

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Pró-Reitoria de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO GERDAU**

Afonso Otávio Cozzi

Belo Horizonte
2004

Afonso Otávio Cozzi

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA:

UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO GERDAU

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Carlos A. Arruda de Oliveira

Belo Horizonte

2004

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C882o	<p>Cozzi, Afonso Otávio A organização empreendedora: um estudo de caso no grupo Gerdau / Afonso Otávio Cozzi. – Belo Horizonte, 2004. 111f. : il.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Carlos A. Arruda de Oliveira. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração. Bibliografia.</p> <p>1. Administração de empresas – Brasil – Estudo de casos . 2. Empreendimentos - Organização. 3. Empresários. I. Oliveira, Carlos Alberto Arruda de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658(81)</p>
-------	---

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

À Márcia, meu amor, companheira em todos os momentos, e aos meus queridos filhos Flávia, Renata, André, Rafael e Bernardo.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Prof. Dr. Carlos A. Arruda de Oliveira, pelo apoio em momentos importantes de minha vida profissional.

A todos os companheiros da Fundação Dom Cabral, na pessoa do presidente e amigo Emerson de Almeida.

Ao Fernando Dolabela, velho amigo e inspirador de novos sonhos.

À Linda Goulart, parceira e amiga.

Ao admirável Grupo Gerdau, nas pessoas dos diretores Sirleu e Lima e dos amigos e companheiros de Fontainebleau, França.

A todos os colegas do mestrado da PUC Minas, nas pessoas do Alceu Queiroz, da Beth Fernandes e do Leonardo Araújo, bravos companheiros desta viagem.

Ao Prof. Dr. Roberto Fachin, pelos bons conselhos.

Aos professores do mestrado da PUC Minas, agora, mais que nunca, a minha universidade.

Ao Almada e ao estagiário Rafael Tello, pelo apoio no difícil trabalho de pesquisa.

À Diva, pelo paciente trabalho de editoração.

Uma vida não basta ser vivida, precisa ser sonhada.

Mario Quintana

RESUMO

Com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre a organização empreendedora e o que motiva os atores que nela atuam, foi realizada uma pesquisa no Grupo Gerdau, do setor siderúrgico, que tem uma posição de destaque na economia brasileira e forte inserção internacional. Procurava-se ainda resposta para algumas outras questões, tais como: qual é o papel da área de gestão de pessoas nas organizações empreendedoras? Qual é a relação entre empreendedorismo corporativo e o processo de inovação nas empresas? A questão principal da pesquisa era se a ação da empresa pode criar um ambiente empreendedor, despertando o espírito empreendedor existente nas pessoas, a partir das seguintes premissas: (A) Todos as pessoas são potencialmente empreendedoras; (B) o ambiente pode despertar o espírito empreendedor dos indivíduos. O estudo foi feito à luz dos principais autores, por nós identificados ao longo dos últimos dois anos, de temas relacionados ao foco desta dissertação - a organização empreendedora. Os resultados ampliaram o conhecimento sobre uma organização empreendedora e sobre os profissionais que nela atuam. Quanto à questão principal da pesquisa, o estudo confirma-a, mas conclui que a formação de um ambiente empresarial empreendedor depende, também, de atores com um comportamento que demonstre autoconfiança e comprometimento com o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Dentre as limitações do trabalho destaca-se que a pesquisa poderia ser complementada com o ponto de vista de outros públicos da organização escolhida, como por exemplo a gerência media e os executivos de empresas de sua cadeia produtiva. Sugere-se, ao final, uma investigação futura sobre a importância da formação do capital social em um ambiente organizacional empreendedor e a exploração de outras questões relacionadas ao tema.

Palavras-chave: empreendedor, intraempreendedor, empreendedorismo corporativo, organização empreendedora, espírito empreendedor, ambiente empreendedor, inovação.

ABSTRACT

So as to gather deeper knowledge about the entrepreneurial organization and about what motivates its actors the most, a research project was held at Grupo Gerdau, a steel-maker that stands out within the Brazilian economic environment and that presents strong international participation. Answers to some other questions were also sought, such as: what is the role of Human Resources within entrepreneurial organizations? What is the relationship between corporate entrepreneurship and the innovation process in companies? The main research question was whether company actions can create an entrepreneurial environment, bringing forth people's entrepreneurial vein, based on the following premises: (A) everyone is a potential entrepreneur; (B) the environment can bring forth people's entrepreneurial vein. The study was guided by the principles set forth by the main authors, who we have identified for the past two years, on the themes related to the focus of this paper - the entrepreneurial organization. Results have proved the entrepreneurial characteristics of the organization that was chosen and helped gain a better understanding of an entrepreneurial process. As to the main research question, the paper attests to the forecast results, but comes to the conclusion that an entrepreneurial environment also depends on actors with a behaviour that shows self-confidence, and that they should lean towards self-development and continuous education. The study ends by mentioning the limitations of the research that was done, as it could be complemented by the view held by middle managers within the chosen organization as well as that of executives from its supply chain. At the very end, it suggests a follow-up investigation on the importance of developing social capital to create an entrepreneurial organizational environment and the study of others related issues.

Key-words: entrepreneur, intrapreneur, corporate entrepreneurship, entrepreneurial organization, entrepreneurial spirit, entrepreneurial environment, innovation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO, PROBLEMA DA PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA ..	13
1.1 Introdução	13
1.2 Problema da pesquisa	15
1.3 Objetivo geral.....	17
1.4 Objetivos específicos.....	17
1.5 Justificativa	17
2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES	19
2.1 Introdução	19
2.2 Empreendedorismo na visão dos economistas.....	20
2.3 Empreendedorismo na visão dos comportamentalistas.....	23
2.4 Empreendedorismo pós-década de 70	25
3 EMPREENDEDORES – UMA VISÃO MAIS AMPLA.....	30
3.1 Conceitos	30
3.2 Empreendedorismo corporativo	32
3.3 Empreendedores em Potencial	35
4 A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA – AÇÃO EMPRESARIAL NA DIREÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	37
4.1 O que é a Organização Empreendedora.....	37
4.2 Ambiente de aprendizagem.....	39
4.3 Como despertar a energia empreendedora nas pessoas?	43
5 PREMISSAS E QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA	45
6 METODOLOGIA	46
6.1 Tipo de pesquisa.....	46
6.2 Método de pesquisa	46
6.3 Unidade empírica de pesquisa.....	47
6.4 Unidades de observação	48
6.5 Procedimentos para coleta de dados.....	50
6.6 Estratégia de análise dos dados	51

7 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	53
7.1 O Setor siderúrgico.....	53
7.1.1 A Estrutura da indústria siderúrgica	53
7.1.2 Competitividade da indústria brasileira	54
7.1.3 O ciclo da indústria siderúrgica.....	55
7.1.4 Siderurgia no Brasil e siderurgia mundial	56
7.2 Histórico do Grupo Gerdau.....	57
7.2.1 Início do grupo	57
7.2.2 Primeira fase de expansão.....	57
7.2.3 Segunda fase de expansão.....	58
7.2.4 Açominas	58
7.2.5 Internacionalização.....	59
7.3 O Grupo Gerdau hoje	59
7.4 Sistema Gerdau de Gestão	61
7.5 Nova estrutura de governança corporativa	62
7.6 Gestão de pessoas e equipes	63
8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	65
8.1 A organização empreendedora, estímulo ao empreendedorismo.....	65
8.2 Delegação e autonomia, <i>empowerment</i>	70
8.3 Donos do negócio.....	75
8.4 Motivação, energia / sonhos e desafios	77
8.5 Importância de um modelo	80
8.6 Comunicação formal e informal.....	81
8.7 Tolerância ao Erro	83
8.8 Inovação e qualidade	85
8.9 Desenvolvimento de pessoas	89
8.10 Remuneração variável	93
8.11 Análise geral dos dados	94

9 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	98
9.1 Conclusões	98
9.2 Limitações.....	102
9.3 Sugestões e Recomendações para Futuras Pesquisas.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

AÇOMINAS – Aços Minas Gerais.

BSC – Balanced Score Card.

CCQ – Círculo de Controle de Qualidade.

COMESA – Companhia Siderúrgica de Alagoas.

COSIGUA – Companhia Siderúrgica da Guanabara.

EUA – Estados Unidos da América.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor.

GFO – Gestão com Foco no Operador.

GRP – Grupo de Resolução de Problemas.

IBQP/PR – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná.

IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia.

INSEAD – The European Institute of Business Administration.

MBA – Master in Business Administration.

PEA – População Economicamente Ativa.

PGA – Programa de Gestão Avançada.

PS – Programa de Sugestões.

RH – Recursos Humanos.

SBA – Small Business Administration.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

USIBA – Usina Siderúrgica da Bahia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características dos empreendedores	24
Figura 2 - Quadro mostrando as modalidades de empreendedorismo corporativo	34
Figura 3 - Quadro mostrando duas variações de empreendedorismo corporativo	35
Figura 4 - Quadro mostrando características da organização empreendedora	37
Figura 5 - Quadro-síntese do perfil dos profissionais entrevistados	49
Figura 6 - Quadro mostrando ações empresariais que criam um ambiente de estímulo ao empreendedor corporativo	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores do Grupo Gerdau / 2002	61
Tabela 2 - Produção brasileira de aço bruto por empresa	111

1 INTRODUÇÃO, PROBLEMA DA PESQUISA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Temos de regenerar nosso negócio, renová-lo, adaptá-lo e fazê-lo crescer. Conseqüentemente precisamos construir organizações empreendedoras adaptativas que identifiquem, avaliem e aproveitem oportunidades melhor que a maioria das empresas existentes. Essas organizações adaptam melhor seus processos, capacitações e sistemas organizacionais para aproveitar um leque de oportunidades. Em resumo, são entidades econômicas que se auto-renovam. (DAN MUSIKA, 1999, p. 9)

1.1 Introdução

A necessidade de desenvolvimento de modelos de administração que permitam às empresas maior eficácia na captura de oportunidades tem aumentado, nos últimos anos, o interesse no estudo da capacidade empreendedora das organizações. A busca obsessiva de novas oportunidades e por inovação, elementos centrais do empreendedorismo corporativo, está na ordem do dia de empresas de todos os portes e setores da economia. Para Stopford e Baden-Fuller (1994), apesar de ser ainda mal definido, o termo empreendedorismo corporativo levanta questões referentes a se e como os atributos de comportamento normalmente associado ao empreendedor individual podem estar impregnados em toda a empresa.

Este trabalho seguiu alguns passos, procurando compreender melhor as características de um ambiente empresarial empreendedor e o que motiva o empreendedor corporativo. Primeiro, buscando informações na literatura existente, para conhecer as várias linhas de visão sobre o tema. Em segundo lugar, identificando uma organização de grande porte, com longa história de sucesso e renovação empresarial. Em terceiro, realizando a pesquisa na organização escolhida, tendo por base informações documentais e depoimentos colhidos no campo, via entrevistas em profundidade, com seus principais dirigentes, para conhecer quais atitudes, processos, estruturas, sistemas e comportamentos são necessários para gerar e

manter, ao longo de muitos anos, o espírito empreendedor vivo. Por último, procedendo à interpretação e análise dos dados levantados.

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

A primeira parte faz uma introdução à temática e traz os problemas da pesquisa, objetivos e justificativa. A segunda parte trata das origens dos termos empreendedor e empreendedorismo e dos primeiros estudos dos economistas e dos comportamentalistas. Termina com considerações acerca do empreendedorismo pós-final da década de 70.

Inicia-se, a terceira parte, com alguns conceitos gerais sobre o termo empreendedor para, em seguida, apresentar o empreendedorismo corporativo. Por último, sob o título empreendedores em potencial, defendemos a tese de alguns autores sobre o empreendedor em potencial que existe em todas as pessoas.

A quarta parte mostra, em primeiro lugar, os conceitos mais encontrados na literatura sobre a organização empreendedora, para, depois, entrar na discussão da teoria da aprendizagem e de sua importância no contexto empresarial empreendedor. Para dar sustentação ao nosso questionamento sobre o que mais motiva as pessoas que atuam em ambientes empreendedores, finaliza com a pergunta: O que desperta a energia empreendedora nas pessoas?

A quinta, a sexta e a sétima partes apresentam, respectivamente, algumas premissas e a questão principal da pesquisa, a metodologia a ser utilizada, os procedimentos para a pesquisa a ser realizada e a organização escolhida para a pesquisa: o Grupo Gerdau.

As informações colhidas nas entrevistas, agrupadas de acordo com os principais temas discutidos com os executivos do Grupo Gerdau, estão na oitava parte e nela se faz a análise à luz das referências bibliográficas levantadas.

A nona traz as considerações finais sobre o estudo, com a discussão e análise da questão principal da pesquisa e as nossas conclusões, além das limitações que identificamos e a sugestão de tema para pesquisas futuras.

O trabalho é complementado com as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

1.2 Problema da pesquisa

No mundo atual, caracterizado por mudanças tecnológicas aceleradas e competitividade empresarial crescente, as organizações buscam cada vez mais os caminhos para aumentar o crescimento. Enquanto as empresas de menor porte perguntam-se como crescer, as maiores querem saber como fazer para crescer mais, reconquistando o espírito empreendedor da fase inicial. Continuar crescendo implica gerir a transição de várias fases, de complexidade crescente, com ampliação de mercado, maior número de empregados e aumento do volume de operações.

À medida que as organizações expandem suas atividades, novas pessoas são contratadas para o gerenciamento de áreas funcionais e a execução de atividades específicas, tanto estratégicas como operacionais. E, geralmente, há a substituição da figura do empreendedor ou empreendedores iniciais, cujo foco principal é o negócio e a busca de novas oportunidades de mercado, por um número maior de especialistas, focalizados nas operações e no gerenciamento do dia-a-dia da empresa. Ocorre, então, o desafio de procurar manter a capacidade empreendedora da organização. Segundo Churchill E Musyka (2001), a capacidade empreendedora é definida como um processo que pode ocorrer em muitos tipos de organizações, e sua essência é a identificação e a captura de oportunidades no mercado, que agreguem valor ao negócio, com base no encontro da inovação com uma necessidade.

Cada vez mais, as organizações estão procurando modelos de gestão que privilegiam a criatividade e a autonomia de seus gerentes, estimulando a capacidade empreendedora. Uma organização empreendedora depende de pessoas que, mesmo sendo empregados, atuam como

donos ou empreendedores, para transformar boas idéias em realidades. Se não há uma ampla distribuição da energia empresarial, com várias pessoas em diferentes equipes assumindo partes de um grande sonho e fazendo este sonho acontecer, as organizações ficam imobilizadas, envelhecem e morrem.

Sharma E Chrisman (1999) lembram que, enquanto o termo empreendedorismo ou empreendedorismo independente tem sido utilizado para definir os esforços empreendedores de pessoas que atuam fora do contexto de uma dada organização, várias expressões são utilizadas para designar os esforços empreendedores dentro de uma organização existente. Segundo o autor, os mais conhecidos são empreendedorismo corporativo (ZAHRA, 1993), empreendedorismo interno corporativo (SCHOLLHAMMER, 1982), intra-empreendedorismo (PINCHOT, 1989), novos negócios corporativos (VON HIPPEL, 1977).

Os termos intra-empreendedorismo e novos negócios corporativos acima estão limitados a eventos empreendedores específicos como a criação de uma nova unidade ou um novo negócio dentro ou fora de uma empresa ou ao desenvolvimento de um novo produto, mas o foco principal deste estudo é o empreendedorismo corporativo, ou interno corporativo, um processo de renovação organizacional voltado para a inovação e renovação estratégica (ZAHRA, 1993). A idéia é conhecer melhor as características de um ambiente empresarial empreendedor e o comportamento daqueles que nele atuam. Serão utilizadas aqui, alternativamente, as nomenclaturas empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno.

As perguntas a serem examinadas no presente estudo, com base na problemática acima, são: 1. O que caracteriza um ambiente empresarial empreendedor?; 2. O que mais motiva os empreendedores corporativos?

Secundariamente serão, também, examinados: 1. Qual o papel da área de gestão de pessoas nas organizações empreendedoras? 2. Qual é a relação entre empreendedorismo corporativo e o processo de inovação nas empresas?

1.3 Objetivo geral

Aprofundar os conhecimentos sobre as características de organizações consideradas empreendedoras e sobre a motivação dos executivos que nelas atuam.

1.4 Objetivos específicos

- Conhecer melhor as características do ambiente / cultura numa organização empreendedora.
- Analisar o comportamento das pessoas em ambientes organizacionais considerados empreendedores.
- Verificar as práticas de desenvolvimento de pessoas numa organização empreendedora.

1.5 Justificativa

Araújo (1988) lembra que a maior parte dos estudos e pesquisas existentes trata de temas relacionados com o empreendedor independente e, não, com o empreendedor corporativo. Esses estudos tratam do processo de criação e desenvolvimento de empresas, dos traços da personalidade do empreendedor, das dimensões sociais no processo de empreendedorismo, dos fatores estratégicos que impulsionam o desenvolvimento de novos negócios, do papel dos parques tecnológicos na criação de empresas, do desenvolvimento de planos de negócio e da educação em empreendedorismo entre outros.

Na principal publicação sobre intra-empreendedorismo, Pinchot (1985) já dizia que nossa sociedade valoriza empreendedores, mas, raramente, os intra-empreendedores. E que as grandes empresas, para serem mais eficazes e acelerar o ritmo da inovação, deveriam valorizar e delegar poderes a essas pessoas. Para o autor, os intra-empreendedores fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso das empresas, pois são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e do pessoal de *marketing*, criando novos produtos, novos processos e serviços.

Apesar do foco no empreendedorismo independente, a importância do empreendedorismo corporativo na performance e transformação de organizações de sucesso tem sido, também, objeto de análise de alguns estudos, nas últimas três décadas, segundo Zahra, et al. (1999).

Para Gartner (1988), existem as organizações empreendedoras que valorizam as características individuais de poucas pessoas, com traços específicos de personalidade, que têm o *dom* de serem empreendedores. Outras, ao contrário, enfatizam mais as atividades empreendedoras, investindo na criação de um ambiente interno que favoreça a identificação e o aproveitamento de oportunidades melhor que a maioria das empresas. Essa abordagem questiona a figura do empreendedor como um herói causador do empreendedorismo dentro das empresas e indica que a questão *quem é* um empreendedor deve ser substituída pela questão *o que os empreendedores fazem*. Algumas características desses ambientes que estimulam as atividades empreendedoras são o apoio da alta administração e apropriados sistemas de remuneração (HORNSBY et al., 1993), metas explícitas (KURATKO et al., 1990) e valores organizacionais apropriados (ZAHRA, 1991), para citar os mais aceitos.

Mesmo com as contribuições recentes, o estudo do empreendedorismo corporativo ainda é muito pouco explorado em todo o mundo, inclusive no Brasil. Para Dornelas (2003), o empreendedorismo corporativo é um fator crítico para o desenvolvimento econômico, pois cria condições para que toda a empresa trabalhe na identificação de novas oportunidades de negócios e na geração de inovações empresariais.

Este trabalho procurará dar uma contribuição conceitual ao estudo do empreendedorismo dentro das organizações, aprofundando o conhecimento sobre a gestão das organizações consideradas empreendedoras e analisando o comportamento de seus principais executivos. Do ponto de vista prático, essas informações serão úteis à implementação e à prática do empreendedorismo nas organizações, bem como à formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de empreendedores corporativos.

2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES

2.1 Introdução

O termo empreendedorismo, neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, é utilizado, na maioria das vezes, para designar os estudos relativos ao empreendedor e seu universo de atuação (DOLABELA, 1999). E os empreendedores? Como eles surgem, como se comportam, em que medida assumem riscos? Como identificá-los? Como prepará-los? Os estudos e pesquisas demonstram que as conclusões não são simples e que os empreendedores não fazem parte de um grupo homogêneo.

Citando Vérin¹, que examinou a origem e a evolução da palavra *entrepreneur*, Filion (1999) diz que, no século XII, o termo era usado para referir-se àquele que incentivava brigas e, no século XVII, foi utilizado para descrever quem dirigia uma ação militar. No final do século XVII e início do século XVIII, já aparece com seu significado atual, designando a pessoa que “criava e conduzia projetos ou criava e conduzia empreendimentos” (FILION: 1999, p. 18).

Destaque deve ser dado às definições dos economistas, que associam o empreendedor à inovação e a seu papel no desenvolvimento econômico, e aos comportamentalistas, que privilegiam a criatividade, a intuição, a persistência e a internalidade, que é a capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas. Neste capítulo, examinaremos com maior detalhe essas definições.

Os itens seguintes desta parte apresentam uma breve visão do empreendedorismo sob a perspectiva dos economistas e dos comportamentalistas, terminando com dados sobre o período pós-década de 70.

¹ VÉRIN, Hélén. *Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée*. Paris : Presses Universitaires de France, 1982.

2.2 Empreendedorismo na visão dos economistas

Para Filion (1999), uma leitura atenta dos dois primeiros autores normalmente identificados como pioneiros no campo do empreendedorismo – Cantillon² (1755) e Say³ (1803) – revela, entretanto, que eles não estavam interessados apenas em economia, mas, também, em empresas, na criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios.

Richard Cantillon, que vivia de rendas, poderia ser descrito como um capitalista de risco, pois buscava rendimentos otimizados para o capital investido. O empreendedor era, para ele, uma pessoa que comprava bens e serviços para revender, já assumindo o risco de conseguir obter ou não o preço pretendido pela mercadoria. Aparece, assim, o elemento risco nas descrições da atividade empreendedora. Jean-Baptiste Say considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e, como consequência, via de formas diferentes o lucro alcançado por capitalistas e empreendedores. Ele diferenciava os empreendedores e os capitalistas e entre os lucros de cada um e, ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação e à mudança. Jean-Baptiste Say, o primeiro a estudar o universo dos empreendedores, é considerado por Filion (1999) o pai do empreendedorismo.

Schumpeter (1982), publicado originalmente em 1934, relança as idéias de Jean-Baptiste Say e associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Em seus escritos, o autor defendia que os principais agentes do crescimento econômico eram os empreendedores que introduziam novos produtos, novos métodos de produção e outras inovações que estimulavam a atividade econômica.

