

4. A Ceras Johnson

4.1. Breve Histórico da Empresa

A história da Ceras Johnson começou em 1886 na cidade de Racine, localizada no Estado de Wisconsin, EUA. Samuel Curtis Johnson, vendedor de pisos de uma loja de ferragens, comprou o estabelecimento do qual era empregado. Incentivado pelos pedidos de seus clientes, passou a desenvolver produtos para a conservação de pisos.

Em pouco tempo, o faturamento obtido com a venda de ceras superou a venda de pisos. Logo na segunda geração da família no comando da empresa, com Herbert F. Johnson (filho do fundador) como presidente, a Johnson se tornou a líder mundial em produção de polidores feitos de cera para assoalhos e móveis.

A primeira subsidiária internacional da SC Johnson foi estabelecida em 1914 na Inglaterra. Sua presença no Brasil data de 1935, quando H.F. Johnson Jr., neto do fundador da companhia, empreendeu uma viagem ao Nordeste do Brasil (conhecida como Expedição Carnaúba) em busca de reservas permanentes da palmeira de carnaúba - matéria-prima essencial para produção de ceras.

Esta viagem, realizada em um bimotor anfíbio, faz parte do folclore mundial da empresa e é contada até hoje em cada admissão feita no Brasil, na qual o novo funcionário recebe um livro sobre a expedição. A ligação da família Johnson com o país, especialmente com o Nordeste, ficou muito forte desde a viagem. Foi no Ceará, que H.F. Johnson Jr. construiu, entre outras coisas, sua casa de praia.

Em 1937, a SC Johnson instalou uma fábrica de processamento de carnaúba em Fortaleza (CE), devido ao clima e solo propícios ao cultivo dessa matéria-prima. Em 1938, a empresa estabeleceu uma plantação na região de Raposa para servir como centro de pesquisa do cultivo, extração e refino da carnaúba e outras palmeiras ceríferas. Posteriormente, esta área foi doada à Universidade do Estado do Ceará.

Em 1998, Samuel Johnson (filho de H.F. Johnson Jr.), quarta geração no comando da empresa, junto com seus dois filhos (Curt e Fisk), refez a viagem de seu pai. Com a presença do governador do Ceará e do prefeito de Fortaleza,

Samuel Johnson, discursando ao final de sua expedição, entregou duas reservas naturais ao governo do Ceará, bem como diversas doações a escola Johnson, responsável pela educação de mais de 1200 crianças em Fortaleza e fundada pelo seu pai.

A primeira subsidiária brasileira surgiu em 1960 - a Ceras Johnson Ltda. - localizada no Rio de Janeiro. Hoje, incluindo as fábricas do Rio de Janeiro e Fortaleza e sua força de vendas, ela emprega mais de 300 pessoas.

Atualmente, a empresa tem subsidiárias em aproximadamente 80 países, comercializando produtos em cerca de 100 países. As linhas de produtos oferecidas pelas subsidiárias são similares às linhas da companhia norte-americana, com adaptações aos mercados locais. A SC Johnson, gerenciada pela própria família há mais de 115 anos, emprega em todo o mundo cerca de 10.000 pessoas. Sua atuação, no Brasil, abrange os seguimentos de higiene e limpeza, cuidado pessoal, inseticidas, armazenagem doméstica e linha automotiva, tendo como marcas principais: Raid, Off, Baygon, Autan, Glade, Bravo, Grand Prix, Optimum, Zip Loc e Shout.

Recentemente a empresa se dividiu em duas companhias globais, uma dedicada a linha de consumo doméstica e a outra aos produtos chamados profissionais (vendas empresariais). A presidência do conselho das duas divisões estão com a quinta geração da família, ou seja, com os dois filhos de Samuel Johnson, Curt e Fisk.

4.2. Observações Gerais sobre as Estratégias da Johnson

A Johnson adota um moderno conceito de Marketing de negócios, no qual não atua focando somente em marcas e comunicação, mas também analisa a saúde financeira e realiza o acompanhamento de produtos, custos e vendas.

A Johnson é uma empresa de modelo internacional, utilizando subsidiárias em cada país onde possui grande volume de negócios, com o controle geral realizado pela matriz. Em particular, enquanto as subsidiárias podem ter alguma autonomia para adaptar os produtos às condições locais, as funções essenciais, como pesquisa e desenvolvimento, estão centralizadas na matriz. Como consequência, a dependência das subsidiárias - em termos de novos produtos, processos e idéias - requer alto grau de coordenação e controle por parte da matriz.

A globalização está fortemente presente na estratégia de negócios da Ceras Johnson. Ela se manifesta de diferentes formas dentro da organização. As metas da SC Johnson Brasil, bem como os produtos e seus atributos, são determinadas por Racine, enquanto as estratégias necessárias para a obtenção do resultado são elaboradas localmente.

Os projetos de produtos são desenvolvidos globalmente, tendo pessoas ao redor do mundo responsáveis pelo desenvolvimento das categorias. Além disso, o controle e a fabricação dos produtos são distribuídos de acordo com a capacidade de cada subsidiária, de modo a otimizar a performance em nível de custo, preço e estratégia. Como consequência, uma subsidiária pode ser escolhida para fornecer uma determinada linha de produtos para toda uma região.

A globalização também está presente no estabelecimento de *sourcing* (fornecedores). Para determinadas matérias-primas um fornecedor global é definido para abastecer todas as subsidiárias da Johnson. Assim, embora possa haver um fornecedor local com melhor oferta, deve-se seguir a determinação da matriz, já que os benefícios globais compensam possíveis perdas locais.

Como forma de reduzir custos e ganhar economia de escala, a Johnson utiliza embalagens bilíngües para determinadas linhas de produtos. No Brasil, atualmente, essa política tem sido estendida para diversas categorias.

A Johnson também utiliza campanhas publicitárias globais a fim de minimizar custos associados à produção de propaganda. Assim, apenas os custos

de veiculação da campanha ficam a cargo das subsidiárias. As campanhas locais enfocam principalmente produtos e marcas fortes locais.

Para apoiar e reforçar os processos organizacionais, a Johnson utiliza tecnologias e sistemas de gestão integrada como Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Employee Relationship Management (ERM) e Enterprise Resource Planning (ERP). O sistema ERP atualmente utilizado é o BPCS, porém a empresa planeja adotar o SAP em 2004/2005. Esse esforço demonstra o comprometimento da Johnson com a atualização tecnológica, visando melhorar o relacionamento com seus clientes e fornecedores bem como seus processos internos.

Os objetivos estratégicos são definidos no final de cada ano fiscal, com base no desenvolvimento e desempenho de cada categoria. Porém, o planejamento pode ser revisado ao longo do ano para se adequar a eventuais mudanças nos micro e macro-ambientes.

O planejamento estratégico de uma determinada linha de produtos pode objetivar a obtenção de lucro, volume ou participação no mercado. Além disso, o planejamento visa a explorar oportunidades e detectar possíveis falhas nos negócios da companhia.

É realizada também uma análise constante do portfólio oferecido pela empresa, bem como uma análise do mercado e da concorrência. Essas análises servem como base para o processo de tomada de decisão da Johnson. Para cada marca do portfólio, é definida uma visão no planejamento estratégico, de modo que cada produto possa contribuir para o atingimento das metas.

A Ceras Johnson enfrenta diversas variáveis não controláveis que influenciam consideravelmente o andamento e desempenho de seus negócios. Pode-se destacar a dependência da economia brasileira como um todo, já que os produtos oferecidos pela Johnson não são de primeira necessidade. Em virtude disso, quando o país passa por dificuldades econômicas e pacotes surpresas, tais segmentos sofrem grande impacto.

Algumas linhas de produto possuem regulamentações específicas, tais como aerossóis, que requerem avisos em suas embalagens devido a toxicidade do produto, além de serem inflamáveis.

Por fim, as marcas próprias de grandes clientes aumentam a competitividade do mercado como um todo, o que acirra a guerra de preços e por espaço nas prateleiras.

Embora tenham ocorrido melhorias no quadro político-econômico-social brasileiro, o risco Brasil ainda é alto, sendo fonte constante de preocupação para a empresa. Oscilações no valor do dólar afetam diretamente o resultado da subsidiária, uma vez que cerca de 60% das compras de matérias-primas é dolarizada.

Recentemente a Ceras Johnson inovou na forma de comercializar seus produtos, introduzindo um novo ator em seu micro-ambiente. A utilização de agentes (brokers) permitiu alcançar maior rentabilidade na negociação com os canais, uma vez que substituiu espaços antes ocupados por atacadistas, que tinham descontos maiores. Esta iniciativa foi concebida e conduzida localmente, pela Diretoria Comercial do Brasil. A Ceras Johnson foi uma das primeiras companhias neste tipo de mercado a desenvolver este canal de vendas no país, o que ilustra o dinamismo, iniciativa e a visão estratégica da empresa.

4.3. Caracterização da Cultura da Ceras Johnson

Esta seção consistirá em um levantamento das características relevantes de uma cultura organizacional e as especificidades da cultura de uma empresa familiar, mencionadas nos capítulos 3.1.2 e 3.3, para o caso Ceras Johnson.

Cabe ressaltar que todas as características mencionadas neste capítulo se referem única e exclusivamente a subsidiária brasileira da empresa, sendo as características particulares de uma empresa familiar abordadas do ponto de vista global, mas com enfoque em seus reflexos na subsidiária analisada.

Utilizando também a revisão realizada na seção 3.2, este capítulo analisará a Johnson sob a perspectiva dos modelos evolutivos, localizando o estágio evolutivo da empresa e seus próximos passos e classificará a companhia do ponto de vista das tipologias apresentadas no referencial teórico.

Inicialmente, destaca-se que a companhia não possui **missão e visão** explícitas em nenhum documento, mas têm-se as seguintes missão e visão implícitas, obtidas junto ao Departamento de Recursos Humanos:

Missão: *“Ser uma companhia líder no mercado de produtos domésticos especializados, desempenhando nosso papel de crescimento prioritário direcionado pelas estratégias globais”*.

Visão: *“Tornar-se a maior subsidiária nas Américas como um primeiro passo para tornar-se uma companhia de ponta no Brasil, seguindo cinco princípios básicos:*

- *Executando impecavelmente tudo o que fazemos.*
- *Crescendo internamente ao invés de priorizar aquisições.*
- *Entrando em categorias globais e seguindo lançamentos globais rapidamente.*
- *Limitando adaptações locais ao absolutamente indispensável e apenas se alternativas globais ou regionais não funcionarem.*
- *Concretizando oportunidades comerciais locais, apenas se recursos ou resultados não forem comprometidos e somente em categorias chaves onde já atuamos”*.

A Ceras Johnson tem uma **filosofia** interna divulgada desde um discurso de 1927 e publicada em 1976 com o título de *“This We Believe”* (ou *“No que*

Acreditamos”), que é assinada e até mesmo dita (em vídeo) pela família Johnson. Seus principais pontos são:

“Manter boas relações – baseadas em um senso de participação, respeito mútuo e entendimento de objetivos comuns – entre todos os funcionários em todo o mundo.

Administrar os nossos negócios de tal maneira que possamos oferecer segurança aos nossos funcionários regulares e aposentados.

Oferecer produtos e serviços úteis por todo o mundo.

Desenvolver e colocar à venda produtos que não ameacem o meio ambiente e que não coloquem em risco a saúde e a segurança de nossos consumidores e usuários.

Conduzir os nossos negócios de maneira justa e ética.

Contribuir para o bem-estar econômico de cada país e comunidade onde mantemos negócios.

Contribuir para o desenvolvimento social de cada país e comunidade onde mantemos negócios.”

Esta filosofia corporativa abrange funcionários, clientes e consumidores, público em geral, vizinhos e anfitriões, e comunidade mundial, ou seja, todos os atores que interagem na cadeia de valor da Johnson. A filosofia é promovida a todos os funcionários das diversas áreas e de todos os níveis hierárquicos através de treinamento e divulgação. Todos estão conscientes da missão da empresa e estimulados a aplicar os conceitos no relacionamento com esses atores do micro-ambiente.

Este **código de ética** expressa bem os **valores e crenças** do fundador da empresa e ilustra o pensamento da família Johnson até hoje. O *This We Believe* é o ponto de partida de um grupo macro de políticas, como a Política de Postura nos Negócios e Política de Não Aceitação de Brindes, que traduzem o que se espera de cada funcionário, principalmente de cada gestor, no desempenho de suas funções.

Uma política mais específica e que também é oriunda do *This We Believe*, que cabe ser destacada, é a política de *Giving Back*. Esta política orienta cada subsidiária a ter ações específicas de apoio a comunidade na qual ela está inserida, vinculando um percentual da receita anual da companhia a ações de **responsabilidade social**.

Recentemente, foi lançado, no Brasil, um plano geral de responsabilidade social, no qual, além de grandes campanhas anuais e algumas campanhas contínuas, existe também o incentivo e uma campanha pró-voluntariado. Com a ajuda de ONGs e parceiros, a empresa se dedica a ações de cidadania, sobretudo com enfoque na educação.

As **políticas e práticas de Recursos Humanos**, bem como a estratégia geral da empresa, têm suas diretrizes gerais oriundas da matriz, mas seus desenhos, processos e especificidades locais geradas pela Diretoria de Recursos Humanos brasileira. Seguem abaixo algumas características básicas das principais políticas da empresa:

- **Política de Remuneração e Benefícios:** de um modo geral a política utiliza ferramentas bastante modernas de remuneração, mas com nuances paternalistas, carregando em alguns momentos comunicações distorcidas (por exemplo, tendo um plano de pensão complementar bastante conservador e um benefício automóvel para gerentes extremamente agressivo). A diretriz geral é que o pacote de remuneração (remuneração fixa e variável + benefícios) seja 100% da média de mercado, sendo o painel do mercado composto por aproximadamente 20 empresas, principalmente, do setor de consumo, o qual é pesquisado anualmente.

A remuneração fixa é determinada pelo nível de responsabilidade do cargo que o funcionário ocupa, seu desempenho passado e suas perspectivas futuras. Cada cargo é vinculado a um nível e cada nível a uma faixa salarial que varia entre 80 e 120% do salário médio de mercado. Anualmente, após um rigoroso e completo processo de avaliação de desempenho, que busca ser o mais justo e imparcial possível, cada funcionário tem seu salário revisado, com base no desempenho (méritos), carreira (promoções) e mercado (ajustes de faixas). O objetivo geral da política de remuneração fixa é remunerar exatamente o que o mercado pagaria (em média) a um indivíduo que possui um determinado papel com um determinado desempenho, o que visa justiça, equidade interna e manutenção da competitividade de custos.

Procurando estimular a busca de melhoria de produtividade, com relação a remuneração variável, a Johnson adota três modelos distintos. O primeiro é um bônus para todos os funcionários até a média gerência, que recebem um percentual do salário mensal caso a empresa atinja o seu lucro operacional líquido orçado. O segundo é um bônus executivo para a média gerência e diretoria, que consiste em um percentual do salário anual caso a companhia atinja os resultados de *market share*, JVM (o *EVA* da Johnson) e a receita bruta orçada e que o gerente ou diretor alcance um objetivo pré-determinado no início do ano fiscal. O terceiro e último é a remuneração variável de vendas, que corresponde a aproximadamente 20% da remuneração anual da equipe de vendas, e tem como base o atingimento dos objetivos trimestrais estipulados.

A Johnson adotou ainda a Participação nos Lucros e Resultados muito antes de tal tipo de remuneração ser legislada no Brasil. Na corporação, o pagamento de participação nos lucros começou em 1917. Tal programa, no Brasil, considera o lucro obtido, cargo ocupado e tempo de companhia do funcionário.

O pacote de benefícios é bastante abrangente, suprimindo as necessidades não satisfeitas pelo setor público (previdência privada, transporte, plano médico e odontológico), bem como adicionando agressividade no pacote de remuneração (empréstimo para aquisição de veículos sem custo para os níveis gerenciais, pagamento de combustível, manutenção, seguro e impostos do carro para níveis executivos).

