois de meus irmãos também estudaram medicina e hoje são cirurgiões cardíacos, como meu pai. No início da carreira, tive a sensação de que a sombra de meu pai não pararia de crescer sobre mim. As pessoas sempre duvidam da sua capacidade quando seu pai é uma estrela, e meu maior desafio foi conseguir meu próprio espaço. Consegui ter meu lugar, especializando-me em cardiologia pediátrica, e não em cirurgia"
	Ieda Jatene, 48 anos, filha de Adib e chefe da Cardiologia pediátrica do Hospital do Coração

Quadro 41

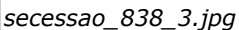
Neste box percebemos a voz da filha do Clã Jatene, que primeiro posiciona o pai como ausente e, por esse motivo, desde cedo o acompanhava no trabalho, já que só assim conseguia ficar perto dele. Há também o relato de idolatria da figura paterna por parte dela e de seus irmãos. A ausência e idolatria do pai fizeram com que escolhesse a profissão de médica, identificando-se com que a figura

profissional representada por ele, como se pela profissão resgatasse o pai que não estava no convívio familiar.

Entretanto, esta identificação foi maior na relação dos irmãos com o pai, pois eles também são cirurgiões cardíacos, mas Ieda temia que a sombra do pai não parasse de crescer sobre ela, então a saída para conseguir seu lugar foi se especializando em cardiologia pediátrica.

Por se tratar de profissionais liberais podemos compreender este discurso reportado como herança de uma profissão e não de uma empresa. Neste caso, o sucesso do relato está em herdar a profissão, mas se diferenciar um pouco da especialidade do pai, este visto metaforicamente como estrela de primeira grandeza, cujo brilho poderia ofuscar a filha. Para evitar que isso ocorresse, Ieda buscou ter luz própria, especializando-se em outra área.

Neste caso, diferentemente do relato do primeiro box, houve de fato opção e não submissão dos filhos em relação aos desejos do pai, cujo discurso nem mesmo é trazido à tona pela filha. A diferenciação de Ieda se dá também em relação aos irmãos, que se tornaram dependentes da estrela do pai, seguindo a mesma especialização dele.

Clã Alencar	
 Alencar e Josué: saída do pai evitou atrito	Empresa: Coteminas, uma das maiores companhias têxteis brasileiras Fundador: José Alencar, 73 anos, vice-presidente da República "Duas cabeças no comando não daria certo" "A responsabilidade em cima de mim é grande, já que eu, ao contrário de meu pai, encontrei a empresa pronta e tive chance de estudar. É preciso conquistar o respeito dos funcionários chegando mais cedo, dando o exemplo. Meu pai brinca dizendo que foi para a política porque estava começando a atrapalhar a empresa. Acho que ele sentiu que eu tinha condições de assumir, e isso, com o tempo, aumentaria as chances de atrito entre nós. Ele só virou político porque encontrou alguém que pudesse manter a Coteminas e reconheceu que não poderia haver duas cabeças no comando. Sempre gostei de participar da vida da empresa, mesmo que só ouvindo as reuniões. Meu pai sempre teve receio de me obrigar a entrar no negócio e, depois, me ver fracassar. Mas, ao contrário de outros fundadores, que não dão independência aos filhos, desde cedo ele sempre me deixou tomar decisões cruciais para a empresa. E sempre cobrou resultados" Josué Gomes da Silva, 41 anos, filho de Alencar e presidente da Coteminas

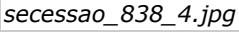
Quadro 42

Aqui também há a metáfora do chefe / pai como cabeça, mas diferente do Clã Klein, o pai José de Alencar posiciona o filho como outra cabeça, colocando-o em posição de igualdade. No discurso reportado do pai, Josué relata que o pai brinca dizendo que foi para a política para não atrapalhar a empresa e ele mesmo faz sua avaliação quando afirma que o pai só virou político porque encontrou uma

pessoa que seria também uma cabeça no comando, assim como ele. A posição do pai é de alguém que delegou a função por confiar que o filho poderia gerir a empresa tão bem quanto ele, deu oportunidade ao filho, foi generoso e se afastou para que o filho pudesse comandar como ele comandou. Foi a representação de uma atitude de abnegação.

A fala do filho, por sua vez, é modalizada, como nos trechos *Meu pai brinca dizendo; Acho que ele sentiu que eu tinha condições de assumir*. Há modalização na fala como uma atitude de respeito à decisão do pai e modéstia ao assumir que é qualificado para a função. O pensamento reportado do pai sobre suas condições de assumir também é uma forma de minimizar o que de fato ocorreu, isto é, a transferência, a sucessão.

O pai nunca o obrigou a entrar na empresa para não vê-lo fracassar, sempre deixou que ele tomasse decisões na empresa e cobrou resultados. O filho foi, portanto, posicionado como tendo direitos e obrigações a serem cumpridas, já que quis assumir a empresa. É muito mais um posicionamento de responsabilização e não de culpabilização ou imposição de funções.

Clá Aguiar	
	Empresa: Brasilsul, uma das maiores fabricantes de roupas esportivas do país, com sede em Porto Alegre
Heloísa, a mãe, Júlia (em pé) e Renata: início complicado	Fundadora: Heloísa Aguiar, 49 anos "Na empresa, minha mãe é Heloísa, a chefe" "Eu tinha um monte de dúvidas sobre se deveria entrar na empresa da minha mãe ou não. Quando finalmente comecei a trabalhar com ela, tive certeza de que era aquilo que queria. Os primeiros dias foram complicados. Para conquistar a confiança dos funcionários mais antigos, comecei fazendo coisas que qualquer outro faria. Nada de privilégios. Não me dirigia diretamente a minha mãe. É claro que, muitas vezes, acabamos falando de trabalho em casa. Mas, quando chegamos à empresa, uso outra linguagem e procuro manter certa postura. Esse é um lado curioso de trabalhar com ela tenho de me obrigar a chamá-la de Heloísa, e não de mãe. Pode parecer um mísero detalhe para quem vê de fora, mas dentro da empresa não " Júlia de Aguiar, 18 anos, filha de Heloísa e funcionária da Brasilsul

Quadro 43

O box acima evidencia um footing de distanciamento tomado pela filha ao decidir trabalhar na empresa da mãe. Além de não ter privilégios, não se dirigia diretamente à mãe no início e atualmente quando chega à empresa se obriga a chamá-la pelo nome. Explica que pode parecer detalhe para quem não trabalha na empresa, mas lá dentro isso é visto como um valor. É um recurso para se posicionar como os outros funcionários. Como analisado anteriormente, um dos

passos para que o filho trabalhe bem na empresa familiar é estabelecer um salário condizente com sua função e faixa etária, neste caso, a ausência de privilégios se estende ao tratamento dado à chefe / mãe no ambiente de trabalho.

Clã Musa	
secessao_838_5.jpg	Empresa: Caloi, maior fabricante de bicicletas do país Controlador: Edson Vaz Musa, 66 anos, presidente do conselho de administração da empresa e ex-presidente da subsidiária brasileira da Rhodia "Minha demissão seria uma tragédia familiar" "Quando assumi a presidência da Caloi, no ano passado, meu pai me mandou um e-mail com recomendações. Algumas delas são típicas da relação entre o presidente do conselho e o principal executivo de uma empresa. Tratam, basicamente, das diretrizes do negócio e da estratégia. Outras, só meu pai poderia escrever. Dizem respeito a meus defeitos de atitude, pontos a melhorar no trato com funcionários, no temperamento, no meu jeito ou otimista ou pessimista demais diante das coisas. Além de me julgar como executivo, ele me julga como pessoa. Se tudo der errado na Caloi, e meu pai tiver de me demitir, será não só um problema profissional, mas também uma tragédia familiar. Meu pai é muito exigente em ambos os aspectos. Depois que almoçamos com outro executivo de mercado, por exemplo, meu pai comenta os assuntos de trabalho discutidos, claro. Mas também reclama se eu deixo o guardanapo cair no chão" Eduardo Musa, 38 anos, filho de Edson, presidente executivo e sócio da Caloi

Quadro 44

O box acima, de alguma forma, foi analisado no excerto 39, pois partes dele foram citadas no texto da reportagem. Como afirmado anteriormente, este relato evidencia a infantilização que o pai provoca ao posicionar o sucessor como subordinado a ser orientado e filho a ser educado, apesar da idade. O filho, por sua vez, se beneficia desta relação, às vezes delicada, porque parece ter interesse em se manter na empresa. Ele relata um posicionamento de impossibilidade de demissão, já que se seu pai tivesse que demiti-lo (como uma mera suposição) isso geraria (caso de fato ocorresse) uma tragédia familiar.

O benefício da mescla entre as storylines família e empresa garante ao filho a presidência da Caloi, mesmo que em alguns momentos precise ser educado pelo pai. A evitação da tragédia em família é o motivo maior para suportar o que ocorre na empresa e também para que seja bem sucedida.

