

ADMINISTRANDO COM PESSOAS

O relacionamento entre pessoas é
sempre uma surpresa

João Henrique Kiehn

2016



Figura 1 - Rio Quiriri - Joinville SC

*A vida é como um rio que
corre em seu leito.*

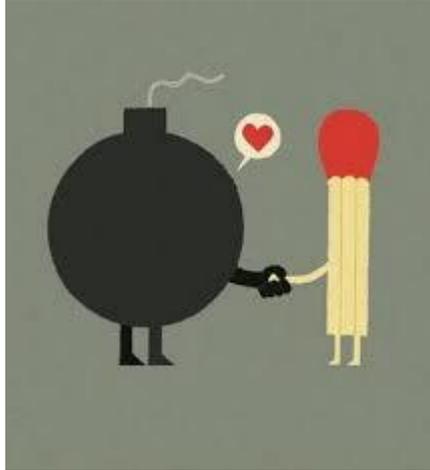
*Para a minha esposa Silvia
que sempre me incentivou a seguir os
meus ideais e desafios. Aos filhos e netos com
amor.*

Índice

Prefácio	pag.	005
Agradecimentos	pag.	007
Introdução	pag.	009
Minhas origens	pag.	015
Um lance para o futuro	pag.	030
A Economia brasileira nos anos 60 e 70	pag.	035
A descoberta de uma carreira	pag.	037
O primeiro desafio	pag.	046
Foz do Iguaçu	pag.	051
O serviço do pós venda	pag.	059
Uma curiosa história do automóvel no Brasil	pag.	061
- Os primórdios do automóvel no Brasil	pag.	066
- Nasce o carro brasileiro	pag.	072
A psicologia no relacionamento dos seres humanos	pag.	081
Trabalho em equipe	pag.	090
A criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento	pag.	093
Criatividade	pag.	095
Estratégias de mercado	pag.	102
Comportamento	pag.	108
A razão de nossas origens comportamental	pag.	110
Ser ou estar gerente	pag.	121

O poder	pag.	123
Relações Públicas	pag.	127
Conciliar família com trabalho	pag.	132
Como estão os detalhes no atendimento	pag.	137
- Eficácia além de eficiência	pag.	139
- Valorize o seu pessoal	pag.	141
O plano de carreira	pag.	143
Brasília um novo desafio	pag.	150
A responsabilidade como Administradora	pag.	164
Belém – PA	pag.	175
A vida em família	pag.	183
Um fato no mínimo cômico	pag.	187
Ser útil – Faça aqui o que te faz feliz	pag.	192
Os bons momentos de Belém	pag.	196
Administrando em tempos de alta inflação.	pag.	201
Os cuidados com os excessos	pag.	208
Porto Velho – RO	pag.	219
A diferença entre ser empreendedor e ser empresário	pag.	222
Uma nova situação	pag.	225
Reengenharia	pag.	230
Aposentadoria	pag.	236

Prefácio



Este livro foi elaborado com o objetivo de, através de narrativa da minha trajetória de vida passar aos meus filhos e netos e por que não dizer às futuras gerações exemplos de vivências, tanto no particular como no profissional, listando um conjunto de valores que formaram o meu caráter ético e moral, que sob a minha ótica são imprescindíveis na tomada de decisões em qualquer direção a ser tomada na vida.

Neste livro busquei inspiração das águas límpidas de rios que se formam nos contrafortes da Serra do Mar e que cortam toda a planície indo desaguar na Baía da Babitonga. Rios que em minha juventude buscava para a recreação onde em boa parte meditava e viajava no tempo procurando saber quais os caminhos que para mim estariam reservados. Foram tempos de indecisões ao que, contrario de meu irmão, que já havia decidido qual carreira a seguir, eu ainda não havia encontrado nada que chamasse à atenção, o que deixavam meus pais preocupados. Faculdades naqueles tempos só em grandes centros e a grande maioria de caráter particular o que tornava os estudos mais onerosos. Portanto fui dando tempo ao tempo, procurando logo desde cedo trabalhar e ter os meus próprios proventos.

Agradecimentos

Agradecer? Sim e sempre!