² CANTILLON, Richard. *Essai sur la nature du commerce en général*. London, Fether Gyler, 1755.

³ SAY, Jean-Baptiste. *Traité d'économie politique*: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses (1803).

Ao fazer um relato sobre o processo de desenvolvimento econômico, Schumpeter (1982) descreve o empreendedorismo como um processo de *destruição criativa*, no qual o empreendedor continuamente substitui ou destrói produtos existentes ou métodos de produção. Esse processo é visto de maneira positiva, porque inovações representam melhoria na utilidade do produto ou processo e, como resultado, aumentam o interesse do comprador e, de maneira geral, a atividade econômica. E o empreendedorismo, na sua visão, é o principal mecanismo para assegurar a criação e a distribuição de riqueza, que são fundamentais para o progresso social.

De acordo com Filion (1999), a maioria dos economistas, pós-Schumpeter, interessada em empreendedorismo associou o empreendedorismo à inovação. Os economistas estavam, em sua opinião, principalmente interessados na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico e, a partir daí, segundo várias correntes de pensamento, como “detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e aqueles que correm riscos” (FILION: 1999, p. 7). Para ele, se a visão de empreendedorismo nas principais correntes de pensamento econômico tivesse que ser resumida, provavelmente aceitar-se-ia o ponto de vista de Baumol (1993), que propõe duas categorias de empreendedores: os empreendedores organizadores de negócios e os empreendedores inovadores. O primeiro tipo inclui o empreendedor clássico descrito por Jean-Baptiste Say, e o outro tipo, o empreendedor descrito por J. A. Schumpeter .

Para Kirchhoff (1997), a teoria econômica apresenta uma definição de empreendedorismo que mostra a dimensão de sua importância e dá aos empreendedores um sentido de propósito e realização, ao tratar de duas principais questões acerca da sociedade: como a sociedade cria novas riquezas? E como a sociedade distribui a riqueza entre seus membros? Para ele, um aspecto importante da teoria econômica de J. A. Schumpeter é que as inovações criam novas demandas, que empreendedores levam inovações para o mercado. Isso

significa que empreendedores são figuras centrais na criação e distribuição de riqueza. Os proprietários de empresas novas e independentes, que levam inovações para mercados existentes, são empreendedores que destroem os mercados existentes à medida que suas inovações aumentam a demanda e criam novas riquezas. E distribuem riqueza para um novo grupo de acionistas, trabalhadores e fornecedores.

Ainda sobre a teoria econômica de J. A. Schumpeter, Kirchhoff (1997) lembra que a *destruição criativa* não oferece métodos para a previsão da próxima inovação, ou da próxima expansão ou recessão econômica. A nova teoria econômica de J. A. Schumpeter não pode ser modelada matematicamente ou utilizada para a previsão de eventos econômicos.

Fazendo uma análise crítica da visão dos economistas, Drucker (1987) afirma que os economistas sabem que o ato de empreender é algo que influencia e molda a economia e que o empreendedor é importante e provoca impacto, mas não tem nenhuma explicação sobre o fenômeno. Para o autor,

realmente, os eventos que explicam por que o empreendedorismo se torna eficaz, provavelmente não são, em si, eventos econômicos. As causas, possivelmente, estariam nas mudanças em valores, percepções, atitudes, talvez mudanças demográficas, em instituições [...], e, talvez, em mudanças na educação (DRUCKER, 1987, p.19).

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2001), elaborado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná / SEBRAE, chama a atenção para o reconhecimento do importante papel do empreendedor na teoria econômica moderna. Fala também da ação desse agente e do empreendedorismo: “verdadeira revolução social que está alterando a percepção e as atitudes em relação às formas tradicionais de emprego e dos meios disponíveis para a geração da renda e a auto-sustentação.” (GEM, 2001, p.1).

Filion (1999) enfatiza que os empreendedores pouco aparecem nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico e que os economistas que se interessaram pelos empreendedores não pertencem ao corpo central do pensamento econômico, o que acabou

levando o universo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas, em busca de um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

2.3 Empreendedorismo na visão dos comportamentalistas

Mais recentemente, os estudiosos da área comportamental procuraram entender o que leva uma pessoa a empreender. Weber (1982), um dos primeiros autores a identificar o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, considerava os empreendedores como pessoas inovadoras, porém organizados e racionais, com uma autoridade formal conferida pelo seu papel de liderança. Ao analisar o funcionamento da sociedade americana, ele constata forte ligação entre a atividade empresarial e a vida privada, numa relação de dependência com os valores e atitudes da religião protestante. Em suas palavras, “em geral, apenas tinham êxito nos negócios os homens que pertenciam às seitas batista, metodista ou outras semelhantes” (WEBER, 1982, p. 350). Segundo Kilby (1971), pesquisas realizadas em outras culturas contestam as conclusões sobre a relação do protestantismo com o desenvolvimento de negócios.

Ao buscar explicações na história para a existência de grandes civilizações, McClelland (1971) destaca a importância da figura do herói na literatura. Para o autor, os heróis nacionais seriam tomados como modelos pelas gerações seguintes e seriam imitados em seu comportamento, para superar obstáculos. O povo estimulado sob tal influência desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal, que estaria associada ao comportamento de empreendedores. O trabalho de McClelland (1971) é, entretanto, focado no gerente de grandes organizações que exerce controle sob uma produção que não seja para seu consumo pessoal, não fazendo qualquer conexão entre a propriedade de pequenos negócios e a necessidade de realização (BROCKHAUS, 1982). Conforme Dolabela (1999),

a contribuição de McClelland está no fato de ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor. A conclusão que se pode tirar é que, quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender (DOLABELA: 1999, p. 49).

Para Filion (1999a) não foi possível estabelecer um perfil psicológico científico do empreendedor, por razões ligadas às amostras das pesquisas já realizadas, relativas ao tempo de atuação do empreendedor, nível educacional, empregos anteriores, religião, valores da comunidade e cultura familiar entre outros. Não se chegou também ao ponto, segundo o autor, de avaliar uma pessoa e, então, decidir com certeza se ela vai ser bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se aquela pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores. Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor.

A figura 1 apresenta as características mais comuns atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidez e incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Figura 1 - Características dos empreendedores

Fonte – HORNADAY (1982); MEREDITH, N. & NECK (1982); TIMMONS (1978), citada por FILION, 1999, p. 9.

2.4 Empreendedorismo pós-década de 70

Kirchhoff (1997) relata que o U.S. Small Business Administration – SBA - realizou estudo em empresas americanas, na década de 70, sobre emprego de mão-de-obra e concluiu que as pequenas empresas criavam cerca de 80% do emprego líquido nos EUA, significando que elas proporcionavam mais crescimento econômico que as grandes empresas. Segundo ele, o impacto dessa descoberta causou grande choque na teoria neoclássica da economia (e na teoria geral do equilíbrio). Primeiro porque os resultados provavam que a economia de escala não dominava o crescimento econômico, já que as pequenas, e não as grandes empresas, eram responsáveis pelo crescimento da economia. Segundo, porque sugeria que a teoria da *destruição criativa* de J. A. Schumpeter descrevia melhor a economia.

Para Kirchhoff (1997), essa descoberta colocou em dúvida o modelo do capitalismo americano baseado na teoria neoclássica da economia e transformou os empreendedores em heróis. Com o reconhecimento da contribuição do empreendedorismo para a sociedade americana, o emprego nas grandes organizações deixou de ser o primeiro objetivo de quem está procurando trabalho e renda. Ficar economicamente independente por meio de iniciativa individual – empreendedorismo – ficou sendo a última expressão do ideal americano de individualismo. Nas palavras do autor,

empreendedores criam riqueza através da inovação; empreendedores estão no centro da geração do emprego e do crescimento da economia; Empreendedores criam um mecanismo de distribuição de riqueza, que depende da inovação, trabalho duro e de assumir risco. Como isso é largamente respeitado como base apropriada para distribuição da riqueza, os empreendedores criam “justo e equitativo” método de redistribuição de riqueza (KIRCHHOFF, 1997, p.455).

Para Drucker (1987), até o final da década de 70 a Administração era vista como confinada às empresas e, no âmbito das empresas, às grandes empresas. Mas essa tendência foi revertida, pois “estamos aprendendo que a Administração pode ser tanto mais necessária e

também ter maior impacto sobre a pequena organização empreendedora do que na grande empresa *administrada*" (DRUCKER, 1987, p. 23).

Filion (1999) pondera que nos anos 80 foi grande o crescimento do estudo do empreendedorismo, com influência em quase todas as ciências humanas e gerenciais.

Segundo o autor,

parece provável que, na próxima década, o empreendedorismo se torne um dos principais pontos de aglutinação das ciências humanas, porque é um dos poucos assuntos que tem atraído um número tão grande de especialistas, de uma variedade tão ampla de disciplinas (FILION:1999, p. 12).

De acordo com Dornelas (2003), o empreendedorismo tem sido um importante aliado do desenvolvimento econômico, contribuindo para a criação de um ambiente que estimula a inovação, a geração de emprego e renda e o desenvolvimento tecnológico. O autor lembra que as nações desenvolvidas e em desenvolvimento, inclusive o Brasil, têm realizado esforços sistemáticos para conhecimento do relacionamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico e quanto às atividades empreendedoras estão relacionadas à geração de riquezas. Enquadram-se nessa linha o grupo do Global Entrepreneurship Monitor - GEM -, liderado pelo Babson College, nos Estados Unidos, e a London Business School, na Inglaterra, que realizam estudos em vários países para mapeamento das atividades empreendedoras desses países. No Brasil, o GEM é coordenado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná – IBQP/PR.

Segundo o relatório do GEM, os países em desenvolvimento têm apresentado as maiores taxas em relação às atividades na área de novos empreendimentos. Em 2002, o Brasil ocupa a sétima posição em pesquisa realizada em 37 países durante os meses de janeiro a agosto de 2002. A pesquisa envolveu quatro tipos de levantamentos de dados: 1. questionários aplicados a uma amostra da população adulta; 2. entrevistas pessoais com especialistas nacionais em empreendedorismo; 3. dados padronizados e preenchidos por especialistas; 4.

dados padronizados de informações secundárias, com informações socioeconômicas de cada país. No Brasil, a pesquisa envolveu 56 especialistas e a aplicação de 2000 questionários à população adulta. Estas são as principais conclusões do estudo:

1. o Brasil, com taxa relativamente alta de atividade empreendedora, ocupa a sétima posição entre os países com maior nível de empreendimento: 13,5 a cada 100 adultos da População Economicamente Ativa – PEA - são empreendedores. Estima-se em 14,4 milhões o número de empreendedores no País. Deste total, mais da metade desenvolve iniciativa empreendedora por falta de opção de trabalho no mercado;
2. as mulheres representam 42% do total de empreendedores no Brasil;
3. a maior taxa de empreendedorismo é observada entre as pessoas de 25 a 34 anos, o que representa 27% do total de empreendedores brasileiros;
4. a taxa de empresas nascentes, com até três meses de atividades, foi de 5,5%, e a de empresas novas, com até 42 meses, foi de 8,5%. Apesar de estar acima da taxa média dos demais países, a taxa de empresas nascentes ficou bem abaixo do patamar de 2001 (9,2%).

Principais sugestões e recomendações dos especialistas consultados em 2002:

1. políticas e programas de governo mais integrados e coerentes com a realidade do empreendedor, com ênfase nos projetos de base tecnológica;
2. estrutura e mecanismos de disponibilidade de capital acessível ao empreendedor;
3. reforço e disseminação de uma cultura empreendedora, envolvendo escolas de primeiro e segundo graus, universidades e institutos de tecnologia, como, também, meios de comunicação entre outras ações;
4. reforma tributária, fiscal e legal, com atenção especial às particularidades do processo empreendedor. Simplificação radical dos trâmites burocráticos exigidos para a criação e administração de um novo empreendimento;

5. promoção de uma mudança de valores e normas sociais, valorizando a atividade empreendedora.

O conceito adotado pelo GEM (2002) pretende captar todas as atividades que tenham uma característica de esforço autônomo e que envolvam a criação de uma base de recursos. Para o GEM, o empreendedorismo é

qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2002, p. 02).

Em relação ao nosso País, Dolabela (2001, p. 83) afirma que o ‘Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas do mundo relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros’. O autor defende uma educação empreendedora que considere o empreendedorismo como um fator cultural e que crie uma sociedade empreendedora no Brasil.

Ao analisar o panorama mundial, Dolabela (1999) afirma que o empreendedorismo está com um crescimento acelerado em todas as dimensões, principalmente, em países como os Estados Unidos, que já perceberam ‘que o desenvolvimento das habilidades empreendedoras os coloca em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança e oferece vantagem também àqueles que preferem disputar a corrida do emprego’ (DOLABELA: 1999, p. 54). Para ele, a visão de Schumpeter (1982), do empreendedor como motor da economia e agente de inovação e mudança, é aceita mais amplamente e, mais que isso, é vista como forma de alterar a curva da estagnação econômica e social das comunidades.

Franco (2001) aborda outros aspectos do empreendedorismo e diz que o termo, que surgiu no meio empresarial, estende-se hoje para outros campos, como o social, o governamental, o cívico e, até, o político. Para ele, a existência de empreendedores é fundamental para o desenvolvimento de uma comunidade, implicando necessariamente em desenvolvimento humano, social e sustentável.

A parte seguinte apresenta os principais conceitos de empreendedor e dá um enfoque especial ao empreendedorismo corporativo e ao empreendedor que atua dentro das organizações. Termina com a discussão do empreendedor que existe dentro de cada um de nós e do potencial empreendedor dos indivíduos.

3 EMPREENDEDORES – UMA VISÃO MAIS AMPLA

3.1 Conceitos

Drucker (1987) define o empreendedor a partir do conceito de espírito empreendedor, que é apresentado como uma característica distinta, seja de um indivíduo, seja de uma organização. Para o autor, é empreendedor: “qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente” (DRUCKER, 1987, p. 34). Timmons (1994) define como “alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso”.

Para Filion (1999, p.19), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, sendo a visão uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo. Sua teoria visionária ajuda-nos a entender como se forma uma idéia de empresa e quais são os elementos que a sustentam. O autor identifica três tipos de visão: emergente, central e visões complementares. A visão emergente compreende idéias de produtos ou de serviços que queremos lançar; a central é o resultado de uma ou mais visões emergentes, que se divide em visão externa, ou seja, o lugar que se quer ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado e, interna, o tipo de organização necessária para alcançá-lo. Visões complementares são atividades de gestão definidas para sustentar a realização da visão central.

Ainda segundo Filion (1991), existem alguns elementos que funcionam como suporte à formação da visão. São eles: conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor e relações, sendo esta última a que desempenha talvez o mais importante papel.

O autor fala, ainda, do espaço de si, conceito importante no aproveitamento do potencial do empreendedor. Para ele, “o espaço de si implica a distância psicológica que, ao mesmo tempo, nos separa e nos liga aos outros. Ele resulta nos compromissos sociais e no conjunto de convenções formais e informais que regem as relações entre os seres humanos numa dada sociedade” (FILION: 1991, p. 65).

Filion (1994) aprofunda o tema explicando que o empreendedor e o líder se assemelham, pois precisam de um espaço para crescer e trabalham para conseguir esse espaço, o espaço de si. Não conseguindo onde estão, eles irão buscá-lo em outro lugar. Ele diz que nem sempre o empreendedor-fundador consegue transmitir aos outros colaboradores o modelo que construiu para si próprio, porque isso depende da maneira como ele vê as outras pessoas e da cultura colocada em prática na organização. Num sistema participativo, em que há espaço para o risco, a negociação e o erro, o espaço de si é amplo e todos têm oportunidade para crescer e realizar suas visões. Filion (1994) complementa.

Entre os outros elementos que virão modificar o espaço de si individual e coletivo criado, mencionamos o tipo de pessoas selecionadas pelo empreendedor para agir como colaboradores e colaboradoras, sua cultura e seu nível de educação, os elementos que conformam o clima e a cultura organizacional, tais como a rigidez ou a flexibilidade das descrições das tarefas, o nível de liberdade [...], o nível de erro tolerado, o prazer permitido, [...], assim como a importância atribuída à realização individual em relação aos resultados obtidos (FILION: 1994, s. p.).

Nos conceitos apresentados até aqui, a palavra empreendedor é utilizada para designar, principalmente, as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como *marketing*, produção, organização etc. Nesses casos, tanto a comunidade empresarial como as unidades de geração de conhecimento devem estar voltadas para o mesmo objetivo de gerar riquezas e desenvolvimento econômico, tendo como beneficiário o ser humano, ou seja, todos os membros da comunidade.

A definição de Dolabela (2003), a ser adotada neste trabalho, amplia a perspectiva apresentada pela teoria visionária de L. J. Filon, propondo que é empreendedor, em qualquer área, “alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2003a, p. 38). Esse novo olhar sobre a capacidade empreendedora aumentou a abrangência do termo empreendedor, que passou a incluir vários grupos, tais como os empregados de empresas privadas (ou empreendedor corporativo), de instituições públicas e do terceiro setor, os que estão nas funções de ensino, pesquisa dentre outros. Pode-se, ainda, identificar com clareza o empreendedor social e o empreendedor político.

3.2 Empreendedorismo corporativo

A literatura apresenta várias definições de empreendedorismo corporativo, procurando conhecer melhor empresas que têm foco na inovação e na captura de novas oportunidades. Algumas estão dirigidas a eventos empreendedores específicos dentro ou fora de uma empresa e outras a um processo que envolve a inovação e a renovação estratégica. Os mais conhecidos, segundo Sharma e Chrisman (1999) são empreendedorismo corporativo (ZAHRA, 1993), empreendedorismo interno corporativo (SCHOLLHAMMER, 1982), intra-empreendedorismo (PINCHOT, 1985) e novos negócios corporativos (VON HIPPEL, 1977).

No final de década de 50, Penrose (1959) define como atividades empreendedoras na empresa aquelas contribuições relacionadas à introdução e aprovação de novas idéias voltadas para produtos, além de mudanças significativas em tecnologia, níveis gerenciais, organização administrativa, busca de recursos financeiros e realização de planos de expansão. Mesmo voltada para o crescimento, a definição de Penrose(1959) está, principalmente, interessada nas consequências do dia-a-dia da empresa e mostra o estudo do empreendedorismo mais do ponto de vista da empresa do que da economia.

A obra de Gifford Pinchot, **Intra-empreendedorismo**, publicada em meados da década de 80, aumentou esse interesse no empreendedorismo nas empresas sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Essas organizações deveriam também estimular um clima no qual os empregados seriam encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa existente. O intra-empreendedorismo tinha o objetivo de criar um clima de inovação e, também, de gerar novas unidades de negócio, a serem geridas separadamente por um determinado período.

Para Pinchot (1985), intra-empreendedorismo e inovação dependem de pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte, e agem como se fossem proprietários. Esses intra-empreendedores trabalham para transformar boas idéias em realidades. Para o autor, uma organização empreendedora deve ser organizada em torno de equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede. O autor enumera os dez mandamentos do intra-empreendedor.

- (1) Forme sua equipe. Intra-empreendedorismo não é uma atividade solitária;
- (2) compartilhe o mais amplamente possível as recompensas;
- (3) solicite aconselhamento antes de pedir recursos;
- (4) é melhor prometer pouco e realizar em excesso;
- (5) faça o trabalho necessário para o atingimento de seu sonho, independentemente de sua descrição de cargo;
- (6) lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- (7) tenha sempre em mente os interesses de sua empresa e dos clientes, especialmente quando você tiver que quebrar alguma regra ou evitar a burocracia;
- (8) vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- (9) seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;
- (10) honre e eduque seus patrocinadores (PINCHOT, 1985, p. 17).

Para von Hippel⁴ 4, citado por Sharma e Chrisman (1999, p. 14), “negócios corporativos (corporate venturing) são atividades que buscam gerar novos negócios para a organização, através de novas unidades de negócios externas ou internas”.

⁴ Von Hippel, E. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 1977.

Os conceitos de empreendedorismo corporativo ou interno a seguir, a serem adotados neste trabalho, têm o mesmo enfoque. Empreendedorismo corporativo diz respeito à renovação organizacional de duas diferentes, mas relacionadas dimensões: sendo a primeira, inovação e novos negócios e, a segunda, renovação estratégica (ZAHRA, 1993); à criação de uma nova organização ou busca da inovação e renovação estratégica (DORNELAS, 2003). Reich (1999) apresenta um quadro mais amplo e diz que o empreendedorismo corporativo representa o caminho para um futuro econômico, promissor tanto para os dirigentes quanto para os demais empregados da organização. Para os dirigentes, esse caminho significa um contínuo treinamento e desenvolvimento dos empregados para trabalhos mais complexos, a difusão da responsabilidade de inovação e a busca de maior produtividade, por meio da vinculação de resultados e o sistema de remuneração. Para os empregados, significa um ambiente de trabalho com regras mais flexíveis e a possibilidade de ganhos maiores, com base em um sistema de remuneração ligado ao lucro e melhoria da produtividade.

As figuras 2 e 3, com as várias possibilidades de aplicação do empreendedorismo corporativo numa organização, sintetizam a visão de Dornelas (2003) sobre o tema:

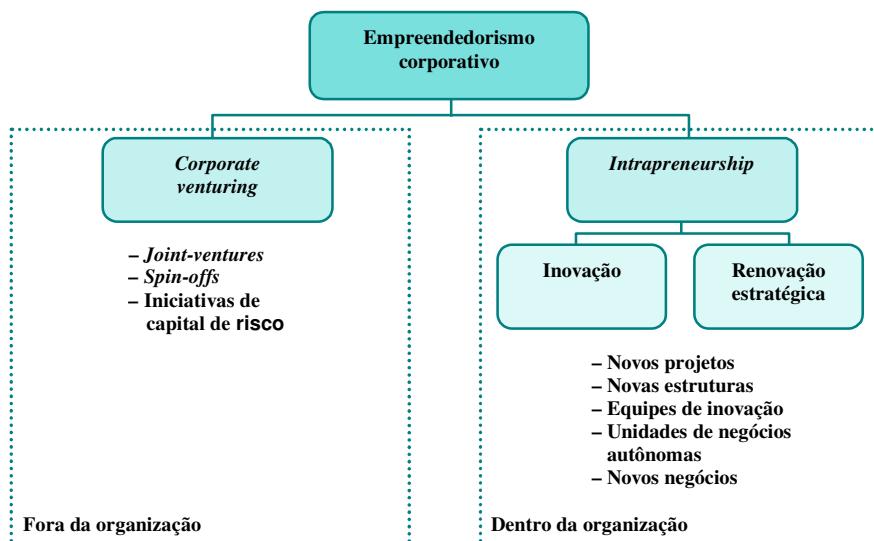


Figura 2 - Quadro mostrando as modalidades de empreendedorismo corporativo
Fonte – DORNELAS, 2003, p. 39.