Clã Veirano	
secessao_838_6.jpg	Empresa: Veirano Advogados, quinta maior banca de advogados do país Fundador: Ronaldo Veirano, 64 anos "Para os sócios, sou J.C., o filho de deus" "Meu pai teve destaque, é querido e é claro que ganhei com isso não saí do zero. Mas perder essa vantagem é muito fácil. As pessoas prestam mais atenção em mim do que em outros sócios. Tenho de tomar cuidado com minhas reações, ou posso acabar ganhando o rótulo de filhinho mimado do Veirano. Desde cedo, decidi que não seria uma cópia do meu pai. Quando comecei no escritório, um sócio antigo disse: Que bom que você veio, agora vamos ter seu pai conosco por outros 40 anos. Eles, por brincadeira, criaram um apelido: J.C. Jesus Cristo. Para os sócios, sou o filho de Deus. Meu maior

medo sempre foi estragar a vida familiar, misturando a família com o trabalho. Hoje, infelizmente, tenho muito mais um sócio do que um pai. Falamos de trabalho nos momentos em que deveríamos relaxar. Isso é ruim. Tenho receio de que eventuais brigas no trabalho extrapolem para dentro de casa"

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

Quadro 45

Este box se assemelha ao anterior no que diz respeito ao receio de que os problemas no trabalho compliquem a vida em família, mas enquanto na Caloi o pai posiciona o sucessor como empregado e filho ao mesmo tempo e na mesma situação, com o Clã Veirano isso não ocorre. O pai trata o sucessor como um sócio, o que o coloca em posição mais simétrica do que a posição de empregado, no entanto parece ser excluída sua posição de filho, fato de que ele se queixa (*Hoje, infelizmente, tenho muito mais um sócio do que um pai*).

Ser filho de quem é tem muitas vantagens, porque o pai é querido, como se ele tivesse herdado isso naturalmente, como os outros sócios supõem, ao tratá-lo como filho do Veirano e compará-lo a Jesus Cristo, filho de Deus. Como as pessoas prestam mais atenção nele do que nos outros, ele também precisa monitorar suas ações, para não ser rotulado como filho mimado, como se precisasse a todo tempo provar sua competência para justificar o fato de trabalhar no escritório do pai. São os dois lados da moeda: herda-se a sociedade, mas é preciso mostrar mais competência do que os outros sócios para se manter nela.

Neste excerto foram analisados seis boxes com discurso relatado de filhos / herdeiros de empresas familiares ou de profissionais liberais. São exemplos de como solucionar problemas ou se antecipar a eles. O repórter usa o discurso reportado dos filhos herdeiros para sustentar ou ilustrar posicionamentos de que no início foi difícil ou na ocasião da sucessão foi difícil, mas os filhos foram capazes de resolver o problema (cada empresa com sua storyline própria) e hoje convivem pacificamente na empresa familiar, como explicitado nas fotos dos pais sorrindo em companhia de seus filhos.

As famílias são representadas como clãs, ou seja, pessoas unidas por laços de parentesco e que reconhecem um ancestral comum, neste caso, o pai, a mãe ou quem representa o fundador da empresa ou profissional liberal mais conhecido.

No clã Klein, das Casas Bahia, a sucessão se dá por primogenitura e isso foi decidido pelo fundador da empresa quando os filhos nasceram, o que tornou

sua decisão uma ordem indiscutível, posicionando os filhos como subordinados a ele e subjugados a sua decisão suprema.

No clã Alencar, da Coteminas, ao contrário, o pai José Alencar confiou ao filho a empresa e percebeu de modo bastante generoso que não poderia haver duas “cabeças” no comando. Delegou a ele a presidência da empresa e passou a se dedicar à política. O filho, por sua vez, se mostra lisonjeado e merecedor da confiança do pai, mitigando inclusive o merecimento ao cargo.

No clã Musa, da Caloi, diferentemente dos exemplos anteriores, não houve sucessão por completo. O pai não se afastou da empresa e o filho, conseqüentemente, não o sucedeu de fato. As storylines família e empresa estão imbricadas neste relato e o pai age com autoridade de quem educa um filho infantilizado. Como quem faz o relato é o filho, só temos acesso à sua percepção dos fatos. E ele informa textualmente que se o pai tiver que demiti-lo será uma tragédia familiar. As storylines e as posições se misturam a favor do filho, que tem garantia de emprego porque aceita que o chefe / pai lhe dê orientações de trabalho e também lhe ensine boas maneiras à mesa. De todos os boxes este é o mais interessante para perceber como as storylines família e empresa podem se misturar a favor da empresa e de seus membros, mantendo-se uma relação assimétrica e, ainda assim, pacífica.

No clã Veirano, a mescla das duas storylines garante o sucesso da empresa e os funcionários do escritório parecem estar satisfeitos com a possibilidade de ter o fundador por perto, personificado na figura do filho. No entanto, o filho / herdeiro não se posiciona como alguém que transita bem nas posições de filho e profissional, porque sente “o outro lado da moeda” – o peso emocional de corresponder às expectativas muito altas de ser como o pai.

A filha do clã Jatene escapou deste risco de ficar à sombra do pai pela opção de se especializar em cirurgia pediátrica e não em cirurgia cardíaca, como o pai. Nesse sentido, manteve sua estrela com luz própria e se sente bem desta forma. Como é ela quem faz o relato, não sabemos exatamente como o pai se sente ou mesmo os irmãos, que seguiram a mesma carreira do pai.

No clã Aguiar não parece haver imposição nem mesmo dificuldade de estar à sombra da mãe fundadora da Brasilsul. Nem tão pouco se percebe um peso emocional em atuar com outros funcionários. No entanto, diferentemente de todos os outros boxes, a filha demonstra a preocupação de distinguir as storylines

família e empresa do ponto de vista lingüístico: na empresa só chama a mãe pelo nome, porque acredita que assim comprova, diante dos outros funcionários, que não tem privilégios.

4.1.2 Inovação

Este é o segundo princípio das empresas que crescem. Destaca-se que a inovação é condição para ao crescimento, mas deve ser adotada aliada ao princípio de moderação, analisado no subitem 4.1.4. Inovar pouco é o que garante o crescimento sustentado, segundo a reportagem.

Excerto 46: Inovar é essencial ao crescimento, com a ressalva de que nem sempre isso faz parte da realidade da empresa e as grandes inovações raramente se repetem ao longo do tempo.

PV	<i>Inovar -- e isso parece óbvio -- é outro princípio essencial para crescer.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Sem novas tecnologias, novos produtos e sem, sobretudo, a descoberta de novas necessidades do mercado, o destino das empresas costuma ser a estagnação. Ou a morte.</i>
PV Idéia + compromisso parcial com a proposta de inovação	<i>Quando se fala em inovação, porém, é preciso fazer duas observações.</i>
Arg 1: inovar nem sempre é pertinente à empresa	<i>Primeira, nem sempre inovar faz parte do cotidiano da empresa.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Mesmo a americana DuPont, conhecida pela capacidade de criar novos mercados, desenvolve produtos como o Teflon uma vez a cada década.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>De acordo com o levantamento da McKinsey, 70% das companhias com resultados acima da média tiveram sucesso explorando negócios já existentes.</i>
Arg 2: inovações radicais raramente se repetem ao longo do tempo	<i>A segunda observação é que as inovações radicais ou as revoluções dificilmente se repetem ao longo do tempo -- portanto, raramente se materializam em crescimento sustentado.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"As inovações radicais levaram empresas como a Dell à lista das maiores do mundo", diz Viguerie. "Mas elas são exceção."</i>

Quadro 46

Este excerto situa o princípio da inovação como essencial, mas deve ser dosado nas empresas. Para que as empresas não se estagnem ou morram precisam inovar, mas grandes produtos levam tempo para surgir e inovações radicais não se repetem, então resta às empresas inovar dentro do que já dispõem.

Exemplos como a DuPont e a Dell são citados como exceções na inovação, porque criaram produtos fundamentalmente novos. Inovações radicais e revoluções não se repetem ao longo do tempo e o repórter afirma que elas raramente se materializam ao longo do tempo. As inovações devem, portanto, promover resultados constantes.

Excerto 47: As inovações mais comuns são as mais simples

PV	<i>Na vida real, as inovações mais comuns -- a despeito de qualquer idéia glamourosa -- são as que mudam detalhes do dia-a-dia, no desenvolvimento de produtos, numa nova maneira de captar recursos ou num jeito diferente de organizar as equipes.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo - Toyota	<i>A Toyota, por exemplo, é reconhecida pelo design e pela engenharia de seus carros. Ao desenvolver um novo modelo, a montadora usa pelo menos 60% dos componentes presentes nos automóveis que já fazem parte da linha de produtos.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dado comparativo	<i>Assim, a Toyota tornou-se capaz de desenvolver um novo automóvel em apenas 12 meses, ante uma média de três anos das concorrentes. O custo de desenvolvimento e produção também cai dramaticamente --</i>
PV – Toyota cresce porque usa 60% de componentes antigos para fabricar carros novos	<i>esse é um dos segredos que garantem o crescimento constante da empresa, a despeito da agonia pela qual passam os concorrentes americanos.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dado numérico comparativo	<i>No ano passado, o lucro da Toyota superou os 10 bilhões de dólares -- mais que os resultados de GM, Ford e DaimlerChrysler somados.</i>

Quadro 47

Somente neste excerto é fornecido um exemplo de empresa que inova a partir do que já tem: a Toyota. Para comprovar a inovação nesta empresa são usados números dos quais não se cita a fonte. O tempo usado para desenvolver um novo carro é três vezes menor nesta empresa do que nas concorrentes e o lucro superou 10 bilhões de dólares, mais do que o das concorrentes somados. O advérbio “dramaticamente” é usado para intensificar a queda dos custos de desenvolvimento e produção de novos carros pela empresa, mesmo que os leitores

não tenham como comparar esta queda. A comparação só é possível nos resultados referentes ao lucro, superando o lucro somado de outras três grandes montadoras. A sustentação destes pontos de vista não é feita com base em nenhuma fonte.