À minha família e esposas em seus devidos momentos que souberam compreender as minhas necessidades na busca de meus ideais. Aos filhos que me acompanharam nos desafios que se me apresentaram. Aos Amigos e conhecidos formados nas correntezas desta viagem que, em suas formas de ser me ensinaram como conduzir e relacionar com pessoas das diversas regiões deste país.

Aos Amigos e conhecidos formados nas montadoras Volkswagen, Fiat e Ford nestes anos de trabalho em conjunto e onde à luz de intensas discussões e troca de experiências juntamente com colegas de outras revendas surgiram melhorias no produto final.

À José Rinaldo Caporal (in memoriam) que em sua forma especial de ser, mostrou o caminho a ser seguido, fortalecendo meus ideais com suas

orientações e incentivos. A ele, posso assim dizer, que devo o encontro de meu caminho profissional.

João Henrique Kiehn (Hansi)

Introdução

Deitado, recuperando de uma cirurgia no joelho esquerdo, consequência de uma artrose e olhando através da janela do quarto, vendo bem-te-vis, sábias, saíras e outros pássaros a pular de galho em galho em um belo exemplar de ipê-amarelo, sou pego de surpresa voltando há um passado longínquo, porém prazeroso onde as lembranças fizeram-me retornar aos tempos em que passava boa parte de meus finais de semana nos rios da região de minha cidade natal, Joinville (SC).

Um rio muda a cada instante. As águas que um dia ali passaram não voltarão mais. Mas em meio a tantas mudanças, ele não deixou de ser aquele mesmo rio. E assim, é o Ser Humano. Mudando constantemente a cada minuto. Não são os mesmos do dia anterior e não se manterão da mesma forma no dia seguinte. Ideias

novas surgem, pensamentos mudam, pontos de vista se invertem, mantendo sempre o livre arbítrio para mudar de opinião e assim é a vida: um rio que muda a cada instante.

Quieto. Coloco-me em estado de contemplação onde busco uma retrospectiva da minha vida. Longa como sempre quis, repleta como sempre desejei e realizada como sempre sonhei. Foram desafios sobre desafios em busca da excelência dos serviços. Condecorações se sucederam ano após ano como reconhecimento dos serviços prestados.

Para ser sincero nem em meus mais profundos projetos de juventude havia chegado a tanto, no máximo, seria conhecer algumas tribos do Mato Grosso e alguns lugares naturais da região sul. Mas o prazer ao trabalho acabou me levando a aventuras maiores.

À convite de empresários ou por indicação de montadoras iniciei meus trabalhos na área de administração de concessionárias. Após um período inicial de adaptação neste segmento comecei meus trabalhos em concessionária Volkswagen, Foz do Iguaçu, Blumenau, Brasília, Belém retorno a Foz seguindo Ponta Grossa, Porto Velho, Rio Branco, São Paulo, Curitiba e retorno a Brasília.

Ao longo dos anos em que trabalhei na assessoria de concessionárias de veículos me fez deparar com a diversidade, com as peculiaridades das diferentes culturas. Conhecer a história, as crenças, as tradições e valores de cada povo e entender como pensam, no que acreditam e como se relacionam. Gosto muito de conversar com pessoas comuns em situações cotidianas, aprender com suas experiências de vida, acrescentar conhecimentos e amizades à minha

bagagem. Isso é impagável! Respeitar o comportamento do próximo em seu meio ambiente é o mínimo que podemos fazer.

Enfim, para quem saiu no início dos anos 60 de uma cidade como Joinville com cerca de 60 mil habitantes, mesmo que embalada pela força da indústria no início de uma nova onda de migração que mudaria o perfil da região nas décadas seguintes. Ao pertencer há uma terceira geração de emigrantes Europeus as características de uma pequena cidade ainda eram mantidas e seguir para uma cidade de mais de dois milhões de habitantes como São Paulo realmente o choque comportamental foi bastante significativo.

Foram tempos que exigiram paciência, criatividade e bom senso para fazer frente aos obstáculos que se apresentaram.

Administrar e organizar empresas torna-se possível com a participação de pessoas. Conhecê-las e respeitá-las é parte fundamental para a conquista da confiança e poder realizar um trabalho em equipe e chegar aos objetivos propostos. Ao longo destes anos procurei ampliar meus conhecimentos em áreas correlatas da administração e da economia, mas nada comparável aos ensinamentos obtidos com a convivência de pessoas, desde as mais simples a até empresários, mestres e doutores nas matérias afins. Dificilmente serão esquecidos todos estes anos de aprendizado, do envolvimento com culturas das mais diversas deste imenso Brasil e alguns países limítrofes.