Corporate Venturing

- Criação de novo negócio dentro da organização
- Crescimento e *spin off*
- Influência das *core competences*
- Aprendizado
- Associado com indivíduos empreendedores dentro da organização
- Prática da inovação

Intrapreneurship

- Gerentes agindo como se fossem proprietários
- Rearranjo da cadeia de valores do negócio
- Realocação dos recursos atuais e competências em novas e diferentes maneiras

Figura 3 - Quadro mostrando duas variações de empreendedorismo corporativo

Fonte – DORNELAS, 2003, p. 39.

3.3 Empreendedores em Potencial

A definição de Drucker (1987) sobre o empreendedor, já citada neste trabalho, diz que todo indivíduo pode aprender a ser empreendedor. Ao analisar os desafios do individuo na sociedade empreendedora, o autor diz que o desafio da necessidade contínua de aprendizado deve ser explorado como uma oportunidade para o empreendedor desenhar seu autodesenvolvimento e construir sua própria carreira, para ter um papel ativo na organização em que trabalha e na comunidade em que vive. Para Drucker (1987, p. 362), “quanto mais os indivíduos avançarem em seus estudos, mais empreendedoras serão suas carreiras e mais exigentes os seus desafios para o aprendizado”.

Ao propor um sistema de aplicação de uma pedagogia empreendedora, Dolabela (2003, p. 24) afirma que “o espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano e necessita de algumas condições indispensáveis para se materializar e produzir efeitos”, diferentemente da literatura que reforça o mito de que ser empreendedor é para poucos, é para pessoas com um dom especial e que não se pode aprender a sê-lo. Para o autor, as pessoas aprendem a ser empreendedores na ação e na reflexão sobre a ação, imaginando e criando

coisas novas, alterando seus sonhos e a si mesmo e recomeçando sempre. O saber empreendedor é gerado a partir das peculiaridades de cada pessoa na construção do caminho para a realização do que deseja, para a realização de seu sonho..

Para Filion (1999), os empreendedores são indivíduos que definem projetos e identificam de que precisam aprender para realizá-los, estabelecendo um ciclo contínuo e evolutivo de aprendizado e ação. Essa busca faz com que o empreendedor desenvolva certas características necessárias à sua permanência no negócio, como criatividade e tenacidade.

A literatura sobre liderança pode ajudar a entender que é possível aprender a empreender e como se tornar um empreendedor. Bennis (1996) afirma que todos temos a capacidade de liderança, que aprender a liderar é muito mais fácil do que pensamos e que a história mostra que os líderes nunca deixaram de aprender. Afirma, ainda, que aprendemos melhor quando tomamos as rédeas do comando de nosso aprendizado e que assumir o aprendizado é parte do processo de comandar a própria vida.

Já se viu em Filion (1999) e Dolabela (2003) que podemos fazer brotar o empreendedor que existe dentro de cada um de nós se tivermos o comando da nossa vida, se tivermos paixão pelo nosso sonho, pelo que fazemos. E que é necessária uma postura de autodesenvolvimento e de aprendizagem contínua, na busca da aproximação entre o sonho, a emoção e o trabalho.

A parte seguinte introduz os conceitos de uma organização empreendedora, discute a importância de um ambiente de aprendizagem nessas organizações e procura responder a questão: como despertar a energia empreendedora nas pessoas.

4 A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA – AÇÃO EMPRESARIAL NA DIREÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

4.1 O que é a Organização Empreendedora

Apesar de a literatura dar mais ênfase às características que definem o empreendedor independente, aquele que dá início ao seu próprio negócio, as empresas já vêm há algum tempo tentando encontrar um novo modelo organizacional auto-renovador baseado no empreendedorismo: a organização empreendedora. A organização empreendedora dá espaço para que indivíduos e equipes ajam como empreendedores internos, com vistas à maior eficácia nos processos de inovação e na captura de oportunidades. A figura 4 apresenta algumas das características da organização empreendedora, conforme Churchill, De Koning e Musika (1997):

- O sistema interno é bastante aberto
- O sistema permite intensa troca com o exterior
- A organização é composta de muitos sistemas superpostos, formais e informais
- As pessoas, não a estrutura e as regras, conduzem a performance da empresa
- O conceito de controle na organização é consistente com a necessidade de manter a iniciativa individual
- O foco do sistema de medidas é nos resultados e não no processo
- Assumir risco é também experimentar o fracasso
- O processo de alocação de recursos é incremental
- O conhecimento é a chave para estar sintonizado com e para capturar novas oportunidades
- Gerentes empreendedores são focados no crescimento

Figura 4 - Quadro mostrando características da organização empreendedora

Fonte - CHURCHILL, DE KONING e MUSIKA, 1997, p. 127-128.

Para os autores, a organização empreendedora é humanista, é focada em pessoas, já que o conceito de controle é consistente com a necessidade de manter a iniciativa individual,

sendo a confiança e o respeito suas características; a estrutura organizacional é invertida e não é projetada para servir à direção; dispõe de mecanismos de difusão da democracia e da transferência da informação, além de praticar um processo de decisão orientado e descentralizado.

Ainda, para Churchill, De Koning e Musika (1997, p. 3),

o aumento da competitividade e as mudanças ambientais, tecnológicas e de comportamento do consumidor têm levado as empresas a colocar foco na transformação da gestão. Essa transformação costuma aparecer em uma das duas formas dominantes: ou (1) implementa-se uma correção de curto prazo para adaptar a empresa ao novo ambiente e aproveitar rapidamente as oportunidades valiosas de mercado, ou (2) cria-se uma organização que possa se adaptar continuamente às mudanças do meio ambiente e administrar bem o fluxo de captura de oportunidades em um mundo em constante mudança.

No primeiro grupo estão as que reagiram delegando às pessoas de unidades específicas a responsabilidade pela administração do empreendimento, usando estruturas e sistemas do modelo de administração industrial. No segundo, os autores identificaram empresas que, mesmo apresentando altas taxas de crescimento durante longos períodos, mantiveram sua natureza empreendedora fazendo mudanças nos sistemas e na organização à medida que cresciam. Na organização empreendedora do segundo grupo, a estrutura organizacional é invertida. As decisões básicas de inovação são tomadas por equipes de negócios que atendem clientes e/ou produtos / mercados e que passam a ficar no topo do organograma.

Roberts (1993) enfatiza que, numa organização em crescimento, o sistema está sempre em movimento na direção de maior entropia – operações mais complexas, mais decisões a serem tomadas, maior número de pessoas a serem gerenciadas. Na fase inicial de evolução de uma empresa, o empreendedor executa pessoalmente as principais tarefas. A partir de determinado ponto, essas tarefas são ampliadas, e o trabalho passa a ser executado por meio de outras pessoas. O desafio da gestão de uma empresa em crescimento exige ações na direção da criação / recriação da capacidade empreendedora.

Stopford e Baden-Fuller (1994) lembram três atributos comuns a todos os tipos de organizações empreendedoras apontados pela literatura. O primeiro é proatividade. O segundo é sonhar além da capacidade atual, para capturar o objetivo de progresso e melhoramento contínuos, procurando melhores combinações de recursos. Trabalho em equipe é o terceiro atributo, reforçando o papel crucial das equipes de gerentes de primeiro e segundo níveis em construir coalizões para dar apoio a idéias inovativas e pessoas criativas.

Os autores acrescentam mais dois atributos. Um é a capacidade para resolver dilemas e o outro é a capacidade de aprendizagem, largamente ignorada nos estudos de empreendedorismo, mas central na literatura sobre inovação e mudança. A equipe que aprende é vista como essencial para a renovação ou a mudança estrutural, porque capacita os gerentes a evocarem novas possibilidades e criarem novas opções, evitando que eles fiquem paralisados por estruturas mentais fixas que limitam o progresso. Organizações que adotam o empreendedorismo corporativo geralmente investem de forma sustentável num ambiente de aprendizado.

4.2 Ambiente de aprendizagem

Segundo Pinchot (1996), à proporção que as organizações se tornam mais complexas e ultrapassam o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de garantir que as pessoas mantenham o foco na sua missão. Os dirigentes devem estimular o espírito empreendedor dentro da empresa, desenvolvendo “uma rede auto-organizável que difunda o aprendizado e os recursos pelas divisões empresariais, sem a necessidade de uma intervenção da alta liderança” (PINCHOT, 1996, p. 62). Para o autor, a organização que caminha para a liderança indireta consegue se libertar para um nível superior de produtividade, inovação e serviço. Na maioria das vezes é estruturada por comunidades de empresários internos, com várias empresas menores interagindo, sendo pluralista em essência, com o poder cada vez mais distribuído para grupos menores e autogerenciáveis.

O resgate da capacidade de ver a organização como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si cria as condições para a formação das organizações de aprendizagem (SENGE, 1996). Nessas organizações, as pessoas têm objetivos mais altos, aprendem a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio. Aprendem, na verdade, a aprender continuamente em grupo.

Senge (1990) reconhece, entretanto, as deficiências de aprendizagem das organizações e propõe um modelo para ampliar a capacidade de aprendizado. Para o autor, são cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico (a quinta disciplina). A quinta disciplina é o alicerce da organização que aprende, mas é fundamental que as cinco funcionem em conjunto.

Domínio pessoal é a base espiritual da organização de aprendizagem. Ele implica um alto grau de proficiência e capacidade de produzir os resultados desejados. A auto-imagem, ou conceito de si, é a principal fonte de criação, pois as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. É a forma segundo a qual a pessoa se vê. No conceito de si estão contidos os valores, as atitudes, o humor e as intenções subjacentes à percepção. Esses conceitos aparecem claramente na literatura já vista neste trabalho, nas obras de Bennis (1996), tratando da formação do líder (*Conhecendo a Si Mesmo*), e em Filion (1991) indicando um dos elementos de suporte do empreendedor (*Conceito de Si*).

Modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmas imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Podem existir vários modelos mentais ao mesmo tempo, e alguns deles podem ser incompatíveis entre si. Todos eles devem ser analisados e testados em situações que possam surgir, o que requer um *compromisso com a verdade* dentro da organização, fruto do domínio pessoal.

Objetivo comum (visão compartilhada) é vital para a organização em contínuo aprendizado, porque proporciona o foco e a energia para a aprendizagem. Nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que sejam compartilhados por todos internamente.

Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal.

A essência da quinta disciplina, raciocínio sistêmico, está na mudança de mentalidade, o que significa ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito; e ver processos de mudança ao invés de instantâneos.

Segundo Senge (1990, p. 300), na organização de aprendizagem,

os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais - ou seja, são responsáveis pela aprendizagem.

Em texto publicado em 1996, Peter Senge afirma que existem três tipos essenciais de líderes nas organizações voltadas para o aprendizado: os líderes de linha locais, que estão à frente de unidades empresariais e apresentam suficiente autonomia para empreender significativamente; os líderes executivos, que apoiam os líderes de linha e desenvolvem infraestruturas de aprendizado; e os intercomunicadores ou construtores da comunidade interna, que se movimentam livremente pela organização para colaborar com experimentos organizacionais e fazer a difusão de novos aprendizados.

Ao lidar com ambientes incertos, as organizações podem se transformar via interação ativa, e não apenas por meio da adaptação passiva, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). A organização que deseja lidar dinamicamente com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Ao fazer isso, ela se

recria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas.

Após uma análise das principais teorias econômicas, administrativas e organizacionais, os autores concluem que existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações. Essas teorias carecem da perspectiva de criação do conhecimento, pois estão centradas na aquisição, acúmulo e utilização do conhecimento e se apóiam numa abordagem característica da filosofia ocidental, que não explica a inovação. Para inovar, as organizações não só processam informações, de fora para dentro, como criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir os problemas e soluções e recriar seu meio.

Para explicar a inovação, Nonaka e Takeuchi (1997) chegaram a uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional. A pedra fundamental da epistemologia da abordagem apresentada é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. Tendo em vista a preocupação com a criação do conhecimento organizacional, a teoria tem sua própria ontologia, dirigida aos níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

Nas palavras dos autores,

a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. O núcleo de nossa teoria está na descrição do surgimento dessa espiral. Apresentamos os quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esses quatro modos – que denominamos socialização, externalização, combinação e internalização – constituem o “motor” do processo de criação do conhecimento como um todo. Esses modos são o que o indivíduo experimenta. São também os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 62).

Ao discutir um processo gerencial capaz de facilitar a criação de conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os dois modelos dominantes de

processo gerencial, *top-down* (de cima para baixo) e o *bottom-up* (de baixo para cima) não são eficazes para o estímulo à criação do conhecimento organizacional. Propõem, então, um novo modelo, facilitador da criação do conhecimento, que chamam de *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo). O novo modelo coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

O empreendedor, nos níveis mais baixos da organização, é o criador do conhecimento na gerência *bottom-up*. Nesse caso, os gerentes de nível médio pouco aparecem, porque a estrutura é mais plana, os dirigentes atuam como patrocinadores e os indivíduos da base têm maior autonomia. Na alternativa proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que têm um papel preponderante no envolvimento da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

4.3 Como despertar a energia empreendedora nas pessoas?

O que desperta a energia empreendedora nas pessoas? Por que, em uma mesma organização, em um mesmo contexto organizacional, algumas pessoas agem de forma empreendedora e outras não?

A literatura sobre empreendedorismo dá uma ênfase especial aos sonhos dos empreendedores, à busca da realização pessoal e profissional, ao protagonismo e a uma energia que impulsiona o empreendedor a transformar o sonho em realidade.

Filion (1991) inclui a energia entre os elementos de suporte ao empreendedor e diz que ela é traduzida no tempo alocado para atividades profissionais e na intensidade com que essas atividades são executadas. Segundo o autor, a energia despendida pode conferir mais liderança, pode levar um empreendedor a dedicar mais tempo para criar e preservar relacionamentos ou para completar uma visão. Quanto mais tempo e energia ele despender no desenvolvimento de sua visão, tanto mais benefício receberá, porque as diretrizes que

desenvolver vão gerar motivação e energia naqueles que o cercam. Dolabela (2003) diz que o processo de sonhar e tentar realizar produz uma energia (emoção) que leva à ação. Essa *energia* vem da emoção e, por isso, é capaz de produzir mudanças que levam à concretização do sonho.

Plamondon (1996) afirma que a energia é a capacidade de ação e realização de uma organização. Para o autor, a organização deve ser reprojetada para criar um ambiente que gere energia, caracterizado, principalmente, pela presença de muitos líderes e que funciona como um sistema aberto às informações dos clientes, do mercado, dos empregados e dos concorrentes.

Para Ghoshal (2002), a coragem de aspirar, de sonhar deve ser passada pelos dirigentes para toda a organização. E é essa visão de *fazer somente coisas extraordinárias* que é a fonte de energia e paixão que impulsiona uma empresa para o crescimento a longo prazo. Para ele, na competição por sonhos “a força da ambição da empresa e a vontade humana se unirão com a visão dos futuros mercados, para criar o excitante senso de objetivo que energiza todo o processo estratégico” (GHOSHAL: 2002).

Como foi dito no referencial teórico, partes 2, 3 e 4, os principais estudos sobre empreendedorismo convergem para a visão do empreendedor como alguém capaz de desenvolver sonhos que tenham congruência com o seu ego, contribuam para a evolução de sua individualidade e possam gerar valores humanos (riqueza material e/ou imaterial) para a organização em que trabalha e a comunidade em que vive. Depreende-se dessas colocações que a energia empreendedora pode ser despertada nas pessoas, em um ambiente que estimule a competição por sonhos nos indivíduos e em toda a organização, com base numa estratégia e numa visão de futuro que todos possam ver e que seja excitante e satisfatório para cada um e para o coletivo.

Na parte seguinte, serão apresentadas as premissas deste trabalho e a questão principal da pesquisa.

5 PREMISSAS E QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA

PREMISSAS

- (A) TODOS SOMOS POTENCIALMENTE EMPREENDEDORES.

Os autores vistos na parte 3, especificamente no item 3.3, comprovam o entendimento de que somos potencialmente empreendedores e derruba o mito que o empreendedor é um fenômeno individual com um “dom” divino.

- (B) O AMBIENTE PODE DESPERTAR O ESPÍRITO EMPREENDEDOR DOS INDIVÍDUOS.

No item 4.3, da parte 4, vimos que há uma convergência da literatura para a visão de que um ambiente pode despertar o espírito empreendedor dos indivíduos. É necessário, entretanto, que haja o estímulo à competição por sonhos nas pessoas e em toda a organização, com base numa estratégia e numa visão de futuro que todos possam ver e que seja excitante e satisfatório para cada um e para o coletivo.

QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA

A AÇÃO DA EMPRESA PODE CRIAR UM AMBIENTE EMPREENDEDOR,
DESPERTANDO O ESPÍRITO EMPREENDEDOR EXISTENTE NAS PESSOAS.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo de pesquisa

Tendo em vista os objetivos de conhecer melhor o ambiente empresarial empreendedor e o que mais motiva as pessoas que nele atuam, esta dissertação inclui a construção de um referencial teórico baseado principalmente em gestão empresarial, liderança e empreendedorismo e a elaboração de um estudo de caso em uma organização considerada empreendedora.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, orientada para a compreensão de processos que ocorrem em dada instituição (ALVES-MAZZOTTI, 2002). Para Yin (2001), os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. São apropriados quando o conhecimento e a compreensão de um determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

A partir de determinadas premissas pretende-se, neste trabalho, comprovar uma questão acerca da organização empreendedora e do profissional que nela atua, verificando, na prática a validação de alguns conceitos já bem desenvolvidos pela literatura relativa à administração.

6.2 Método de pesquisa

Em Yin (2001), encontra-se a justificativa para o estudo de caso neste trabalho, que procura saber como funcionam os processos organizacionais de uma determinada empresa e os fatores motivacionais dos indivíduos que atuam nesse contexto organizacional. Para o autor,

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19)

Campos (2003) levanta, em sua dissertação apresentada à PUC-MG, a questão da utilização do estudo de caso, principalmente quanto à sua base, para fazer generalizações dos resultados encontrados e argumenta que encontrou amparo ainda em Yin (2001), que diz que os estudos de casos representam uma das muitas maneiras de fazer pesquisas em ciências sociais. Para o autor,

como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 2001, p. 21).

Ainda para Yin (2001), os estudos de caso, como o experimento, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. O objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística).

6.3 Unidade empírica de pesquisa

A dissertação é baseada num estudo em profundidade do Grupo Gerdau, maior produtor de aços longos nas Américas, que ocupa a décima quinta posição entre os maiores produtores mundiais de aço, exibindo números expressivos de faturamento e lucro em suas unidades no Brasil e no exterior. O seu faturamento total evoluiu 57,3% de 2001 para 2002, chegando a R\$ 11,1 bilhões e o lucro líquido foi de R\$ 821 milhões em 2002, 49% a mais que em 2001. Ao longo de seus mais de cem anos de existência, especialmente nas últimas três décadas, a Gerdau tem experimentado altas taxas de crescimento, com base em uma filosofia

de orientação para o cliente, metas desafiadoras e uma tecnologia de gestão em permanente evolução.

O sucesso empresarial do Grupo e a imagem de uma organização que se preocupa em preservar o espírito empreendedor de seus fundadores, despertaram nosso interesse na realização de um estudo mais amplo sobre o modelo Gerdau de gestão, à luz da literatura sobre empreendedorismo corporativo e organização empreendedora. Para Churchill, De Koning e Muzyka (1997), os autores que mais nos influenciaram no estudo do empreendedorismo corporativo, as empresas empreendedoras se adaptam continuamente às mudanças do meio ambiente e administram bem o fluxo de captura de oportunidades em um mundo em constante mudança. Os autores observaram muitas empresas que mantiveram sua natureza empreendedora mesmo com altas taxas de crescimento em longos períodos, com mudanças nos sistemas e na organização à medida que cresciam.

A parte 7 desta dissertação é dedicada à organização pesquisada.

6.4 Unidades de observação

Foram escolhidos como unidades de observação os diretores executivos da Gerdau. Utilizando um roteiro básico semi-estruturado, entrevistamos pessoalmente 17 desses executivos, responsáveis pelas principais áreas de negócios e unidades integradas (regionais), de aços longos e aços especiais, além de diretores das unidades industriais espalhadas por todo o Brasil.

Vale a pena lembrar Thiollent (1987), segundo o qual, é importante, numa pesquisa qualitativa, a escolha dos indivíduos a serem entrevistados, pois são eles que detêm uma imagem da cultura à qual pertencem. Tenta-se com as entrevistas apreender o sistema, presente de um modo ou de outro em todos os indivíduos da amostra, utilizando as experiências de cada um, enquanto reveladores da cultura tal como é vivida.

A figura 5 apresenta o perfil dos profissionais entrevistados no grupo Gerdau.