Excerto 48: Cenário nacional da inovação: exemplo da Perdigão – cautela e inovação

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

Quadro 48

No Brasil, o exemplo de empresa inovadora é a Perdigão, que foi a primeira empresa brasileira a ter pratos congelados com marca própria na Europa e a primeira empresa brasileira a abrir capital na Bolsa de Nova York. Interessa aqui perceber que a empresa é apontada como um sucesso na storyline de inovação, mas com cautela, com reservas.

O discurso reportado do presidente da empresa indica que no início erraram nos temperos, mas agora estão mais cautelosos para adaptar os produtos ao gosto local. Esta fala corrobora com o posicionamento expresso no texto de que as inovações não devem ser radicais e partem do que já existe para inovar. O sucesso só é atingido pelos mais cuidadosos, já que grandes transformações acontecem de tempos em tempos, então deve-se inovar mas não é indicado criar do zero.

A reportagem de capa publicada na edição 856 da revista Exame no dia 23 de novembro de 2005 dedica-se exclusivamente à inovação. Foi assinada pelo repórter Nelson Blecher, o mesmo que assina a reportagem da edição 851, analisada no subitem 4.1.1 sobre meritocracia.

No subitem 4.1 foram discutidos os princípios que levam as empresas a crescer com lucro. Um dos princípios é a inovação, tema central da reportagem em análise neste subitem. Esta reportagem tem 7 páginas no texto principal e mais 6 com as melhores inovações de empresas brasileiras. Como nos outros textos analisados, optamos por observar somente o texto principal, com exemplo de duas empresas brasileiras e três multinacionais como exemplo de transformação de idéias em lucro.

Excerto 49: Título e entretítulo

Título: *Idéias que viram dinheiro*

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

Assim como as outras três reportagens de capa analisadas, esta propõe a existência de uma storyline geral que segue uma empresa em busca de sucesso: a inovação e os posicionamentos associados a ela: uma cultura que apóia a criatividade; entender o mercado consumidor; mobilizar as equipes; cultivar um clima de liberdade; avaliar resultado e derrubar muros entre os cargos e funções. Os exemplos utilizados na reportagem são as empresas brasileiras Nutrimental e Natura e as transnacionais Apple, Google e Procter & Gamble.

Excerto 50: Ponto de vista: há determinados atributos próprios do inovador – quais são eles e como devem ser aplicados na empresa para gerar lucro

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

Quadro 49

Um inovador assume as posições de um explorador, de antropólogo, tem premonições e não se abate diante de fracassos, pelo contrário, aprende com eles. Como Jacques Cousteau, observa o que há de melhor nas empresas de todo o mundo e depois decide o que pode render mais para o próprio negócio. É antropólogo porque observa os clientes e tem premonição cria produtos antes dos concorrentes e antecipa as necessidades dos clientes.

Como explorador, aplica o que vê ao próprio negócio; como antropólogo, observa e entende como os clientes reagem aos produtos e serviços; tem premonição e cria demandas de mercado.

Excerto 51: Características dos inovadores devem ser compartilhadas pelo grupo

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

Quadro 50

Depois de listar tantas posições ao mesmo tempo, o repórter afirma, em forma de desafio, que estas posições não estão todas reunidas em uma única pessoa, mas em um grupo com diferentes talentos, em uma mesma empresa. Assim como na edição 850, sobre os princípios que garantem crescimento com lucro, a inovação não está necessariamente atrelada a grandes invenções, que acontecem de tempos em tempos e não garantem sucesso duradouro, mas está relacionada a pequenas transformações que mudam a gestão do negócio, uma etapa do processo produtivo e ajuda a empresa a transformar estas idéias em lucro constante.

Se estas características não estão todas em uma pessoa só, então os talentos devem ser reunidos em uma empresa, com funcionários compartilhando estes talentos. De acordo com o discurso reportado apresentado em seguida, são as pessoas que promovem a inovação nas empresas, por isso o foco nos seus atributos pessoais.

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

Ilustração 6: Box com características das empresas inovadoras

Se as características dos empresários inovadores foram expostas ao longo do texto, as posições das empresas inovadoras são expressas em box com seis pontos, todos relacionados ao ambiente que elas criam para que seus funcionários possam criar e transformar suas idéias em lucro.

São eles: ter uma cultura que apóia a criatividade e a percebe como estratégica para o negócio; ter conhecimento dos clientes; mobilizar as equipes e dar liberdade aos funcionários para expressar suas opiniões; aplicar práticas meritocráticas (para valorizar e premiar os funcionários que mais produzem).

Excerto 52: Inovar é essencial para as empresas, caso contrário elas morrem

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

Quadro 51

A reportagem se baseia em uma pesquisa feita pela consultoria internacional BCG, que concluiu que o crescimento orgânico dos negócios só é possível com transformação das idéias em boas mercadorias e, então, em lucros. As empresas que não inovam tendem a morrer, já que aqui é aplicada a metáfora da transformação para evitar a morte ou estagnação.

Duas questões se fazem importantes: diante de tantos mecanismos de controle dos processos, como abrir chance para inovar? A outra pergunta é como transformar estas idéias em lucro – o tema central da reportagem. Todos os executivos valorizam a inovação, mas querem saber como revertê-las em lucros. A proposta do texto é esta: através dos exemplos das empresas nacionais e multinacionais citadas, veja como é possível fazer isso, de forma instrucional, para aplicar ao seu negócio.

De acordo com o discurso reportado, a inovação é importante para todos os executivos, mas usá-la como motor para o crescimento é o desafio enfrentado por eles e pelas empresas. Uma estratégia clara para o crescimento com as inovações é, na verdade, o desafio.

Excerto 53: Para inovar não é preciso aplicar muito dinheiro

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

Quadro 52

Não necessariamente a ação de investir mais em pesquisa e desenvolvimento traz retorno em inovação e lucro. Como sustentação deste ponto de vista há apresentação de evidência empírica obtida através de uma pesquisa da consultoria Booz Allen, informando que os lucros das 1000 empresas que mais investem em pesquisa e desenvolvimento não são maiores do que a média. O argumento que comprova este ponto de vista e o reforça está em aplicar menos em

pesquisa e desenvolvimento do que as concorrentes. O exemplo é a Toyota, que menos aplica em pesquisa e tem valor de mercado maior do que a soma dos três maiores concorrentes.

Excerto 54: A inovação está centrada nos consumidores

Menos dinheiro, mais cérebro

PV	<i>O conceito de inovação está cada vez mais centrado no profundo entendimento das necessidades dos consumidores.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>É o que aponta o caso da americana Apple, considerada a empresa mais inovadora da atualidade.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>O sucesso retumbante de produtos como o iPod, que já vendeu 16 milhões de unidades, deve-se mais a essa capacidade do que propriamente à tecnologia que embute. O zelo com o design possibilita à Apple popularizar e simplificar produtos sem risco de transformá-los em commodities.</i>
PV – diferença é popularizar e simplificar produtos	<i>É um poderoso fator de diferenciação.</i>
PV – encantar os consumidores com novidades	<i>Sua habilidade para encantar os consumidores com novidades com que nem sonhavam é outra virtude sintonizada com a "economia da criatividade" -- expressão usada pela revista americana Business Week ao se referir ao atual movimento de inovação.</i>

Quadro 53

O sucesso da inovação está associado ao conhecimento dos clientes, que permite à Apple desenvolver produtos com design adequado aos desejos dos consumidores, de modo simplificado e antecipando suas necessidades, com novidades com que nem sonharam. Neste excerto, o ponto de vista defendido é que conhecer os clientes (princípio adotado no subitem 4.1 pelas empresas que mais crescem com lucro) e antecipar-se às suas demandas com novos produtos promove o sucesso das empresas.

Excerto 55: Foco na criação é fundamental

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

Quadro 54

Para não desperdiçar dinheiro com pesquisa e desenvolvimento é preciso ter foco e concentrar as equipes em poucos produtos, poucos projetos. A sustentação deste ponto de vista está no exemplo da Apple, com o iPod, o iTunes e o iBook, projetos que receberam atenção especial e concentração de equipes em torno deles na Apple.

Excerto 56: PV: Apple - investimento maior em cérebro

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

Quadro 55

Além de se conhecer os clientes e antecipar suas demandas e da concentração em poucos produtos inovadores, a Apple inova mais com cérebro do que com investimento em pesquisa, conforme um estudo da Booz Allen, sustentando o ponto de vista de que são os funcionários criativos que garantem retorno financeiro nas inovações e não grandes investimentos em dinheiro.