O grande segredo no sucesso de um empreendimento está firmemente atrelado à compreensão e respeito ao Ser Humano. Nas convicções de seus propósitos e nos princípios éticos e morais dedicados há um trabalho totalmente transparente

conduzido com humildade e ouvindo as pessoas ao invés de apenas escutá-las. Trabalhar em equipe sem querer usar pessoas e fazer disso mais um degrau.

Minhas Origens

Minhas origens estão fortemente relacionadas à história da imigração alemã na região sul do País, com seus conceitos, usos e costumes profundamente enraizados.

Membro da 3ª geração nascida no Brasil descendente dos emigrantes que aqui aportaram em meados do século XIX, mais precisamente em 12 de dezembro de 1856 oriundos da região norte da Alemanha, Mecklemburg Schwering pelo lado materno, família Schröder e pelo lado paterno meu bisavô aqui chegou à mesma época onde minha avó Martha Klaas já nascida aqui em Joinville casou com Heinrich Kiehn que aqui chegou a meados do ano de 1898 vindo da cidade de Bingen Am Rhein - Alemanha.



Figura 2 - Colônia Dona Francisca - 1866



Figura 3 - Mapa Região Norte da Alemanha



Figura 4 – Bingen am Rhein

Joinville uma faixa de terra exprimida entre a faixa litorânea de mangue e os contra fortes da Serra do Mar era habitada por índios tupis-guaranis e algumas famílias de portugueses com seus escravos negros vindos provavelmente da capitania de São Vicente e da vizinha cidade de São Francisco do Sul. Estas terras fizeram parte do dote da Princesa Dona Francisca Carolina, filha de D. Pedro I e de D. Maria Leopoldina de Áustria, ao casar com François Ferdinand Philippe Louis Marie d'Orléans – Príncipe de Joinville, filho de

Luís Felipe I de França e Maria Amélia de Bourbon, casamento este realizado em 1º de maio de 1843.

Em 1848 o engenheiro Jerônimo Coelho viajou ao local para fazer a demarcação das terras.

Com a perda da coroa em 1848 o rei da França Luís Felipe e seu filho François se refugiam na Inglaterra. Ao começar a sofrer dificuldades financeiras, vendem ao então proprietário da Sociedade Colonizadora Hamburguesa, o senador alemão Christian Mathias Schroeder, 8 das 25 léguas recebidas como dote e lança um projeto de povoação de parte desse território. Aliás, vale aqui um parêntese. Consta que na história da colonização de Joinville que ao se divulgar na Alemanha a venda dos lotes da Colônia Dona Francisca informava-se que as terras ficavam na América e próximas a São Francisco o que fez com que a grande maioria daqueles que para aqui emigraram adquiriram seus lotes (sesmarias) pensando tratar-se de São Francisco da Califórnia na América do

Norte. Uns poucos que possuíam dinheiro ao constatarem a falsa informação seguirão sua viagem para o hemisfério norte e a grande maioria com seus poucos recursos tiveram que permanecer por aqui onde passou a cultivar mandioca, cana de açúcar, arroz, milho entre outros cultivos.

Os primeiros imigrantes aqui chegaram no dia 9 de março de 1851 com a barca norueguesa Colon e logo a seguir em 21/05/1852, a população é reforçada com a chegada da barca Emma & Louise com 114 pessoas.

Por muitos anos esta região, em razão das dificuldades de locomoção ficou isolada do resto do país preservando a língua e os costumes europeus procurando junto superarem as dificuldades iniciais.

Esta união foi tamanha que a região designada para ser uma colônia agrícola desenvolveu-se e acabou se transformando no terceiro maior polo industrial da região sul do Brasil com o desenvolvimento de indústrias nos setores metal mecânico,

têxtil, plástico, metalúrgico, químico e farmacêutico.