Perfil dos Profissionais Entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engenheiro, início profissional fora do Grupo, a partir de 1984 fez carreira na área de vendas/comercial em várias unidades até chegar a diretor de uma delas (foi orientado em momentos críticos por um conselheiro do Grupo). 33 anos de experiência profissional ▪ Começou como estagiário em 1968, foi contratado, trabalhou em várias unidades, cresceu na carreira, desempenhou várias funções nas áreas industrial, administrativa e recursos humanos. Hoje é diretor executivo de uma das empresas do Grupo e membro de seu Comitê nacional ▪ Entrou na Gerdau em 1985 como <i>trainee</i>, cresceu na empresa, atuando na área contábil e administrativa. É diretor regional ▪ Entrou na Gerdau como <i>trainee</i> há 18 anos, um ano e meio após formar-se. Passou de assessor para o quadro de engenharia e depois passou a exercer cargo executivo. O entrevistado disse que passou por todas as áreas da empresa e por várias plantas do País, e considera que sua formação em termos de gestão industrial e operacional é uma das mais completas. Dirigiu durante cinco anos uma das unidades da empresa, sendo transferido para outra, também como diretor geral ▪ Engenheiro, ele se formou em 1977. Trabalha na Gerdau há 15 anos, convidado para trabalhar na área de desenvolvimento do cliente. Anteriormente trabalhava indiretamente para a empresa produzindo máquinas e equipamentos. Atuou, na Gerdau, na área de produto, ajudou a recuperar unidade adquirida e atualmente dirige grande unidade do Grupo ▪ Engenheiro metalúrgico formado em 1982. Fez alguns cursos de extensão, pós-graduação e começou a trabalhar na Gerdau em 1983, tendo sido transferido várias vezes para unidades localizadas em diversos pontos do País, como gerente, diretor regional e, hoje, é diretor de uma das empresas ▪ Engenheiro metalúrgico formado em 1969, fez MBA Executivo e outros programas de aperfeiçoamento. - Entrou em uma das empresas do Grupo 34 anos atrás. Trabalhou, sucessivamente, nas áreas industrial e comercial, sendo atualmente diretor de uma das áreas do grupo no Brasil ▪ Entrou na Gerdau como assistente técnico logo após o término do seu curso de graduação em engenharia civil. Trabalhou na área de suprimentos, chegando ao cargo de diretor de área com atuação nacional ▪ Entrou na Gerdau em 1970, antes de começar a faculdade, trabalhando na área fiscal, sendo promovido em diversas ocasiões e transferido de unidades, estando hoje na diretoria executiva de uma das unidades ▪ Começou na empresa em 1974, logo depois de se formar em engenharia (29 anos de empresa), mas como administrador na gestão de produção, depois de pessoas. Foi transferido para outros estados e hoje é diretor de uma das empresas do Grupo ▪ Formado em engenharia, em 1967, entrou para a Gerdau em 1976, tendo trabalhado em diversas áreas, até ser transferido para outras unidades, tornando-se diretor de uma delas em 1998 ▪ É formado em economia, em 1977, tem mestrado e foi professor do mestrado. Está na Gerdau há 21 anos, tendo começado na área de planejamento, teve experiência internacional, transferindo-se, anos mais tarde, para a área comercial, sendo hoje diretor nacional de área de negócios do Grupo ▪ Formado em engenharia metalúrgica em 1977, trabalhou em outras empresas até 1982, quando entrou para o Grupo Gerdau, tendo atuado em vendas, <i>marketing</i> e desenvolvimento de produtos. Em 1989, tornou-se diretor de uma das unidades ▪ Engenheiro metalúrgico formado em 1975, iniciou na Gerdau como <i>trainee</i> no mesmo ano. Foi chefe da aciaria, gerente da aciaria, gerente industrial e gerente executivo, tendo trabalhado em várias unidades, até ser escolhido diretor de área em 2002 ▪ Entrou na Gerdau como <i>trainee</i> em 1976, é administrador de empresas, com especialização em Sistemas e Métodos. Passou pelas áreas de organização e métodos, administrativa, recursos humanos e logística. Atualmente é diretor ▪ Engenheiro metalúrgico formado em 1975, trabalhou na Siderúrgica Pains de 76 a 80, na Cosipa de 80 a 82, na Cosigua Gerdau de 82 a 85 e voltou para a Pains em 85 onde está até hoje. A Pains foi adquirida pela Gerdau em 1994 ▪ Engenheiro metalúrgico formado pela UFRS em 1984, é pós-graduado em corrosão e proteção dos metais. Começou atuando na produção, passou para a assistência técnica e depois para a chefia de produtos perfilados. Está na Gerdau Pregos e Produtos Agropecuários desde 92, tendo passado pela área comercial e <i>marketing</i>, Atualmente é diretor

Figura 5 - Quadro-síntese do perfil dos profissionais entrevistados

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.5 Procedimentos para coleta de dados

Metodologicamente, a pesquisa combina o levantamento de dados secundários com trabalho de campo para a realização das entrevistas. O processo de coleta de dados consistiu em, primeiro, fazer um levantamento preliminar de informações sobre o setor siderúrgico e sobre o Grupo Gerdau, segundo, realizar as entrevistas e, terceiro, examinar documentos internos à empresa.

Para o levantamento preliminar, foram feitos levantamentos bibliográficos e consultas a jornais e revistas especializadas, relatórios do Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS -, *site na internet* e relatórios anuais da empresa pesquisada, além da leitura de outros estudos de casos já realizados sobre a Gerdau. Durante o período de realização de entrevistas foram examinados documentos internos da empresa, importantes para o entendimento da cultura do Grupo e de seu modelo de gestão.

O acesso ao Grupo Gerdau foi facilitado pelo fato de a empresa ser cliente da Fundação Dom Cabral, especialmente do Programa de Gestão Avançada – PGA -, que é dirigido a presidentes e diretores corporativos das organizações e que esteve sob nossa direção no período de 1999 a 2003, após termos participado durante, aproximadamente, vinte anos da diretoria da Fundação Dom Cabral. O PGA é realizado em convênio com o The European Institute of Business Administration – INSEAD -, escola de negócios localizada em Fontainebleau, na França.

Após aprovação da temática e dos objetivos do caso por um dos vice-presidentes do Grupo, os contatos passaram a ser feitos diretamente com a Diretoria Corporativa de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Gerdau, que providenciou a comunicação formal aos entrevistados e solicitou apoio ao trabalho a ser feito pelo pesquisador.

As entrevistas individuais foram realizadas em São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Fontainebleau, Nova Lima e Divinópolis, no período de junho a novembro de

2003 e tiveram uma duração média de 1h e 30 minutos cada. Para obtenção das informações, foi elaborado um roteiro para entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), com base no referencial teórico deste trabalho. Esse roteiro foi dividido em três partes: 1. dados pessoais; 2. informações sobre cargo / função; 3. informações sobre as políticas e as práticas gerenciais da empresa e sobre a vida pessoal e profissional do entrevistado.

A terceira parte inclui itens relativos aos conceitos de empreendedor e organização empreendedora e à visão do entrevistado sobre o Grupo Gerdau: o papel da área responsável pela gestão de pessoas, os planos de carreira, as redes internas formal e informal de comunicação, a tolerância ao erro, as práticas de inovação, a remuneração variável, o processo de captura de oportunidades e a metodologia de análise de projetos internos entre outras. São, também, abordadas questões referentes aos principais desafios do entrevistado, conceito de si, busca do sonho e felicidade no trabalho.

A contratação da pesquisa com o Grupo Gerdau e a realização das duas primeiras entrevistas, realizadas no mesmo dia, indicaram que não haveria necessidade do estabelecimento de uma fase de pré-teste. O roteiro básico, inicialmente estabelecido, atendia às necessidades do estudo exploratório, com vistas à elaboração de um estudo de caso.

Sob prévia autorização da empresa e dos entrevistados, foi feita a gravação dos depoimentos, para posterior transcrição e análise.

6.6 Estratégia de análise dos dados

Após a transcrição das fitas, preparamos resenhas das entrevistas a partir das respostas às questões levantadas e, não menos importante, da percepção do pesquisador sobre o perfil do entrevistado, sua postura durante a conversa e seu olhar sobre sua vida pessoal e profissional. As informações colhidas nas entrevistas foram analisadas à luz da bibliografia sobre empreendedorismo, em especial empreendedorismo corporativo, e de nossa experiência

no Centro de Projetos de Desenvolvimento da Fundação João Pinheiro, em Minas Gerais, no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE -, em Minas Gerais e na sede nacional, e na Fundação Dom Cabral, na área de desenvolvimento de executivos e de empresas

Para efeito de apresentação e análise, as grandes questões colocadas no roteiro de entrevista foram agrupadas por tema. Indicamos abaixo os blocos de temas:

- 1. A organização empreendedora, estímulo ao empreendedorismo.**
- 2. Delegação, autonomia, *empowerment*.**
- 3. Donos do negócio.**
- 4. Tolerância ao erro.**
- 5. Inovação e qualidade.**
- 6. Comunicação formal e informal.**
- 7. Motivação, energia / sonhos e desafios.**
- 8. Importância de um modelo.**
- 9. Desenvolvimento de pessoas;**
- 10. Remuneração variável.**

A parte seguinte apresenta o Grupo Gerdau, sua evolução histórica e contextualização no setor siderúrgico brasileiro.

7 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

7.1 O Setor siderúrgico⁵

7.1.1 A Estrutura da indústria siderúrgica

O setor siderúrgico é classificado basicamente em dois grupos: os aços planos e os aços longos. Cada um desses grupos pode ser dividido em dois subgrupos: os aços carbonos comuns e aços especiais. O que diferencia os aços especiais dos aços comuns é a adição de substâncias mais nobres em seu acabamento, conferindo a eles propriedades como a alta resistência, resistência a altas temperaturas, proteção contra oxidação e corrosão entre outras.

Para a produção de aços planos em geral utiliza-se como matéria-prima o minério de ferro e pelotas, o que lhes proporciona características de composição que permitem a utilização em produtos que exigem maior flexibilidade e acabamento. O produto base da cadeia de aços planos é a placa, semi-acabado utilizado no processo de produção dos demais produtos da cadeia. Dos demais produtos de aços planos, destacam-se as chapas grossas, os laminados a quente, laminados a frio, galvanizados, folhas de flandres dentre outros, que se diferem principalmente pela composição, espessura, largura, flexibilidade e outras características que auxiliam em sua aplicação. Os produtos de aços planos são destinados às indústrias automotiva, de autopeças, naval, de bens de capital, linha branca e embalagens. Dadas as suas especificações, os produtos de aços planos possuem maior valor agregado e, consequentemente, seus preços são superiores aos das linhas de produtos de aços longos.

Para a produção de aços longos em geral, além do minério de ferro, utiliza-se a sucata, que, devido à composição, resulta em produtos menos flexíveis e de menor poder de absorção

⁵ Dados extraídos de documentos do IBS – 2002/2003 e de Martineli et al.(2003).

de pinturas comparados aos aços planos. Os produtos semi-acabados de cadeia de aços longos são os lingotes, blocos e tarugos, utilizados como matérias-primas na produção das barras, dos vergalhões, perfis, fio-máquina, tubos e trefilados. Os produtos de aços longos são destinados à construção civil, agropecuária, indústria de bens de capital entre outras.

No Brasil, são empregados basicamente dois processos de produção. As usinas integradas a coque e as usinas conhecidas como *mini-mills*, que utilizam fornos elétricos. A primeira, como já diz o próprio nome, utiliza-se de carvão mineral (coque) e altos-fornos em seu processo produtivo. Já as *mini-mills* são intensivas em energia elétrica. Uma das principais distinções desses dois processos é a escala mínima de produção para sua viabilidade econômica. Enquanto os altos-fornos exigem uma produção em torno de três a quatro milhões de toneladas por ano, as *mini-mills* são viáveis com a produção de um milhão de toneladas por ano.

7.1.2 Competitividade da indústria brasileira

A competitividade da siderurgia brasileira é assegurada pela quantidade do minério-ferro e a logística (usina-ferrovia-porto) disponível. A indústria siderúrgica apresenta o menor custo de produção de aço do mundo. Além da disponibilidade de minério de ferro de alto teor, o recebimento e o despacho de produtos realizados por meio de ferrovias privatizadas, que interligam as principais regiões produtoras de minério de ferro e consumidoras de aço e portos, contribuem para tal competitividade. Essa estrutura permite não só abastecimento da principal matéria-prima, minério de ferro, como o escoamento das exportações e o recebimento das importações de carvão. Vale ressaltar que mundialmente existe um movimento de concentração de laminadoras nos países desenvolvidos, que estão cada vez mais aumentando a aquisição de produtos semi-acabados (placas) de países em desenvolvimento. Essa tendência se deve a dois fatores, a característica *suja* do processo de

redução do minério de ferro e a falta de competitividade desses laminadores em produzir o próprio semi-acabado (placa), já que precisam importar a matéria-prima. O Brasil, além de já dispor de eficientes usinas para a produção do semi-acabado, garante sua competitividade pela proximidade da matéria-prima de alta qualidade – minério de ferro.

7.1.3 O ciclo da indústria siderúrgica

A indústria é capital-intensiva. A indústria siderúrgica exige alto investimento por unidade de produto, caracterizando-se, assim, por ser capital-intensiva. Nesse sentido, a indústria siderúrgica brasileira merece ser descrita em dois períodos, antes e após a privatização. No período que antecedeu ao processo de privatização, as empresas praticamente pararam de realizar os investimentos necessários, tanto pela perspectiva de venda do controle, quanto pela falta de recursos estatais disponíveis. Dessa forma, a transferência das siderúrgicas para a iniciativa privada proporcionou uma nova etapa na vida das empresas, que passaram a deter as condições necessárias para buscar capacitação tecnológica, qualidade e produtividade comparável aos mais eficientes pares internacionais. Essa atualização representou um amplo programa de investimentos nas mais diversas áreas: máquinas e equipamentos, *software*, pessoal e meio ambiente. Segundo o IBS, a siderurgia brasileira investiu desde o período pós-privatização até hoje, (1994 a 2002), um total da ordem de US\$ 12,2 bilhões. Neste período, o indicador de produção/número de funcionários passou de 309 t/h/ano, em 1994, para 573 t/h/ano, em 2002.

Tendo o aço características de uma *commodity*, os períodos de preços elevados incentivam investimentos e retomadas de produção que resultam em aumento de oferta com conseqüente redução de preços. Se considerarmos a história dos preços dos produtos siderúrgicos internacionais, verificaremos o caráter cíclico dos preços das margens: quando os

preços estão em alta, o setor investe em expansão e gera um excesso de oferta que faz os preços voltarem a cair.

Entretanto, outros efeitos podem ser significativos na rentabilidade do setor: o preço das matérias-primas minério de ferro e carvão e, ainda, os efeitos não tão incomuns, nesse setor, de subsídios governamentais e processos protecionistas interferindo no livre andamento desse mercado.

7.1.4 Siderurgia no Brasil e siderurgia mundial

Segundo o IBS, o Brasil foi responsável por 3,3% da produção mundial de aço bruto, que atingiu, em 2002, o total de 902,2 milhões de toneladas, crescendo 6,1% sobre o ano de 2001. Esse crescimento se verificou principalmente devido ao expressivo crescimento da produção chinesa, que atingiu 182 milhões de toneladas produzidas, representando mais de 20% da produção mundial. A produção brasileira de aço bruto atingiu, em 2002, 29,6 milhões de toneladas, com um crescimento de 10,8% sobre o ano anterior. Esse volume representou um recorde nacional, permitindo ao Brasil retomar a posição de oitavo produtor mundial de aço bruto, que havia perdido para a Índia em 2001. Dos grandes produtores mundiais de aço, apenas a China, cuja produção aumentou 20,3%, apresentou crescimento superior ao brasileiro (ANEXO B).

Em 2002, as vendas de produtos siderúrgicos atingiram 27,5 milhões de toneladas, sendo que 57% foram comercializadas internamente e 43% exportadas. Destacando-se que a desvalorização do Real, acentuada no segundo semestre do ano, e a redução das encomendas por parte da indústria local foram os fatores determinantes para o aumento das exportações em 25,8% comparadas a 2001.

A siderurgia brasileira alcançou o índice médio de 91% na utilização da capacidade produtiva. Ainda, segundo o IBS, devido ao forte crescimento de produção a partir de julho de

2002, o índice de utilização elevou-se acima de 96% no segundo semestre. O ano de 2002 foi marcado, ainda, por uma forte recuperação de preços dos produtos siderúrgicos. Boa parte desse crescimento pode ser explicado novamente pelo efeito China, que, com o forte crescimento da demanda, impulsionou a recuperação de preços. Vale destacar, também, o efeito das salvaguardas americanas, estabelecidas no início do ano, impondo quotas e sobretaxas nas importações de produtos siderúrgicos pelos EUA. Aparentemente, a salvaguarda superestimou a capacidade da indústria local em atender a demanda interna, gerando um aumento de preços de forma a compensar as importações dos produtos siderúrgicos prejudicadas pelas sobretaxas impostas.

7.2 Histórico do Grupo Gerdau⁶

7.2.1 Início do grupo

A Gerdau começou a pequena Fábrica de Pregos Pontas de Paris, criada em 1901, pelo imigrante alemão João Gerdau, bisavô da atual geração dos irmãos Gerdau Johannpeter e seu filho, Hugo. Em 1948, foi comprada a Siderúrgica Rio Grandense, época em que teve início a produção de vergalhões da Gerdau. Naquele ano Curt Johannpeter, genro do João Gerdau, assumiu a empresa que hoje é dirigida pelos seus quatro filhos: Germano, Klaus, Jorge e Frederico.

7.2.2 Primeira fase de expansão

Durante a época do *milagre econômico* no Brasil, com taxas de crescimento anual da economia em torno de 10%, no período de 1968 a 1974, a Gerdau teve uma primeira fase de expansão. Comprou a Siderúrgica Açonorte, em Recife, no ano de 1969; participou de uma

⁶ Dados extraídos das entrevistas e Relatórios Anuais da Gerdau 2001/2002 e em Bower et al. (2002).

joint-venture para a construção da Companhia Siderúrgica da Guanabara - COSIGUA -, no Rio de Janeiro, em 1971; adquiriu o controle majoritário da Siderúrgica Guaíra, no Paraná, em 1972 e comprou a Companhia Siderúrgica de Alagoas - COMESA –, em 1974.

7.2.3 Segunda fase de expansão

Em 1979, a Gerdau assumiu o controle da COSIGUA e ultrapassou a produção de um milhão de toneladas de aço. Nesse mesmo período, foi criada a Gerdau Metálicos, para a comercialização de sucata. Com a compra da Usina Siderúrgica da Bahia – USIBA -, em 1989, dentro do programa de privatização do governo brasileiro, suas usinas já produziam mais de dois milhões de toneladas de aço, sendo mais de 40% para o mercado externo.

Com a criação da Comercial Gerdau, nessa fase de expansão, grande parte da comercialização passou a ser feita diretamente aos usuários dos produtos da empresa, numa estratégia de melhor conhecimento das necessidades desses usuários e valorização do produto Gerdau. No final dos anos 90, apenas 25 % das vendas no Brasil eram feitas pelos distribuidores.

7.2.4 Açominas

Em 1997 a Gerdau adquiriu 8% da Aços Minas Gerais – AÇOMINAS -, em Minas Gerais, dois anos após sua privatização, apoiada pelo grupo NatSteel, de Singapura, e grupos de funcionários. Em 1999, após aumentos sucessivos na participação acionária, a Gerdau e a NatSteel passaram a controlar a empresa. Em fevereiro de 2003, após acordo com a NatSteel, a Gerdau aumentou sua participação para 78,9% do capital social da AÇOMINAS e garantiu maioria qualificada no acordo de acionistas.

A compra da AÇOMINAS agregou importantes vantagens competitivas à Gerdau, pela flexibilidade operacional e localização privilegiada da usina, sediada em Ouro Branco.

Uma das mais eficientes produtoras de aço semi-acabado de alta qualidade do mundo, a empresa operou, em 2002, em ritmo de três milhões de toneladas anuais de aço líquido.

7.2.5 Internacionalização

A recessão no Brasil na década de 80 fez com que a Gerdau voltasse os olhos para uma nova oportunidade: a internacionalização da empresa via aquisições no exterior. A primeira compra foi a Siderúrgica Laisa, no Uruguai, adquirida em 1981, seguida pela Courtice Steel, no Canadá, no final dos anos 80, pela Siderúrgica Aza, no Chile, em 1993, a Manitoba Rolling Mills, também no Canadá, em 1995. Em 1997 e 1998, incorporou, respectivamente, a Sociedad Puntana e a Sipar Laminacion de Acieros, na Argentina.

Em 1999 o grupo Gerdau assumiu nos Estados Unidos o controle da AmeriSteel, que operava quatro miniusinas com um *mix* de produtos bem parecido com o da Gerdau. Seguindo a visão de ser uma empresa siderúrgica internacional e de classe mundial, a Gerdau ampliou seus negócios naquele país, dois anos depois, com uma quinta usina. Em outubro de 2002, houve a fusão entre as operações na América do Norte, englobando sete unidades Gerdau – duas no Canadá e cinco nos Estados Unidos -, além das três usinas da Co-Steel e sua participação acionária de 50% na Siderúrgica Gallatin. Surgiu então a Gerdau AmeriSteel corporation, segunda maior produtora de aços longos na região.

7.3 O Grupo Gerdau hoje

Atualmente, o Grupo Gerdau opera com unidades *market mills* - que compram a maioria dos insumos e vendem seus produtos no mercado regional – e usinas integradas, caracterizadas pela proximidade geográfica com o minério de ferro, sua principal matéria prima. A combinação dos dois processos produtivos permite atender às demandas regionais e internacionais com qualidade e ter flexibilidade para ajustar-se às oscilações da economia.

O Grupo é o maior produtor de aços longos nas Américas, com uma capacidade instalada de 14,4 milhões de toneladas por ano. Sua produção chegou a 9,4 milhões de toneladas de aço bruto, em 2002, volume 28% superior em relação a 2001. A previsão é de alcançar, em 2003, um ritmo anual de 12 milhões de toneladas de aço (ANEXO A).

Possui um total de 10 siderúrgicas no Brasil e 11 no Canadá e Estados Unidos, incluindo uma *joint-venture*, também nos EUA. No Brasil tem, ainda, nove centros de serviço de aços longos (corte e dobra), cinco unidades de transformação, setenta e três filiais e cinco centros de serviços da Comercial Gerdau. Possui, além disso, unidades próprias na Argentina, Chile e Uruguai, além de participação societária em uma laminadora na Argentina. As unidades nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste do Brasil atendem o mercado interno e as demandas de exportação com aços longos, aços especiais e semi-acabados. No Canadá e nos Estados Unidos produz aços longos e seções especiais com uma rede de 10 usinas, além de operar no segmento de produtos planos por meio de uma empresa no Estado de Kentucky (EUA).