Excerto 57: Natura busca inovação em lugares inexplorados

Um novo produto em três dias

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

Quadro 56

Neste excerto são analisadas as formas de inovar da Natura, que gasta um décimo do que as concorrentes estrangeiras em inovações, porque conhece muito bem os clientes, ouve as sugestões e reclamações das consultoras e, principalmente, porque procura soluções em lugares inexplorados do Brasil, atuando com responsabilidade social e retirando da biodiversidade brasileira a base para seus produtos, por meio de intensas pesquisas.

Excerto 58: Natura como exemplo da estratégia de inovação em mercados emergentes

PV	<i>Num estudo recente da Harvard Business Review, a Natura foi apontada como caso exemplar de estratégia de inovação em mercados emergentes.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Baseada no desenvolvimento realizado, a Natura consegue colocar em linha um novo produto em apenas três dias.</i>
Arg 1 – rede de distribuição de revendedoras e promotoras	<i>O estudo apontou como vantagem competitiva da empresa a rede de distribuição formada por mais de 450 000 revendedoras e promotoras.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>É o que possibilita à Natura o lançamento de 180 novos produtos a cada ano, captando quase 70% de seu faturamento de itens lançados nos dois anos anteriores. Trata-se de um índice muito elevado, até para padrões internacionais.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo de produtos retirados do mercado	<i>Seus executivos precisam de apenas uma semana para saber se um produto caiu no gosto das clientes. Já houve casos de perfumes e bronzeadores serem retirados do catálogo antes mesmo que se disseminassem pelo mercado.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Se o canal de vendas da Natura fosse o varejo, seria necessário aplicar ao menos 50 milhões de reais para lançar cada novidade", diz seu presidente, Alessandro Carlucci.</i>
Arg 2 – Grupo de estudo composto por formadoras de opinião	<i>Entre os recursos de pesquisa utilizados pela companhia para detectar tendências, a Natura mantém um grupo de estudo composto de formadoras de opinião.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Estamos sempre com um olho no futuro", diz Luppi.</i>

Quadro 57

O esquema de venda por meio de consultoras foi apontado como vantagem competitiva da empresa, possibilitando o lançamento de 180 novos produtos a cada ano e do tempo de uma semana para saber se um novo produto agradou os clientes. A empresa também mantém um grupo de formadoras de opinião para pesquisar o que as clientes desejam.

Excerto 59: Apresentação do exemplo da Procter & Gamble*Chega de pesquisa*

PV	<i>Inovação não é exclusividade de quem produz alta tecnologia.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>A Procter & Gamble, uma das empresas americanas que hoje estão na vanguarda do movimento de inovação, há 168 anos só produz sabonetes, xampus, fraldas, absorventes e cremes dentais, entre outros itens rotineiros. São produtos caracterizados por lentíssimo crescimento de vendas e margens de lucro cada vez mais apertadas, devido ao progressivo poderio de grandes cadeias varejistas nas negociações de preços.</i>
DESAFIO	<i>Dito isso, vale indagar o que fez a P&G para obter o que nenhum de seus concorrentes conseguiu.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Em apenas cinco anos, a empresa registrou aumento de 40% nas vendas e duplicou os lucros. Isso com redução nos gastos com pesquisa e desenvolvimento.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>A resposta é inovação.</i>

Quadro 58

Neste excerto, o repórter redigiu como subtítulo *Chega de pesquisa*. O exemplo é a Procter & Gamble, que produz itens rotineiros, com margem estreita de venda e de lucro. O desafio é saber, então, como a empresa conseguiu inovar diante desta realidade. No excerto, a resposta para essa questão é a inovação, mas não é explicado como isso se deu.

Excerto 60: Procter & Gamble: inovação a partir da valorização do design

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>No final da década passada, a Procter & Gamble perdia participação de mercado e via seus custos inflarem. Foi quando o executivo Alan Lafley assumiu a presidência mundial. Seu plano consistia em criar produtos que fossem reconhecidos como inovadores, sobretudo pelos consumidores.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Para isso, criou uma rede de 100 000 pesquisadores independentes, espalhados por vários países. Lafley prega a tese de que, por melhores que sejam os recursos internos, há sempre criatividade brotando fora dos muros da empresa.</i>
PV	<i>O design dos produtos passou a ser valorizado.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Uma executiva da área, Claudia Kotchka, foi nomeada vice-presidente de design e inovação e, nessa condição, passou a responder a Lafley. A partir de então, a máquina da criatividade de resultados começou a funcionar.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Surgiram produtos como escovas dentais movidas a bateria, discos em formato de CD que purificam o ar, vassouras eletrostáticas que removem a poeira. A companhia também criou mercado onde não havia mercado nenhum, lançando novas categorias de produtos, como o Crest Whistestrips, uma fita de clareamento dental, e sua versão noturna, em gel.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Apenas com esses dois produtos, a Procter fatura atualmente 300 milhões de dólares por ano.</i>

Quadro 59

A Procter & Gamble inova pesquisando o mais próximo possível a realidade de uso de seus produtos pelos clientes. Valoriza o design e usa a criatividade para colocar novos produtos no mercado. A explicação da importância que o design assumiu e do aumento do faturamento da empresa está na contratação de uma executiva da área de design, confirmando o ponto de vista de que são as pessoas que promovem a inovação e não a soma em investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Excerto 61: Procter & Gamble: observação dos consumidores

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

Quadro 60

Neste excerto observamos que para inovar a Procter & Gamble pesquisa o comportamento dos consumidores de perto: os gerentes observam as consumidoras nos pontos de venda e em suas residências, durante o uso dos produtos fabricados pela empresa. Além de pesquisar como se vende para as mulheres, adotando estratégias de pesquisa não formais para conhecer as consumidoras, aproximando-se verdadeiramente delas. A inovação aqui está muito mais na forma de perceber o consumidor do que na mudança ou criação de produtos.

Excerto 62: Nutrimental: inovação no produto

O produto que salvou uma empresa

PV	<i>Por vezes, a inovação surge como uma oportunidade única para afastar uma empresa do abismo. Foi numa situação dessas que a paranaense Nutrimental, fabricante de alimentos, se viu enredada.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos – faturamento com merenda escolar	<i>Até o início dos anos 90, mais de 80% de seu faturamento era dependente dos contratos com o programa de merenda escolar. Foi quando o sistema entrou em colapso.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"O governo deixou de comprar e também de pagar o que já havia recebido", diz João Alberto Bordignon, diretor da Nutrimental.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos – projeção nacional pelos alimentos das viagens de Amyr Klink e pela primeira barra de cereais	<i>Alguns concorrentes fecharam as portas. Na época, a Nutrimental já conquistara alguma projeção nacional por ter sido a primeira a preparar alimentos especiais para as viagens iniciais do navegador Amyr Klink. Também havia desenvolvido a primeira barra de cereais do mercado brasileiro, à base de castanhas produzidas por cooperativas de seringueiros. Foi com essa novidade que a Nutrimental pôde se reerguer.</i>
DESAFIO	<i>O sucesso não foi, porém, imediato.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Cometemos o equívoco de promover a barra como guloseima", diz Bordignon.</i>
SUSTENTAÇÃO Fato – barra de cereais detém um terço do mercado	<i>Relançada dois anos depois com a marca Nutry, a barra decolou na onda dos alimentos de conveniência. Produzida atualmente em 16 versões com sabores de frutas, a marca é dona de cerca de um terço de um mercado que fatura 200 milhões de reais por ano e reúne duas dúzias de competidores.</i>
CONCLUSÃO	<i>A história da Nutrimental é uma prova de quanto é importante sair na frente, fazer primeiro e, de preferência, melhor que os demais.</i>

Quadro 61

Neste trecho observamos que o ponto de vista do repórter está na inovação obtida através da criação de um produto, diante de uma situação adversa – a queda da receita vinda da merenda escolar. O produto barra de cereais já existia, mas o erro de promover a barra como guloseima foi um posicionamento errado. A empresa se reposicionou e relançou a barra de cereais com outra marca, destacando-se na onda de alimentos de conveniência, isto é, associada a outro uso

pelos consumidores. Hoje a marca é dona de um terço do mercado – comprovação de que a estratégia de reposicionamento funcionou.

Excerto 63: Nutrimental – ensinamentos aprendidos com a crise

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

Quadro 62

A Nutrimental estimula os funcionários a aprender, criou novos sistemas de remuneração e projetos de expansão. São feitas reuniões mensais com gerentes

para julgar sugestões e eliminar as idéias equivocadas. A empresa se posiciona como evitando errar, mais do que ter inovações acertadas, talvez esta tenha sido de fato a lição tomada depois da crise. Assim como nas empresas que adotam a prática meritocrática, as equipes que conseguirem fazer suas idéias chegarem ao mercado receberão 5% dos resultados de comercialização no primeiro ano.

Destaca-se neste excerto a tentativa do repórter de descrever, por meio de dados, como é o processo de escolha de novas idéias na Nutrimental, nas chamadas reuniões ou sessões, informando inclusive que a publicação acompanhou uma delas. A reunião é descrita como rápida e são exemplificados alguns questionamentos feitos pelos gerentes nestas reuniões. Este recurso dinamiza o relato e insere o leitor no ambiente da reunião, como se ele também estivesse testemunhando um destes encontros.