Com uma infância e adolescência tranquila, própria de uma cidade de interior com a população em crescimento e sua força de trabalho eram em sua maioria empregados nas indústrias onde a ênfase era dada a produção e a qualidade dos seus produtos. A comunicação não era o essencial e a falta desta passou a ser uma marca na população até finais do século XX. A partir de então começaram a serem notadas alterações comportamentais na população visto que as novas oportunidades exigiam uma maior flexibilidade tanto nas indústrias bem como nas novas frentes de trabalho surgidas em função das mudanças do perfil das indústrias pelo fator da globalização e da modernização do parque industrial, automatizando e racionalizando seus métodos de trabalho para fazer frente a concorrência. As demissões que se sucederam fizeram com que novas frentes

de trabalho fossem abertas nas áreas de serviços e comunicação.

Morávamos bem no centro da cidade em uma casa que pertencia à indústria onde meu pai era o técnico responsável o que permitia a ele uma atenção maior voltada ao seu trabalho.

Lembro-me que nos idos de 1945 na ocasião do término da 2ª Guerra meu pai trabalhando nos finais de semana na recuperação das agulhas das máquinas de confecção de meias onde soldava uma a uma aquelas que haviam quebrado no uso diário. Com um dispositivo próprio elaborado por ele era possível recuperar as agulhas para serem reutilizadas novamente. Meu pai era realmente um artesão. Procurava sempre estar atualizado com as tendências do mercado e quando as máquinas não ofereciam as condições necessárias para produzir meias dentro de novos padrões, modernizava as máquinas existentes criando no torno as peças necessárias para confecção e dentro de padrões de qualidade que o mercado

exigia. Alguns anos depois, quando já aposentado a fábrica entrou em crise indo posteriormente a falência a indústria concorrente procurou-a para adquirir as máquinas “modernas” que lhe faziam concorrência. Qual não foi a surpresa quando depararam com antigas máquinas que as executavam. Assim a custos baixos a empresa fazia frente à concorrência da maior indústria de meias no Brasil.

Minha Mãe bem que merecia um capítulo a parte. Dado ela ter perdido o seu pai muito cedo consequência de pessoas inescrupulosas buscarem aproveitar-se em benefício próprio depredarem o patrimônio da família. Com isto precisou logo cedo buscar meios para o seu próprio sustento. Inicialmente indo trabalhar em uma pensão na cidade de Curitiba como camareira sendo que pouco tempo após ter sido convidada por família de Santos foi trabalhar com estes. De Santos para São Paulo foi rápido onde passou a trabalhar na casa de família de ingleses onde procurou assimilar-se aos seus “modus vivendi”

refinando o seu modo de ser incluso aprendendo uma nova língua. Esta mudança radical na vida de minha Mãe deve ter influenciado significativamente em seu modo de ser e caráter. Meu avô foi o segundo colonizador da então Colônia Hansa Humboldt, hoje cidade de Corupá na região do Vale do Itapocu. Tinha adquirido uma grande extensão de terras localizada no centro da cidade que após o falecimento deste criou imenso e especulativo interesse provocando a morte por envenenamento do primogênito aos 17 anos de idade após a morte de seu pai *sob* circunstâncias nada esclarecedoras. Meu Pai tinha um salário médio e que minha Mãe administrava com maestria. Eu e meu irmão sempre estudamos nas melhores escolas da época. Paralelamente tínhamos aulas de reforços, curso de piano para mim e violino para meu irmão, cursos de línguas, inglês e alemão, enfim ela fazia milagres com o salário do Pai, mas buscava economizar em outras áreas para que tivesse a condição de investir na educação

dos filhos. Até hoje fico pensando como ela conseguia?-



Figura 4 - Meus pais - 1950

Outra coisa que chamava a minha atenção era que minhas primas e primos constantemente estavam em casa conversando com minha Mãe buscando conselhos e orientações embora as suas Mães fossem vivas. E não eram só estas, as filhas de amigas e mesmo estas também buscavam os conselhos dela. Realmente eu e meu irmão fomos afortunados em ter uma Mãe como esta!

Vale aqui uma passagem de minha infância. Acredito que desde a mais tenra idade minha paixão pela aventura e conhecimentos de novos lugares e pessoas era inata em mim, se não, vejamos: perto de onde morava havia uma transportadora de cargas que trazia e levava mercadorias para diversas localidades. Constantemente ficava rondando por lá e conversava com os motoristas para saber de onde vinha e para onde ia nesta ocasião eu tinha meus cinco para seis anos. De tanto fazer perguntas acabavam me convidando para viajar junto o que para mim seria o ápice das minhas incursões, porém a sorte de minha Mãe era que eu não viajava sem o meu pijama e quando chegava em casa para fazer as malas ela me segurava,

Como disse, a minha infância e juventude foram tranquilas. Nos finais de semana procurávamos passar junto com a natureza, fazendo piqueniques nos rios encachoeirados da região, tomando banhos de cachoeiras, pescarias e passeios de

barcos nos rios e na baía, além do que escalar as montanhas em volta.