- **Política de Treinamento e Desenvolvimento:** as práticas de treinamento e desenvolvimento da Johnson ainda não adotam plenamente todas as ferramentas disponíveis no mercado (começa-se a utilizar agora, por exemplo, o *e-learning*). Contudo, o seu modo de planejamento e operação é realizado de forma extremamente estratégica, considerando as necessidades do negócio, de cada gerência e de cada indivíduo.

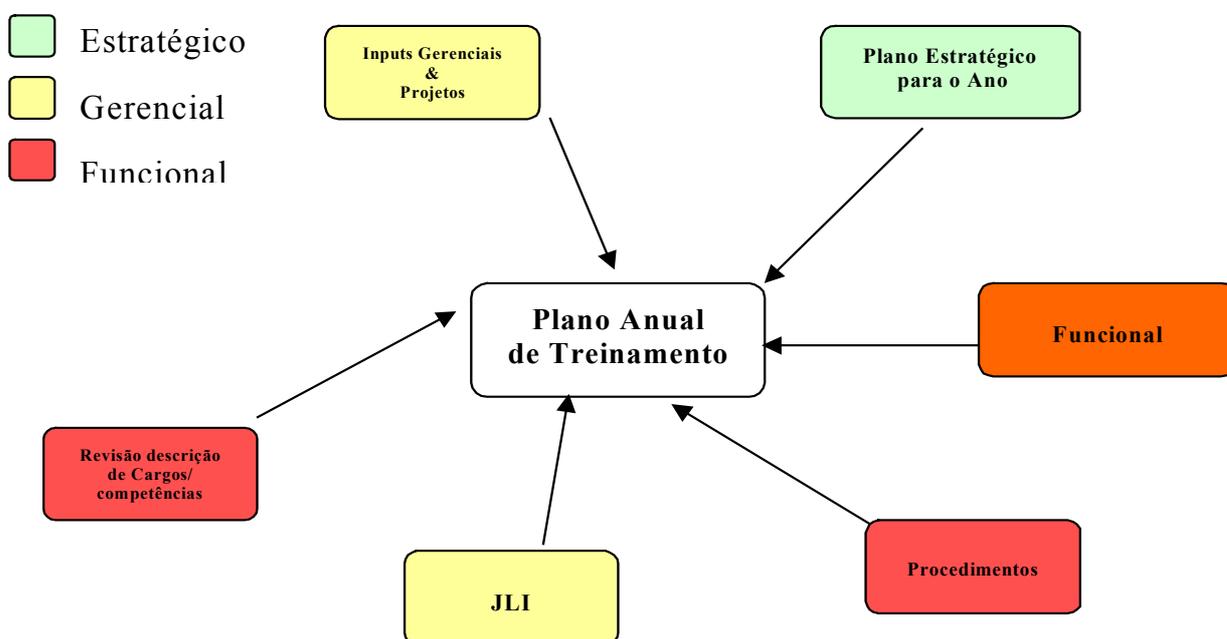
Os treinamentos são planejados após as avaliações de desempenho e planejamento de carreira, junto com o processo de elaboração do orçamento. As informações individuais são discutidas com cada gestor

e são elaborados planos anuais para cada área, de acordo com os projetos e necessidades de desenvolvimento individuais (vide figura abaixo).

Uma ferramenta de treinamento e *teambuilding* utilizada pela Johnson são os treinamentos intitulados *colleges*. Os *colleges* são mini-cursos de 1 a 3 horas de duração ministrados por um gerente ou especialista em determinado assunto para o seu próprio departamento ou para outro departamento que tenha relação com o tópico em análise. Esta é uma importante ferramenta de disseminação de conhecimento e de união e aproximação entre os times da empresa.

Figura 6 – Formação do Plano de Treinamento

Formação do Plano de Treinamento



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Ceras Johnson

Existem ainda treinamentos corporativos, vinculados, principalmente, ao JLI (*Johnson Learning Institute*). Estes consistem em um plano

básico global de desenvolvimento individual dos gestores, considerando competências básicas que cada gerente deveria possuir, dada sua área funcional (Marketing, Vendas, Finanças, Operações ou Recursos Humanos). Normalmente estes treinamentos são ministrados fora do país e os participantes ganham “pontos”, não só pelos cursos assistidos, como também pela multiplicação dos mesmos no seu país de origem, ou seja, dividindo o conhecimento adquirido com outros membros da subsidiária.

A Johnson mantém uma política de patrocínios de estudo. Esta política abrange desde patrocínio de inglês para cargos específicos, e que utilizem o idioma nas suas atividades, até patrocínio de graduação, MBA e outras pós-graduações. A escolha dos patrocinados depende, não somente de sua função, mas principalmente de seu desempenho e perspectivas de carreira, considerando ainda futura movimentações planejadas pela companhia.

Por fim, cabe destacar o esforço da companhia para fazer com que todos os seus operários possuam o ensino médio completo, sendo este preferencialmente técnico. A empresa possui um projeto intitulado *Escolinha Johnson*, que fornece apoio para a formação no ensino fundamental e médio, bem como um programa de bolsas, em escolas reconhecidamente boas, para segundo grau técnico.

Tais programas têm como objetivo ajudar os funcionários a superarem seus desempenhos passados e assegurar o atingimento das metas da companhia, melhorando sua produtividade.

- **Práticas de Recrutamento e Seleção:** mais do que habilidades e competências, o processo de recrutamento e seleção da Johnson preocupa-se em identificar pessoas que possuam valores semelhantes aos da companhia e que, em geral, possuam potencial para desenvolvimento de uma longa carreira.

A primeira forma de recrutamento e seleção é o próprio processo interno de planejamento de carreira, onde se analisam os candidatos aptos a ocuparem outras posições na empresa.

Caso não haja nenhum candidato preparado internamente para uma vaga disponível, busca-se no mercado profissionais com as

características, habilidades e competências necessárias ao cargo, através de parceiros (*headhunters*). Os candidatos selecionados pelas empresas parceiras, após análise curricular, diversos testes e entrevistas, são submetidos a entrevistas com o Departamento de Recursos Humanos e com os gerentes e diretores da área. Todas as decisões de admissão são compartilhadas entre Recursos Humanos e a área solicitante.

Por fim, um outro meio de recrutamento e seleção é o Programa de Estágio, que oferece anualmente mais de vinte vagas de estágio para universitários de diversos cursos em todos os departamentos da empresa. Atualmente, mais de 30% dos estagiários são efetivados na companhia e muitos ex-estagiários ocupam posições gerenciais e até mesmo diretorias.

- **Práticas de Comunicação:** este é um dos pontos que mais precisam de desenvolvimento entre as políticas e práticas de Recursos Humanos da Johnson e para o qual serão destinados alguns esforços no ano de 2004. O objetivo central é que as informações necessárias circulem da forma mais rápida e eficiente possível.

Apesar de possuir um ambiente informal e manter o canal aberto entre a Diretoria e os funcionários, possuindo inclusive ferramentas de comunicação vertical ascendente e descendente, a comunicação da Johnson é falha sob vários aspectos.

Em primeiro lugar, as ferramentas precisam ser reformuladas. O jornal não possui periodicidade regular, o mural precisa dar espaço a informações de resultados e de negócios, os *e-mails* devem ser melhor direcionados e utilizados e as reuniões de comunicação devem ser mais freqüentes e melhor aproveitadas.

O segundo problema é que as pessoas, em geral, não utilizam o canal com a Diretoria de forma adequada, não assimilando as informações das estratégias do negócio e resultados obtidos de forma consistente. A gerência sênior ainda falha no repasse destas informações, quebrando a cadeia de comunicação.

Em linhas gerais, a comunicação (horizontal e vertical, formal e informal) existe e é farta, mas não é eficiente. Foi formulado um Plano

de Comunicação, que será implementado em Janeiro de 2004 e visa otimizar as ferramentas de comunicação e direcioná-las para o melhoramento da comunicação estratégica.

Retornando as demais características culturais, em termos de **Estrutura e Liderança**, percebe-se na Ceras Johnson uma estrutura organizacional bastante flexível, muito achatada, conseqüentemente, com um nível elevado de *empowerment*. As grandes decisões de investimento e/ou estratégicas são centralizadas na matriz, que também estipula as metas e níveis esperados de desempenho da organização como um todo. Cada Diretor local reporta-se funcionalmente para um Diretor Regional de sua área de negócio na matriz, mas administrativamente ao Gerente Geral (Presidente) da subsidiária.

Logo, apesar das diretrizes gerais chegarem da matriz, localmente são determinadas as táticas, as estratégias locais e o direcionamento do orçamento anual de cada departamento. Os departamentos são divididos de forma funcional e geográfica, sendo as Diretorias locais: Marketing, Vendas, Finanças, Operações e Recursos Humanos (vide organograma – anexo 2).

Buscando obter decisões ágeis, mas participativas e consistentes, há um incentivo a criação de times multifuncionais, tanto do ponto de vista local como regional. Tais times, dentro da perspectiva de uma estrutura muito enxuta, fizeram com que se tenha na empresa um clima de troca, respeito e cooperação muito forte. Este fato contribui ainda mais para que se obtenha uma boa participação, decisões mais acertadas e, conseqüentemente, melhor desempenho e produtividade.

A liderança da empresa, tanto gerentes como diretores, é bastante jovem, informal e habituada a delegar. Grande parte dos gerentes foi formada na companhia, tendo seus valores bastante internalizados.

Na subsidiária, o Comitê de Direção (*Management Comitee*), formado pelos diretores, é o principal corpo diretivo, responsável pela estipulação de metas, políticas e estratégias locais. Uma característica marcante é a enorme preocupação do Comitê e, de um modo geral, dos gestores com o bem-estar de seus funcionários, considerando cada um individualmente.

A liderança da Johnson poderia ser classificada como transformacional, dado que, além da consideração individual já destacada, os líderes estimulam o

pensamento e a inteligência da organização, assim como possuem traços carismáticos.

O **ambiente físico** de trabalho promove a informalidade, sendo o *lay-out* do escritório moderno e dividido em baias (exceto a Diretoria que possui salas privativas) e o modo de vestir pouco convencional (esporte fino, com sextas-feiras como *casual day*). A linguagem utilizada nas comunicações, seja nas comunicações escritas, seja nas comunicações da Diretoria, não foge a regra e também possui este tom informal, deixando a sensação de que o canal de comunicação está sempre aberto.

Com relação aos **ritos**, percebe-se poucos ou nenhum rito de degradação, evitando-se ao máximo as demissões e buscando tornar estes tipos de processo os mais suaves, respeitosos e o menos traumático possível. Os ritos de confirmação (ou reforço) são os mais cultuados, podendo ser encontrados desde cartas diretas do vice-presidente regional para os empregados de um determinado país até uma comemoração pública em reuniões de comunicação nas entregas de Prêmios Bravo (prêmios por inovações que foram transformadas em algum ganho para a empresa) e Prêmios por Tempo de Cia..

Os ritos de passagem e de renovação são constantes e, em geral, são realizados sob a forma de treinamentos e convenções. São utilizados sempre em admissões (Programa de Integração), troca de gerência e/ou renovação na equipe (*teambuildings* fora do ambiente de trabalho), encontros da equipe *home-office* de vendas etc..

Para ritos de redução de conflitos tem sido introduzida uma ferramenta chamada Gerenciamento da Rotina, que molda as gerências como células de negócios, traduzindo o papel de cada um na equipe, os produtos gerados e o nível de qualidade esperada pelos clientes deste “negócio”, encerrando com a elaboração de um código de conduta da equipe.

Por fim, os ritos de integração principais são conduzidos pela Associação de Funcionários, como as festas de Dia dos Namorados, Dia das Crianças e campeonatos internos e externos de futebol. Culminando em um grande evento de Recursos Humanos, que é a Festa de Natal.

A principal **estória**, já mencionada, é a narrativa acerca da viagem empreendida por um membro da Família Johnson ao Nordeste Brasileiro, que é sempre lembrada e gerou algo intitulado *The Spirit of Carnaúba*. O espírito

aventureiro, inovador, desbravador, empreendedor e, posteriormente, socialmente responsável traduzem bem os valores da família fundadora e seus desejos e expectativas a respeito dos valores que a empresa deve adotar.

A mensagem mais importante é o legado deixado depois de anos de estudo e exploração da Carnaúba no Nordeste, mais especificamente no Ceará – uma reserva florestal doada, participação em diversos projetos ambientais governamentais ou de faculdades, como o Instituto Sertão e uma escola pública referência na capital do Estado, com toda infra-estrutura necessária para educação e saúde de milhares de crianças.

A promoção da **diversidade**, de um bom **clima organizacional** e de um **relacionamento interpessoal** eficaz são preocupações constantes da Johnson.

O foco da empresa no bem-estar das pessoas que participam do dia-a-dia da organização, mais especificamente seus funcionários, fez com que a Johnson investisse tempo e dinheiro na criação e divulgação de uma política de inclusão e respeito às minorias. O programa *Enjoy the Difference* promove a inserção, aceitação e promoção das minorias, tendo como parâmetros e indicadores a quantidade de negros que trabalham na empresa, o número de mulheres em cargos de chefia e na alta direção etc..

Não há, ainda, preocupações explícitas com deficientes físicos, mas, de uma maneira geral, a política *Enjoy the Difference* vem obtendo resultados positivos e sua principal meta, que é a valorização da inovação e criatividade como um diferencial competitivo, vem sendo alcançada. A diversidade aliada a resiliência dos funcionários da empresa implica em uma companhia flexível e preparada para mudar com rapidez e comprometimento.

Ainda como forma de otimizar a troca de experiências e desenvolver pessoas, mantendo o respeito as diferentes culturas, a empresa envia e recebe pessoas do exterior com frequência, que ficam em média dois anos fora de seu país de origem. Normalmente tais expatriamentos ocorrem em níveis gerenciais. Atualmente o Brasil está recebendo dois estrangeiros e possui dois brasileiros fora.

Com relação ao **clima organizacional**, a Ceras Johnson é uma das pioneiras na realização de pesquisa de clima, realizando-a há quase 60 anos. A pesquisa é feita com todos os funcionários, compreendendo diversos tópicos desde

as práticas e políticas de Recursos Humanos e o relacionamento entre funcionários até a forma como a alta direção está conduzindo os negócios.

A Pesquisa de Opinião, como é chamada, é completamente sigilosa e é apresentada subdividida até o nível de departamento. Seu resultado é comparado com anos anteriores e com outros países da região no qual a subsidiária se insere. Os funcionários participam da elaboração de planos de ação para resolução dos problemas críticos e estes planos também são divulgados e discutidos.

O **relacionamento interpessoal** é incentivado e, conforme mencionado acima, é fundamental para o atingimento dos objetivos, dada a estrutura da companhia e a dependência de uma boa interação entre os times. Além dos times multifuncionais, a Associação de Funcionários promove eventos e ajuda a unir a fábrica com o administrativo. Esta relação ainda é uma das relações mais frágil e pouco consolidada. Alguns dos ritos descritos acima também promovem a união, interação e clima de cooperação entre o time de funcionários da subsidiária.

Elencadas as características essenciais para o desenho da cultura da Johnson, a classificação da mesma, adotando as tipologias apresentadas, seria a seguinte:

- **Handy & Harrison** – a cultura da Johnson está mais próxima a descrição de uma “*Cultura da Tarefa*”, dada a sua necessidade de ser flexível e ágil e de sua estrutura enxuta, o que implica no fortalecimento de equipes e times multifuncionais para realização de projetos.
- **Modelos de tribos corporativas (Deal & Kennedy)** – nesta tipologia, a Johnson se aproxima da classificação de “*Cultura do Trabalho Duro/Diverte Muito*”, cujo *feedback* é rápido, mas o risco é pequeno. Existe um forte *trade-off* entre quantidade e qualidade, dado que o volume de vendas é elevado e o impacto de cada venda é baixo, tendendo a organização a enfatizar o volume.
- **Modelo de Sethia e Von Glinow** – este modelo possui um tipo que expressa nitidamente a cultura da Johnson, que é a Cultura Cuidadosa. A preocupação exacerbada com as pessoas, assumindo um caráter paternalista (que origina-se nos fundadores da companhia), não impõe altos níveis de desempenho. O sistema de remuneração e benefícios

ilustra a preocupação com o bem-estar dos funcionários sobrepondo o desempenho obtido.