Como ações das empresas citadas, podemos afirmar que a Nutrimental estabelece um júri, envolve a cúpula e remunera as boas idéias. A Natura explora seus valores, mantém ouvidos abertos, envolve a cúpula, estabelece redes e mescla suas equipes. A Apple inova com erros e acertos, contagia com entusiasmo, privilegia o design, os chefes delegam e ousa sem medo. O Google inova dando tempo livre aos funcionários, listando idéias, atualizando decisões, promovendo brainstorms e comprando boas idéias. Por fim, a Procter & Gamble inova buscando parceiros, observando o comportamento das consumidoras, criando novos mercados e indo além dos produtos, preocupando-se com as embalagens e as promoções, através de pesquisas nos pontos de venda e na casa das consumidoras.

Excerto 64: Características de empresas inovadoras em geral – mobilização das equipes e quebra da inércia

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Num estudo feito pela pesquisadora Silvana Pereira de Aguiar, professora da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, foram identificados 18 fatores comuns às empresas inovadoras.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>Talvez o mais poderoso e decisivo deles seja o que ela batizou de "mecanismo antiinércia" -- um sistema de trabalho capaz de combater o mal da mesmice burocrática, cada vez mais comum no mundo dos negócios.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência	<i>Apesar das peculiaridades de cada uma das empresas que figuram nesta reportagem, uma coisa é certa: todas</i>

empírica Exemplo	<i>conseguiram mobilizar seus times e romper com a barreira da imobilidade, que, com o tempo, leva uma empresa à obsolescência.</i>
PV – inovar o impulsiona o crescimento	<i>Para elas, a inovação é muito mais que um termo da moda. Suas idéias se transformaram em dinheiro.</i>

Quadro 63

Neste último parágrafo da reportagem é relatado o resultado de um estudo feito no Brasil pela FGV, em que foram identificados 18 fatores das empresas inovadoras, com destaque para o mais importante deles: o "*mecanismo antiinércia*" contra a burocracia que impede a inovação. A chave para inovar e aumentar seus lucros, apesar das particularidades das empresas desta reportagem, é a mobilização de suas equipes e o rompimento da barreira da imobilidade para que a inovação gere lucro.

4.1.3. Senso de oportunidade

O senso de oportunidade é o terceiro princípio citado na reportagem e é visto como o mais difícil de ser reproduzido porque implica em ter instinto empreendedor e não só razão para lidar com as decisões da empresa.

Excerto 65: O princípio do senso de oportunidade ocorre no início da estória dos empreendedores, mas é difícil de ser adotado depois de consolidada a empresa.

PV	<i>É provável que esse seja o princípio de mais complicada reprodução.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Estar no lugar certo na hora certa costuma ser o começo de todo empreendedor de sucesso. É isso que faz com que eles cresçam a taxas assustadoras - nos primeiros anos de seus negócios.</i>
DESAFIO	<i>A questão é como manter isso em empresas já consolidadas. Como farejar a oportunidade e manter-se firme na estratégia, mesmo que as evidências digam que é hora de pular fora?</i>

Quadro 64

Este excerto apresenta o princípio do senso de oportunidade como o mais difícil de ser adotado porque geralmente acontece no início do empreendimento,

promovendo crescimento. Em seguida, o repórter lança um desafio, em forma de pergunta, que corrobora para o ponto de vista apresentado – se é complicado reproduzir este princípio, então a questão é como manter o senso de oportunidade depois de certo tempo. Esta pergunta será respondida no excerto seguinte (excerto 66) com o exemplo da Nortox. Importa aqui destacar que este princípio é percebido como intuitivo, então a questão é ter a percepção exata de qual é o momento de desistir da estratégia, saber quando avançar e quando recuar.

Excerto 66: Exemplo da Nortox como empresa que teve senso de oportunidade

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo PV implícito – senso de oportunidade impulsiona o crescimento	<i>Poucas empresas exemplificam tão bem essa máxima quanto a fabricante de defensivos agrícolas Nortox.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados numéricos	<i>Com vendas de 218 milhões de dólares em 2004, ela é hoje uma das empresas do setor químico que mais crescem no país, graças a uma oportunidade vislumbrada pelo fundador e mantida desde o início da empresa -- a soja.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Eu via que muita gente do Sul começava a investir em soja no Paraná", diz o gaúcho Osmar Amaral, de 80 anos, que abriu a empresa nos anos 50. "Tive certeza de que ali havia uma grande oportunidade."</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>Na época, as empresas de defensivos estavam deixando a região, devido às sucessivas quebras de safra provocadas pelas geadas.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos Amaral com senso de oportunidade	<i>Amaral era representante comercial de uma dessas companhias. Ao enxergar a oportunidade, ele comprou uma pequena fábrica, dando origem à Nortox. Um de seus primeiros clientes foi André Maggi, pai de Blairo Maggi, maior produtor de soja do mundo e atual governador de Mato Grosso. Desde então, os negócios da Nortox têm acompanhado a expansão da fronteira agrícola com a cultura do grão. Instalada no Paraná, a empresa há muito ultrapassou os limites do estado.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados numéricos	<i>Atualmente, apenas 40% do faturamento vem do Sul e do Sudeste -- as vendas hoje alcançam estados sem tradição no agronegócio, como Piauí e Maranhão.</i>

Quadro 65

Neste momento é admitido o aspecto relativo no princípio do senso de oportunidade. É mais fácil ocorrer no início dos negócios e é preciso estar no lugar certo na hora certa, além de ser necessário perceber a hora certa de desistir da estratégia inovadora. É quase um jogo de azar, porque é até possível que alguma empresa consiga, mas isso depende de tantos fatores conjugados que talvez nenhuma delas seja capaz de perceber a oportunidade e garantir crescimento com lucros.

O senso de oportunidade exemplificado pela Nortox se deu em função da soja. Pelo discurso reportado do fundador da empresa, dizemos que percebeu o investimento de pessoas do Sul na soja no Paraná e seguiu a tendência destas pessoas, na certeza de que ali havia uma grande oportunidade. Não foi ele de fato que inovou, mas seguiu uma tendência apontada por outros investidores.

A mudança aconteceu porque de representante comercial de uma companhia de defensivos agrícolas passou a dono fundador das Nortox e teve como um de seus primeiros clientes o maior produtor de soja do Mato Grosso. Ele seguiu o fluxo de outros investidores, comprou uma fábrica e teve como cliente um grande produtor de soja. Parece mais uma série de jogadas acertadas, por sorte, ou como já foi dito anteriormente, por instinto.

O senso de oportunidade é muitas vezes comparado com o vislumbrar de opções adequadas para a empresa: “eu via”, “ao enxergar a oportunidade”. Ver além, ver mais longe, ver o que os outros não vêem, ser um empresário de visão pode garantir o sucesso das empresas de acordo com esse princípio. Estas escolhas lexicais posicionam o empresário na storyline do senso de oportunidade como alguém capaz de ver além.

Excerto 67: Ter senso de oportunidade pode significar ser seguidor de um novo mercado

PV	<i>Ter senso de oportunidade não significa, necessariamente, ser pioneiro. Pode também significar ser um seguidor em um novo mercado.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>Segundo Viguerie, da McKinsey, essa é uma lição ensinada pelos imitadores da americana Home Depot, empresa que, nos anos 80, criou o varejo baseado na idéia do "faça você mesmo".</i>
SUSTENTAÇÃO	<i>A Lowe's, tradicional loja de material de construção,</i>

Evidência empírica Exemplo	<i>farejou a oportunidade e tratou de copiar o modelo.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados numéricos	<i>Hoje, a Lowe's é a segunda maior rede de bricolagem dos Estados Unidos, com vendas de 36 bilhões de dólares em 2004. Perde apenas para a própria Home Depot. Mas os resultados da Lowe's, que cresceu 18% em 2004, levaram a McKinsey a considerá-la uma das estrelas do crescimento nos últimos dez anos.</i>
CONCLUSÃO - avaliação do jornalista sobre sucesso	<i>A cópia, feita a tempo, deu certo.</i>

Quadro 66

Neste parágrafo é usado o exemplo de uma empresa norte-americana que copiou o modelo de outra, percebendo que também poderia fazer sucesso, isto é, sem ser pioneira, “imitou” a outra empresa já bem sucedida. Aqui é usado o termo “farejou” como um cão que fareja o cheiro do alimento e o persegue até encontrá-lo. A empresa “farejou” a oportunidade, “imitou”, “copiou” o modelo de outra e hoje é a segunda maior empresa do setor, perdendo somente para a pioneira, que inventou o modelo. Notamos que estas ações relacionadas à reprodução de um outro modelo já existente são valorizadas, apesar de representarem em outras situações motivos de processos judiciais.

Mesmo estando em segundo lugar, seus resultados de crescimento foram tão expressivos que foi considerada pela McKinsey uma das estrelas do crescimento dos últimos dez anos. A cópia, portanto, garantiu destaque no estudo. A repórter ainda termina o trecho avaliando a estratégia da cópia como bem sucedida, já que, feita a tempo, a cópia *deu certo*. O senso de oportunidade pode estar também em uma cópia bem feita e realizada no tempo certo, características da storyline do senso de oportunidade.