Em termos financeiros, o faturamento bruto cresceu 57,3%, em relação a 2001, e chegou a R\$ 11,1 bilhões, em 2002, com um lucro líquido consolidado de R\$ 821 milhões, superando em 49% o resultado do ano anterior. Houve um aumento no retorno sobre o patrimônio líquido consolidado de 19% para 22% nos últimos três anos.

A tabela 1 mostra os indicadores do Grupo em 2002:

TABELA 1
Indicadores do Grupo Gerdau / 2002

Quadro Funcional	
Número de colaboradores	18.955
Terceiros	6.681
Dependentes	46.534
<i>Trainees e estagiários</i>	957
Treinamento e desenvolvimento	
Investimento (R\$ milhões)	15,6
Total de horas de capacitação (em milhões)	1,4
Horas de capacitação por colaborador	72
Segurança	
Investimento (R\$ milhões)	10,9
Benefícios	
Saúde	
Custo (R\$ milhões)	26,6
Previdência privada	
Custo (R\$ milhões)	21,2

Fonte - Relatório anual da Gerdau, 2002, p. 41.

7.4 Sistema Gerdau de Gestão⁷

De acordo com BOWER (2002), Curt Johannpeter levou para a Gerdau, quando assumiu a presidência, em 1948, a disciplina de gestão de sua experiência profissional na área bancária, mas, também, criou um clima amistoso e de comunicação fácil que o ajudava a promover o trabalho em equipe.

Esse ambiente de disciplina na gestão e de respeito e confiança nas pessoas está hoje impregnado em toda a organização. Quanto às pessoas, vale lembrar um antigo princípio básico da política de gestão da Gerdau, expresso em documento do Conselho Diretor, de 19/06/1981: ênfase na delegação pessoal, na convicção de que o sucesso dos

⁷ Dados extraídos das entrevistas e Relatórios Anuais da Gerdau 2001/2002 e em Bower et al. (2002).

empreendimentos está na dependência direta da capacidade, criatividade e esforço ordenado de seus colaboradores, especialmente da liderança.

Ao longo de sua trajetória a Gerdau passou por várias reestruturações, para dar suporte ao crescimento de suas unidades e a suas aquisições no Brasil e no exterior. Em 1991, foram criadas unidades de negócio, que passaram a ter a responsabilidade de administração de um produto, ou grupo de produtos para determinados segmentos de mercado (por exemplo: aços longos para a construção civil).

Em 1993, o modelo de unidades de negócio foi revisto e aprimorado. Houve maior ênfase nas funções de apoio, com a recomendação de que as unidades de apoio deveriam assumir a responsabilidade pela eficiência de suas atividades em todas as etapas do processo, até o cliente final. Em 1994 foi feita uma reengenharia de processos e introduzido o conceito de células e de trabalho em equipe. Houve também uma mudança na plataforma de tecnologia da informação.

Em 1995 e 1997, foram feitos os primeiros movimentos para a construção do atual modelo Gerdau de gestão: em 1995, com a implantação das células operacionais na área de produção, simultaneamente com a Gestão com Foco no Operador – GFO -, e em 1997 com a introdução das células de negócio. Ficaram também bem delineadas as estruturas da Gerdau Longos, Gerdau Produtos Metálicos e Gerdau Aços Especiais, além de outras operações de apoio à atividade siderúrgica como, por exemplo, a Comercial Gerdau e o Banco Gerdau.

7.5 Nova estrutura de governança corporativa

Conforme o Relatório Anual de 2002, foi implantada, em 2001, nova estrutura de governança corporativa no Grupo Gerdau, buscando adaptação frente aos desafios decorrentes das dimensões assumidas pela empresa e à natural evolução dos mercados. Entre os vários

objetivos apontados estão a ampliação da capacidade de gestão do Grupo, o aumento da transparência e a condução do processo sucessório.

O modelo é composto pelas seguintes instâncias: conselho de administração, comitê executivo Gerdau, comitê de estratégia e comitês de excelência. O conselho de administração desempenha um papel fundamental na aprovação das decisões estratégicas, das políticas de risco e de crescimento. Como parte da reorganização, três membros externos passaram a participar do processo decisório do Grupo.

Na nova estrutura o comitê executivo realiza a gestão dos negócios e representa o elo entre o conselho de administração e as cinco operações siderúrgicas, definidas a partir da linha de produtos e/ou da localização geográfica das unidades. São estas as operações da Gerdau:

- Aços Longos Brasil;
- Aços Especiais (Aços Finos Piratini);
- América do Norte;
- América do Sul;
- Açominas.

7.6 Gestão de pessoas e equipes

Ainda, de acordo com o Relatório Anual da Gerdau, foram feitos, em 2001, investimentos no desenvolvimento de novas competências dos colaboradores – como flexibilidade cultural e construção de redes de relacionamento -, bem como em programas que buscam intensificar o desenvolvimento dos atuais executivos e a formação de líderes para o futuro, procurando identificar colaboradores que possam assumir maiores desafios a curto e médio prazos. O objetivo explicitado é fazer com que os líderes da Gerdau sejam transformadores da realidade da empresa e não apenas condutores de equipes.

Na visão da diretoria da empresa, retratada no Relatório Anual acima citado, as práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas e equipes são pautadas pelo respeito às pessoas, pela valorização à superação de desafios e à capacitação contínua. Incentivam a participação ativa dos colaboradores, a delegação no trabalho, o envolvimento e a dedicação total, o espírito empreendedor e o sentimento de responsabilidade pessoal pelos resultados.

A próxima parte trata da apresentação e análise dos dados da pesquisa realizada no Grupo Gerdau.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

8.1 A organização empreendedora, estímulo ao empreendedorismo

Como já foi dito no capítulo anterior sobre a organização pesquisada, os movimentos de reestruturação implementados na segunda parte da década de 90 e início de 2000 contemplaram, entre outras mudanças organizacionais, a criação de células de negócios (no nível da gestão) e células operacionais (no nível da produção), fortalecendo o espírito de equipe, favorecendo a busca por soluções na base da organização, dando maior poder e autonomia às pessoas nas instâncias decisórias.

Na percepção dos entrevistados, o modelo tem por base a crença da Gerdau nas pessoas e a atitude empresarial de delegação pessoal, na convicção de que o sucesso dos empreendimentos depende diretamente da capacidade, criatividade e esforço ordenado de todos, especialmente dos líderes da organização. É, também, voltado para a captação de oportunidades e inovações, por meio das células, compostas por profissionais de todas as áreas da empresa. Todas as áreas podem dar sugestões sobre novos negócios ou mercados em que a empresa pode entrar, conforme atestam os depoimentos a seguir:

“acho que o segredo das organizações é todos saberem para onde estão indo e que a condução é feita pelo grupo, e não apenas pela diretoria. Na Gerdau, todos sabemos. As células operacionais, por exemplo, trabalham praticamente sem supervisão, com a ajuda somente de uma figura que chamamos de facilitador. E esse facilitador não existe em todos os turnos”. (Diretor da Gerdau)

“existe um time nacional de diretores da Gerdau Longos Brasil que acompanha e avalia mensalmente os resultados da empresa e as perspectivas do mercado interno e externo. Esse comitê é composto pelos gestores das unidades industriais, áreas de negócio e células de apoio e, conta, na maioria das vezes, com a presença de um dos vice-presidentes do comitê executivo. Há, portanto, uma gestão compartilhada de todas as operações no Brasil”. (Diretor da Gerdau)

“Na unidade que dirijo existem vários comitês. O time de operação envolve todos os gestores que são subordinados diretos ao diretor geral, num total de dezesseis pessoas, subordinadas diretamente ao diretor geral. Esses gestores respondem por áreas tais como comercialização, Recursos Humanos – RH, engenharia, manutenção e qualidade entre outras. Os outros comitês são o industrial, o de segurança, o de RH etc. Se o tema é segurança, o pessoal da área industrial é mais envolvido; se é qualidade, há mais gente da área comercial; se é recursos humanos, todos participam. Os grupos são de tamanhos diferentes, dependendo da amplitude do tema. Como diretor de unidade eu participo de todos os comitês”. (Diretor da Gerdau)

Ainda, segundo os depoimentos obtidos durante as entrevistas, é política do Grupo delegar autoridade e responsabilidade aos colaboradores nas diversas instâncias decisórias, os quais têm como obrigação principal apresentar resultados contratados. Um entrevistado afirma que as pessoas têm muita liberdade para propor mudanças na empresa, porém devem respeitar a disciplina de trabalho que a atividade siderúrgica exige. Deve existir regras para que o negócio funcione bem e ininterruptamente.

“Uma das características da Gerdau é a delegação que a pessoa recebe desde o primeiro momento, e que chega a ser até assustadora, mas, para quem se sente empreendedor ela é desafiadora”. (Diretor da Gerdau)

“Não há na Gerdau uma maneira bitolada de trabalhar, mas é importante destacar que existem objetivos bem definidos e respeito às pessoas da empresa, aos clientes, aos fornecedores.” (Diretor da Gerdau)

No modelo Gerdau de gestão, a estrutura organizacional é invertida, com poucos níveis hierárquicos e não é projetada para servir à direção. As pessoas que têm contato direto com o cliente são as que ficam no topo da pirâmide. Ou seja, são os clientes os que ficam de fato no topo da pirâmide. Cabe à alta administração, que fica na base da pirâmide, dar apoio às pessoas da organização, para que as metas sejam atingidas, e a visão se torne realidade. Existem mecanismos democráticos de lidar com os conflitos e de transferência da informação, além de processo de decisão orientado e descentralizado, criando um ambiente propício ao

empreendedorismo corporativo. As decisões básicas relativas à inovação e captação de novas oportunidades são tomadas por equipes de negócio que atendem clientes e/ou produtos nos mercados e que ficam no topo do organograma.

Segundo dirigentes da Gerdau,

“faz parte da cultura Gerdau a abertura para a proposição de novos projetos e o acesso aos recursos internos necessários, desde que justificado. Digo sempre à minha equipe que, se estamos falhando em alguma coisa, não é por falta de recursos, pois podemos buscar as melhores ferramentas que existem no mundo”. (Diretor da Gerdau)

“numa organização altamente centralizada e hierarquizada, representada pela pirâmide, a empresa fica limitada, fica do tamanho da ‘piramidezinha’ pequena da parte superior da figura. Com a mudança, a Gerdau teve uma explosão de crescimento”. (Diretor da Gerdau)

Os gestores de processos funcionais, de apoio ao negócio têm, também, espaço para a implantação de novos projetos de melhorias, como ilustrado no depoimento a seguir:

“logo que cheguei em Recife, percebi que os clientes de Manaus não estavam satisfeitos com a forma como recebiam o produto e, com apoio total da Gerdau, constituí uma equipe com pessoas das áreas de logística e de vendas para rever o processo. No procedimento anterior, o produto saía das usinas e ia de caminhão até Belém, era descarregado e colocado em uma balsa, que levava de três a quatro dias para chegar a Manaus, onde era novamente descarregado, para seguir via rodoviária até o cliente. Nesse trajeto, passava por diversas formas de manuseio e ficava exposto ao tempo, o que ocasionava danos. O processo era caro, demorado e gerava reclamações de todo o tipo. O novo processo passou a utilizar o transporte em *containers*, que hoje saem diretamente da usina para o cliente, via marítima. Houve uma redução significativa nos prazos e custo, o que, praticamente, eliminou as reclamações”. (Diretor da Gerdau)

Depreende-se das respostas, em muitas das entrevistas, que o modelo tem dado certo, apesar da resistência de alguns executivos à estrutura matricial. O que pode indicar que talvez esteja na hora de fazer alguns ajustes, analisar as diferenças de funcionamento das regiões.

Comentando essas dificuldades, um dos entrevistados ponderou:

“acredito que as pessoas que estão sendo contratadas, os mais novos, terão mais facilidade para trabalhar matricialmente”. (Diretor da Gerdau)

Há, também, quem se inquiete com limitações de mercado que podem inibir o empreendedorismo interno, como a alta normatização para aços longos e uma grande dificuldade na criação de um novo produto. Um dirigente afirma:

“a possibilidade de mudança é pequena nos nossos produtos, como, por exemplo, no vergalhão ABNT. Não posso variar, pelo contrário, tenho que, a cada dia, diminuir a dispersão e melhorar a média. O grande diferencial é, então, o serviço ao cliente e a que está melhor preparado para contribuir nesse campo é a área de produção, que vem, há muito tempo, como parte do esforço de melhoria da qualidade, fazendo visitas a clientes e conhecendo novas formas de utilização de produtos.” (Diretor da Gerdau)

Ênfase maior, segundo outro entrevistado, deve ser dada à experiência da área operacional com vistas à assistência técnica ao cliente, num trabalho conjunto com a área de vendas. As equipes de operação e de assistência técnica têm condições de dar apoio ao cliente para a melhor utilização do produto Gerdau e, até, na gestão de seu próprio negócio.

“Temos feito isso com sucesso na minha unidade, levando o cliente para dentro da usina e, além de mostrar o produto, que é tabelado e ele conhece de cor e salteado, falamos sobre estratégia, gestão empresarial, gestão de pessoas, onde a empresa quer chegar e qual é nossa visão do futuro. Preparamos bem o cliente antes da visita à área e deixamos claro que ele pode ver muito mais do que simplesmente o produto que vê todo dia na sua empresa. Ele tem contato com o processo de fabricação e com vários outros aspectos como a movimentação de materiais, segurança, meio ambiente, normatização, processo de qualidade etc.” (Diretor da Gerdau)

Como bem lembrado em muitas entrevistas realizadas neste trabalho, o funcionamento de uma organização com alto grau de autonomia e delegação só é possível porque sua visão estratégica é clara, conhecida e assimilada por todos. Dessa forma, um número cada vez maior de pessoas compartilha o sonho, a missão, os valores, as estratégias e regras da empresa, mesmo aquelas não explicitadas. As revisões anuais do planejamento estratégico e das metas

a alcançar requerem um fluxo permanente de informações e transparência nas comunicações, especialmente em empresas com altas taxas de crescimento.

Para os entrevistados, há transparência, na Gerdau, sobre a estratégia traçada e bom nível de informação sobre os planos anuais da empresa. E que todos são chamados a contribuir para o cumprimento das metas estabelecidas.

“todos conhecem bem a estratégia da empresa. Por isso, trabalhamos muito com a visão da Gerdau, depois com o mapa estratégico do grupo, das unidades e das áreas de negociação”. (Diretor da Gerdau)

O planejamento estratégico é revisado anualmente em uma reunião nacional, quando são apresentados os cenários macroeconômicos do ano. O grupo encarregado dessa revisão começa as atividades com uma análise do planejamento do ano anterior, sucessos e fracassos ocorridos. Em seguida, verifica o que a empresa pretende produzir, qual a necessidade de matérias-primas, sucata e gusa. Definida a produção necessária para atender às metas propostas, é feita uma análise da concorrência, de mercado e da perspectiva econômica. Depois, são definidos focos de atuação e melhorias a implantar.

No passo seguinte, são negociados objetivos e metas das várias áreas organizacionais e das pessoas, desde os operadores e compradores até a diretoria. Para isso, são realizadas rodadas de discussão sobre as diretrizes traçadas com pessoas-chave nas unidades, nas áreas de negócio, nos processos operacionais (*Marketing* e Vendas, Industrial, Suprimentos, Logística, Transportes, Metálicos) e nos processos de suporte (Planejamento Estratégico Grupo e Operações, Comunicação Social e Relações com a Comunidade, Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, Jurídico etc.) para a montagem dos planos de ação e de investimentos. Desse movimento, saem os objetivos e as metas da Gerdau em todos os níveis, que passam a ser acompanhados pelo sistema Balanced Score Card – BSC.

8.2 Delegação e autonomia, *empowerment*

A alta administração do Grupo é vista como o retrato da política de delegação e confiança, que procura orientar os subalternos e não puni-los ou limitá-los. Ao contrário, incentiva-os a explorarem o potencial de suas idéias, habilidades e competências para o desenvolvimento das tarefas e do conjunto do negócio, o que é facilitado com um sistema de comunicação constante entre os chefes e subordinados e entre todos os colaboradores. Das diversas entrevistas, pode-se depreender a preocupação da Gerdau em privilegiar nas contratações não apenas a mão-de-obra, mas também a inteligência das pessoas, como atesta o depoimento a seguir:

“a gente quer cabeças e mãos funcionando e que as pessoas tenham a certeza de que a empresa confia nelas. Você sabia, por exemplo, que os nossos 8.500 empregados não batem ponto e, também, são os responsáveis pelo lançamento de horas extras? Os próprios funcionários se organizam de modo a que as operações não parem. Se eles têm a confiança da empresa, a delegação para mudanças no processo e para o acompanhamento de custos, o tratamento não pode ser diferente”. (Diretor da Gerdau)

Ele termina a entrevista citando os irmãos da família Gerdau Johannpeter.

“A oportunidade que o pai deu a eles é exatamente a oportunidade que eles dão ao grupo de direção. Esse é o meu sentimento.” (Diretor da Gerdau)

A implantação das células de negócios e das células operacionais foi a principal mudança do modelo de gestão. Elas são consideradas pelos entrevistados como o centro de tudo, ficando as demais instâncias (grupos, comitês, times) como suporte. A idéia do Grupo Gerdau foi a de transformar todos os gestores em empreendedores, em empresários. Tanto que, na célula, eles agem como sócios do empreendimento que é orientado pelo processo básico *vender, produzir, entregar*. Subjacente a esse conceito está o cliente como centro de toda a operação do Grupo. Nesse sentido, as células possibilitaram uma estratégia de intimidade com o cliente. Nas palavras de um dirigente,

“... quem é que entrega o produto? Não é o pessoal da sede, em Porto Alegre. Quem entrega o produto é quem está na ponta, é o operador”. (Diretor da Gerdau)

A criação das células não mudou a estrutura funcional da empresa, o que mudou foram as competências das pessoas. Elas devem prestar contas à diretoria para que seja comprovado que a eficiência de uma não prejudica o funcionamento de outra.

“As células têm toda a estrutura funcional de uma empresa: vendas, produção, entregas, área financeira e suprimentos. Essa nova forma de organizar o negócio ajudou as pessoas a verem que suas responsabilidades afetavam todo o processo, desde a concepção até a entrega, uma visão do empreendedor: alavancar os resultados financeiros da empresa e desenvolver clientes”. (Diretor da Gerdau)

Falando sobre o resultado obtido com as células de negócios, os entrevistados valorizam, sobretudo, o fato de esse tipo de organização possibilitar ao gestor ter a cabeça do dono de uma empresa, pois ele ganhou muito mais autonomia e capacidade de empreender o negócio, com uma visão integrada dos vários processos e operações.

Vejamos alguns depoimentos:

“na Gerdau, quando a gente é gestor de uma área, aquilo é um negócio, com seus próprios empregados, suas receitas, seus custos, suas metas. Eu me sinto como dono de um pequeno negócio”. (Diretor da Gerdau)

“O modelo Gerdau é de uma confederação de pequenas empresas. Quando os gestores se reúnem, compõem a diretoria de uma pequena empresa. Esses ‘diretores’ se reúnem com uma periodicidade estabelecida por eles mesmo, pode ser a cada semana ou quinzena ou mês”. (Diretor da Gerdau)

“No funcional, as pessoas são gerentes e precisam ter as competências específicas da função. Na célula, são gestores e precisam ter a competência para trabalhar em processos, saber analisar resultados, conhecer o produto e saber como o cliente vai usá-lo. Os gestores devem saber como vender, produzir e entregar. O gerente da fábrica fica sabendo, então, que seu papel não é só produzir, é produzir um produto que alguém queira comprar, que tenha custo baixo e alavanque os resultados”. (Diretor da Gerdau)

A estrutura de células melhorou os negócios porque aproximou a Gerdau do cliente. A empresa procura estar sempre no foco do cliente, criando fortes elos com ele. Os responsáveis pelas unidades e suas equipes visitam periodicamente os clientes, vêem como os produtos são aplicados, quais são as suas necessidades. Assim, as diferentes células se informam sobre quem devem procurar para fazer negócio.

“O conceito de célula consegue levar o cliente para dentro da empresa”. (Diretor da Gerdau)

“As células de negócios são a ponta de lança da Gerdau no mercado, apoiadas por uma troca intensa entre elas e com as várias unidades da empresa”. (Diretor da Gerdau)

“A Gerdau é voltada para novas oportunidades no mercado, para o cliente. Tenho que encantar o cliente, como diz a diretoria executiva do Grupo. Tenho que descobrir o que o meu cliente quer e ajudá-lo a fazer negócios com o meu produto.” (Diretor da Gerdau)

A fidelidade da empresa aos clientes facilita a implementação de parcerias. Há uma preocupação em estabelecer programas de visitas constantes aos clientes e vice-versa, de modo a criar um diferencial no relacionamento e na avaliação da qualidade do atendimento e do produto. Cada área de negócios faz uma pesquisa de satisfação anual com os clientes externos, por *site*, por empresa, por região.

Os depoimentos a seguir mostram esse espírito de foco do cliente propiciado pelas células.

“Houve uma retomada forte do esforço de venda nos últimos anos, procurando melhorar o atendimento e o entendimento do cliente externo. Estamos trabalhando a seis mãos: vendas, assistência técnica e produção, com base no conceito de estar no foco do cliente. As minhas visitas aos clientes estão perto de uma freqüência mensal e a dos clientes à usina são feitas a cada trimestre”. (Diretor da Gerdau)

Um diretor disse que visita três a quatro clientes por mês, o que o ajuda a entender melhor seu negócio, a questionar as práticas adotadas pela Gerdau e a transformar reclamações em vantagens. Segundo ele, sua equipe está consciente disso.

“Em cada site, ou usina da Gerdau, devemos ter seis ou sete células de negócios, que estão na ponta e, assim, muito próximas dos clientes. Elas realizam testes de nossos produtos e serviços e, muitas vezes, geram soluções para todo o sistema”. (Diretor da Gerdau)

Um dirigente ligado às atividades de logística disse, durante a entrevista, que faz muitas visitas aos clientes para observar como eles estão trabalhando, qual a infra-estrutura disponível e para identificar possibilidades de melhoria que podem ser implementadas pela logística.