No modelo de **Donnelly**, a cultura da empresa fica entre a excelência, ou seja, uma organização extremamente planejada e cuja comunicação é extremamente eficaz e uma cultura *fuzzy*, onde tudo é incerto e pouco planejado. A cultura da Johnson não chega a ser excelente pela falta de comunicação e clareza no planejamento estratégico e definição de objetivos, conforme mencionado nas características elencadas acima.

Baseado nesta classificação e nas características apresentadas e no momento atual da organização, a Johnson, utilizando o Modelo de ***Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança*** de Schein, pode ser classificada como uma organização na “*Meia-Vida Organizacional*”, pois vem realizando novos lançamentos, expandindo-se geograficamente e principalmente fazendo algumas grandes e importantes aquisições. Do ponto de vista da cultura organizacional, inicia-se o desenvolvimento de algumas subculturas a medida que aparecem novos integrantes, possuidores de diversas origens e culturas, o que reduz a integração cultural.

Logo, o próximo estágio desta organização seria a “*Maturidade Organizacional*”, no qual a organização apresentaria uma certa estagnação, dada a maturidade dos mercados nos quais atua, e surgiria uma certa desmotivação para mudar. Neste estágio, a cultura assume um caráter de restrições à mudança, pois liga-se as glórias do passado e torna-se fonte de auto-estima e defesa.

Do ponto de vista do Modelo do ***Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações*** de Dyer, a Johnson acabou de consolidar a mudança de comando da organização e sua divisão em duas grandes organizações, logo inicia-se o estágio 6 - *A nova cultura é sustentada pela introdução de novos padrões de manutenção*.

Neste modelo, o próximo passo é a chegada de uma nova crise ou um novo grande momento de indefinições e mudança, onde as habilidades e práticas gerenciais passam a ser questionadas. Supondo que a maturidade organizacional ainda demore vários anos para chegar, dado o ritmo de crescimento atual, a provável próxima “crise” será novamente a sucessão do comando na família Johnson.

Finalmente, sobre as características abordadas no capítulo 3.3 (Especificidades da Cultura de uma Empresa Familiar), primeiramente a Johnson será analisada sob a perspectiva do Modelo de Desenvolvimento apresentado.

Com relação a dimensão “Desenvolvimento da Empresa”, a empresa se encontra no estágio de Expansão/formalização, dadas as recentes aquisições locais e globais que a empresa vêm realizando. Para a dimensão “Desenvolvimento da Família”, a Johnson já realizou algumas “transferências de comando” (último estágio), mas atualmente está em uma fase de “trabalho conjunto”, dado que pela primeira vez a companhia está dividida sob o comando de dois irmãos. Finalmente, na dimensão “Desenvolvimento da Propriedade”, a empresa, em seu último e recente processo de sucessão, passou para uma sociedade de irmãos, realizando uma transição evolutiva (de proprietário-controlador para sociedade de irmãos).

De um modo geral, todos os processos de transição foram tranquilos e pouco traumáticos para o negócio, gerando, na maioria dos casos, grandes oportunidades de crescimento e mudança. Tal fato se deve a utilização de planos de sucessão bem desenhados e com o apoio de consultores externos.

Na realidade, a companhia mantém um conselho de administração (com membros externos à empresa – presidentes, vices e diretores, ativos ou aposentados, de outras organizações), não somente para o negócio como um todo, como também para apoiar e direcionar as decisões locais de cada subsidiária da empresa.

Os membros da família não ocupam cargos na empresa, sendo as principais posições executivas da subsidiária brasileira e da matriz ocupados por pessoas oriundas de outras empresas ou desenvolvidas internamente, mas nenhum membro da família Johnson.

A Johnson não negocia ações em bolsa de valores, não devendo portanto publicar seus resultados e balanços. E, apesar de ser uma grande empresa, sua matriz não se localiza nos grandes centros americanos, mas sim em uma pequena cidade americana (Racine).

Com relação as características particulares de uma organização familiar, pode se dizer, resumidamente, que a Johnson vem gerenciando os possíveis *issues* de forma eficiente, apresentando resultados administrativos positivos.

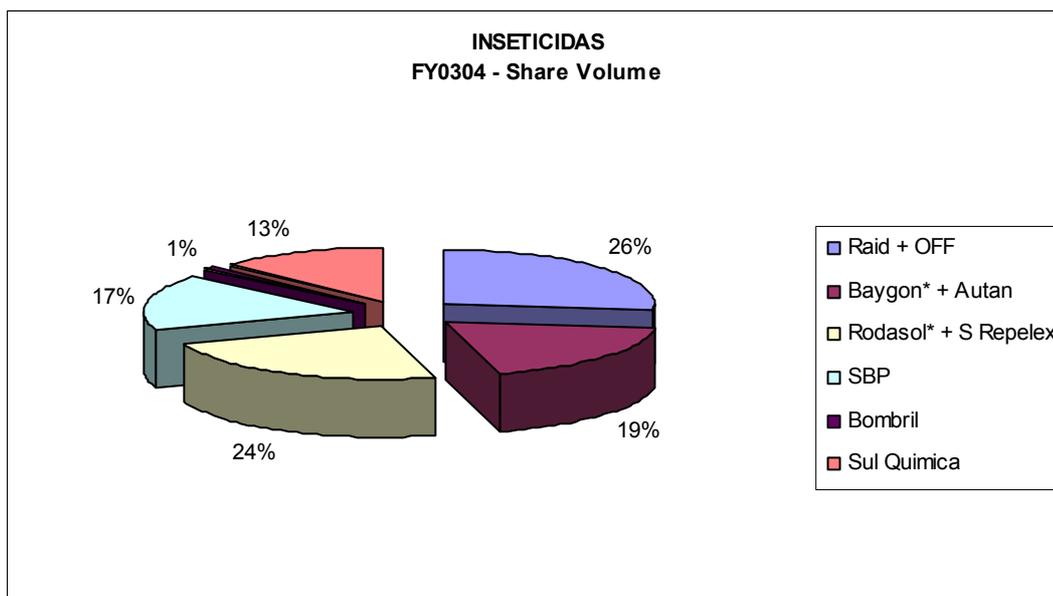
4.4. Desempenho de Mercado (*Market Share*) nos Últimos Anos

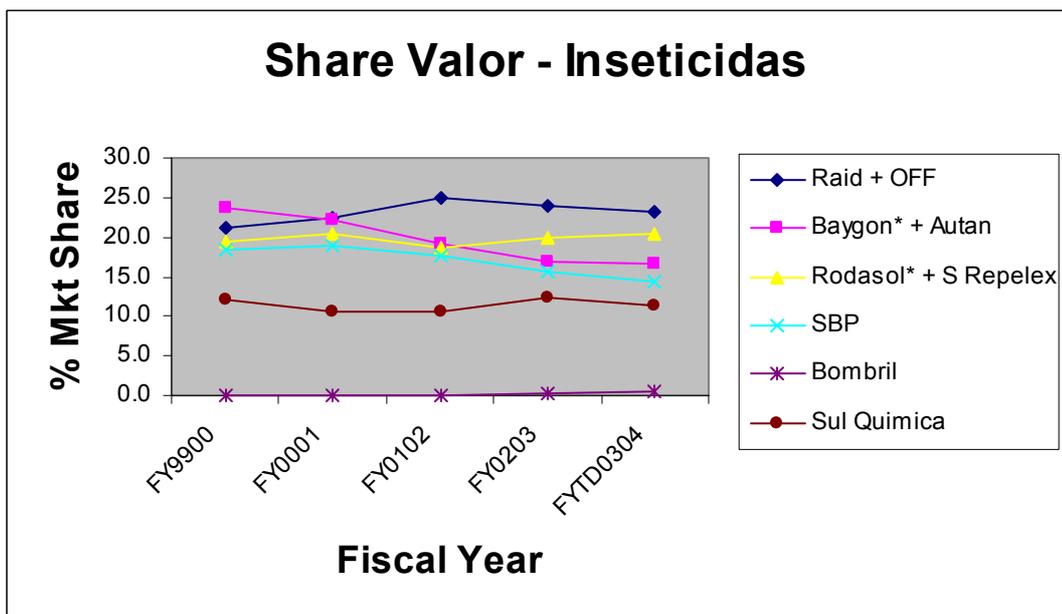
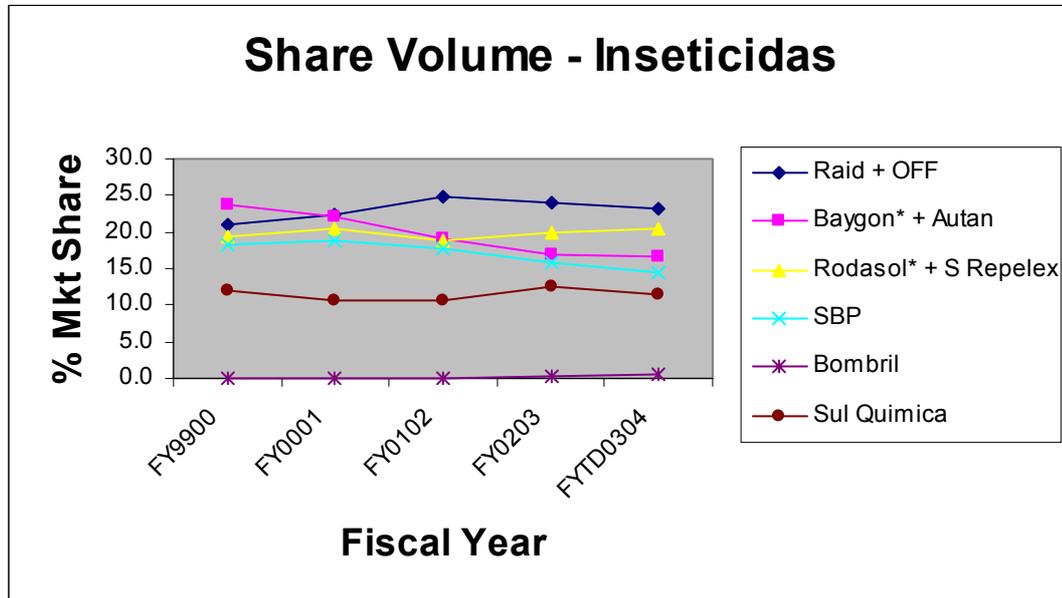
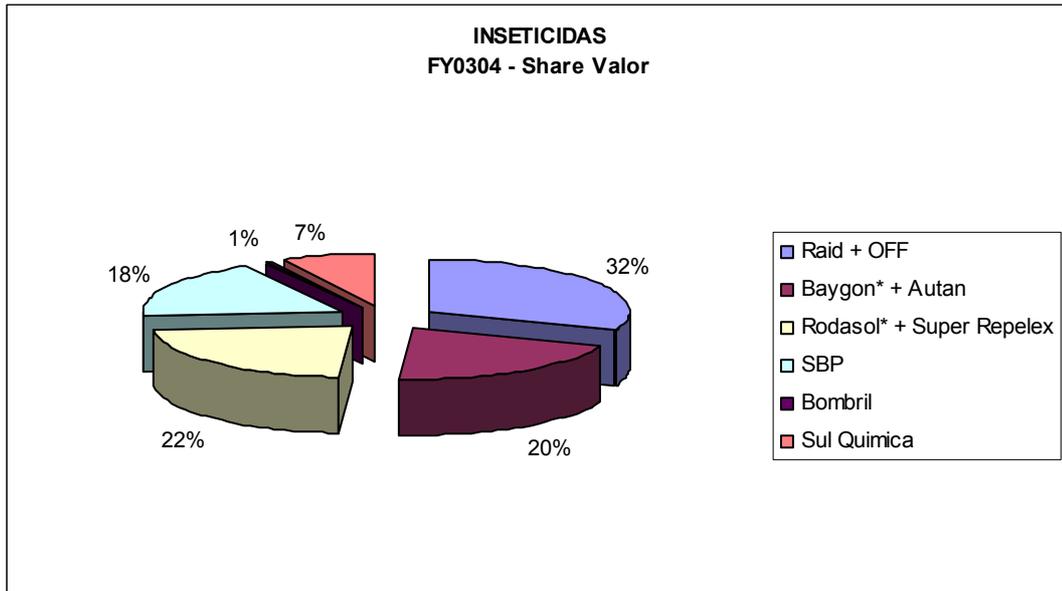
Como forma de avaliação de desempenho, esta seção consiste em uma análise dos dados de *market share*, em volume e em valor, dos últimos cinco anos (99 a 03), sendo dividida pelas sete categorias nas quais a Johnson atua (Inseticida, *Air Care*, *Home Storage*, Auto, Lustra Móveis, Banheiros e Pisos).

Ressalta-se que os gráficos de evolução apresentam os dados de *share* do mercado total e os gráficos comparativos do último ano refletem a divisão do mercado entre os principais *players* de cada categoria. Cabe mencionar ainda, que a expressão ano fiscal será utilizada para retratar o ano fiscal americano, que inicia-se em julho e termina em junho do ano seguinte.

A primeira categoria, Inseticidas, representa aproximadamente 50% do volume dos negócios da Johnson e é nesta categoria que houve um investimento mundial pesado realizado pela empresa (aquisição global das marcas de inseticidas da Bayer - Baygon e Autan). A principal concorrente da empresa, a Reckitt Benkiser, reagiu ao movimento da Johnson, adquirindo a marca SBP da Clorox. Com isto o mercado, neste último ano, praticamente se consolidou nestas duas empresas (75% do mercado total – em volume).