Figura 5 - Região do Quiriri



Figura 6 - Baía da Babitonga

A vida junto da natureza era saudável e ao mesmo tempo nos educava a respeitá-la. Sem nos apercebermos iam nos moldando nosso caráter e nos acostumando a vida em equipe respeitando uns aos outros o que me veio auxiliar no futuro.

Era chegada a hora de decidir o que eu queria para o meu futuro. Meu irmão já havia decidido a sua formação que foi a Engenharia Agrônoma eu, porém não havia me decidido ainda. Sempre havia sido um sonhador, nas minhas constantes visitas a Mãe Natureza sonhava com aventuras, não tinha queda para nada de exatas ou biologia, medicina. Hoje revendo e analisando a minha vida passada o que mais me atraía era conversar com pessoas era lidar com pessoas. Mas, o desejo maior de meu Pai era que eu fosse Engenheiro Mecânico. Como lidar com este impasse? Embora anos mais tarde de uma forma circunstancial eu passaria a trabalhar na mecânica automotiva. A melhor forma na ocasião seria procrastinar, ou seja

empurrar com a barriga. E assim, negocieie com ele de que iria estudar no periodo noturno, trabalhando no diurno em uma tornearia aprendendo a função de torneiro mecânico.



Figura 7 - Praça Nereu Ramos



Figura 8 - Mercado Público Municipal - anos 40

Pouco tempo depois por razões de saúde, alergia ao chumbo tetraetila fui

obrigado a buscar uma nova profissão e esta veio na forma de trabalho nos escritórios da empresa Fundação Tupy S/A.

Um lance para o futuro



Figura 9- Centro de São Paulo anos 1960

Passados alguns meses fui chamado à sala do Diretor Presidente da empresa Sr. Hans Dieter Schmit onde este propôs a minha transferência para o escritório da empresa em São Paulo.

Acertadas as bases para a minha ida, esta se efetivou em 1º de janeiro de 1960. A vaga que havia sido oferecida seria para o departamento de vendas, porém logo ao chegar o chefe do departamento de compras reenvidicou junto ao diretor executivo que eu fosse colocado a disposição de seu departamento. Assim, ao

invés de vendas fui para o outro lado do balcão o que não deixou de ser interessante embora prejudicado em minha remuneração final tendo em vista a perda da comissão sobre as vendas.

Mas, não deixou de ser uma boa experiência. Trabalhar na area de compras além de me manter em contato com pessoas havia a oportunidade de conhecer as mais diversas técnicas e argumentos de vendas da mesma forma tomar conhecimentos de atitudes e formas de comportamento de pessoas com as quais eu nunca havia convivido.

Confesso que inicialmente fiquei bastante assustado. Para uma pessoa nascida e criada em uma cidade do interior cujos principios eticos e morais remontavam ao velho mundo as atitudes tomadas por cidadãos de uma metrópole eram em ritmo bem mais acelerado.

Não demoraram a chegar propostas de comissões “a margem” para fechamento de compras em processos de licitações.

Havia escutado muito sobre estas formas de proceder, mas nunca sido envolvido nestes tipos de transações. Logo aprendi a contornar tais ofertas usando-as em vantagens para a empresa deduzindo nos valores finais de suas propostas. A mim era inconcebível aceitar tais propostas afinal era remunerado para exercer tal função.

Começava aí a minha vida em um mundo real. Um verdadeiro choque comportamental e de civilizações. Precisava armar-me para fazer frente a esta situação. Realmente em um país como o nosso não é fácil viver sob princípios morais e éticos rígidos, mas toda regra tem as suas exceções!

Com o passar do tempo fui me apercebendo que não era uma pessoa para viver em grandes metrópoles. Procurava me adaptar a agitação e correrias mas não me sentia a vontade.