4.1.4. Moderação

O princípio da moderação adotado pelas empresas que mais crescem com lucro é visto como paradoxal, já que crescer pode pressupor uma necessidade ilimitada, assim como são desejados os lucros. A moderação aparece como um princípio aliado à cautela e à tomada de decisões de modo planejado.

Excerto 68: Paradoxo aparente entre crescimento e princípio da moderação

DESAFIO	<i>Pode parecer um contra-senso falar em crescimento moderado numa época em que as fusões e aquisições parecem a receita mais segura para expandir os negócios.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo genérico	<i>Mas, na prática, a maior parte das empresas que crescem com constância -- e de forma saudável -- não costuma dar saltos gigantescos.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>Na amostra avaliada pela McKinsey, apenas 30% das companhias que cresceram e deram retorno acima da média adquiriram novos negócios, compraram concorrentes ou se expandiram por novas regiões.</i>
PV	<i>Algumas vezes, é preciso fazer o caminho oposto: abrir mão de negócios pouco rentáveis ou sem potencial futuro.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Muitas empresas procuram oportunidades de crescimento em grandes idéias", disse a EXAME o guru de estratégia Ram Charan, autor do livro Crescimento e Lucro. "Na verdade, elas precisam de pequenos projetos que tenham efeito cumulativo."</i>

Quadro 67

Se adotar a meritocracia, inovar e ter senso de oportunidade foram discutidos como princípios para ter crescimento com lucro, ao apresentar um argumento que contradiz o senso comum neste assunto, a repórter já anuncia que “pode parecer contra-senso”, mas não é. Assim, previne-se de qualquer tentativa dos leitores de se contrapor aos seus argumentos. A comprovação de que seu argumento está correto baseia-se novamente em evidências empíricas. Neste caso, na pesquisa feita pela McKinsey, em que apenas 30% das companhias cresceram fazendo fusões e aquisições, os outros abriram mão de negócios pouco rentáveis ou sem potencial.

O discurso reportado do guru de estratégia Ram Charam garante que grandes idéias e pequenos projetos com efeito cumulativo podem ser mais eficientes. Segundo o repórter, o guru é autor do livro “Crescimento e Lucro”, portanto, capacitado para tratar do tema geral da reportagem. O guru é posicionado como fonte confiável porque tem certos atributos e publicou um livro que comprova o seu conhecimento do assunto.

Identificar a fonte é uma tarefa própria da redação jornalística, mas no caso das reportagens de Exame serve para mostrar que a fonte tem certos atributos

que garantem legitimidade de seu ponto de vista e do ponto de vista do repórter. Posicionar a fonte em um lugar de prestígio, no domínio discursivo jornalístico em contato com o domínio discursivo empresarial confere credibilidade à reportagem.

Neste excerto, o ponto de vista é que ser moderado significa saber recuar e abrir mão de alguns negócios sem potencial para o futuro. Recuar, portanto, também pode gerar crescimento com lucro.

Excerto 69: Exemplo de moderação no Brasil - DPaschoal

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

Quadro 68

O crescimento da DPaschoal se deu com moderação pela evidência factual de que a empresa passou a vender mais para os mesmos clientes. O crescimento foi moderado porque não foi preciso adquirir novas lojas, mas sim crescer internamente e não por aquisições e fusões.

Excerto 70: Como se deu o crescimento da DPaschoal de forma moderada

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

	<i>uma expansão considerada extraordinária.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>De acordo com Collins, nenhuma dessas companhias se preocupou obsessivamente com o crescimento acelerado. Ele foi consequência, e não fim.</i>

Quadro 69

O crescimento comedido foi a opção da rede Dpaschoal, exemplo de moderação para manter um crescimento constante, sem abrir lojas próprias, mas credenciando lojas independentes, fornecendo treinamento e ajudando a melhorar suas instalações. Desta forma, deixou pra trás a inconstância, vista como uma posição negativa. Portanto, seguindo o posicionamento do início da reportagem, moderação e crescimento constante estão mais próximos do sucesso e trazem crescimento mais duradouro.

O diretor-superintendente da empresa afirma que não vai com muita “sede ao pote” e tem como lema solidificar o que já construiu, sem crescer por crescer. O ponto em questão é que a solidificação, neste caso, apontou, sim, para o crescimento dos lucros. Parece não haver distinção clara entre crescimento das empresas pelo aumento do número de lojas e crescimento ou aumento dos lucros.

Jim Collins, estudioso e escritor de livro sobre empresas vencedoras também tem seu discurso reportado para ratificar o posicionamento adotado pela repórter ou pela revista: das 1435 empresas analisadas por ele apenas 11 mantiveram crescimento acelerado por mais de 15 anos porque o tiveram como meio e não como finalidade.

Resta saber qual é a finalidade de uma empresa, então. Na reportagem são listadas as cinco estratégias das empresas que mais crescem e uma delas é ter o crescimento como um meio e não como finalidade. Se o foco está nas empresas que mais crescem, então é um contra-senso destacar aquelas que não valorizam o crescimento como meta, como finalidade.

4.1.5. Conhecimento dos clientes

Este é o quinto e último princípio que as empresas que mais crescem com lucro adotam, segundo as reportagens de capa da revista Exame em análise. Conhecer os clientes e o que eles querem possibilita a venda de mais produtos e

serviços para eles, que já foram conquistados, além de reduzir os custos de captação de novos clientes.

Excerto 71: Exemplos da ALL e da Visanet de como conhecer os clientes promove crescimento com lucro

PV	<i>Tirar mais dinheiro dos mesmos clientes constitui o último ponto em comum entre as empresas que não param de crescer.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Temos gerado mais receita nova com os mesmos clientes do que indo atrás de novos", diz Hees, da ALL. Um desses clientes é a SLC, terceira maior produtora de arroz do país.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo - ALL	<i>Há dois anos, a ALL apenas transportava o arroz da fazenda para a fábrica da empresa, no Rio Grande do Sul. Hoje a operadora cuida até da distribuição do produto final para o varejo da zona leste de São Paulo.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"As empresas, sobretudo na área de prestação de serviços, precisam criar produtos que preencham necessidades de seus clientes", afirma José Paschoal Rossetti, professor da Fundação Dom Cabral.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo - Visanet	<i>Nenhum exemplo de expansão das receitas com os mesmos clientes é tão representativo quanto o da Visanet, administradora das transações efetuadas com os cartões da marca Visa, com receitas de 500 milhões de dólares em 2004.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>Ao ser criada, há dez anos, a Visanet operava apenas as transações de débito e crédito. Atualmente, as mesmas máquinas que fazem esse tipo de transação oferecem cerca de dez operações distintas, como o crédito direto ao consumidor.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>O princípio é fazer com que os mesmos clientes -- os 30 bancos emissores de cartões dessa bandeira no país -- usem outros serviços com a mesma tecnologia instalada.</i>

Quadro 70

O quinto e último princípio de crescimento é o conhecimento dos clientes e nesta storyline são bem sucedidas aquelas empresas que conseguem fazer com que os mesmos clientes gerem mais lucro, antecipando a satisfação de suas necessidades e oferecendo a eles novos produtos. A empresa que se destaca nesta storyline é a Visanet, que usou as mesmas máquinas que fazem crédito e débito dos cartões da marca Visa para realizar cerca de 10 diferentes operações. A tecnologia é a mesma e os clientes são os mesmos, mas com o aumento da oferta de serviços, o lucro da empresa também aumentou. A partir do que já havia disponível foi possível aumentar os lucros.

Excerto 72: Exemplo da Visanet - união dos princípios de conhecimento dos clientes e inovação

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>Boa parte das idéias para novos produtos -- note-se que aí também entra em ação o princípio da inovação -- sai de reuniões realizadas mensalmente entre representantes da empresa e de quatro dos principais bancos emissores.</i>
SUSTENTAÇÃO Justificação	<i>Além de cuidar do relacionamento com os bancos, a Visanet procura se aproximar dos cerca de 800 000 estabelecimentos que têm máquinas de processamento de transações. O objetivo é conhecê-los a ponto de criar novos serviços específicos.</i>

Quadro 71

A Visanet conhece seus clientes que utilizam as máquinas para realizar transações e também se aproxima dos bancos e dos estabelecimentos que têm as máquinas. Assim, pode criar serviços específicos de acordo com a demanda de cada um destes clientes. Para comprovar que o princípio do conhecimento do cliente é parte da filosofia da empresa, a evidência empírica são as reuniões mensais com representantes da Visanet e de quatro principais bancos emissores.