Figuras 7, 8, 9 e 10 – Market Share Inseticidas





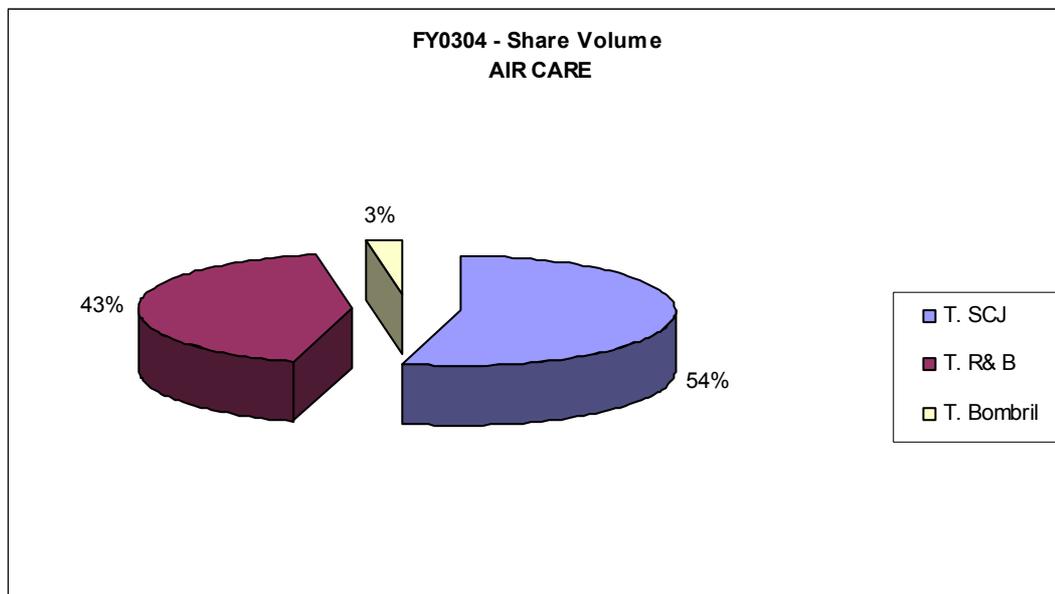
Fonte: AC Nielsen

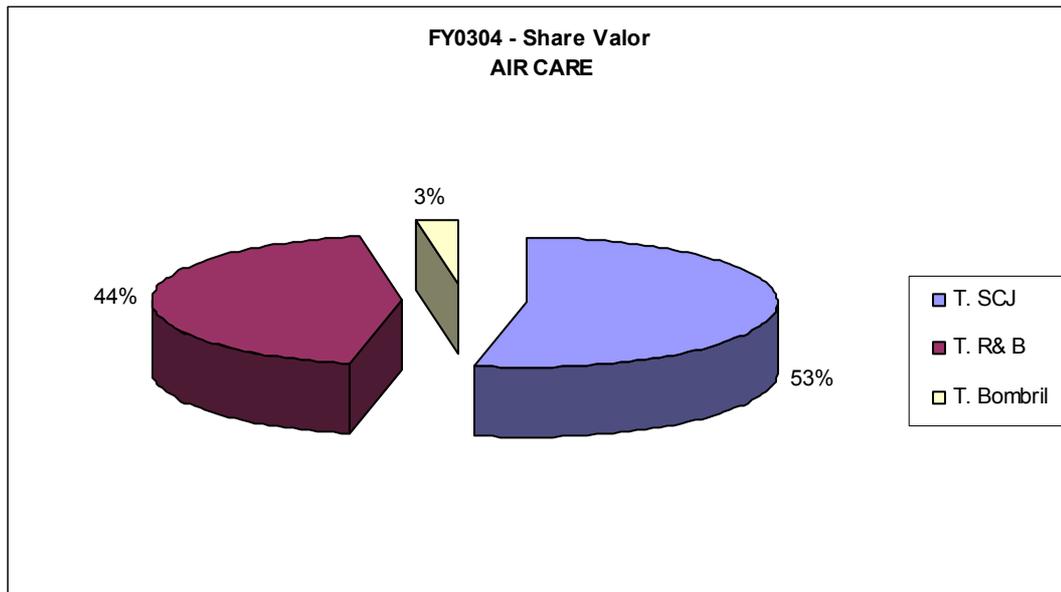
Do mercado total (em volume) as marcas da Johnson (Raid, Off, Baygon e Autan) são **líderes**, detendo 45% do volume total, seguidas pelas marcas da Reckitt, com 41%. Em termos de valor a diferença aumenta, ficando a Johnson com 52% e a Reckitt com 40%. Tal fato ilustra a diferença de estratégia adotada, dado que a Johnson trata a marca líder (Raid) como *premium* e a Reckitt busca, com o Rodasol, um produto *low cost*.

A evolução do *market share* nos últimos cinco anos mostra como as marcas Raid e Off têm recebido investimentos, apresentando um significativo crescimento. As marcas Baygon e Autan, adquiridas no último ano fiscal, vinham sofrendo uma queda de *market share*, fruto da falta de investimento e preparação da venda pela Bayer.

A segunda categoria, na qual a Johnson atua com a marca Glade, é *Air Care* (Purificadores de Ar). Nesta categoria, apesar da queda nos últimos dois anos, a Johnson vem sustentando a **liderança** com mais de 50% de *share* volume e valor, conforme ilustram os gráficos abaixo.

Figuras 11 e 12 – Market Share Air Care

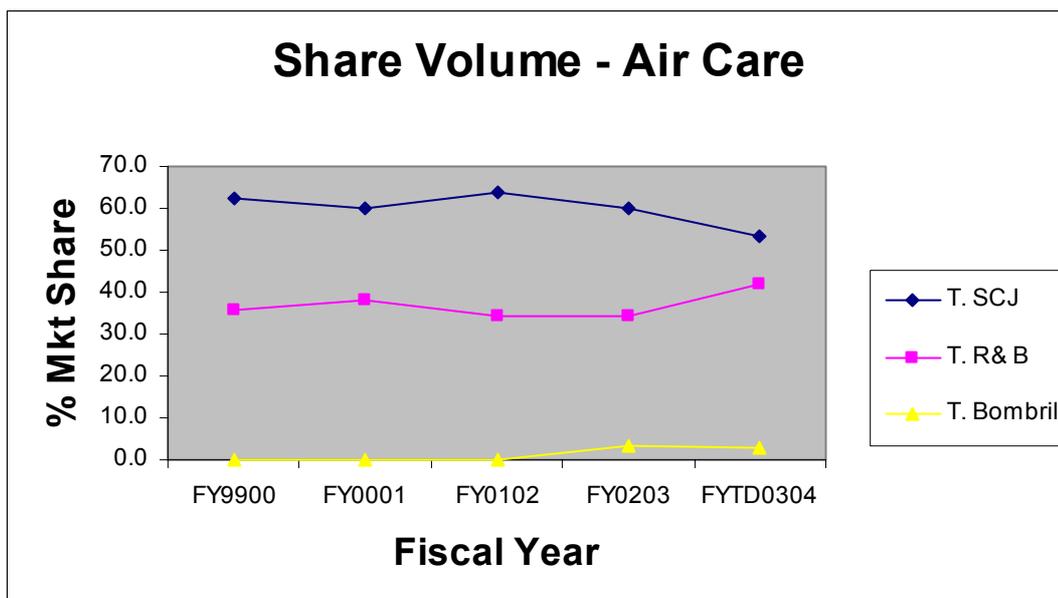


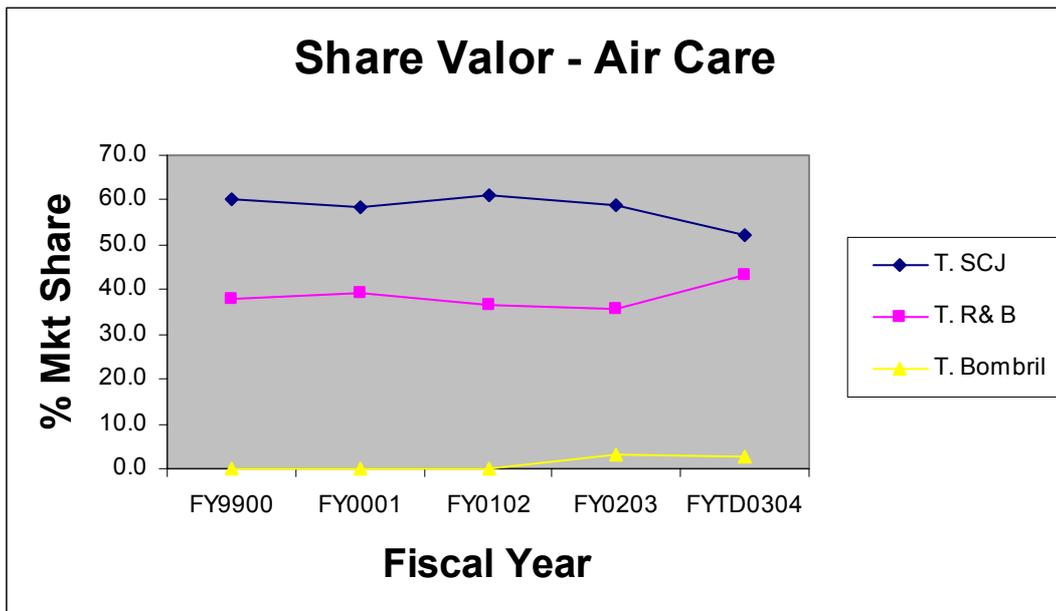


Fonte: AC Nielsen.

O forte ataque da Reckitt nesta categoria, na qual atua com a marca Bom Ar, realizando vários lançamentos de novos produtos e fragrâncias e baixando preços, fez com que a Johnson perdesse quase dez pontos percentuais de *share* volume. Mas, dado que as duas concorrentes dividem mais de 90% do mercado, a Johnson ainda possui um razoável espaço.

Figuras 12 e 13 – Market Share Air Care (cont.)



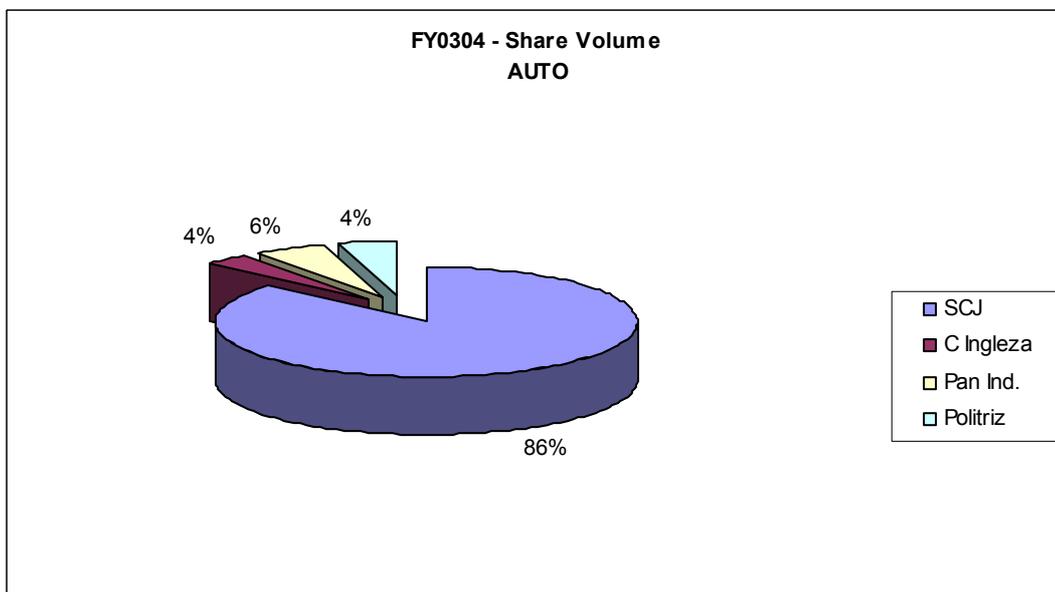


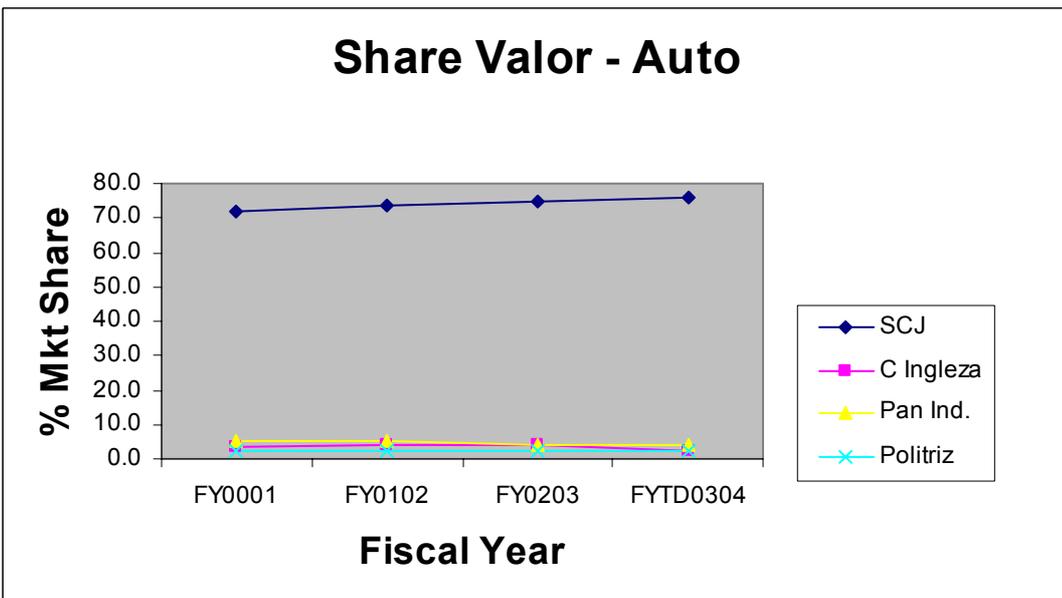
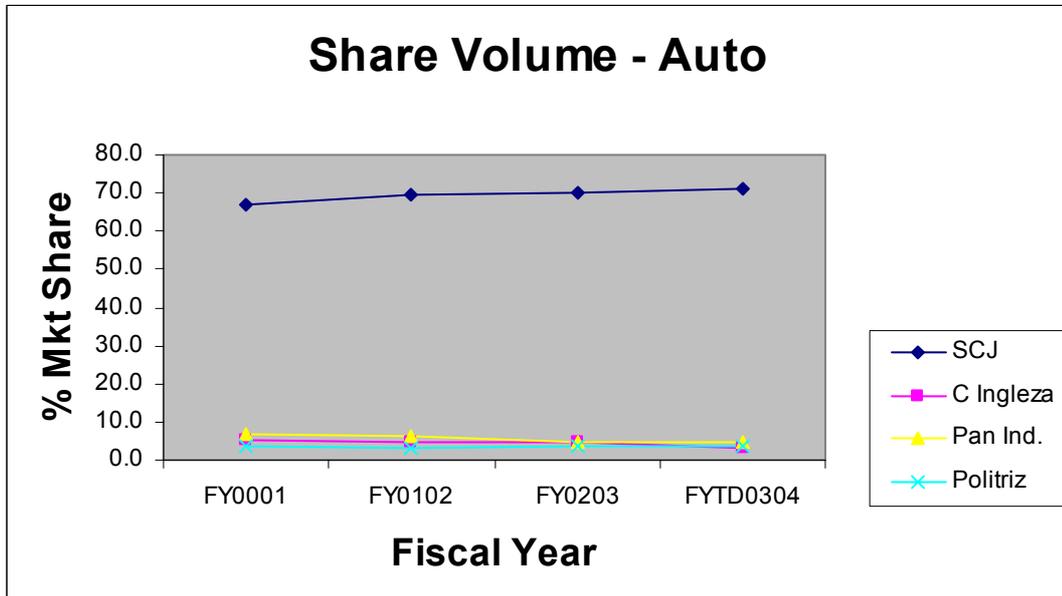
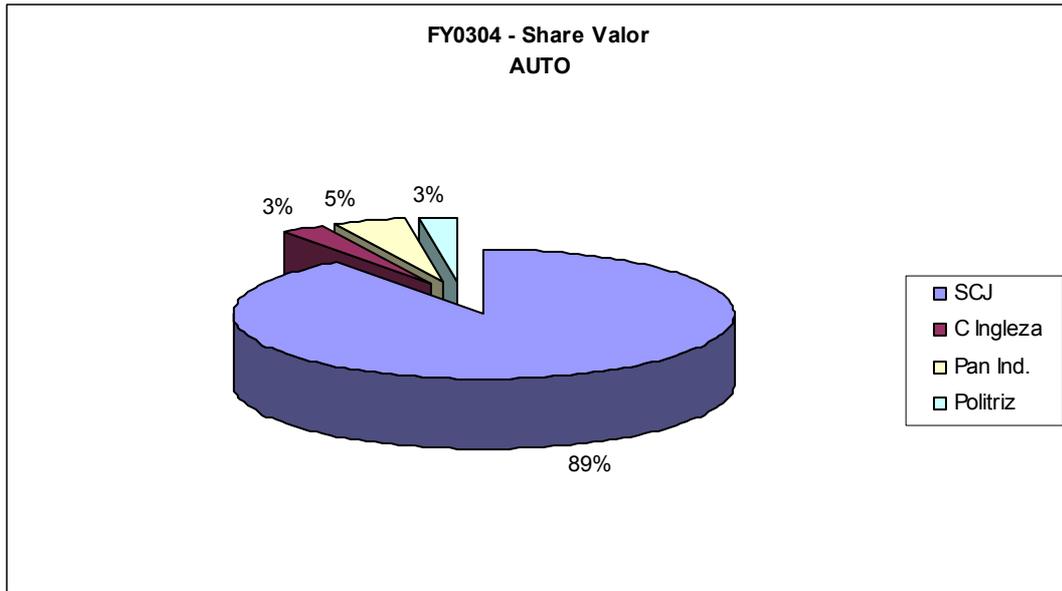
Fonte: AC Nielsen

A próxima categoria a ser analisada é Auto, na qual a Johnson apresenta uma **liderança** absoluta e inquestionável, com mais 70% de *market share* volume e valor para as marcas Grand Prix e Carnu. Esta é a categoria mais lucrativa em que a empresa atua.