Os encontros com amigos nos finais de semana no bairro do Brooklin aliviavam a

tensão da semana de trabalho, eramos descontraídos e a grande maioria oriundos da mesma cidade, uns vivendo em São Paulo há algum tempo e outros como eu, recém chegados.

Como vivia em pensão no centro da cidade, o que me permitia ir e voltar a pé para o trabalho economizando assim boa parte de meu baixo salário além do que me permitia vez ou outra tomar minhas refeições que já estavam inclusa no aluguel. Foi ali que conheci minha primeira esposa com quem casei no início do ano de 1962.

Após o nascimento de meu primeiro filho neste mesmo ano começamos a pesar se realmente seria interessante continuarmos morando em São Paulo tendo em vista que ambos trabalhávamos e não tínhamos ninguém de confiança para deixar o nosso filho.

Com isto no início do ano de 1963 minha esposa solicitou transferência para trabalhar em sua função no interior de São

Paulo na cidade de Bauru e eu fui buscar junto as industrias texteis de minha cidade representação de seus produtos para aquela região.

Após instalado comecei a viajar por todo o interior do Estado em uma época em que a econômia brasileira passava por serias crises e em transformação.

A economia brasileira nos anos 60 e 70

A economia nos anos 60 perdeu seu dinamismo, a estagnação foi contínua por causa da crise política que se iniciou com a renúncia de Jânio Quadros, pois este desempenhou um bom papel na economia do Brasil. Após a sua renúncia, não houve nada consistente até 1964, a inflação atingia picos durante o governo de João Goulart, caíram os investimentos nacionais e estrangeiros.

O processo de substituição às importações; as novas indústrias não criaram empregos suficientes para o crescimento rápido da população urbana e a renda estava mais concientizada.

Com o novo regime estabelecido em 1964 o foco estava no controle da inflação, nos investimentos do capital estrangeiro visando uma rápida recuperação econômica do País.

No que dizia respeito ao interior do estado com raríssimos nichos a situação não era diferente do resto do País. À época o interior paulista era mais agrícola e pastoril. O café já não era significativo e o soja começava a ser introduzido, mas muito palidamente. A agricultura era baseada ainda no algodão, amendoim, cana-de-açúcar onde as plantações seguiam mais uma linha da oferta e da procura, porém distorcida e com recursos de pesquisas regionais não havendo uma visão muito ampliada.

Notava isto em razão de que ao iniciar a época das plantações a grande maioria procurava semear uma determinada semente, mais em função de que este na safra anterior ter alcançado preços melhores devido a área plantada ter sido menor, provocando assim a alta do produto

A descoberta de uma carreira

Assim no final do ano de 1967 e com um relacionamento de amizade com pessoas da Volkswagen fui à busca de novas oportunidades. Esta surgiu com a oferta de trabalho em uma concessionária da marca na cidade de Santos.



Minha formação básica nos negócios de revenda automotiva iniciou pela assistência técnica. Embora nunca tivesse trabalhado nesta área aceitei o desafio e

iniciei na matriz da empresa em São Paulo um programa de treinamento para assumir a função de consultor técnico. Foram algumas semanas viajando diariamente de Santos para São Paulo.

Com a inauguração da revenda de Santos, Veleiro Veículos S/A. Dei continuidade ao meu treinamento agora sob a supervisão do então Gerente de Pós Venda José Rinaldo Caporal.

Caporal era um exemplo de liderança e respeito para com os seus comandados, capaz de aglutinar em torno de si toda uma equipe em busca de um objetivo em comum. Estimulava a todos para serem criativos.

Tratava a todos por igual e ao mesmo tempo diferenciado. Respeitava as convicções e limitações de cada individuo sempre enaltecendo os pontos fortes e

incentivando na melhoria dos pontos fracos.

A minha convivência com Caporal foi de um aprendizado constante. Reafirmava as minhas convicções de como me relacionar com clientes e colegas de trabalho.

Após ter estagiado em outros departamentos da concessionária meu período de aprendizado havia terminado.

Minha primeira função foi a de consultor técnico, passado o nervosismo do primeiro momento fui adquirindo confiança e percebendo que o grande diferencial era depositado na confiança em que o cliente colocava no consultor técnico. Ser honesto claro e objetivo eram o essencial. Seria como vender a sua palavra tendo em vista que poucos clientes entendiam de mecânica automotiva e neste caso precisavam crer nos

diagnósticos apresentados. Vender um produto que ao mesmo tempo era tangível e intangível, ou seja, o ápice de uma venda.