“Uma vez por mês faço uma rodada de visitas aos clientes e aproveito para fazer outros contatos externos. É importante também o acompanhamento do trabalho de outros agentes que atuam em logística, como os armadores, as transportadoras, os portos e as ferrovias, por exemplo”. (Diretor da Gerdau)

Outro afirma diretor declarou:

“minha função (fornecedor interno) não é atender o cliente interno, meu objetivo é criar margens para o pessoal de vendas, no fim da cadeia, pois o cliente externo é o mais importante. Não estou ajudando as áreas internas, eu faço parte do processo.” (Diretor da Gerdau)

Com a nova estrutura, que implantou as células operacionais, essa outorga de poder parece ter sido estendida aos operadores, que passaram a discutir os problemas operacionais e a propor soluções diretamente aos facilitadores, aos gerentes e aos diretores. O resultado foi que hoje, na avaliação de dirigentes entrevistados.

“temos um pessoal muito mais autoconfiante, mais bem preparado, porque eles são responsáveis pela operação, entendem da fabricação, do uso da máquina, da manutenção, da qualidade do produto, de custos, da segurança, entre outras coisas”. (Diretor da Gerdau)

Desde o primeiro momento, o conceito desse modelo é que com as células operacionais podia-se obter muito mais das pessoas, com base em uma política de *empowerment* e avaliação pelos resultados alcançados. Os empregados não batem mais ponto e eles mesmos

lançam as horas extras, assim como coordenam a necessidade de troca de turnos. As células têm grande apoio dos diretores e gerentes, que incentivam e acompanham de perto o andamento dos projetos. Nas palavras dos entrevistados.

‘nas células autogeridas, os funcionários têm delegação para discutir e resolver problemas, e os problemas são da equipe. O mérito da resolução também. E é impressionante como as pessoas reagem positivamente a essa autonomia. A equipe passa a ser responsável pelos resultados e todos começam a agir como donos do negócio’. (Diretor da Gerdau)

‘Na gestão com foco no operador, nós delegamos e capacitamos o nosso operador que, hoje, cuida do custo, da qualidade, da segurança, da programação de férias, da hora extra. É uma delegação de confiança’. (Diretor da Gerdau)

Na produção, existe a figura de um facilitador, que não é supervisor, apenas facilita e acompanha o andamento do trabalho, para melhorar o processo de produção. Procurou-se, também, diminuir a distância entre o operador e o mecânico, e ambos passaram a ter atribuições comuns. Quando uma equipe chega para o trabalho, ela vê com a anterior se existe algum problema, e juntas, elas discutem como resolvê-lo e implementam a solução (materiais necessários, horas extras...) Tudo isso para atingir ou ultrapassar as metas que darão a remuneração extra para eles. São evidências de que, realmente, existe a política de delegação e confiança. Para alguns entrevistados.

‘o rendimento aumentou após a instalação das células, porque as pessoas estão mais autoconfiantes, a comunicação melhorou, e os problemas que surgem estão sendo resolvidos nos estágios iniciais’. (Diretor da Gerdau)

Quanto ao controle de custos, o procedimento é o seguinte, segundo o mesmo entrevistado.

‘os custos de uma célula operacional, do auto-forno, por exemplo, são repartidos entre os operadores, que ficam responsáveis por aquela conta. Essas contas, entretanto, são consolidadas no final da operação, para apuração do resultado final, que é de responsabilidade da equipe

da célula. O plano de trabalho é montado pela equipe, com apoio do facilitador, mas quem melhor conhece cada item é o operador, ele é quem sabe como corrigir uma operação, ou aumentar a produtividade ou ainda baixar os custos. O papel do gerente é verificar se as ações propostas estão alinhadas com a estratégia da empresa". (Diretor da Gerdau)

Outro entrevistado diz que

"o projeto de células operacionais foi implantado, inicialmente, em Recife, na aciaria da Açonorte, depois se estendeu para toda a área industrial e, contando com apoio integral do Comitê Executivo Gerdau, foi adaptado e implantado em toda a Gerdau no Brasil, para o chamado chão de fábrica: operação, manutenção, qualidade, segurança, custos etc. A células têm iniciativas inovadoras (projetos piloto) que, quando funcionam são replicadas". (Diretor da Gerdau)

Outro confirma essa afirmação lembrando que

"essa é a característica da Gerdau, a inovação vai da ponta para o centro. Assim, os projetos podem ser testados, ajustados, aprimorados; os resultados podem ser medidos (com muito mais facilidade) e, então, podem ser implantados em outras partes da empresa". (Diretor da Gerdau)

No entanto, algumas células ainda não são autogeridas, embora seja esse o objetivo. Para que tal ocorra, é necessário um maior investimento em educação básica, propiciando às pessoas um melhor entendimento de seu funcionamento e a obtenção de melhores resultados.

8.3 Donos do negócio

Tendo por base uma política clara de delegação, autonomia e *empowerment* da empresa, parece natural que os dirigentes da Gerdau considerem-se *donos do negócio*, mesmo não sendo acionistas e detentores do capital. O apoio é total, desde que, analisado o problema ou a oportunidade, seja estabelecido um plano de trabalho. É uma delegação de confiança por meio do entendimento do projeto, do plano de ação e, por essa razão, é muito difícil que um processo seja interrompido devido à falta de decisão. Ao longo das entrevistas, apareceu como

consensual a opinião de que não se fala muito na palavra poder na Gerdau, porque não há necessidade.

Na cultura da empresa, o poder é exercido naturalmente por aqueles que têm objetivos e desafios muitos grandes e estão dispostos a inovar e a propor melhorias no negócio. Talvez por isso não exista muita competição interna e, também, porque não há o poder sobre uma região ou um grupo de pessoas. O crescimento da empresa é apontado, ainda, como uma possível explicação para a pouca disputa interna existente na Gerdau.

“Talvez uma empresa que saia de duzentas mil toneladas/ano para quatorze milhões de toneladas/ano, que gera tanta oportunidade, tenha sempre espaço para o crescimento das pessoas.” (Diretor da Gerdau)

“Ter poder é ter maiores responsabilidades, ter desafios crescentes. Talvez seja essa a melhor forma de mostrar que o poder faz sentido quando existe para fortalecer a empresa e o negócio em que cada um está envolvido”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa verificou que precisava de gusa para um determinado processo de produção e me pediu para ver se seria melhor comprar ou fabricar. ‘Vá para Minas, disseram, e resolva o problema. Precisamos de 30 mil toneladas de gusa por mês’. Senti-me dono do negócio, sabendo que, naturalmente, existiam limites e que eu precisava buscar referenciais dentro e fora da empresa, mas trabalhei quatro meses em casa e montei um negócio que era a minha cara”. (Diretor da Gerdau)

Quando provocado pelo entrevistador sobre se se sentia frustrado por não conseguir projetar um plano de vida fora da empresa, um dos diretores declarou:

“não faria nada diferente em minha carreira profissional. Sempre tive a oportunidade de implementar aqui dentro os projetos importantes que imaginei, que planejei”. (Diretor da Gerdau)

Ele lembra que veio de uma família sem recursos e teria grande dificuldade em implementar seu próprio negócio, mas que a Gerdau tem sido um lugar onde consegue realizar vários projetos. Diz que gosta de trabalhar e que não está esperando a aposentadoria para fazer o que gosta.

Outras opiniões atestam o que foi já dito.

“Por que ajo e me comporto como dono da área sob a minha responsabilidade? Para citar as causas mais importantes, diria que tenho a confiança da família Gerdau e me identifico com os seus valores, o que me dá autonomia para buscar os melhores resultados do meu negócio dentro da empresa. Além disso, convivo na Gerdau com outros executivos que têm a mesma postura. Para mim, a cultura de dono de negócio dentro de uma empresa implica criar forte relacionamento interno, com os superiores, com os pares e com os outros níveis de gerência e de operação”. (Diretor da Gerdau)

“Dedico-me ao serviço porque gosto do que faço. Há muito stress em alguns momentos, pois o volume de informações é grande, o nível de delegação é alto, e a exigência é imensa. E está ficando cada dia maior. A compensação, entretanto, também é muito grande, e a gente acaba gostando dessa loucura. Enfim, é assim quando o negócio é da gente, não é ?”. (Diretor da Gerdau)

“Eu me considero como um dono de um negócio dentro da Gerdau, que me alimenta constantemente com novos desafios. Isso me deixa feliz e procuro transmitir esse sentimento para a minha equipe”. (Diretor da Gerdau)

“Atuo na Gerdau como se fosse dono do meu negócio, guardando as devidas proporções, pois, afinal de contas, o capital é do acionista”. (Diretor da Gerdau)

8.4 Motivação, energia / sonhos e desafios

As entrevistas que realizamos demonstraram que Curt Johannpeter, primeiro, e, depois, seus filhos Jorge, Germano, Klaus e Frederico passaram para toda a empresa a coragem de sonhar e a visão de *fazer somente coisas extraordinárias*. E essa tem sido a fonte de energia e paixão que dirige o crescimento do Grupo Gerdau.

A consequência da cultura Gerdau é um ambiente que favorece a motivação e a sensação de prazer no trabalho. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que se sentem felizes no ambiente de trabalho. A energia para trabalhar vem do prazer de fazer o que gostam, de se sentirem desafiados todo o tempo e de terem seu trabalho reconhecido. Em

suma, para eles, diante de tantos desafios no dia-a-dia, trabalhar na Gerdau requer a mesma energia que seria dedicada a um negócio próprio.

O reconhecimento vem de várias formas, desde a satisfação da equipe, de *e-mails* e cumprimentos verbais dados pela diretoria, até a remuneração variável dada pela empresa. Vejamos alguns depoimentos.

“Acho que não precisaria ter um negócio próprio para me sentir bem comigo mesmo e me sentir realizado. Na Gerdau, tenho a mesma energia para trabalhar que teria em um negócio próprio. Tive muitos convites para sair da Gerdau. Nem ouvi a proposta”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa passou por períodos de crescimento rápido, por alguns períodos de sedimentação e depois novos períodos de crescimento. Nos momentos ruins cheguei a pensar em sair da Gerdau, mas aí surgiu a oportunidade de ir para outra usina e minha vida mudou completamente. Na hora em que tive um desafio novo, a chama reacendeu e voltei a ser feliz dentro da Gerdau”. (Diretor da Gerdau)

“sou movido a desafios, e acho que esse é o perfil do funcionário da Gerdau”. (Diretor da Gerdau)

“não me conformo com a rotina. Ela existe e tem que ser bem feita, mas há sempre alguma coisa nova a ser pensada, alguma melhoria no processo de trabalho, além disso o ambiente da empresa motiva o funcionário a melhorar, a aprender e a se capacitar melhor. A cultura Gerdau de crescimento e de cobrança de resultados contribui muito para isso”. (Diretor da Gerdau)

“a motivação de trabalhar na Gerdau decorre do respeito que a empresa tem pelo ser humano. Isso energiza as pessoas e aumenta sua auto-estima”. (Diretor da Gerdau)

“somos muito cobrados aqui e essa cobrança é estressante, mas o ambiente é de muito respeito e confiança entre as pessoas. É muito gratificante ver os resultados aparecerem.” (Diretor da Gerdau)

E esse exemplo, segundo os entrevistados, vem do Conselho, dos fundadores:

“a gente é contagiado por esse ambiente dinâmico e pelo entusiasmo dos acionistas”. (Diretor da Gerdau)

Um dos diretores declarou na entrevista que consegue realizar seus sonhos na empresa, pois ela lhe dá grande liberdade para planejar e executar projetos.

“A empresa não matou meus sonhos ao longo do tempo. Como disse, sou movido pelo desafio de fazer sempre melhor e com maior produtividade e encontro espaço na Gerdau para crescer. Gosto do que faço e me sinto bem aqui dentro. Tenho orgulho do que já realizei nesses anos de trabalho”. (Diretor da Gerdau)

Para outro,

“tentar passar para as pessoas que estão ligadas a mim o sonho de construirmos a melhor e a maior empresa siderúrgica do mundo. Estamos trabalhando para ser a melhor, porque, sendo a melhor, teremos condições de virmos a ser a maior. O meu sentimento é de compartilhamento desse sonho com meus colegas e com os acionistas. Luto também para contribuir para o alcance de metas cada vez mais agressivas, mais ousadas”. (Diretor da Gerdau)

Há uma política bem clara na empresa de criar desafios para as pessoas, no pressuposto de que elas se sentirão motivadas a permanecer na empresa por perceberem que a expectativa de mudança estimula-as a se prepararem melhor e a procurar novas oportunidades.

Porém, uma ressalva:

“a Gerdau deve se cuidar para não ficar arrogante com o sucesso. O sucesso passado não significa sucesso futuro”. (Diretor da Gerdau)

Nos depoimentos colhidos, foi possível detectar preocupação dos dirigentes com as operações internacionais, consideradas como o maior desafio enfrentado hoje pelo Grupo.

“Acho que o maior desafio que a Gerdau tem hoje é conseguir efetivamente assumir as empresas da América do Norte, em razão da diversidade cultural, da dificuldade em levar o *know how* de fabricação de aço e o *know how* da gestão Gerdau. É preciso fazer com que essas empresas passem a ser tão boas quanto as nossas no Brasil. E isso passa pelo problema muito sério da diversidade cultural, da integração dos nossos empregados com o pessoal de lá. E hoje nós já temos muita gente lá”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa tem desafios a enfrentar no futuro próximo. O primeiro refere-se aos negócios na América do Norte, pois é preciso consolidá-los, melhorar o desempenho das empresas e levar a cultura Gerdau para lá. O segundo é a substituição dos funcionários que estão se aposentando, o que exigirá mudanças em procedimentos da empresa. Uma dessas mudanças seria facilitar a contratação de pessoas que já possuem formação, ao contrário do padrão, que é a formação das pessoas dentro da empresa. O terceiro, e o mais importante, é a manutenção do crescimento da empresa, com qualidade e bons resultados financeiros para os acionistas”. (Diretor da Gerdau)

“O principal desafio da Gerdau é a consolidação das operações na América do Norte, tornar as empresas mais rentáveis, superando o ambiente altamente competitivo. A grande melhoria deve ocorrer na parte operacional, que tem muito que evoluir. Além disso, é um desafio levar a cultura da Gerdau para lá, sempre buscando integrar as nossas melhores práticas com as das empresas adquiridas. Tem havido um grande intercâmbio para promover essa integração”. (Diretor da Gerdau)

8.5 Importância de um modelo

Considerando ter sido recorrente o reconhecimento da importância do papel de conselheiros e dirigentes, pode-se interpretar que, na Gerdau, há a preservação de pessoas que marcaram com sua vivência a vida profissional dos entrevistados e são modelos de conduta na vida empresarial. Os líderes transmitem aos mais jovens as experiências e valores adquiridos durante o período em que permaneceram na empresa.

“Em muitos momentos eu tive a oportunidade de ser treinado e desenvolvido pelos membros da família Gerdau Johannpeter, seja em reunião seja por meio de contatos pessoais. Nessas ocasiões, recebi orientação e apoio, com abertura e muita transparência. O meu sentimento é de pertencer a uma geração que é tratada como ‘sócios’ da Gerdau, e que se sente cada vez mais comprometida com os objetivos e com os resultados da empresa”. (Diretor da Gerdau)

“Um conselheiro da Gerdau é um dos meus modelos de empreendedor. Ele é uma aquela pessoa em quem sempre devemos prestar atenção porque indica os caminhos a serem seguidos. Os grandes modelos, em termos de valores da empresa, são, sem dúvida, os fundadores”. (Diretor da Gerdau)

Um dos depoimentos lembra que os valores da empresa são muito fortes e muito presentes nela e são passados para os mais novos pelos mais velhos.

“Os padrões de conduta ética são rígidos e não se transige nesse ponto, tanto nas questões internas quanto na relação com fornecedores e clientes. Os fornecedores também têm que respeitar os valores éticos da empresa”. (Diretor da Gerdau)

8.6 Comunicação formal e informal

A comunicação no Grupo Gerdau, pelo que foi dito nas entrevistas, é bem transparente e é feita via um esquema bem estruturado de informações. Das reuniões dos comitês e das células saem comunicados com a análise dos resultados. Além disso, são realizadas reuniões gerais para estímulo à participação de todos, para que resultados possam ser divulgados e perguntas possam ser feitas, sempre deixando todas as dúvidas esclarecidas. Pela estrutura formal, o dirigente prepara o planejamento anual com sua equipe e faz o acompanhamento mensal das metas individuais e da equipe. Além disso, participa das células de negócio das várias plantas. Para um dos entrevistados.

“existe respeito à hierarquia. Você tem que colocar seu superior a par do que está fazendo, ou do conflito que pode gerar uma atitude sua, mas essa estrutura é muito mais orientadora do que punitiva ou de cerceamento da liberdade”. (Diretor da Gerdau)

Os acionistas e os outros conselheiros estão sempre disponíveis para quem quiser falar com eles, dando o exemplo e estimulando o contato com todos os níveis da organização. Os depoimentos indicaram que os seus gerentes têm liberdade para falar com outros diretores, vice-presidentes e com os conselheiros. Isso acontece também com o pessoal da operação. Na visão de um diretor, após a implantação do novo modelo organizacional, a empresa conseguiu retirar muitas barreiras que impediam uma comunicação mais abrangente de seus

funcionários, mas ele percebe que ainda existem pessoas que se sentem incomodadas quando o processo não segue a via normal.

Na prática, as estruturas formal e informal se superpõem, com a existência de canais formais e informais de comunicação, parte disso devido à estrutura matricial da empresa. Dessa maneira, a comunicação informal é até incentivada. Há muita liberdade e boa convivência entre estilos diferentes e até antagônicos. De maneira geral, todos têm espaço para consultas e troca de informações, o que é facilitado também pela política de portas abertas.

“Acho que a informalidade e a abertura para o diálogo são, em grande parte, consequência do respeito que a Gerdau tem pelas pessoas, um traço muito forte da cultura da empresa. Eu sou um diretor operacional e, como meus colegas, estou na operação, sempre perto de nossas equipes”. (Diretor da Gerdau)

“As orientações são claras e a pessoa tem que alcançar os resultados previstos, com honestidade, sinceridade e ética em relação ao seu colega. Não há, então, nenhum problema em falar com fulano ou beltrano, se for preciso, para conseguir resultado o mais rápido”. (Diretor da Gerdau)

Um dirigente admite que, para garantir o funcionamento contínuo das atividades, são permitidos *by-passes*. Assim, um superior pode falar com um subordinado de outros, sem consultar os chefes imediatos, mas, quem recebeu o *by-pass* deve informar ao seu superior imediato. Assim, a empresa fica mais ágil, em sua opinião. Ele descreve o processo desta maneira:

“eu falo com o comprador sem falar com o gerente da área de compras, e o meu superior, que é vice-presidente, fala com um gerente sem falar comigo.” (Diretor da Gerdau)

Se as pessoas têm liberdade para falar com funcionários de outras áreas, existe, porém, um respeito pela estrutura formal, ou seja, as pessoas sabem quando e onde podem dar sugestões, não *se metendo* em áreas onde não têm o conhecimento necessário.

8.7 Tolerância ao Erro

A opinião dos entrevistados converge também nesse ponto e, ainda que variando na argumentação, todos enfatizaram não existir na Gerdau a cultura de punição do erro, considerado como parte do aprendizado.

“As pessoas sempre receberam orientação, mas nunca sofreram restrições quando tentaram inovar, até porque os gerentes recebem apenas as metas a serem cumpridas. O modo como irão alcançá-las e os limites da operação são definidos por eles”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa tolera o erro e isso é fundamental para a continuidade das propostas. Se ela fosse intolerante, haveria um ‘bloqueio natural’ dos empregados por medo de que seus projetos fossem malsucedidos”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa admite o erro e eu vivenciei isso em várias oportunidades da minha carreira. Tal comportamento dá uma liberdade muito grande para a gente continuar ousando e buscando inovar. Isso tem sido particularmente importante para mim e para a minha permanência na Gerdau. No entanto, não são assumidos riscos irresponsáveis, porque avalia-se antes qual o impacto de um possível erro na empresa como um todo. E, a partir do erro, busca-se aprender e melhorar o negócio”. (Diretor da Gerdau)

Alguns dizem que uma estrutura descentralizada ajuda a empresa a tolerar erros, até porque é mais fácil fazer testes em plantas menores, em que um fracasso não tem grandes repercussões no conjunto da empresa.

‘Ela pode ser vista como um conjunto de pequenas empresas, de pequenos núcleos com delegação e autoridade para tocar o seu negócio, para tomar iniciativas inovadoras. Para conceber e testar projetos pilotos. Essa empresa é diferente das grandes corporações, lentas, pesadas e administradas de dentro dos gabinetes’. (Diretor da Gerdau)

Para outro entrevistado, a Gerdau dá ampla liberdade para seus empregados fazerem propostas de novos projetos e ilustra sua afirmação contando que, quando ainda era gerente de galvanização, propôs e implementou uma tecnologia que já havia sido testada e não havia funcionado, um investimento de quase trezentos mil dólares, e o resultado foi positivo.

Um dirigente lembra que só não comete erros quem não faz nada. Busca-se errar pouco, mas deve-se experimentar coisas novas e, se elas não derem certo, ficará o aprendizado, para futuras melhorias dentro da empresa. Por outro lado, alguém que ultrapassa demais as metas também é questionado por não ter enxergado a possibilidade antes.

“A empresa tem tolerância ao erro. Quando são fixadas as metas, existem alguns desafios, mas, se alguém não as atingir, não será necessariamente problema dele. Se for, ele receberá treinamento, se não, a estratégia será revista. Não existe punição porque, teoricamente, o funcionário não tinha a intenção de errar, ele fez o máximo que podia com as informações disponíveis. O que os funcionários devem fazer é buscar corrigir rapidamente o erro, ou reduzir seu efeito”. (Diretor da Gerdau)

Como a empresa não apresenta uma cultura de punição e, ao mesmo tempo, existe uma grande cobrança por resultados, as pessoas que erraram recebem um *feedback* e assistência dos mais experientes, quando são apontados tanto os erros quanto os acertos. Esse procedimento tem se acentuado nos últimos anos e, hoje, os empregados recebem naturalmente uma crítica acompanhada sempre do incentivo a melhorar. Entendem que o erro é consequência da liberdade que lhes é concedida e, normalmente, cada um deles sabe até onde pode arriscar. Porém, quando há um problema que envolva honestidade, a situação é diferente e, nesse aspecto, a empresa é implacável.