Os dados do ano de 1999 não estavam disponíveis, contudo nos últimos quatro anos a Johnson vem crescendo em média 1.3 pontos percentuais em *share* volume e 1.5 em *share* valor. Sendo que em 2003, a Johnson foi a única empresa a apresentar crescimento de *market share* e os demais *players* não conseguiram obter (individualmente) 5% de *market share*.

Figuras 14, 15, 16 e 17 – Market Share Auto



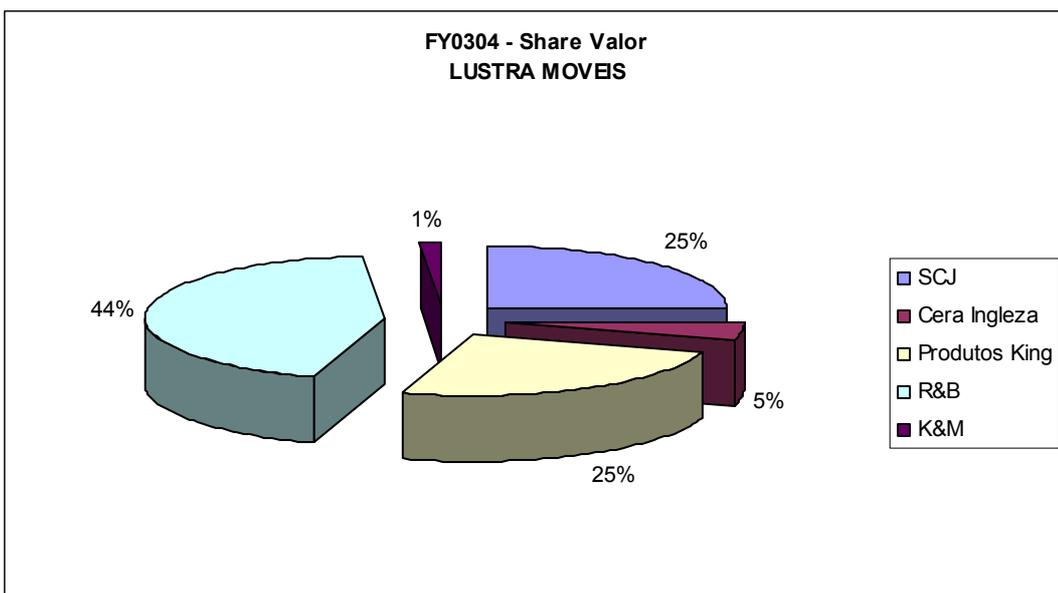
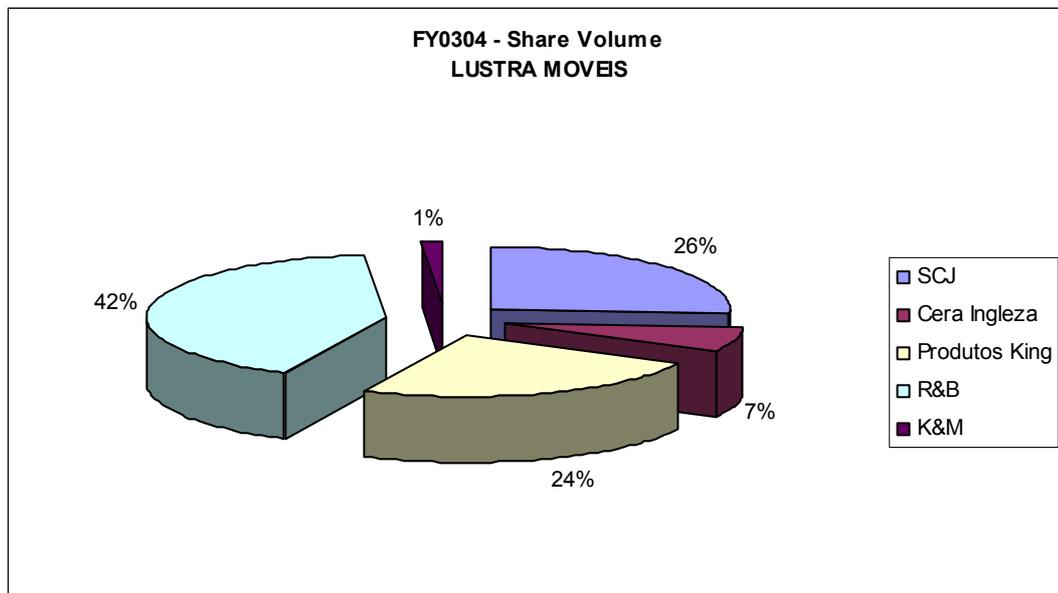


Fonte: AC Nielsen

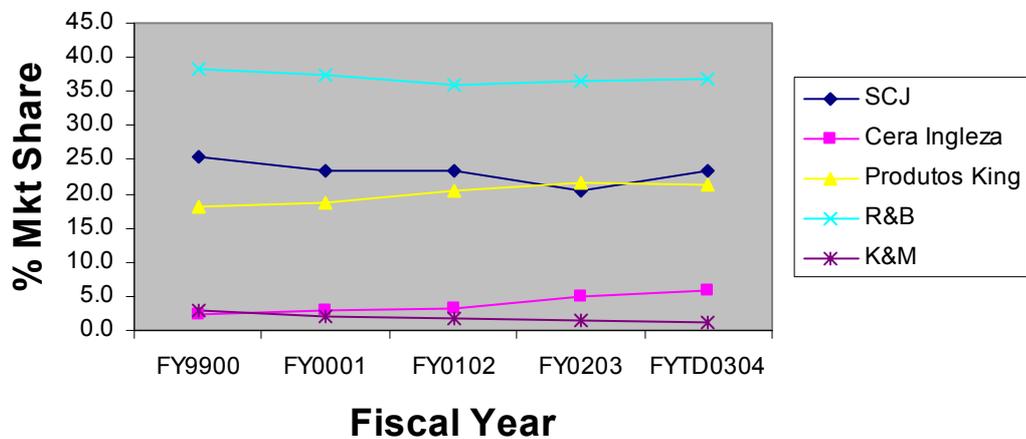
A quarta categoria (Lustra Móveis) é uma das duas únicas categorias na qual a Johnson não é líder, ficando em **segundo lugar**. Nesta categoria a Reckitt é líder com a marca Poliflor, ficando as marcas Bravo e Brilhol (ambas da Johnson) com o segundo lugar.

Em termos de evolução, a Johnson recuperou este ano o segundo lugar, que havia perdido para a Produtos King. A concorrência nesta categoria tem sido bastante acirrada, principalmente regionalmente, ou seja, em locais onde a K&M e Cera Ingleza são fortes concorrentes, como Minas Gerais, por exemplo.

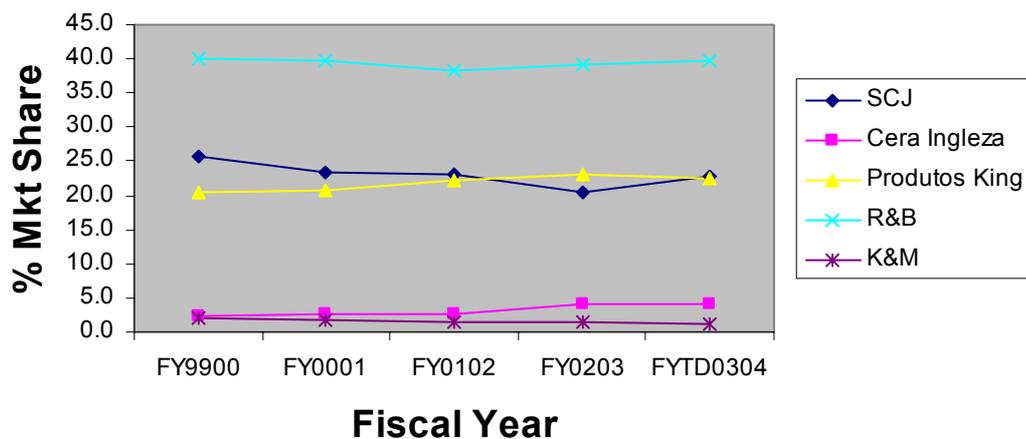
Figuras 18, 19, 20 e 21 – Market Share Lustra Móveis



Share Volume - Lustra Móveis



Share Valor - Lustra Móveis



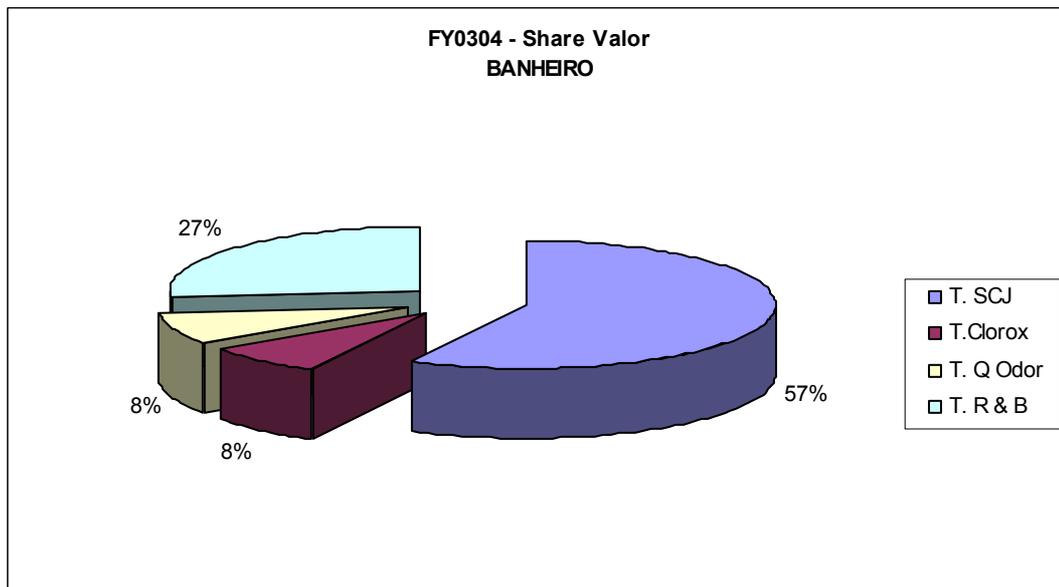
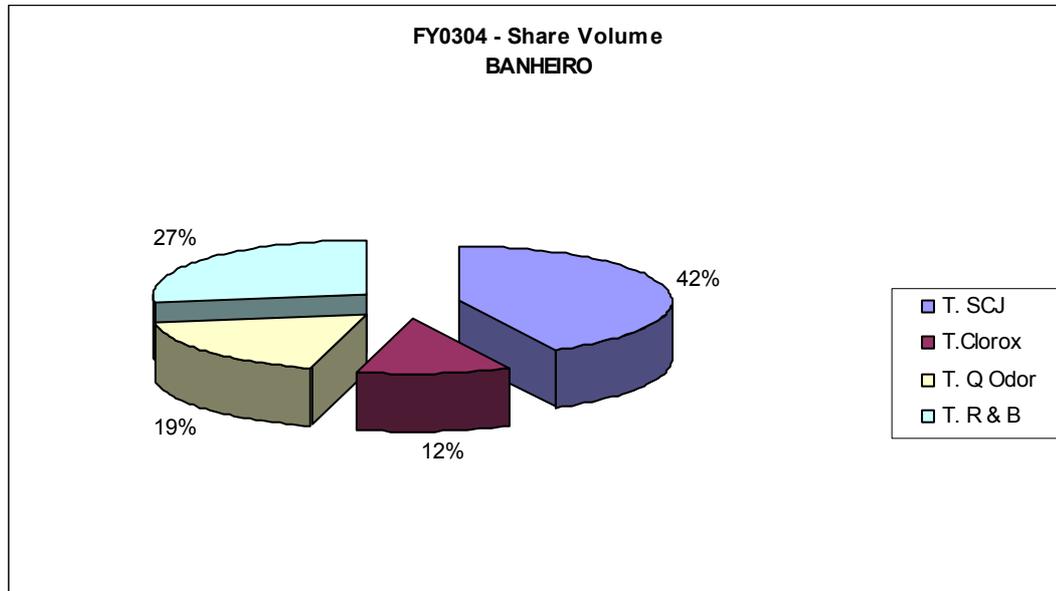
Fonte: AC Nielsen

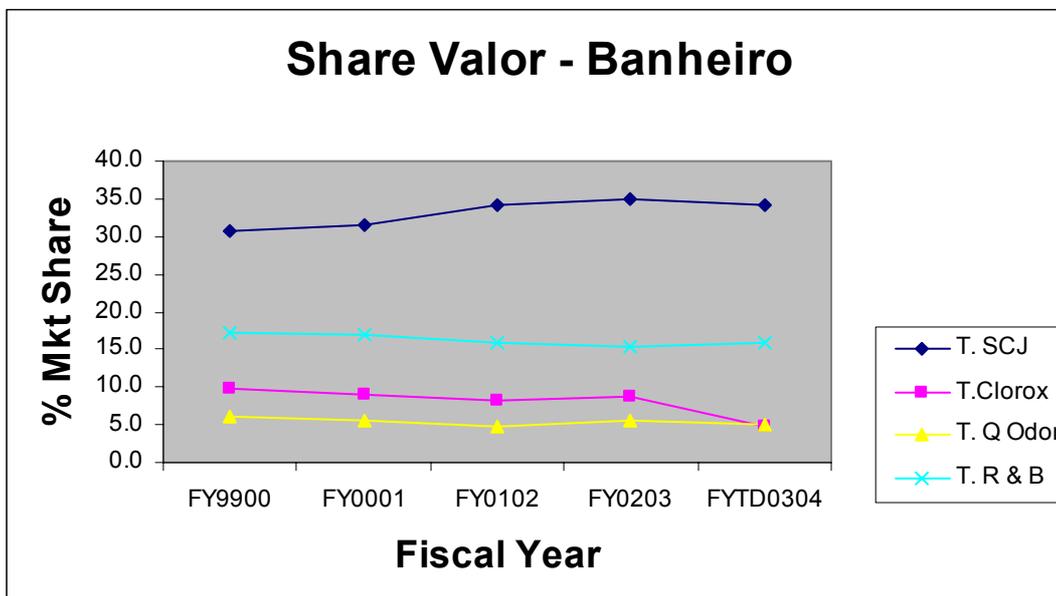
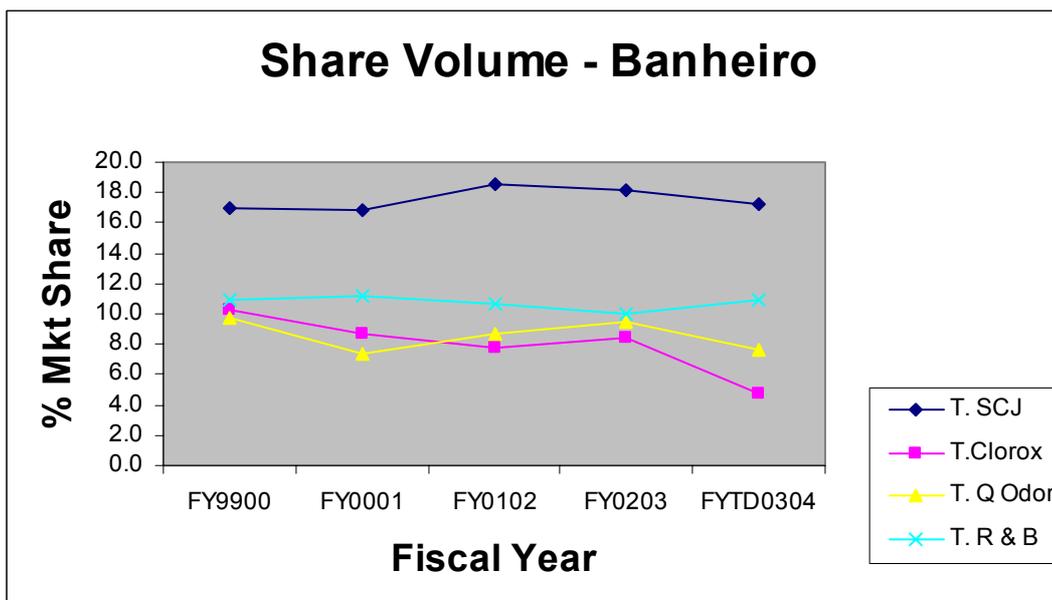
A quinta categoria analisada é Banheiro, onde a Johnson possui 17% de *share* volume e 34% de *share* valor com as marcas Glade e Pato Purific, sendo a **líder** de mercado. A Reckitt Benkiser detém o segundo lugar, com 11% de *share* volume e apenas 16% de *share* valor, mais uma vez ilustrando a diferença de estratégia entre as duas empresas.