Excerto 73: Visanet – exemplo de um dos escritórios da empresa

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplo	<i>Foi com base nesse conhecimento que, no ano passado, um dos escritórios da empresa no interior de São Paulo passou a oferecer um serviço para cerca de 600 lojas da operadora de telefonia celular Claro. Enquanto captura a transação de compra, a máquina da Visanet transmite para a sede da Claro o valor da compra e o número da linha de celular correspondente.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Fatos	<i>Normalmente, os funcionários das lojas ficavam responsáveis pela transmissão dessas informações, o que gerava erros e atrasos. Ao resolver um problema do cliente, a Visanet acabou se beneficiando, pois as lojas passaram a incentivar o uso de cartões Visa.</i>
SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Dados	<i>As transações na rede de lojas Claro dobraram desde que o serviço passou a funcionar.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"É uma idéia simples, que não exigiu novos investimentos, e tem um bom impacto nas receitas", diz Luiz Eduardo Ritzmann, diretor executivo de estratégia de produtos da Visanet.</i>

Quadro 72

Neste excerto, a storyline de conhecimento dos clientes pode ser associada à storyline de inovação com moderação, porque são criados novos serviços para

os mesmos clientes a partir de tecnologias já disponíveis. O crescimento é todo no interior da estrutura já existente. A tecnologia se mantém, os clientes também, mas como têm algumas demandas extras, são oferecidos a eles novos serviços, logo a empresa lucra a partir do que já dispõe.

Inova nos serviços e cresce moderadamente porque não faz fusões nem aquisições de outras empresas, mas apenas oferece aos mesmos clientes serviços diferenciados. É um crescimento internalizado.

Excerto 74: Retomada geral de todos os princípios e dos exemplos

SUSTENTAÇÃO Evidência empírica Exemplos	<i>Os exemplos da ALL, da Perdigão, da Nortox, da Visanet e da DPaschoal mostram que é possível crescer de forma consistente.</i>
DESAFIO	<i>Não existem, porém, atalhos nessa expansão. Nem conforto. Trata-se de um processo de longo prazo, construído dia após dia e que necessita, sobretudo, de coerência.</i>
PV – crescem porque têm planejamento	<i>Nenhuma empresa pode crescer de maneira saudável, por anos seguidos, se não souber exatamente aonde quer chegar.</i>
SUSTENTAÇÃO DR	<i>"Não há um negócio que não possa crescer", diz o guru Ram Charan. "Sempre há espaço para aumentar as vendas com lucro quando se olha para o próprio negócio sob um novo ângulo."</i>

Quadro 73

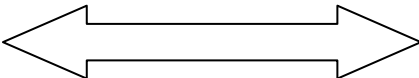
Talvez o posicionamento ao final da reportagem seja exatamente o de incentivar todo gestor que estiver lendo que todas as empresas podem crescer, inclusive a dele. Mas é proposto o desafio de que o crescimento não é fácil, já que todas as storylines mostram que os processos não apresentam “atalhos” e saber onde se quer chegar é crucial. O discurso reportado do guru de estratégia Ram Charam aponta que deve-se ver o negócio sob um novo ângulo, assim sempre haverá espaço para aumentar o lucro. É uma orientação tão genérica que cabe a qualquer negócio em qualquer situação, ou seja, está na medida para qualquer leitor.

Nas cinco storylines analisadas nesta reportagem: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento dos clientes a característica presente é a relatividade com que cada estratégia deve ser adotada pelas empresas, já que os radicalismos ou grandes transformações não devem trazer resultados

duradouros, ao mesmo tempo optar por não usar um destes princípios pode impedir o crescimento em tamanho e em lucro.

A seguir, propomos algumas escalas, eixos semânticos e tabelas comparativas apontados nesta reportagem para adoção de cada uma destas estratégias, destacando que o movimento deve ser compreendido como pendular, de um a outro lado da escala e, em alguns casos como quase dicotômico.

MERITOCRACIA

Mérito individual  Meta da empresa

Prêmio em dinheiro, objetos ou ações

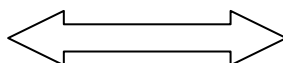
Ambos devem estar em consonância para que a ação do funcionário seja valorizada e percebida como mérito pela empresa, que vai premiá-lo, torná-lo sócio ou dar-lhe bônus.

INOVAÇÃO

Inovação a partir de detalhes
cautela

Conservação, moderação e

do dia a dia para garantir
crescimento sustentado



SENSO DE OPORTUNIDADE: estar no lugar certo na hora certa, princípio quase percebido como questão de sorte. Há algumas dicotomias propostas na discussão desta storyline, porque as decisões dos empreendedores raramente se baseiam em sensações, mas sim em aspectos racionais, estatísticos:

Visão
Instinto
Farejar
Sensibilidade
Ver além, e vislumbrar possibilidades

X

Certeza baseada em dados
Razão
Observar
Racionalidade
Ser moderado, comedido e agir com certezas

MODERAÇÃO – vista como paradoxal quando se trata de crescimento.

Está relacionada à metáfora do apostador no jogo, que deve saber quando avançar e quando recuar. De acordo com os argumentos propostos, o crescimento das empresas deve se dar com moderação para que seja constante. O crescimento nem sempre se dá pela aquisição de novos negócios, mas também por novas idéias e projetos.

CONHECIMENTO DOS CLIENTES: este princípio permite crescimento com lucro vendendo produtos e serviços para os mesmos clientes, a partir de suas demandas. Em alguns casos, são associadas a este princípio a inovação e a moderação, porque de algum modo criam-se serviços novos, a partir de tecnologias já existentes, de uma estrutura prévia, isto é, de forma moderada. O crescimento aqui é internalizado na própria empresa, que ainda assim lucra mais.

4.2.

Discussão dos resultados

As empresas que crescem com lucro têm uma fórmula, composta por cinco fatores, ou motores, que garantem o crescimento constante. São eles: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento dos clientes. As empresas dificilmente reúnem todos os princípios, inclusive porque alguns parecem antagônicos, mas de acordo com a publicação, é impossível que uma empresa cresça de forma sustentada sem apresentar pelo menos algumas destas características.

Através da análise de dados e da observação das estratégias argumentativas utilizadas nas reportagens para sustentar os pontos de vista da publicação, propomos uma síntese dos resultados encontrados, que mais se adéqua à atividade discursiva em análise, isto é, reportagens interpretativas publicadas na capa da revista de negócios Exame.

COMPONENTES DA ARGUMENTAÇÃO	MOVIMENTOS ARGUMENTATIVOS (MA)
Ponto de vista Idéia (conteúdo proposicional) + Compromisso (alinhamento ou adesão)	
Desafio	• Idéias contrárias ao ponto de vista • Perguntas
Sustentação	• Justificação • Evidência empírica Exemplos Fatos Dados Discurso reportado (fontes)
Conclusão	• Resumo das sustentações • Retomada do ponto de vista

Esquema 2: Síntese dos resultados encontrados

Destacamos as particularidades da síntese dos resultados em relação aos utilizados como revisão no Referencial Teórico (item 2.2): o ponto de vista é composto por idéia e compromisso. Ao invés do componente argumentativo denominado disputa, propomos a adoção do termo desafio, uma vez que é o próprio repórter que propõe um desafio às suas idéias, através do uso de perguntas retóricas, que simulam um diálogo e ao mesmo tempo colaboram para que ele

reforce o ponto de vista da publicação. Não há disputa por argumentos contrários, mas sim um desafio aos próprios argumentos com a intenção de reforçá-los.

A respeito do componente argumentativo da sustentação, merece destaque nos textos jornalísticos a utilização da justificação, explicando os porquês do argumento utilizado. As evidências empíricas são utilizadas como sustentação por meio de exemplos, de fatos (matéria-prima do jornalismo), de dados estatísticos resultantes de pesquisas elaboradas pela própria publicação e do discurso reportado, construído pelas entrevistas com as fontes jornalísticas. Estas evidências são utilizadas seguidamente, sempre que há defesa de um ponto de vista ou desafio deste, porque dão credibilidade ao texto jornalístico e promovem prestígio da publicação na mídia de negócios.

A seguir, são apresentados esquemas resumitivos dos principais pontos de vista e dos posicionamentos propostos nas reportagens em análise sobre a adoção de cada um dos cinco princípios do sucesso definidos neste estudo.

PRINCÍPIO DA MERITOCRACIA

PONTOS DE VISTA:

Os melhores precisam ser bem recompensados.
Os melhores precisam ser estimulados a continuar fazendo o melhor.
Aguça o desejo de o funcionário fazer o melhor.
Os verdadeiros talentos precisam ser reconhecidos e remunerados
É formidável haver empresas que adotem a meritocracia no Brasil.
O sistema está na base do capitalismo de sucesso.
É capaz de transformar empresas medíocres em notáveis.
É tão justo do ponto de vista moral quanto o mais correto dos sistemas gerenciais.
É contrário ao paternalismo, ao apadrinhamento e ao nepotismo.
É preciso adotar uma prática meritocrática no Brasil.