“Os erros operacionais a empresa aceita, mas aqueles que vão contra a ética são severamente punidos”. (Diretor da Gerdau)

Outro aspecto que foge a essa atitude de tolerância relaciona-se com a segurança. Isso porque o alto risco na produção faz com que a empresa seja muito rígida nessa questão e se esforce ao máximo para que não haja erros relacionados a essa área. Como o atesta o depoimento seguinte:

“errar contra a pessoa é negligenciar uma condição insegura ou um fato inseguro”. (Diretor da Gerdau)

Constata-se, por outro lado, que, mesmo com essa cultura de tolerância, existem pessoas mais cautelosas, que têm medo de assumir riscos e fogem dele, ao contrário do que a empresa deseja. E há quem faça uma advertência:

“no médio e longo prazos, o medo de assumir riscos, que ainda existe em algumas pessoas, poderá afetar a velocidade das decisões na Gerdau. Precisamos trabalhar para não perder o grau de autonomia dos executivos e a agilidade da pequena empresa que deu origem ao grupo Gerdau”. (Diretor da Gerdau)

8.8 Inovação e qualidade

Na Gerdau, cabe às células de negócios o papel de desenvolvimento e inovação, detectando as oportunidades, propondo soluções e inovações e fazendo os testes para implementá-las. O passo seguinte é o envio da proposta para a área de *marketing*, para análise final e desenvolvimento.

“As células de negociação têm um papel ativo na inovação porque têm representantes das áreas de comercialização, de produção, de logística, de qualidade, de assistência técnica, ou seja, de todas as representações do negócio. E elas têm que otimizar o negócio da célula que é vender, produzir e entregar”. (Diretor da Gerdau)

A atualização tecnológica (novos processos, equipamentos) é feita pela produção. O desenvolvimento de produtos geralmente ocorre devido a uma demanda de um cliente. Assim, a pessoa ou equipe que tiver a capacidade de desenvolver esse produto será encarregada de fazê-lo, estando ela em qualquer área: produção, *marketing*, materiais etc. Segundo um dos entrevistados,

“a empresa busca o crescimento constante e conhece seu poder de mudar as regras do mercado. O desenvolvimento dos vergalhões é um bom exemplo, porque ele mudou o mercado de construção civil”. (Diretor da Gerdau)

O espaço para apresentar, criar e buscar novas soluções é bem grande, principalmente para o atendimento ao cliente e ao serviço de assistência técnica. Existem, entretanto, níveis de alcada para investimentos e contratações. Na unidade de aços especiais, o grau de liberdade talvez seja maior do que em outras usinas, pela especificidade do negócio dentro da Gerdau:

“Estimulo o meu pessoal a apresentar novidades ao comitê nacional de logística, pelo menos duas vezes por ano. O ambiente de grande integração com o cliente, a busca constante por novidades e por melhoria dos resultados estimula a inovação na forma de atender melhor o cliente. Um exemplo relativamente recente foi a embalagem dos pregos num filme, num plástico, que teve uma repercussão fantástica no mercado. Outra melhoria foi a introdução, por um colega de Salvador, de um novo dispositivo para agilizar o carregamento dos nossos produtos. Outras áreas nos informaram que vão copiar esse dispositivo”. (Diretor da Gerdau)

Apesar da dificuldade de inovação no setor siderúrgico, equipes de várias unidades têm investido em visitas a clientes e a empresas de outros negócios para a busca de novas soluções de atendimento, entendendo que existe muito espaço para diferenciação nos serviços. Os depoimentos indicam isso.

“Nós somos uma empresa comercial que produz aço e não uma empresa industrial que comercializa o nosso produto.” (Diretor da Gerdau)

“A Gerdau quer pessoas que tentam fazer coisas novas com vistas ao melhor atendimento ao cliente”. (Diretor da Gerdau)

Algumas iniciativas, de acordo com os depoimentos, procuram criar uma sistemática de melhorias e inovações, como, por exemplo, os Grupos de Resolução de Problemas – GRP, os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ e os Programas de Sugestões – PS. Os GRP são grupos temporários instituídos com o objetivo de analisar e resolver um problema específico. Podem participar todos os colaboradores, exceto executivos. As melhores soluções são implementadas e os participantes dos grupos recebem uma participação nos ganhos que forem gerados para a empresa.

“o GRP é uma forma de estimular o desenvolvimento intelectual do pessoal da área operacional e de premiar as iniciativas dos indivíduos e das equipes”. (Diretor da Gerdau)

Os CCQ são grupos voluntários de trabalho, que se propõem a identificar, analisar e buscar soluções para os problemas da sua área de trabalho. Todos os colaboradores podem participar, com exceção dos facilitadores e executivos, e há uma remuneração em função do desempenho dos grupos, conforme um placar de pontos. O PS, aberto a todos os colaboradores, foi desenvolvido para incentivar a participação e a contribuição em melhorias, podendo ser individual ou em grupo. As sugestões com ganhos mensuráveis são premiadas em dinheiro após sua implantação; as sem ganhos mensuráveis recebem prêmios em bens como TVs, bicicletas, refrigeradores etc., conforme um placar de pontos.

A liberdade operacional deve ser controlada em algum ponto para que sejam possíveis a manualização e a replicação dos projetos, explicam os entrevistados. É nesse ponto que entra a qualidade, garantindo que projetos possam ser replicados sem restrição excessiva da liberdade que afete a inovação. Em resposta à pergunta do entrevistador sobre o espaço para empreender e inovar na Gerdau, mesmo num ambiente preocupado com o sistema de controle da qualidade e a padronização, um diretor afirmou que o controle da qualidade e a existência de normas e padrões bem estabelecidos são ferramentas básicas para estar no negócio. E que a padronização não inibe o empreendedorismo interno e a inovação porque a responsabilidade pela célula incentiva as pessoas a discutirem o negócio, o produto, o mercado, o atendimento. Além disso, a melhor organização do negócio facilita a implementação de novas idéias.

“A implantação da gestão da qualidade não tem prejudicado a inovação e o empreendedorismo, porque tem sido feita a partir do teste das melhores práticas para depois vir a manualização. A qualidade é um meio, pois a cobrança é feita sobre os resultados. Na minha experiência, o modelo não tem bloqueado o estímulo à busca de novos projetos e à inovação”. (Diretor da Gerdau)

A percepção dos dirigentes entrevistados de que a política de qualidade implantada na Gerdau não engessa o trabalho é praticamente unânime. A qualidade, vista como fundamental para o mercado, é garantida pela padronização e a rotina dos processos. Esses fatores são decisivos no setor siderúrgico, pois a empresa funciona em três turnos com rodízio de pessoas, mas o produto não pode mudar - deve manter um padrão de alta qualidade. Foi destacada, além disso, a possibilidade de mudança do padrão, pois os operários podem sugerir mudanças no que está estabelecido desde que isso resulte em melhores resultados. A única constante deve ser a qualidade do produto, não importando o padrão utilizado.

“Seguir o padrão é uma maneira ordenada de conseguir qualidade. E não há engessamento, pois as pessoas têm o poder de mudar o padrão se ele não estiver atendendo ou se existirem soluções melhores. As normas de qualidade permitem e abrem espaço para a criatividade na busca de melhores processos, produtos e serviços.” (Diretor da Gerdau)

Para um dos entrevistados, padronizar é pegar a melhor prática e replicá-la por toda a empresa, permitindo que os setores ineficientes melhorem. Assim, a padronização não inibe o crescimento, antes, o estimula, e é o primeiro passo para a qualidade, não só de produto, como também da gestão, pois bons processos podem ser facilmente replicados em toda a empresa. Os depoimentos colhidos sobre o tema sugerem que

“de um lado, ficamos cerceados se tivermos muitas regras, de outro, queremos ter as regras de como fazer melhor. Temos que escrever essas regras e mudar se amanhã descobrirmos que elas precisam ser mudadas.” (Diretor da Gerdau)

“O forte da empresa é a qualidade da gestão e não de produtos. A gestão é inovadora e questiona sempre a forma de fazer as coisas. A qualidade dos produtos é importante, mas a de serviços talvez seja mais importante porque não trabalhamos para nichos de mercado e assim, não há grande diferenciação entre o produto das várias empresas. Na Piratini e na Açominas, a situação é diferente por causa do tipo de produto que é fabricado”. (Diretor da Gerdau)

“A existência de normas e padrões de qualidade tem liberado os gestores para uma gestão mais participativa e uma ação mais eficaz junto aos clientes”. (Diretor da Gerdau)

8.9 Desenvolvimento de pessoas

Na estrutura da Gerdau, há uma direção corporativa de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, responsável pela aplicação das políticas para a área, que são construídas em conjunto com os gestores e as células de todo o Grupo. Logo abaixo ficam as gerências por região ou por estado, como é o caso de Minas Gerais e São Paulo, que dão apoio operacional às unidades de cada região, cuidando do controle de pessoal, contratos de trabalho etc. Esses gerentes são ligados funcionalmente às usinas ou às estruturas regionais, mas têm subordinação técnica ao RH corporativo.

As unidades, as usinas, são responsáveis pela gestão das pessoas e, assim, a função RH é totalmente delegada aos diretores e outros gestores em todo o país.

‘É preciso entender que são várias usinas, em locais diferentes, com pessoas e culturas diferentes. Quando um determinado procedimento dá certo numa usina, ele pode ser copiado ou adaptado para outra’.
(Diretor da Gerdau)

A contratação de pessoas é feita a partir de um conjunto de habilidades básicas requeridas para atuar na Gerdau e das necessidades definidas pelas diversas áreas. Os gestores e os comitês de gestão têm uma participação ativa no processo de contratação, com o apoio do RH corporativo. Um desses gestores afirmou na entrevista que a empresa valoriza os candidatos a emprego que demontram segurança e bom conhecimento de suas potencialidades e limitações e, além disso, tenham visão e campos de interesses mais amplos. Persistência e alegria também são características valorizadas pelos gestores.

Com a ajuda dos facilitadores, o próprio operador sugere seus programas de capacitação. Cabe, então, ao RH a montagem e a coordenação de um programa específico, utilizando os monitores da área industrial ou fornecendo material didático para que o empregado se autocapacite. Nesse programa, que está em implantação há dois anos, o acompanhamento é do próprio treinando.

A iniciativa de desenvolvimento das pessoas e das equipes geralmente é do gestor de cada unidade ou área, com total apoio da empresa, que abre as portas para o treinamento e as visitas de *benchmarking*. São, então, montados planos individuais de desenvolvimento, que orientam a formação e o aprimoramento de cada colaborador, nas áreas de seu interesse ou de necessidade, devido a algum projeto. Olhando para as equipes, o gestor procura identificar os empreendedores, buscando características como insatisfação constante com o resultado, inquietação, desejo de melhoria e iniciativa que, segundo um entrevistado, definem o perfil de um empreendedor. Não existe um método definido para identificar o grau de empreendedorismo nos empregados, mas ele geralmente inclui a avaliação de pares, subordinados, superiores e clientes. Ao final, é o *feeling* do gestor que melhor identifica as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

“Hoje está tudo nas mãos do gestor. Mesmo com as novas ferramentas de avaliação que a empresa adotou, o gestor é quem observa, interpreta os laudos técnicos dos avaliadores e julga, pois é ele quem está próximo do empregado no dia-a-dia”. (Diretor da Gerdau)

“O gestor precisa ter facilidade para formar equipes motivadas e integradas, colocando as pessoas nos lugares certos e utilizando sua melhor capacidade. Isso é muito importante no modelo de gestão da Gerdau. E é importante também compreender que as equipes têm limitações que podem ser trabalhadas via treinamento e desenvolvimento”. (Diretor da Gerdau)

Os entrevistados, como já mencionado, trabalham há longo tempo na Gerdau, No entanto, permanecer na empresa por longo tempo não é uma característica restrita ao grupo dirigente, ao contrário, está presente em todos os níveis da organização. Um dos dirigentes, comentando esse fato, acrescenta que o limite do empregado na empresa é o seu próprio limite, desde que busque se aperfeiçoar.

“Desde o início, você escuta, como uma martelada constante, que o seu limite na Gerdau é o seu limite, mas com a responsabilidade da sua formação, de seu aperfeiçoamento”. (Diretor da Gerdau)

Com a aproximação da aposentadoria de muitos executivos, torna-se importante a preparação de substitutos para esses cargos, que tenham boa formação, capacidade para trabalhar em equipe, iniciativa e criatividade. A diretoria corporativa de RH e desenvolvimento organizacional informou que está em andamento um amplo trabalho de recrutamento de profissionais para o grupo Gerdau, incluindo jovens egressos dos cursos de MBA das melhores escolas de negócio, do Brasil e do exterior, e pessoal com maior experiência empresarial. Um dos depoimentos aponta a necessidade de contratação de pessoas já formadas e chama a atenção para a necessidade de adaptação à cultura Gerdau.

“Vejo a possibilidade de um *gap* entre a saída de alguns empregados e a entrada de outros, o que pode ocasionar perda da cultura. No entanto, acho que a empresa já está fazendo a preparação de um novo grupo de gestores, de uma forma bem estruturada, porque temos uma série de programas para a identificação de talentos e a capacitação de líderes de mudanças, de empreendedores. Os resultados vão depender da liderança que nós tivermos sobre a nossa equipe e de um trabalho forte para passar a cultura Gerdau para os jovens e torná-los entusiasmados pelo negócio”. (Diretor da Gerdau)

‘O principal desafio no momento é buscar talentos e não só formar pessoas internamente’. (Diretor da Gerdau)

Outro dirigente destacou que uma das coisas boas no Grupo Gerdau é que há sempre oportunidades para quem está trabalhando e alcançando resultados e, mesmo não havendo uma carreira preestabelecida nem indicação prévia de uma determinado caminho ou direção, o empregado sabe que terá sempre oportunidade e espaço para crescer.

“A política de crescimento é sustentada por uma cultura de desenvolvimento e de valorização das pessoas. Formar pessoas é o principal papel dos principais acionistas, associado a um trabalho sistemático de difusão dos valores do Grupo”. (Diretor da Gerdau)

A empresa estimula as pessoas a utilizar suas características e dá espaço para que elas cresçam, incentivando o crescimento dos empreendedores, recompensando-os e tornando-os

exemplos para os outros. Por essa razão, é difícil encontrar na Gerdau colaboradores de desempenho muito baixo, porque, na seleção, essas pessoas costumam ser eliminadas. Além disso, aqueles que destoam muito da média não ficam na empresa.

Durante as entrevistas, ficou claro que o desenvolvimento deve ter como meta a capacitação das equipes, ou seja, de pessoas que se complementam, procurando aproveitar as competências de cada um. Embora reconhecendo que já houve um grande avanço nessa área, um dos entrevistados sugere que sejam mais agressivos, já que o grande diferencial da Gerdau são as pessoas.

“O que conta é o grupo de pessoas. Já fizemos muito, mas precisamos diferenciar mais e mais o atendimento ao cliente e aperfeiçoar os conhecimentos sobre os processos e produtos da Gerdau e do cliente e sobre assuntos mais amplos como legislação tributária, análise financeira, etc”. (Diretor da Gerdau)

“na Gerdau, as pessoas são incentivadas a pensar e não somente a executar. Todo o trabalho de desenvolvimento visa à formação de indivíduos e equipes cada vez mais competentes e autônomos, que sejam protagonistas de sua vida na empresa. A direção dá a direção, fornecendo as diretrizes e acompanhando os resultados”. (Diretor da Gerdau)

A partir das entrevistas, emergiu também forte convergência sobre o fato de a Gerdau valorizar e respeitar todos os públicos. A perda de dinheiro e participação no mercado, por exemplo, podem ser recuperadas se a empresa tiver pessoas comprometidas e competentes. Os programas de treinamento incluem módulos dentro da empresa, leitura para ser feita em casa e cursos em instituições educacionais específicas. Na visão de um dirigente, os fundadores criaram uma cultura de formação e valorização de jovens. Esses jovens cresceram com a empresa e se tornaram diretores do Grupo, razão pelo qual a Gerdau tem uma equipe sênior em cargos de direção, pessoas formadas na própria empresa há muitos anos. Essa política continua até hoje, dirigida à equipe de gerência intermediária e aos cargos técnicos. De acordo com alguns entrevistados.

“o que eu mais fiz na minha vida foi formar pessoas na Gerdau e, para isso, tenho uma rotina bem estabelecida de conversa com a equipe, em encontros coletivos e individuais, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional”. (Diretor da Gerdau)

“A empresa estimula o nosso desenvolvimento, por causa do ambiente de desafios e dos planos de metas negociados com as unidades, as células e as equipes. Quem não cresce junto com a empresa geralmente não atinge as metas e não dá os resultados esperados. O modelo Gerdau procura levar as pessoas a aprenderem e a se aperfeiçoarem, para atender um cliente cada vez mais exigente”. (Diretor da Gerdau)

Há, no Grupo, uma política de movimentação de executivos, transferindo-os para outras unidades – às vezes do Rio Grande do Sul para Recife, de Minas para São Paulo e, até, do Brasil para países da América Latina, EUA ou Canadá - determinada pela combinação de competências e oportunidades. Segundo os depoimentos, essa política traz alguma tensão ao processo, que tem sido compensada pelo apoio da alta direção e pelas excelentes oportunidades de crescimento pessoal e profissional que são criadas. Quando foi para o nordeste, em 1979, um dos entrevistados lembra que não recebeu qualquer preparação especial e enfrentou o desafio de participar de um trabalho pioneiro na região, na implantação de uma nova estrutura organizacional na empresa. Segundo ele,

“tive dificuldades de toda ordem, mas montei uma equipe para fazer um verdadeiro trabalho de desbravamento nas empresas do nordeste. Foi, também, uma excelente oportunidade para vivenciar novas práticas gerenciais, de ampliar minha visão sobre o ambiente de negócios e de assimilar a importância de trabalhar em equipe”. (Diretor da Gerdau)

8.10 Remuneração variável

O programa de participação nos resultados foi desenhado para todo o Grupo, tendo como referência metas negociadas com as equipes e com os indivíduos. Uma parte da remuneração variável é paga com base nos resultados globais da empresa. O bolo é dividido

para todos, numa proporção definida anteriormente. Uma outra parte é paga em função do alcance das metas das unidades, células ou áreas. As equipes dentro das células têm uma remuneração por metas específicas que variam até o máximo de cinco metas por equipe. Uma terceira parte vem do alcance de metas negociadas individualmente com os gestores, levando-se em consideração receitas, custos, redução de reclamações etc.

Não há ainda pagamento de bônus pela implementação de projetos específicos, um projeto de inovação, o desenvolvimento de um produto ou, ainda, a melhoria de processos ou serviços, mas há um claro movimento nessa direção. Os diretores e os gerentes executivos têm participação nos resultados da unidade, do negócio ou da região. Os operadores recebem remuneração variável pelo alcance das metas da célula.

“Quando as metas são ultrapassadas, pode haver um pagamento adicional a título de bônus. Esse sistema foi criado para todo o grupo e é regulamentado para toda a empresa”. (Diretor da Gerdau)

Nos grupos de resolução de problemas, que buscam desenvolver soluções para problemas específicos, as pessoas podem receber alguma remuneração extra, mas isso ocorre mais especificamente quando a pessoa está exercendo uma atividade que tem a ver com a sua obrigação. Quando está relacionado, é muito mais fácil medir o efeito daquela inovação pelo ganho de produção (meta). O autor de uma inovação que ajudou a obter o ganho pode receber não um salário extra mas um reconhecimento, como uma viagem ou outro prêmio.

8.11 Análise geral dos dados

Os levantamentos efetuados e as entrevistas realizadas demonstraram que o Grupo Gerdau tem as características de uma organização empreendedora. O modelo matricial, em evolução desde 1994, permite o trânsito das pessoas por várias áreas ao mesmo tempo, o que lhes dá uma visão geral do negócio. Além disso, todos são chamados a participar de grupos de trabalho sobre temas diversos, desde a estratégia da empresa até o redesenho de

processos específicos. O conceito de controle é consistente com a necessidade de manter a iniciativa individual e a experimentação, sendo o foco do sistema de medidas nos resultados e não no processo.

A estrutura organizacional invertida, com poucos níveis hierárquicos, cria condições para que as decisões relativas à inovação e captação de novas oportunidades sejam tomadas por pessoas e equipes de negócio (células de negócio) que estão em contato direto com os clientes e o mercado e, por isso, está no topo do organograma. Ficou claro que a função da alta administração é de modelador da ambição coletiva na organização, como diz Heau (2002), e de apoio às pessoas para o atingimento das metas estabelecidas. A autonomia e o alto grau de delegação fazem com que o gestor Gerdau aja como se fosse *dono* do negócio em que atua, como vimos em vários depoimentos.

A célula de negócio pode ser considerada a alma do modelo de gestão do Grupo Gerdau. Ela foi fundamental para a descentralização do poder e do processo decisório no Grupo, pois seus membros, além de autonomia para tomar e implementar as decisões, são também responsáveis por pensar a empresa como um todo. A discussão do negócio com todas as áreas desde o início do processo permite que se tenha um planejamento mais eficiente e que se evitem conflitos entre as partes no andamento do processo. Como a célula é gerida como se fosse uma empresa dentro da empresa Gerdau, ficam mantidas a proximidade ao cliente, a flexibilidade operacional e a agilidade na busca de resultados empresariais.

Como é dito dentro da empresa, a Gestão com Foco no Operador – GFO revolucionou o trabalho nas áreas operacionais. A implantação das células operacionais, resultante da GFO, teve por base os valores Gerdau de respeito e confiança nas pessoas e a crença na padronização de processos e no controle de qualidade. Nas células, os operadores são responsáveis pela operação, entendem da fabricação, do uso da máquina, da manutenção, da qualidade do produto, de custos, da segurança entre outras coisas e discutem os problemas e propõem

soluções diretamente aos facilitadores, aos gerentes e aos diretores. Na prática, houve liberação do tempo dos gestores para o atendimento ao cliente e para a busca da inovação.