Nos últimos cinco anos a Johnson conseguiu manter estável sua liderança em volume, ao redor dos 17%, aumentando em quatro pontos percentuais sua liderança em termos de valor. Isto ilustra que as estratégias de alteração de mix e

aumento de preços por diferenciação têm sido bem sucedidas. A Reckitt também manteve uma certa estabilidade, o que significa dizer que a Johnson tem ganho *market share* valor, principalmente, de outras concorrentes.

Figuras 22, 23, 24 e 25 – Market Share Banheiro



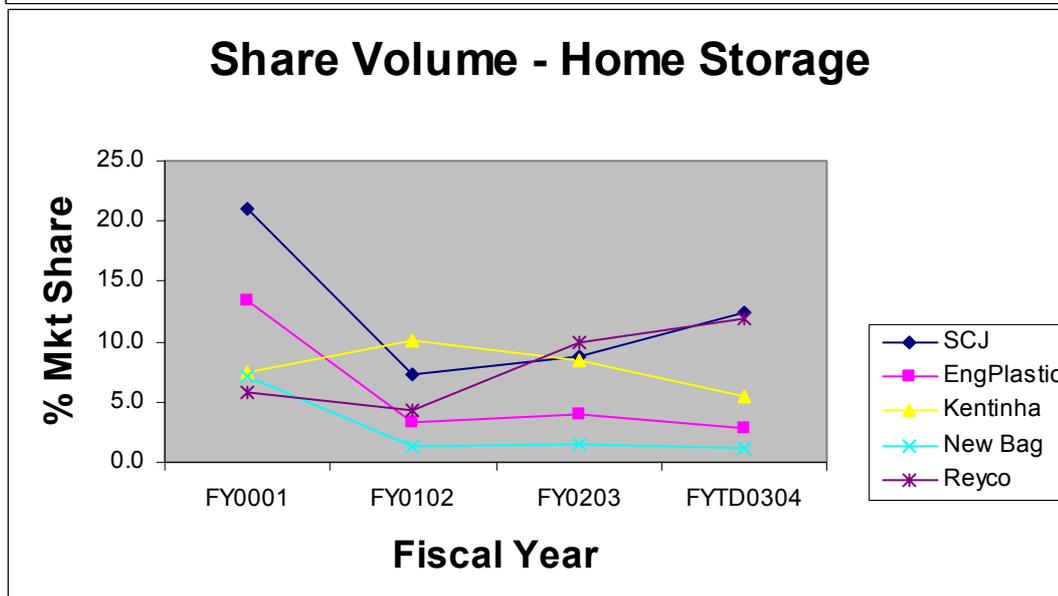
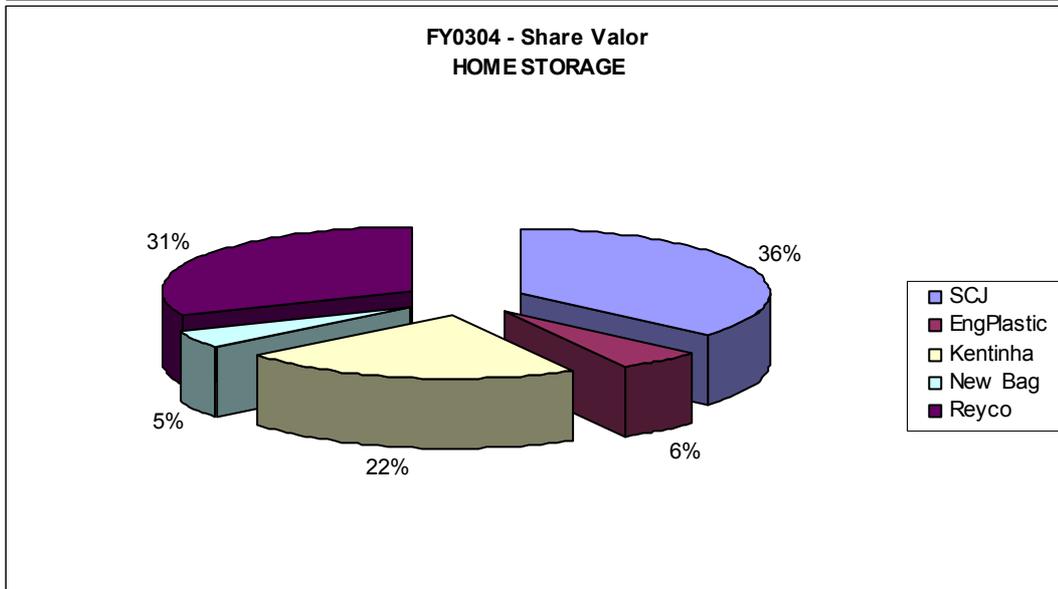
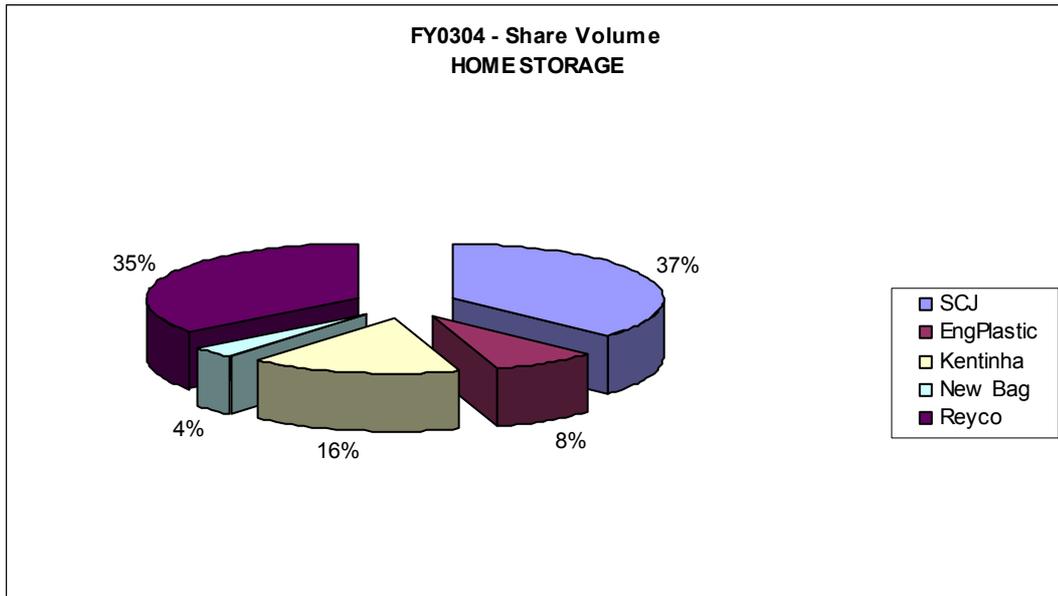


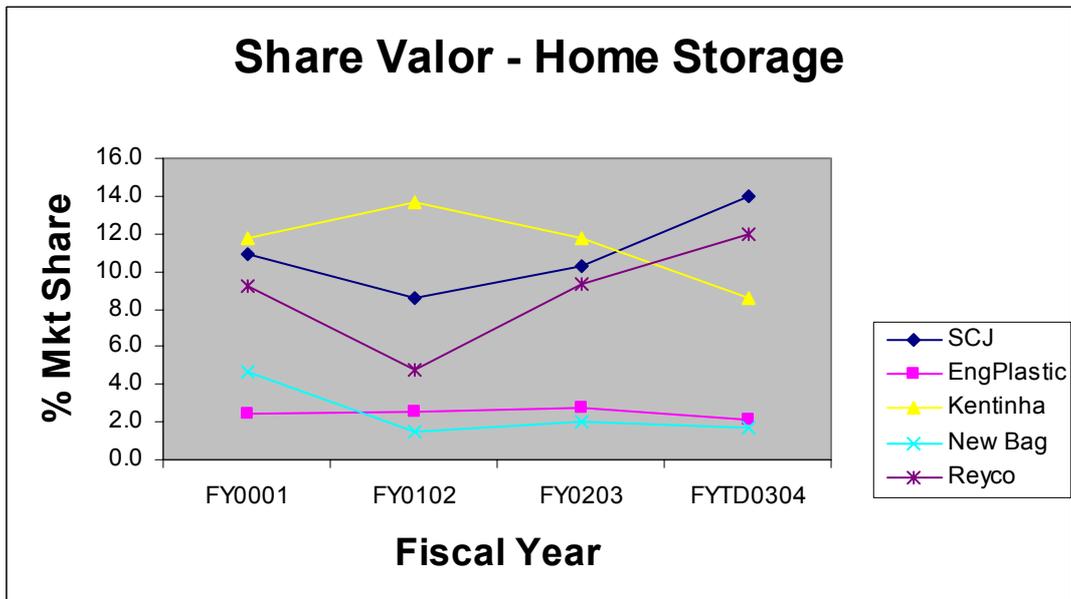
Fonte: AC Nielsen

Na categoria de *Home Storage*, na qual a Johnson atua com a marca Zip Loc, serão analisados apenas os dados de sacos plásticos, com e sem fecho. Neste segmento a empresa possui a **liderança** (alcançada neste último ano fiscal), tendo um “empate técnico”, em termos de volume, com a Reyco.

Este mercado é muito pulverizado, apresentando uma oscilação grande, bem como um número elevado de concorrentes. A Johnson passou a atuar neste segmento recentemente e ainda não consolidou sua posição no mercado, o que é bem ilustrado nos gráficos de evolução.

Figuras 26, 27, 28 e 29 – Market Share Home Storage





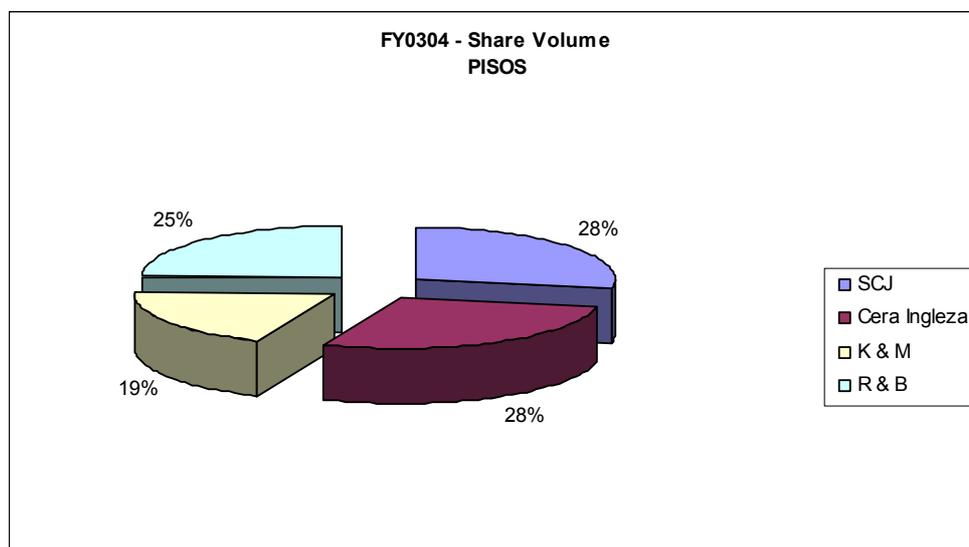
Fonte: AC Nielsen

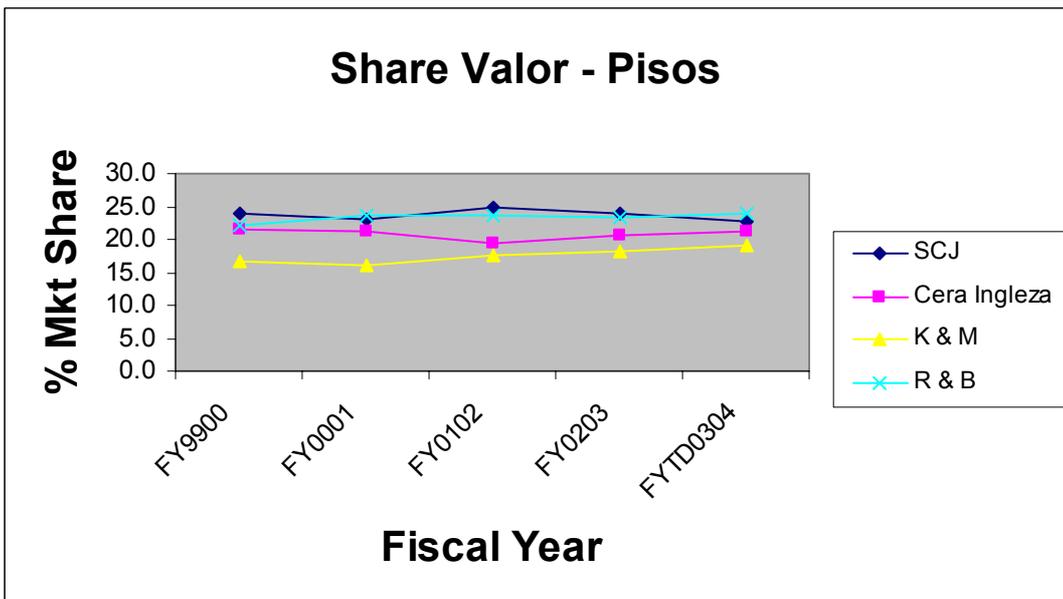
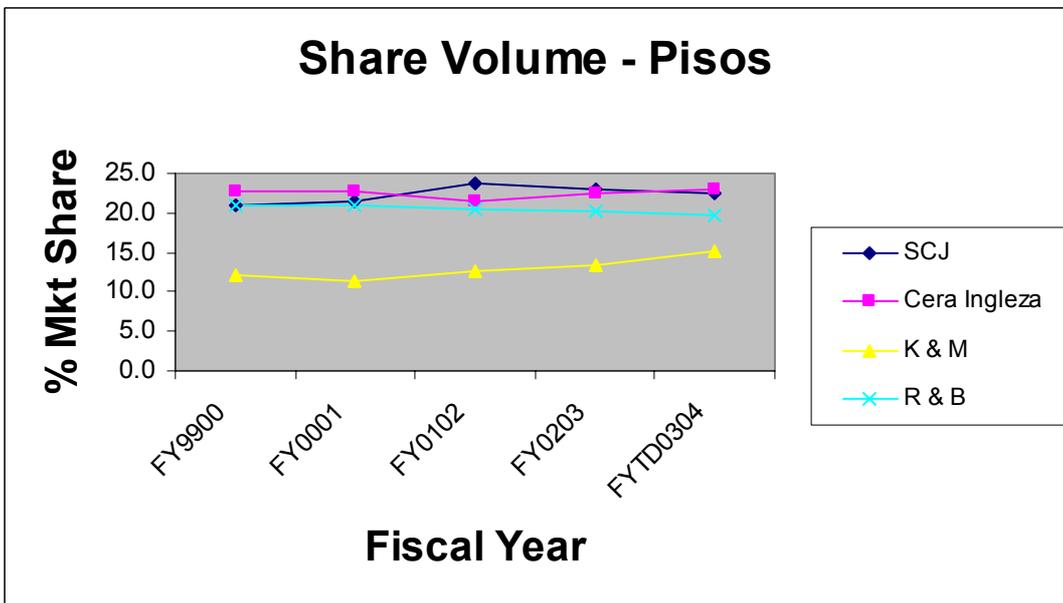
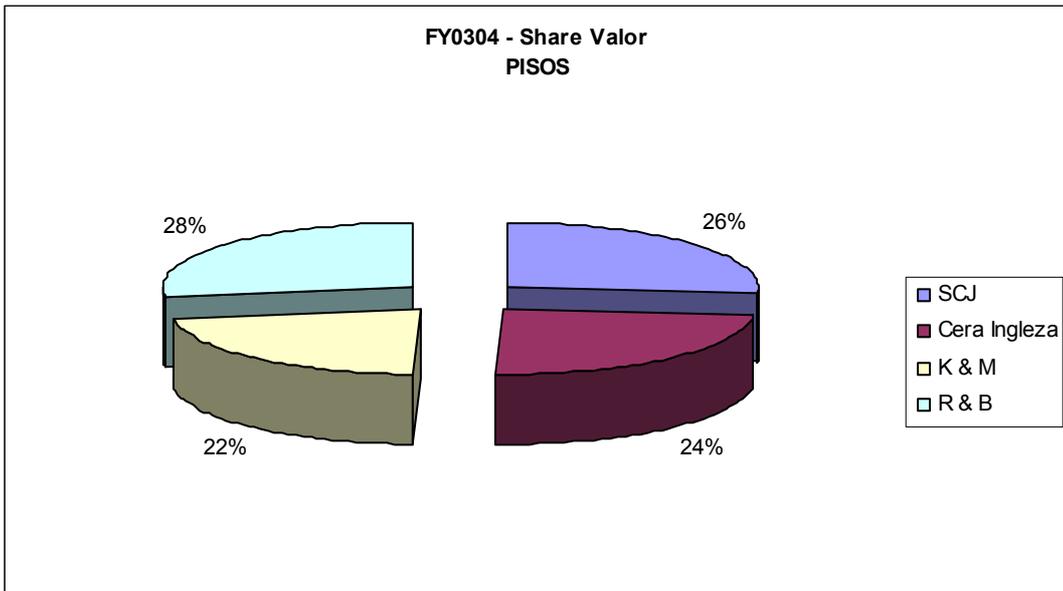
Por fim, a última categoria – Pisos – é a segunda na qual a Johnson não possui a liderança de mercado, ficando em **segundo lugar**, em volume e valor, com as marcas Bravo e Optimum. Curiosamente, o primeiro lugar em volume é da Cera Ingleza e o primeiro lugar em valor é da Reckitt Benkiser, o que contraria os posicionamentos estratégicos adotados nas outras categorias.