Tabela 2

POSICIONAMENTOS:

POSIÇÕES	AÇÕES
Estratégicos, talentosos e com orgulho de ser bom	Adotar padrões rigorosos e transparentes para ascensão em todos os escalões
Comprometimento com as metas	Entregar mais do que promete Identificar e recompensar à altura os profissionais mais preparados Premiar os funcionários que têm mérito com dinheiro, objetos, ações e expressão pública do reconhecimento com elogios
Flexibilidade para se adaptar às mudanças	Promover a seleção natural, remunerando e fornecendo benefícios aos melhores funcionários, estimulando seu desenvolvimento profissional
Ser autônomo e otimista	As empresas devem concentrar a atenção e treinar com afinco os profissionais com potencial de se tornarem os melhores
Os melhores se tornam acionistas ou sócios	Convite para que os funcionários participem dos projetos da diretoria e são apontados pelo chefe imediato ou por receberem elogios de clientes ou por terem se destacado na exposição de suas idéias
Profissionais especializados, com capacitação acima da média	Identificar e zelar pela carreira dos profissionais com alto potencial
As empresas ganham quando os executivos cultivam os fortes e extirpam os fracos	Se não forem desafiados e devidamente recompensados pelo bom desempenho, podem sair da empresa
Prêmios aumentam a produtividade e reduzem custos – torna-se um ciclo lucrativo	Mostrar capacidade em áreas condizentes com cargo, função e gênero e conquistar a confiança dos empregadores

Tabela 3

PRINCÍPIO DA MERITOCRACIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

PONTOS DE VISTA

Na mediação de conflitos os princípios da Psicologia prevalecem sobre os manuais de Administração.
É a instituição econômica mais antiga e mais atual.
É a espinha dorsal da economia mundial.
São tão importantes que existem institutos de pesquisa nas universidades e muito material teórico sobre o tema.
Os problemas entre os desafetos podem ser insolúveis porque não se pode simplesmente demiti-los.
Paternalismo, apadrinhamento e nepotismo são constantes nestas empresas, o que nem sempre garante o sucesso, mas certamente mantém os conflitos.

Tabela 4

Há dúvidas quanto às estratégias para o crescimento nas empresas familiares porque, como os sócios são parentes, algumas discordâncias em família afetam as diretrizes do negócio e vice-versa. O ponto de vista defendido é que há estratégias de crescimento conflitantes também: enquanto um opta pela diversificação o outro opta pela especialização, por exemplo, e assim por diante.

MERITOCRACIA: como a valorização por mérito pressupõe igualdade de oportunidades e valorização dos melhores funcionários de acordo com os resultados que apresentam, nas empresas familiares as escolhas se dão por relações de parentesco e não somente por mérito.
Há algumas medidas básicas para o sucesso na transmissão do cargo: planejar a sucessão com antecedência e estabelecer padrões de desempenho para o preenchimento dos cargos, de preferência por escrito – só sucede quem tiver mérito comprovado.
Sucessão por empresário de fora: quando a empresa decide pela escolha de um empresário de fora da família – processo denominado profissionalização – o mérito é condição. Pode ocorrer por decisão dos empresários ou quando a empresa atinge certo tamanho ou ainda quando os descendentes são muitos e a administração se complica em disputas familiares.
Sucessão quando se opta por um familiar (sem considerar o mérito): baseada na primogenitura; na necessidade imediata do pai ser sucedido; por imposição do pai autoritário;
Sucessão por um familiar (por mérito): o filho é preparado, freqüentando as melhores universidades e fazendo cursos que o próprio pai não teve oportunidade de fazer; o filho é preparado dentro da própria empresa e precisa provar sua competência em cargos menores; orientar o filho a começar a carreira em outra empresa; quando o filho assume cargos de chefia, o pai lhe dá autonomia e percebe que ele está preparado e, portanto, delega a presidência ao filho; como profissional liberal, tornando o filho sócio

Tabela 5

PRINCÍPIO DA INOVAÇÃO

PONTOS DE VISTA

Inovações mais comuns mudam detalhes no dia a dia, no desenvolvimento de produtos, na maneira de captar recursos ou de organizar as equipes.
As grandes inovações ocorrem raramente, por isso as empresas devem se concentrar nas idéias que alteram detalhes mais simples no negócio.
Deve-se inovar com cautela, conservação e moderação.
Momento atual é de economia da criatividade: encantar os consumidores com novidades com as quais nem sonhavam.
A criatividade está centrada no cérebro, nas pessoas e não nos processos de produção.
É importante sair na frente, fazer primeiro e melhor do que os concorrentes.
A inovação pode ser a oportunidade única da empresa para sair do abismo.
Crescimento orgânico das empresas só é possível com transformação de idéias em boas mercadorias.
A inovação deve ocorrer a partir dos valores da marca.

Tabela 6

POSICIONAMENTOS:

POSIÇÕES	AÇÕES
Talentos de Jacques Cousteau: explorador capaz de buscar o que há de melhor	Reunir o que viu e decidir o que pode render para o seu negócio
Tem habilidade de antropólogo	Observar e entender como os clientes reagem aos produtos e serviços e cria demandas de mercado
Tem capacidade premonitória	Criar produtos antes dos concorrentes e dos clientes demandarem
Aprende mesmo com sucessão de fracassos	Ter tempo livre na empresa para se dedicar a projetos individuais, mesmo sem vínculo com a missão da empresa. Todos os funcionários podem expor suas idéias e aceitar as críticas
Todos estão comprometidos e contam com o apoio da alta direção para ousar	Chefes das equipes delegam a alteração das inovações, criticando as opções feitas, mas nunca fornecendo as respostas aos funcionários
O empresário idealista e carismático mobiliza e entusiasma os funcionários	Ousar sem medo e confiar nas suas tacadas
Fanático por grandes inovações	Mesclar equipes com executivos de diferentes áreas e especialidades para analisar os projetos
Mecanismo antiinércia: sistema de trabalho capaz de combater o mal da mesmice burocrática e tirar a empresa da	Criar produtos reconhecidos pelos consumidores como inovadores

imobilidade	
Conceito de inovação aberta	Fazer acordo para desenvolvimento de inovações em conjunto com fornecedores, laboratórios e universidades
Alinhar-se como cliente e no uso que faz dos produtos da empresa, porque seus desejos são percebidos não só por meio de pesquisas convencionais	Entendem o mercado e o consumidor. Valem-se de pesquisas convencionais e não convencionais para extrair conhecimento sobre as motivações dos consumidores, o que lhes permite antecipar-se à concorrência

Tabela 7

PRINCÍPIO DO SENSO DE OPORTUNIDADE

PONTOS DE VISTA:

Princípio de reprodução mais complicada.
Geralmente o senso de oportunidade é o motor que possibilita o início dos negócios, mas depois dificilmente os empresários acertam o momento de tomada de decisões estratégicas e perdem esse princípio.
Estar no lugar certo na hora certa.
É uma questão de sorte dos gestores.
A cópia de outros modelos, feita a tempo, pode trazer sucesso.

Tabela 8

POSICIONAMENTOS

POSIÇÕES	AÇÕES
Intuitivo	Uso de instintos: farejar, perceber, seguir pistas de novas possibilidades
Conhecedor das estratégias da empresa e no que percebe como possibilidade de lucros no futuro	Metáfora da visão: vislumbrar, ver além, visualizar novas possibilidades, enxergar a oportunidade
Arrojado	Manter-se firme na estratégia e ter perspectivas de futuro
Seguidor de tendências de sucesso	Expandir os negócios para outros locais Seguir novo mercado Copiar modelos de sucesso Perceber tendência dos investidores

Tabela 9

PRINCÍPIO DA MODERAÇÃO:

PONTOS DE VISTA

Parece paradoxal: crescer com lucro e de forma moderada. O lucro empresarial parece ser desejado de forma ilimitada e ser moderado parece contrário a esta condição de sucesso.
Relaciona-se com cautela e tomada de decisões de modo planejado.
O crescimento moderado com lucro é interno, verticalizado.

Tabela 10

POSICIONAMENTOS

POSIÇÕES	AÇÕES
Metáfora do apostador: saber quando avançar e quando recuar	Abrir mão de negócios pouco rentáveis ou sem potencial futuro
Conservador	Não ir com muita sede ao pote Não é preciso adquirir novos negócios, comprar concorrentes ou se expandir para novas regiões para crescer
Conhecedor do potencial de crescimento interno da empresa	Solidificar o que foi construído Adotar pequenos projetos que tenham efeito cumulativo Fazer pequenas alterações nos negócios
Conhece os clientes	Fazer com que os mesmos clientes comprem mais

Tabela 11

PRINCÍPIO DO CONHECIMENTO DOS CLIENTES:

PONTOS DE VISTA

Conhecer os clientes pode representar crescimento com lucro se as informações obtidas forem usadas para criar produtos e serviços que eles demandam ou gerar nova demanda.
Lucrar sem gastos com prospecção de novos clientes significa tirar mais dinheiro dos mesmos clientes.
Associação ao princípio da inovação e da moderação, porque de algum modo criam-se serviços novos, a partir de tecnologias já existentes, de uma estrutura prévia, isto é, de forma moderada.

Tabela 12

POSICIONAMENTOS

POSIÇÕES	AÇÕES
Conhecedor dos clientes e atento aos seus hábitos de consumo	Reconhecer suas necessidades e lucrar com o atendimento delas Fornecer mais serviços utilizando a mesma tecnologia já utilizada pela empresa
Observador da rotina de uso dos produtos, percebendo o que é de fato relevante para os clientes	Investigar as necessidades dos clientes através de quem está em contato direto com eles
Os próprios clientes devem informar quais são suas necessidades através de pesquisas convencionais ou não	Pesquisar hábitos de consumo dos clientes, utilizando pesquisas que o aproximem da realidade de uso de produtos e serviços.

Tabela 13