A gestão de pessoas na Gerdau é realizada com base em políticas globais, para todo o Grupo, ajustadas às necessidades de cada operação de negócio, buscando intensificar o desenvolvimento dos atuais executivos e a formação de líderes para o futuro. Nossas entrevistas comprovaram práticas consistentes com o discurso de respeito às pessoas, delegação no trabalho e pela valorização à superação de desafios e à capacitação contínua. E, ainda, pelo incentivo à participação ativa dos colaboradores, ao espírito empreendedor e à responsabilidade pessoal por resultados. O objetivo explicitado é fazer com que os líderes da Gerdau sejam transformadores da realidade da empresa e não apenas condutores de equipes.

Existe uma hierarquia na Gerdau, como em qualquer outra empresa, mas ela não inibe a iniciativa individual e abre espaço para uma política de portas abertas. Os entrevistados revelaram que há um sistema formal de comunicação que convive com uma organização informal em paralelo, ampliando a possibilidade de troca e facilitando a cooperação entre as pessoas e as unidades e áreas.

No Grupo Gerdau a tolerância ao erro é coerente com a política de delegação e confiança, isto é, o empregado recebe uma responsabilidade e a expectativa de que desempenhará bem a função. Apesar da grande cobrança por resultados, todos afirmaram que a empresa incentiva o risco e não pune os erros, considerando-os como parte do processo de crescimento e desenvolvimento das pessoas e da organização.

Nesse ambiente, o que motiva os colaboradores da Gerdau? Pelo resultado das entrevistas, é um conjunto de atributos que eles valorizam, como a combinação de um ambiente participativo, da liberdade de ação em sua área de atuação, do compartilhamento de um sonho coletivo de crescimento da organização, de desafios crescentes e da possibilidade de autodesenvolvimento. Citados ao longo do trabalho de pesquisa, os membros da alta

administração do Grupo, em especial, os irmãos Jorge, Germano, Klaus e Frederico são vistos como modelos e mentores para o grupo de direção da empresa. Num ambiente caracterizado por metas cada vez mais desafiadoras, os dirigentes consideram que há espaço para novas conquistas, tanto em nível pessoal quanto organizacional.

De maneira geral, todos consideram muito boa a política de remuneração variável, com base nos resultados das unidades e da empresa como um todo. Consideram, entretanto, que há espaço para maior reconhecimento e recompensa para ações individuais e de equipes que trazem retorno à organização.

A parte seguinte traz as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

9 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Decisões são tomadas em níveis muito baixos na nossa organização. As pessoas realmente tomam suas próprias decisões e tem espaço para decidir as questões mais importantes. Isso as transforma e as ilumina. Elas têm a oportunidade de alçar vôos com suas próprias asas, com pleno entendimento de que temos grande tolerância aos erros. Nós certamente permitimos a experimentação, sabendo que alguns desses experimentos não darão certo. Temos nossa cota nos projetos que não dão certo. No entanto, se olharmos para trás através da história de nossos sucessos, vamos perceber que quase todas as idéias surgiram nos níveis mais baixos da nossa organização. Esse fato excita e estimula as pessoas que trabalham em toda a organização.

McCoy

Presidente do Banc One

9.1 Conclusões

O objetivo desta dissertação era aprofundar o conhecimento sobre organizações consideradas empreendedoras e sobre o comportamento dos executivos que nelas atuam. Para a realização do trabalho foi utilizada a metodologia de estudo de caso, procurando conhecer melhor as características do ambiente empresarial do Grupo Gerdau, uma organização de grande porte, do setor siderúrgico, conforme já descrito no item referente à escolha da unidade empírica de pesquisa.

Analizando o resultado das entrevistas, é razoável supor que o Grupo Gerdau, mesmo apresentando altas taxas de crescimento, decidiu reforçar sua natureza empreendedora e redefiniu seu modelo de gestão que, para funcionar, pressupõe que os acionistas e a alta administração, explícita ou implicitamente, compartilhem a mesma crença em relação à questão principal desta pesquisa, ou seja: a ação da empresa pode criar um ambiente empreendedor, despertando o espírito empreendedor existente nas pessoas.

Essa crença, disseminada por todo o Grupo Gerdau, tem produzido um ambiente típico de uma organização empreendedora, que é a base para a consolidação de uma cultura empreendedora e para o desenvolvimento de pessoas e processos nessa direção. A investigação mostrou que os executivos da empresa, responsáveis por suas principais áreas e unidades-chave, estão alinhados com a visão empreendedora da alta administração e que estão comprometidos com as práticas de suporte a essa visão. Com o olhar de pesquisador, entendemos que as informações colhidas junto a esse estrato são suficientes para a melhor compreensão de uma organização empreendedora, apesar de reconhecermos que outras investigações são indispensáveis para melhor avaliação da efetiva implementação do empreendedorismo corporativo no Grupo Gerdau.

Como atesta o caso estudado, em uma organização empreendedora as pessoas têm um projeto comum e atuam em rede, num ambiente de cooperação e interdependência, com base em estrutura organizacional que coloca no topo do organograma as pessoas e as equipes que estão diretamente na operação dos negócios. Nessas organizações, as políticas e diretrizes estimulam o protagonismo, promovem a delegação e o *empowerment* das pessoas e não apenas dos gerentes, se apoiam numa comunicação clara – em fluxo constante – para e em todos os níveis, consideram o erro como parte do aprendizado e favorecem a inovação e a busca constante de novas oportunidades. A gestão de pessoas é descentralizada e procura assegurar as melhores condições para o surgimento de múltiplos líderes.

A busca por novos produtos, por fazer coisas novas e sempre melhor é também uma das características da empresa que se mantém empreendedora. Busca-se, sempre, uma melhor organização, melhor planejamento, melhor execução para atingir resultados melhores. O sucesso não leva à perda, como ocorre em tantas organizações, do espírito empreendedor. A empresa é arrojada e procura oportunidades que levem ao crescimento e ao desenvolvimento. E mais, consegue determinar em certo grau quais caminhos tomará, para

onde deseja ir, não se acomodando, mesmo com expressivas conquistas já alcançadas, contrariando a teoria que afirma que o crescimento necessariamente inibe o empreendedorismo existente na fase de criação das empresas.

Há sintonia entre os planos pessoais e os da organização empreendedora, como visto na empresa analisada, porque a política de crescimento da empresa, associada ao espaço para o protagonismo de seus colaboradores, permite que as escolhas e os sonhos individuais sejam colocados num plano coletivo de construção de algo maior. Esse sonho coletivo, podemos assim dizer, é ancorado no fato de a empresa estar sempre voltada para o novo e para o aproveitamento de novas oportunidades de mercado, além da renovação de seus processos e sistemas organizacionais. A cultura é de estímulo ao crescimento e de forte cobrança de resultados, mesmo para quem é recém-chegado numa determinada unidade ou área, pois os meios e as ferramentas são colocados à disposição de todos.

Nossa conclusão é que o empreendedor corporativo *nasce e cresce* em ambientes empresariais com determinadas características, típicas do que a literatura, já examinada neste trabalho, denomina ambiente empreendedor, onde as pessoas têm um projeto comum, sem abrir mão de seus desejos e sonhos individuais. Podemos citar aqui Dolabela (2001), para quem se o sonho, na sua concepção é individual, na sua finalidade deve ser coletivo, no caso oferecendo algum valor para a organização. Na sua realização também é coletivo, porque necessita da cooperação de outros atores, no caso, de outras pessoas da organização.

Em contraste, conforme frisam Churchill, De Koning e Musika (1997), modelos tradicionais de administração industrial tentam controlar a incerteza controlando pessoas e suas ações na corporação. Implicitamente, a direção *pensa* e a organização *obedece*. Isso é inadequado, pois a captura da oportunidade ocorre onde ela aparece – geralmente no trato com clientes, ou internamente, nos laboratórios e na troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores. Por isso, na organização empreendedora, a estrutura organizacional é

invertida e as decisões básicas de inovação são tomadas por equipes de negócios que atendem clientes e/ou produtos / mercados, e que ficam no topo do organograma. Essas equipes têm responsabilidade em focar um *setor de oportunidade* (não um produto ou mercado), já que estão mais próximas da interseção do *como* corporativo com as necessidades dos mercados.

Apesar da dificuldade da generalização, a partir de do estudo de uma única empresa, entendemos que a abordagem utilizada permitiu chegar à conclusão acima indicada, que confirma que a ação da empresa pode criar um ambiente que desperta o espírito empreendedor existente nas pessoas. Citamos novamente Yin (2201), que enfatiza a importância da contribuição do estudo de caso para a compreensão dos fenômenos organizacionais entre outros e afirma que os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas.

Resumimos, a seguir, algumas ações empresariais que criam um ambiente empreendedor e estimulam as pessoas a agirem como empreendedores corporativos.

- Implantação de modelo em que as decisões básicas de inovação e de captação de novas oportunidades sejam tomadas por pessoas que estão em contato direto com o cliente e que ficam no topo do organograma (estrutura organizacional invertida)
- Criação de equipes de negócios com responsabilidade de focar um *setor de oportunidade* (não um produto ou mercado)
- Respeito e confiança nas pessoas e estímulo à iniciativa individual
- Valorização do profissional focado na superação de desafios e na capacitação contínua
- Incentivo à formação de redes de relacionamento e à cooperação
- Descentralização das práticas de gestão de pessoas
- Estímulo à descontração do poder e à formação de múltiplos líderes
- Estabelecimento de políticas de delegação, autonomia, empowerment e avaliação de resultados que estimulem nos colaboradores o comportamento de *donos de negócios*
- Criação de uma cultura de incentivo à experimentação e tolerância ao erro
- Criação de programas de reconhecimento e recompensa com base em contribuições diferenciadas de indivíduos e equipes, de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras
- Implementação de sistema de comunicação pautado pela consistência entre o discurso e a prática, em todos os níveis, reforçando os valores, a missão, a visão e o sentimento de motivação

Figura 6 - Ações empresariais que criam um ambiente de estímulo ao empreendedor corporativo
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

A comprovação da questão principal colocada na pesquisa não significa, porém, que todos os profissionais estejam preparados para trabalharem em organizações empreendedoras ou que todos sintam a mesma atração inicial para atuarem nessas organizações. Conclui-se aqui, ainda com base no caso estudado, que o comportamento empreendedor de uma organização depende do contexto empresarial por ela criado e da postura dos indivíduos que nela atuam. Nessa linha, a sustentabilidade de um ambiente organizacional empreendedor dependerá, também, de indivíduos que conhecem bem a si mesmo, que acreditam em sua capacidade de realização e que estejam comprometidos com o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Enquanto alguns autores dão ênfase a um aspecto ou a outro, os resultados de nosso estudo indicam que os dois são críticos para a construção de uma organização empreendedora. Indicam, também, que as empresas empreendedoras são capazes de identificar e de desenvolver as pessoas que tenham feito a opção pelo protagonismo e pela atuação como empreendedor.

9.2 Limitações

Este trabalho incorpora as limitações características de estudo de caso. O Grupo Gerdau, apesar de ter demonstrado ser um exemplo vivo de organização empreendedora, está impregnado de sua *individualidade*, de valores próprios associados à sua história e à de seus fundadores. No entanto, a principal limitação do trabalho está relacionada à amostragem dos entrevistados. A realização de entrevistas com a gerência média da empresa escolhida e, também, na sua cadeia produtiva, com fornecedores e clientes, tornaria o estudo mais abrangente e permitiria maior generalização.

9.3 Sugestões e Recomendações para Futuras Pesquisas

As observações demonstraram a importância da formação de capital social em organizações empreendedoras, sendo capital social entendido como a capacidade de cooperar, de formar redes e de regular seus conflitos democraticamente. Uma pesquisa futura poderia ser voltada para um melhor entendimento da formação do capital social num ambiente que se pretende empreendedor.

Também seria oportuna a realização de estudos relativos às diferentes implicações do empreendedorismo corporativo, como modelos de reconhecimento e recompensa, convívio de pessoas de diferentes culturas entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativa e qualitativa.** 2. ed. São Paulo, Pioneira, 2002.

ARAUJO, E. B. Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, out./dez./98.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship and a Century of Growth. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 1, n. 2, p. 141-5, 1986.

BENNIS, W.G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWER, Joseph L. et al. Estudo de caso Gerdau (A). **HBS**, Boston, n. 9, p. 302-16, maio 2002.

BROCKHAUS, R. H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT, A. C; SEXTON, Donald L. and VESPER, Karl H. (Eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

CAMPOS, Dilson **Ações de apoio ao empreendedorismo e perfil empreendedor**. 2002, 160 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – PUCMG. Belo Horizonte.

CHURCHILL N.; DE KONING; MUSIKA D. Entrepreneurial organizations: what they are, why they are important and how to become one. **Journal of Enterprising Culture**, Fontainebleau,v. 5, n. 2, jun 1997, p. 115-35, june 1997..

CHURCHILL, N., MUSYKA, D. A evolução da capacidade empreendedora nas grandes organizações. In: Birley, Sue, Musyka, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. 2. ed São Paulo: Makron Books, 2001.

DOLABELA, F.. Empreendedorismo, a pergunta recorrente: e depois que aprendermos a fazer o pão? . In: FRANCO, A. **Aminoácidos n.1**. Brasilia: AED, Brasilia, 2001.

_____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

_____. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor; práticas e princípios**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, L.J. **Competência para conceber o espaço de si: Elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras**. In: VIII CONGRESO LATINO-AMERICANO SOBRE ESPÍRITU EMPRESARIAL, 1994, Cáli, 1994.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2, p. 5-28, abr./jun. 1999 a.

_____. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial:** Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, v. 31, n.3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FRANCO, A. Desenvolvimento e organização. In: FRANCO, A. **Aminoácidos n.1**. Brasilia: AED, Brasilia, 2001.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**. New York, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GERDAU. **Relatório Anual**. Porto Alegre, 2001.

_____. **Relatório Anual**. Porto Alegre, 2002.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor - GEM. **Relatórios anuais de 2001 e 2002**. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná / SEBRAE, 2002.

GOSHAL, S. **Os três estágios da competição**. Disponível em: < www.fdc.org.br > Acesso em: 13 jan. 2004.

HEAU, D. - **The Entrepreneurial Strategy**. Notas de aula do PGA - Programa de Gestão Avançada (Fundação Dom Cabral / Insead). Fontainebleau, 2003. (Mimeoograf.).

HORNSBY et al. An integrative model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. **Perfil da Siderurgia Brasileira**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **Estatísticas da Siderurgia**. Rio de Janeiro, 2003.

KILBY, P. **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971.

KIRCHHOFF, B. A. Entrepreneurship economics. In: BYGRAVE, W. (Ed.). **The Portable MBA in entrepreneurship**. 2. ed. New York: John Wiley, 1997, p. 444-74.

KURATKO, D. F. et al. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 49-58, 1990.

MARTINELI, A. et al. **A convergência entre BSC e EVA**: estudo de caso para a Companhia Siderúrgica de Tubarão. Trabalho aplicativo do Programa de Gestão Avançada (Fundação Dom Cabral / Insead). Fontainebleau, 2003. (Mimeoograf.).

MCCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter. (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971, p. 109-122.

MUSIKA, D. **Mobilizing for growth:** Entrepreneurship within companies. Brussels: Video Management Campus & Field, 1999.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm.** Oxford: Oxford University Press, 1959.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring; por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

_____. Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M e BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996, p. 51-64.

PLAMONDON, W. N. Energia e liderança. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M e BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Editora Futura, 1996, p. 271-6.

REICH, R. B. Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. In: SAHLMAN, W.A. et al. (Org). **The entrepreneurial venture.** 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

ROBERTS, M. J. The challenge of growth. In: SAHLMAN, W.A. et al. (Org). **The Entrepreneurial Venture.** 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SCHOLLHAMMER, H. Internal corporate entrepreneurship. In: KENT, C. A.; Sexton, D. L. e. Vesper, K.H. (Eds.), **Encyclopedia of entrepreneurship.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, p. 209-29.

SHARMA, P. e CHRISMAN J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Nova Cultural, 1990.

_____. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M e BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo:Futura, 1996, p. 65-80.

STOPFORD, J. M. e BADEN-FULLER, C. W. F. Creating corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 7, p. 521-536, 1994.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Polis, 1987.

TIMMONS, Jeffry A. **New venture creation:** entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin, 1994.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation.** New York: Oxford University Press, 1977.

WEBER, Max. As seitas protestantes e o espírito capitalista. In: WEBER, Max. **Ensaios de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A. et al. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n.2, p. 45-65, 1999.

_____. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

_____. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Estruturada

O EMPREENDEDOR CORPORATIVO E A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

1. DADOS PESSOAIS

Nome

Idade

Educação

Background profissional

Empregos anteriores

Há quanto está na atual empresa?

Cargos ocupados na atual empresa

2. INFORMAÇÕES SOBRE CARGO / FUNÇÃO

Descrição

Número de empregados em sua área / departamento

Outras responsabilidades e áreas sob sua supervisão

Número de subordinados

Receita de sua área / departamento alcançada no último ano

Freqüência de visitas a clientes nos últimos dois anos

3. INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA E SUA ÁREA

Como você vê a Gerdau?

Qual sua opinião em relação a ser um empreendedor?

Em sua opinião, a Gerdau é uma empresa empreendedora? Por quê?

Como a empresa identifica um profissional empreendedor dentro da organização?

A área de RH tem papel fundamental no estímulo e manutenção do perfil empreendedor?

Você acha que o plano de carreira é uma forma de reter talentos empreendedores nas organizações?

Como funcionam as redes formal e informal na Gerdau?

As pessoas e equipes têm liberdade para identificação de oportunidades e busca da inovação?

Quais são os principais desafios da Gerdau? Como você se inclui nesses desafios?

Qual é sua visão sobre si mesmo? Qual é o seu conceito de si?

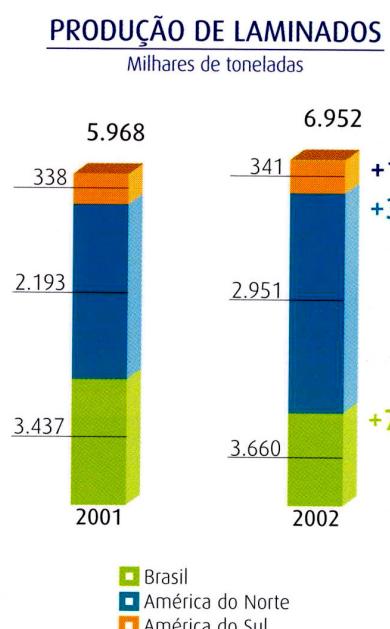
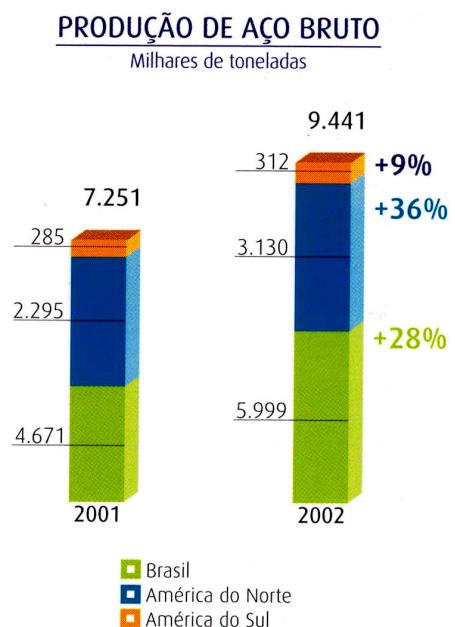
Fale um pouco sobre seus sonhos. O que você tem feito na direção desses sonhos?

O que tira o seu sono?

Você pode ser feliz sendo empregado?

Você alcançou bônus nos últimos dois anos?

ANEXO A - Produção de aço bruto e de laminados da Gerdau (2001/2002)



Fonte – Relatório anual Gerdau 2002, p.25.

ANEXO B - Produção brasileira de aço bruto por empresa

TABELA 2

**ESTATÍSTICA
DA SIDERURGIA**

**6 PRODUÇÃO BRASILEIRA DE AÇO BRUTO POR EMPRESA/
BRAZILIAN CRUDE STEEL PRODUCTION BY COMPANY**

EMPRESA/ COMPANY	OUTUBRO/ OCTOBER			ACUMULADO ATÉ O MÊS YEAR TO DATE			ÚLTIMOS 12 MESES/ LAST 12 MONTHS
	2003(*)	2002	(%)	2003(*)	2002	(%)	
Acesita	68,3	48,3	41,4	623,4	600,7	3,8	731,4
Açominas	253,0	236,2	7,1	2.456,5	1.893,4	29,7	2.959,1
Aços Villares (1)	70,2	63,4	10,7	667,9	605,8	10,3	762,4
Barra Mansa	40,6	35,4	14,7	339,5	319,3	6,3	407,5
Belgo-Mineira	260,4	260,6	(0,1)	2.423,0	2.369,8	2,2	2.879,9
Cosipa	343,1	381,6	(10,1)	3.376,4	3.153,6	7,1	4.095,4
CSN	452,9	433,2	4,5	4.420,6	4.222,6	4,7	5.304,7
CST	261,9	415,4	(37,0)	3.986,8	4.058,4	(1,8)	4.832,2
Gerdau	355,3	336,5	5,6	3.309,5	2.987,2	10,8	3.925,1
MWL Brasil	4,6	2,4	91,7	33,2	22,4	48,2	34,7
V & M do Brasil	51,3	43,1	19,0	460,7	413,4	11,4	547,6
Usiminas	348,6	388,7	(10,3)	3.801,1	3.792,9	0,2	4.582,7
TOTAL	2.510,2	2.644,8	(5,1)	25.898,6	24.439,5	6,0	31.062,7

Nota/Note : Produção de Aço Bruto = Aço em Lingotes + Produtos de Lingotamento Contínuo + Aço para Fundição /
Crude Steel Production = Steel Ingots + Continuous Casting Products + Steel for Castings.

Obs.:(1) As estatísticas de Aços Villares S/A. incorporam as de Villares Metals S/A.
Villares Metals S/A. statistics are included into those of Aços Villares S/A.

(*) Dados preliminares./Preliminary figures.

Fonte/Source : IBS