A evolução em termos de valor mostra uma oscilação na liderança em volume entre a Johnson e a Ingleza. A Ingleza retomou a liderança neste ano fiscal, após perdê-la por dois anos consecutivos para a Johnson.

Já em valor a estória se repete, só que a oscilação fica entre a Johnson (líder nos dois anos anteriores e no primeiro da análise) e a Reckitt que obteve a liderança neste ano fiscal.

Figuras 30, 31, 32 e 33 – Market Share Pisos





Fonte: AC Nielsen

Em suma, apesar da forte concorrência e da instabilidade dos mercados, que apresentaram diversas inovações, algumas fusões e aquisições e fortalecimento de *players* regionais, a Johnson conseguiu a liderança em cinco das sete categorias em que atua (sendo vice-líder nas demais), não só em termos de volume, mas também em valor. Isto ilustra que não houve compra de *market share* com queda nos preços, mas esforços bem sucedidos de Marketing ao longo destes últimos anos.

Apesar de não figurar como objetivo da análise de desempenho deste trabalho, cabe comentar que a companhia apresentou ainda uma melhora significativa nos resultados financeiros nos últimos dois anos.

4.5. Resultados das Entrevistas com os Gestores

Foram realizadas entrevistas com 11 gestores de todas as áreas funcionais da companhia, tendo os entrevistados uma média de 5 anos de companhia e idade média de 31 anos.

Estas entrevistas confirmaram algumas percepções originadas pelo levantamento das características da empresa junto ao Departamento de Recursos Humanos e confirmaram a forte relação que existe, em vários aspectos, entre o desempenho da organização e suas características culturais gerais e, principalmente, especificidades da cultura de uma empresa familiar.

Este capítulo consistirá em uma análise dos módulos do roteiro de entrevistas (anexo 1) e uma síntese das palavras e frases chaves extraídas de cada pergunta, bem como a tabulação das questões de múltipla escolha.

As frases e palavras escolhidas são as mais emblemáticas no discurso de cada respondente, com destaque para aquelas que tiveram presentes na maior parte das respostas.

MÓDULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As palavras-chaves deste módulos foram: grande família, funcionários, responsabilidade social, meio-ambiente, *This We Believe*, inovações, expansão, liderança de mercado, dinamismo, relacionamento interpessoal, patriarcal/paternalista.

Foram identificadas pelos gestores as seguintes características: um alto nível de delegação; incentivo forte ao trabalho em equipe; ênfase nas recompensas materiais e poucos castigos; fluxo da comunicação intenso, porém pouco eficiente; na empresa os gestores devem ter iniciativa, cooperar, serem éticos e competentes; **seu objetivo principal é o bem-estar de seus funcionários.**

Nota-se um sentimento de compromisso, lealdade e ligação familiar com a empresa, sendo a preocupação com os funcionários demasiada, mas todos vêem a empresa como líder de mercado, com um caráter inovador e dinâmico, bem como ética e socialmente responsável. O relacionamento interpessoal é incentivado e fundamental.

Perguntas, trechos e tabulações das respostas do Módulo I:

1. Como você definiria, em termos gerais, a sua empresa? Como você definiria a sua "filosofia", a sua missão, os seus objetivos, sua inserção social, suas políticas e estratégias?

- *“...uma grande família, que se preocupa muito com o seu maior ativo, que são os seus funcionários. ...Ela acredita firmemente que a boa vontade das pessoas é a única coisa duradoura e por si só leva ao cumprimento de todos os objetivos, que não são apenas financeiros, mas também de responsabilidade e confiança com o meio-ambiente e com toda a sociedade.”*
- *“Empresa familiar global com fortes valores e princípios de responsabilidade social desde sua fundação com foco na expansão e crescimento advindos de inovação e aquisições... Sua expansão está ligada a um espírito de aventura e inovação.”*
- *“É uma empresa extremamente informal que não gosta de teorias nem explicações por escrito. Tem grande interesse no bem-estar dos seus funcionários que respondem rapidamente às necessidades práticas da empresa. Há uma grande facilidade para interações humanas e tem um papel de apaziguadora. ...Os valores são demonstrados através de atitude e comportamentos, os quais estão visíveis na organização.”*
- *“Empresa dinâmica, com relativamente pequena e multifuncional estrutura hierárquica, informal, com missão clara, valendo-se dos valores This We Believe para criar e sustentar sua identidade no mercado, desenvolvendo suas competências essenciais para a perpetuação do negócio através de intensos investimentos em Marketing e R&D. “*
- *“Sua filosofia é bastante patriarcal, onde os relacionamentos informais prevalecem. ...A empresa busca ser líder de mercado nos segmentos em que atua, e destaca-se por oferecer produtos premium.”*
- *“Possui uma filosofia global, onde regionalmente são definidas as estratégias e políticas que serão utilizadas no cumprimento dos seus objetivos.”*

2. Como você caracterizaria o Processo Decisório da sua empresa:
- a. Totalmente centralizado na cúpula. **10%**
 - b. Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro. **30%**
 - c. **Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação. 50%**
 - d. Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados. **10%**
3. Como você caracterizaria as Relações Interpessoais na sua empresa:
- a. Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.
 - b. São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente é considerada como uma ameaça à empresa.
 - c. Provocam certa desconfiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia. **10%**
 - d. **Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos. 90%**
4. Como você caracterizaria o Sistema de Recompensas e Punições da sua empresa:
- a. Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial).
 - b. Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais raras.
 - c. **Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos. 70%**
 - d. Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo. **30%**
5. Como você caracterizaria o Sistema de Comunicação da sua empresa:

- a. Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.
- b. Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sob as ascendentes. **20%**
- c. **Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal. 70%**
- d. Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa. **10%**

6. Quais são os valores e características que você acredita serem fundamentais para o gerente Johnson?

Senso de Humor	Entusiasmo 5%	Arrojo 4%
Iniciativa 17%	Competência 15%	Confiança 5%
Cooperação 15%	Ambição	Honra
Compaixão	Obediência	Preconceito
Alegria de viver 2%	Habilidade 5%	Capacidade 9%
Lealdade 2%	Tolerância 2%	Conformismo
Acomodação	Ética 15%	

Outros: Visão Estratégica 2% e Conhecimento do Negócio 2%

7. Quais são os objetivos organizacionais mais importantes da sua empresa?

- Autonomia e independência do meio ambiente
- **Bem-estar dos empregados 40%**
- Controles
- Eficiência, Eficácia e Efetividade **15%**
- Estabilidade, Segurança, Sobrevivência e Continuidade **5%**
- Expansão e Crescimento **20%**
- Liderança Industrial/Tecnológica **5%**
- Lucratividade **10%**
- Produtividade
- Qualidade dos Serviços **5%**
- Modernização administrativa

MÓDULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL

Mais funcionários, funcionários e funcionários. Além disto, novamente vê-se a preocupação ética, legal e de responsabilidade social. Outros pontos recorrentes: liderança de mercado, bom ambiente de trabalho e *This We Believe*.

Do ponto de vista de ritos, mitos, heróis etc., tiveram várias lembranças da viagem histórica do Johnson à Fortaleza e o *Spirit of Carnaúba*. A informalidade, poucas punições, ter um perfil extremamente jovem, dar pouca ênfase ao lucro e a importância da integração do time foram destaques também na caracterização da cultura da Johnson.

A manifestação de grande lealdade e de sentimento de participação de uma grande família foi a resposta mais freqüente da quarta questão deste módulo.

Uma grande surpresa foi o fato da maioria (não foi consenso) dos respondentes reportarem um sentimento de dificuldade de implementar mudanças. Grande parte identifica a companhia como líder de mercado graças ao seu dinamismo, inovação e comprometimento do time, mas ao mesmo tempo expressam que há uma grande dificuldade e resistência a mudança. Principalmente, e esta não é surpresa, se a mudança envolver pessoas, reduzindo o bem-estar geral.

Perguntas, trechos e tabulações das respostas do Módulo II:

1. Qual seria, em termos gerais, a cultura da organização, quais os valores e crenças fundamentais para a gerência da organização hoje?

- *“A cultura da organização está focada em dar ao funcionário condições ambientais de trabalho harmoniosas. Acredita-se que a relação humana é o mais importante e que os resultados podem ser alcançados através da boa manutenção desta cultura. “*
- *“Responsabilidade Social (envolve todos os stakeholders), respeito à diversidade e individualidade (alguns momentos pode envolver paternalismo), estratégia nos níveis global / regional / local (que às vezes impede flexibilidade) e inovação (produtos, consumidores, clientes) como chave para crescimento / expansão e diretamente ligado ao espírito de aventura que fundamentou a SCJ.”*

- *“A cultura da organização é voltada a cumprir todas as leis que se aplicam a ela, tendo ainda um compromisso em realizar negócios de uma forma justa e seguir práticas comerciais éticas.”*
- *“Alcançar a liderança dos segmentos onde atua, através do atendimento das necessidades dos consumidores, entregando-lhes produtos seguros...”*
- *“A cultura familiar prevalece, gerando um ambiente agradável de trabalho. Ausência de ambiente competitivo.”*
- *“No que acreditamos – define os nossos princípios em relação a 5 grupos, cuja confiança deve se ganhar . São eles os Funcionários, Consumidores, Público em Geral, Vizinhos/Anfitriões e Comunidade Mundial.”*
- *“Os valores estão listados em um documento intitulado This We Believe. Ele diz, que a empresa deve gerir seus negócios de forma ética e responsável para com seus donos, clientes, empregados, fornecedores e comunidade onde estão presentes. Para a isto, a empresa deve continuar sendo fechada e familiar e buscar lançar inovações que atendam as necessidades dos consumidores para obter crescimento e resultado financeiro acima da média.”*
- *“A gerência deve passar credibilidade e confiança para o time, além de capacitar as pessoas no dia-a-dia, de forma que as mesmas o considerem, de forma natural, um consultor de decisões.”*

2. Como se poderia definir “modernização administrativa” na Johnson? É viável a integração de “novas idéias“ e “antigos ideais” na organização?

- *“Fazer mudanças administrativas, envolve necessariamente pessoas, o que na Johnson torna o processo mais delicado, porém não impossível de ser efetuado. Sempre existe uma maneira politicamente correta de se integrar novas idéias e antigos ideais na organização.”*
- *“É uma empresa de valores e princípios presentes, que por um outro lado valoriza a inovação e formas diferentes de pensamento. Em geral é uma empresa jovem.”*
- *“O This We Believe é um exemplo disto. Trata-se de princípios e valores da corporação, estabelecidos há décadas, mas que continuam*

presentes em todas as decisões de negócio e pesquisas/aplicações técnicas.”

- *“É viável a integração de idéias e ideais, mas acredito que falta certo direcionamento em busca de maior lucratividade.”*
- *“É perfeitamente viável. Nos últimos anos, uma série de projetos tem sido feitos com este objetivo... Neles se tenta modernizar a administração da empresa sem que se percam os valores listados no *This We Believe*.”*

3. Você conseguiria identificar "ritos", símbolos, estórias, lendas, mitos, heróis, atributos físicos do ambiente de trabalho (forma de vestir, *lay-out*, móveis, fachadas, linguagem etc.) que explicam a cultura da Johnson?

- *“A linguagem americanizada e a forma de vestir despojada, caracterizam bem a cultura Johnson.”*
- *“A família Johnson representa a inovação e o espírito de aventura, ligados a uma ética empresarial e responsabilidade social. Sam Johnson representa o expansionismo da empresa e transparência e ética empresariais.”*
- *“Informal, mais recompensas nos ritos e menos punições. ...a propagação do Carnaúba Spirit.”*
- *“Times e reuniões multifuncionais, informalidade nas relações interpessoais, extrema abertura nas relações comerciais com seus parceiros, política de portas abertas adotada pelos Gerentes e Diretores.”*
- *“A estória da vinda de um Johnson para o Brasil”*
- *“O mito/herói do patriarca da família, que fundou as Ceras, a lenda da vinda para Fortaleza em busca de carnaúba.”*
- *“Na subsidiária Brasil: A expedição carnaúba é um acontecimento que faz parte do desenvolvimento da companhia. E é, freqüentemente, lembrada como uma grande conquista, o que torna um orgulho principalmente da subsidiária Brasil. “*
- *“Como estórias, mitos e heróis podemos citar a estória da família Johnson. Seus patriarcas foram líderes muito fortes para a empresa. A principal estória se refere a expedição Carnaúba, onde o dono da*

empresa saiu sozinho dos EUA em um hidroavião pela América Central e do Sul em busca de novas matérias primas para seus produtos. Dizem que, na época, a empresa estava sofrendo com a grande depressão americana e a família Johnson tinha prometido não demitir seus funcionários. A descoberta de grandes reservas de carnaúba no nordeste brasileiro possibilitou a recuperação da empresa e a manutenção dos empregos...“

- *“Na parte de atributos físicos, a cultura da empresa pode ser percebida na vestimenta informal, escritórios sem portas, áreas gramadas etc..”*
- *“No momento lembro das duas últimas convenções de vendas “Em busca da lucratividade executando impecavelmente os seus planos“ e “Uma gigante. Aqui, ali, em todo lugar”.”*

4. Como os membros da organização compartilham os valores e objetivos da organização? Qual o seu grau de identificação e lealdade à organização? Você diria que as pessoas se sentem numa “grande família”?

- *“Sim, na Johnson, ao contrário de outras empresas, você se sente parte do negócio e como esta característica é comum a todos os funcionários é muito fácil compartilhar valores e objetivos.“*
- *“Sim. Em geral, em todas as subsidiárias, há um compromisso real com o respeito aos funcionários e um bom ambiente de trabalho, que valoriza principalmente as diferenças. Foco grande em qualidade de vida e ambiente desafiador de trabalho como principal forma de desenvolvimento.”*
- *“Os valores são demonstrados através de atitudes e comportamentos, porém, precisam estar mais visíveis na organização. ...As pessoas se sentem à vontade na empresa, ou seja, numa grande família.”*
- *“Sim. Funcionários em primeiro lugar – respeito, cuidado e atenção. Ilustrado pela festa de final de ano, com toda a família em um clima totalmente familiar.”*
- *“Sim. O desdobramento dos planos da empresa, aliado ao processo de comunicação torna mais visível o fato dos funcionários vestirem a*

camisa. Isto fica mais evidente nos níveis operacional do que administrativo”

- *“Os membros compartilham mediante confraternizações, festas e eventos. Julgo meu grau de identificação e lealdade altos. Eu diria que grande parte se sente numa grande família...”*
- *“De modo geral as pessoas se orgulham em trabalhar na Johnson, sentem-se fazendo parte do resultado da Companhia, o que as torna mais leais à organização. Embora os objetivos não sejam compartilhados claramente e decididos na cúpula da organização, ainda assim os funcionários sentem ser reconhecidos e participantes dos resultados atingidos...”*
- *“Nos últimos anos a subsidiária brasileira avançou muito neste ponto. Várias políticas, que já existiam lá fora, foram implementadas e aumentaram substancialmente o grau de lealdade dos funcionários. Hoje, no Brasil, acho que as pessoas se sentem numa família. No resto do mundo isto já acontecia há muito mais tempo. “*
- *“Pela informalidade da Cia em relação a estrutura organizacional, respeito ao funcionário, e as opiniões emitidas por ele, além do processo de aprendizado contínuo, diria que sou 100% leal e que me identifico completamente com a Ceras Johnson.”*

5. Até que ponto os membros da organização se sentem capazes de mudar suas práticas ? Quais os fatores de resistência à mudança?

- *“Tudo que envolve pessoas na Johnson, realmente, requer mais cuidado, talvez torne o caminho da mudança mais longo, porém as mudanças tem como serem efetuadas, caso contrário a empresa não se desenvolve.”*
- *“Há resistência a mudanças. Ainda prevalece muito o conceito global de categorias / linhas de produtos, com centros globais de desenvolvimento, em detrimento de oportunidades locais, além de pouca agressividade nas mudanças que envolvem os níveis regionais e locais.”*
- *“Há grande resistência à mudanças, pois a maioria dos funcionários têm comportamento metódico”*

- *“Há resistência a mudanças estratégicas e de marketing, mas pouca em adaptação de processos e sistemas.”*
- *“Posso distinguir dois comportamentos, previsíveis: os membros operacionais sentem-se conduzidos e eventualmente alteram suas práticas por iniciativa e análises próprias. Do nível de supervisão para cima, esta prática fica mais evidente, com equipes/pessoas buscando a execução impecável.”*
- *“Invariavelmente, a divergência de pensamento entre a Gerência e equipe são fatores de resistência, o baixo turn over e conseqüentemente baixa experimentação de situações não customizadas para a empresa, faz com que a resiliência seja maior nos círculos onde há indivíduos mais antigos e com maior poder de influencia.”*
- *“Algumas pessoas que cresceram dentro da Johnson tem dificuldade de enxergar mudanças.”*
- *“Há também a influência da matriz, que dificulta qualquer alteração.”*
- *“Embora um dos princípios básicos seja criar um ambiente no qual todos os funcionários possam expressar suas opiniões livremente nem sempre a comunicação é tão aberta e com uma direção dupla. “*
- *“Acho que os membros da organização se sentem pouco capazes de mudar algumas práticas. Muitas decisões não são contestadas por terem sido tomadas por altos executivos globais para serem aplicadas em todos os países”*
- *“A Ceras Johnson evolui em processos, controles, inovações etc. ... a cada ano, ou seja, não vejo espaço na corporação para pessoas que não sejam capazes de mudar ou aperfeiçoar suas práticas.”*

MODULO III: CULTURA DE UMA EMPRESA FAMILIAR E DESEMPENHO

Com relação às características culturais específicas reforçadas pelo fato da empresa ser familiar, os gestores elencaram, entre outras, as seguintes: preocupação com as pessoas, paternalismo e maior compreensão;

responsabilidade social, ética e cuidado com o meio-ambiente; informalidade, confiabilidade e integridade; conservadorismo, pouca agressividade e visão de longo prazo; decisões *top-down*.

A relação família-negócio é vista, em geral, positivamente. Primeiramente, pela influência e valores do fundador e, em segundo, pelas atitudes tomadas em termos de gestão, como: profissionalização da gestão; pessoas-chaves oriundas do mercado; mudanças conduzidas de forma suave (em alguns casos, imperceptíveis); participação ativa da família sem, entretanto, interferir no cotidiano administrativo, mas participando sempre das grandes decisões.

O ponto-chave deste módulo foi a confirmação através da percepção dos gestores de que existe um relacionamento direto entre a cultura da empresa e suas especificidades e o desempenho. Foram ilustrados abaixo, diversos exemplos positivos e negativos desta relação, mencionados pelos gestores.

De uma forma geral, as mudanças sugeridas estão mais relacionadas à estratégia do negócio (produtos) e na forma como são tomadas as decisões. Além destes, os pontos mais críticos citados pelos gestores foram: diminuiriam o conservadorismo e o paternalismo; valorizariam mais os resultados financeiros, atrelando-os a uma remuneração variável mais agressiva.

Perguntas, trechos e tabulações das respostas do Módulo III:

1. Quais os atributos da cultura da Johnson que você associa ao fato dela ser uma empresa familiar?

- *“O modo especial em lidar com pessoas na Johnson e a preocupação com o meio ambiente são para mim as duas características mais predominantes.”*
- *“Visão de longo prazo que prioriza expansionismo prejudicando às vezes a rentabilidade. Pouca agressividade quando mudanças necessárias à eficiência do negócio, porém agressiva quanto à inovação comercial e aquisições.”*
- *“Protecionista, compreensivos, leais, idealistas, íntegros e honestos, que atingem o sucesso através da perseverança.”*
- *“Paternalismo.”*

- *“Certa informalidade, respeito pelo indivíduo, valorização do meio ambiente e atividades sócio-culturais envolvendo os funcionários”*
- *“Cuidado com funcionários, maior aceitação do não resultado.”*
- *“Decisões top down.”*
- *“...preocupação com o balanço entre trabalho e família dos empregados; preocupação com o meio ambiente; responsabilidade social; centralização das decisões”*
- *“Respeito ao empregado, preocupação com o bem-estar do empregado, linguagem universal, transparência, confiabilidade.”*

2. Como você descreveria a relação família Johnson e negócio? Como é gerenciado o processo de sucessão na empresa? As transições, em termos de administração e propriedade do negócio, são conturbadas ou não são percebidas?

- *“Apesar do relacionamento familiar na Johnson, o profissionalismo na gestão do negócio e no atingimento das metas é muito grande. Pelo menos na filial Brasil, a impressão que eu tenho é bem positiva neste aspecto.”*
- *“Bem administrado e gerenciado. Família sempre participante como parte do comitê e CEO vindo do mercado.”*
- *“A relação da família com o negócio é excelente e de muita afinidade. O processo de sucessão é baseado na competência, integridade e ética na condução dos negócios.”*
- *“Aparentemente não são percebidas (ou até mesmo já esperadas), o que gera transições extremamente suaves e sem sobressaltos percebidos”*
- *“A Família reforça os valores da organização, e deixa claro objetivos que estão além do lucro. Não percebemos as transições, a não ser pela divulgação da mesma.”*
- *“Eu diria que o processo de sucessão é meramente político e não técnico.”*
- *“Embora a companhia seja uma empresa familiar, o corpo executivo não é composto somente por membros da família. Tal proposta faz com que a relação familiar Johnson e negócio seja percebida fortemente na cultura e imagem da empresa.”*

- *“A operação da empresa é toda profissional com a família fazendo parte apenas do board. Entretanto, decisões chaves da empresa são tomadas sempre com a benção dos donos. A sucessão de gerações é bem planejada para evitar grandes traumas para a empresa. Os filhos que assumiram o negócio recentemente parecem pensar da mesma maneira que o patriarca e trabalharam bastante tempo na empresa enquanto este ainda estava na ativa.”*
- *“No cotidiano não vejo a interferência familiar na gestão dos negócios. Em relação as mudanças de sucessão não são percebidas, visto que a filosofia global impera em relação a gestão regional.”*

3. Você percebe alguma influência dos valores e filosofia do fundador e de sua família no negócio? Você encara isto de forma positiva ou negativa?

- *“Esta influência citada acima é a primeira coisa que um funcionário novo na empresa identifica ao entrar. Considero muito positiva pois esclarece as regras do jogo desde o início.”*
- *“Sim. Positiva e um diferencial no mercado.”*
- *“É nítida esta influência em todos os princípios que norteiam a Organização, principalmente na preocupação voltada ao meio-ambiente e responsabilidade social”*
- *“Sim. Positiva, inovadora e pioneira em vários aspectos, mas peca pelo excesso no que tange aos funcionários.”*
- *“O negócio não somente é influenciado, mas norteado pelos ideais da família e de seus fundadores, que foram extremamente cuidadosos ao perpetuar estes valores através de guidelines claros e amplamente difundidos. Penso que isto é altamente positivo.”*
- *“Sim. De forma positiva, já que cria um clima mais suave de trabalho. No entanto, no passado esta cultura permitiu a permanência na empresa de profissionais cujos resultados não eram satisfatórios.”*
- *“Eu encaro a pequena importância dada a lucratividade de maneira negativa.”*
- *“Sim, os valores e a filosofia do fundador embora criados há quase 100 anos até hoje são fortes na gestão do negócio da Companhia. De modo geral, encaro de forma positiva, os valores são claros e, mais do*

que isso, são respeitados. Grande parte do orgulho dos funcionários está baseada nos valores da Johnson. Mas em contrapartida, a cultura tradicional (conservadora) da Johnson tem um impacto direto nos resultados da companhia.“

- *“Sim. Encaro de forma muito positiva. Os consumidores, clientes, fornecedores e empregados confiam nos produtos pois sabem do comportamento ético da empresa.”*

4. Você associa estas características mencionadas nas três últimas perguntas com o desempenho obtido pela organização nos últimos anos (relações positivas e negativas)? Como e de que forma? Cite exemplos desta relação.

- *“O exemplo da fábrica de carnaúba é bem apropriado. Esta fábrica só existe ainda pois é um negócio de importância emocional para Johnson.”*
- *“Globalmente é uma empresa admirada, sempre citada como uma das melhores para se trabalhar, reconhecida por sua inovação de produtos, responsabilidade social e estratégias de crescimento. É sucessivamente eleita como um dos melhores fornecedores pelo Wal-Mart, maior rede de Varejo nos EUA e no mundo. Seus indicadores de sucesso trabalham com JVM no mesmo conceito do EVA que faz com que, embora a SCJ se meça de forma profissional, consiga manter sua estratégia de longo prazo, evitando muito o foco de curto prazo das empresas com capital aberto. Os consumidores americanos percebem tanto esse diferencial de que os princípios para uma empresa familiar são maiores do que para empresas de capital aberto, pela pressão da bolsa, que, segundo pesquisa junto a eles, foi adicionado ao logo da SCJohnson o subtexto “a family company”. Na maior parte das vezes nosso produto é diferenciado e cobra premium price e só aumenta ou mantém seu share nas categorias em que atua.”*
- *“Positivamente no comprometimento dos funcionários, recente expansão do negócio e sobrevivência saudável da empresa por várias gerações.”*

- *“Sim. Inúmeras aquisições e expansões dos negócios ao redor do mundo, seguidas referências e citações como melhor empresa para se trabalhar etc.”*
- *“...a cultura da empresa permitiu no passado a justificativa de um resultado ruim, em detrimento da busca da resolução do problema.”*
- *“Do ponto de vista negativo, com esta visão tradicional perde-se oportunidades de melhores investimentos e retornos financeiros e do ponto de vista positivo, mesmos com um resultado abaixo das metas os funcionários ainda assim se orgulham em trabalhar na empresa e se sentem parte do negócio.”*
- *“A maneira de pensar e agir da empresa surtiu grandes resultados ao longo do tempo e em diversos países fazendo com que a empresa seja uma das poucas empresas fechadas e familiares entre as maiores dos EUA. Esta fórmula de fazer negócio é aplicada em todo o mundo mas em determinadas situações se mostra problemática.”*
- *“Sim. Trabalho em uma empresa familiar com uma gestão empresarial, onde processos de avaliação, desenvolvimento de pessoas etc. garantem que as pessoas corretas estejam nos lugares certos somando mais força para a organização.”*

5. Existem valores e comportamentos (associados ao fato da Johnson ser uma empresa familiar) na organização que devem ser mudados? Quais seriam eles e qual o grau de dificuldade associado a esta mudança?

- *“Ao se encaixar no ambiente familiar, algumas pessoas, com o tempo, se deixam acomodar profissionalmente. Este comportamento é extremamente perigoso e prejudicial a organização.”*
- *“Conservadorismo e um pouco de reação a mudanças. Paternalismo em outras subsidiárias e na Corporação.”*
- *“Poucas coisas. Talvez um pouco mais de formalidade e profissionalismo nos procedimentos internos, os quais seriam bons no alcance dos objetivos, pois evitaria problemas de comunicação.”*
- *“Conservadorismo e Paternalismo.”*
- *“A maior urgência e cobrança de entregar resultados nos níveis mais operacionais da organização.”*

- *“O grau de dificuldade a mudança é elevado. Eu valorizaria mais a busca por lucro.”*
- *“Sim, embora a Johnson tenha como um de seus objetivos principais a lucratividade, por ser uma empresa familiar a vejo com uma administração tradicional. As decisões são globais, isso acaba por impactar diretamente no resultado. Por exemplo: investimentos em categorias que não fazem parte do perfil do Brasileiro.”*
- *“A empresa age da maneira como a família pensa. A empresa deveria estar mais aberta aos debates sobre a maneira como atua, se criticando constantemente em busca de melhorias. Deveria haver mais rigor na apuração dos resultados e nas punições em caso de não atingimento. Uma mudança neste comportamento esbarraria em um certo nível de paternalismo existente.”*
- *“Não.”*

6. De um modo geral, o que você faria para melhorar o desempenho da empresa?

- *“Maior flexibilidade no desenvolvimento de oportunidades locais e sourcing. Maior autonomia para decisão quanto ao portfólio de produtos a serem mantidos/lançados.”*
- *“Incentivaria os funcionários a trabalharem mais com salários variáveis.”*
- *“Mais decisões locais com sinergias regionais e aumentar o comprometimento e o compromisso dos funcionários com o resultado da empresa”*
- *“Garantiria um sistema aberto de sugestão, prática e reconhecimento de resultados e idéias como forma de garantir a participação de toda a estrutura funcional na elaboração e implementação de projetos, focaria em negócios e clientes-chave, olharia a globalização com fervor, porém com cuidado para não sobrepor as características de cada mercado com idéias globalizadas demais. Investiria em valorização de poucas marcas.”*
- *“Maior cobrança do controle de despesas em geral, capacitação da fábrica para melhoria dos processos e solução de problemas. Maior*

independência quanto às estratégias globais de lançamentos, que nem sempre são rentáveis.”

- *“Desenvolvimento de produtos para classes C e D ou para países em desenvolvimento; colocar como objetivo único para a empresa o aumento do valor para os acionistas (aumentar o EVA); foco dos investimentos nas categorias mais representativas do mercado brasileiro; aumento da remuneração variável dos funcionários; mais rigor na apuração dos resultados e nas punições quando os objetivos não são atingidos.”*