O trabalho em equipe era constantemente incentivando por Caporal. Promovíamos ações no sentido de atrair cada vez mais clientes para a nossa revenda, afinal não era apenas nós concessionárias da marca além da Ford e GM. A Fiat nesta ocasião ainda não havia se estabelecido no país. Posso lhes garantir que em um curto espaço de tempo éramos o maior concessionário na baixada santista. O aproveitamento da capacidade instalada girava próximo aos 100%, para quem é do ramo sabe o que significa esta situação. Nos primeiros dois dias da semana já estavam com a agenda da semana completa.

Um dos sucessos implantados na busca de atrair clientes foi o Curso de

Mecânica VW para Amadores. Inicialmente este curso era ministrado por Caporal, mas de imediato atiçou a minha curiosidade. No primeiro momento ficava de longe apreciando como eram dadas as aulas, porém não demorou que fui chamado para auxiliar nas aulas consequentemente aprendendo como ministrá-las.



Lembro-me como se fosse hoje a primeira aula que dei há um grupo de clientes, embora a maioria dos alunos fosse conhecida, as pernas amoleceram a língua

ficou travada e eu pedindo socorro, Caporal apenas disse: sucesso Kiehn e foi embora.

A partir deste momento ao invés de uma turma por semana passamos a ter duas. Com o sucesso a minha clientela começou a aumentar e isto atraiu a curiosidade do colega de trabalho Alípio que ficava ao meu lado na recepção também quis participar, inicialmente juntos e depois substituindo Caporal passamos a ministrar as aulas por mais de três anos com pleno sucesso.

Havia encontrado finalmente a minha satisfação profissional. Incentivado cada vez mais por Caporal fui à busca de novos conhecimentos e estes passaram a ser em forma de cursos, tanto os ministrados pela montadora como aqueles pelo IDORT/SP – Instituto de Organização Racional do Trabalho – cursos estes ministrados por profissionais nas diversas

áreas, administração de empresas, marketing, psicologia de vendas, relações humanas, economia e finanças, enfim nos anos seguintes entre parte de férias e subidas constantes a São Paulo as horas disponíveis passaram a ser de investimento em conhecimento.

Outra pessoa na empresa que procurava me aproximar era o gerente de vendas, Francisco Machione. Pessoa também carismática, culto leitor assíduo, um tanto filosófico, mas nada pedante. As conversas com Chico eram sempre aulas de cultura de quem tempos depois ao me desligar da empresa para assumir a minha primeira gerência do pós-venda um livro intitulado o Executivo onde em sua dedicatória me desejava sucesso no caminho dos fortes e fracos.

Com Machione aprendi a gostar de ler. Por diversas vezes em finais de semana

ou feriado no alvorecer ficava sentado nas pedras da Ilha Porchat com um bom livro em uma mão e na outra a carretilha. Pescar. . . bem isto naquele momento era o que menos importava. Eram mais momentos de contemplação de renovação das energias.



Figura 10 - Ilha Porchat - Santos (SP)

Caporal, após ter recebido uma oferta para assumir a superintendência de um forte grupo da capital desligou-se da empresa e um novo gerente havia sido contratado, porém este sem a mesma energia.

Tempos antes, em uma conversa com um dos diretores da empresa onde na ocasião havia solicitado a sua aprovação para participar em um curso ministrado

pela montadora em Poços de Caldas ele havia me dito que a empresa não tinha interesse em que eu participasse deste seminário. Expliquei a ele que o curso em questão seria feito em minhas férias e sob minhas expensas e que apenas estava solicitando a sua anuência atendendo o solicitado da montadora.

Com este fato e aliado ao desligamento de Caporal a contratação de um novo gerente, via que na empresa eu não teria chances de uma ascensão. Assim em contato com amigos e conhecidos na Volkswagen fui à busca de novas oportunidades.

O primeiro desafio

Com uma rápida passagem por Curitiba onde em um curto espaço de tempo procurei trabalhar como Gerente, primeiro em uma concessionária que havia me contratado apenas para cumprir exigências da Volkswagen, mas que não me permitia desenvolver o trabalho necessário. Esta situação não durou por muito tempo. Em uma conversa séria com o Diretor Presidente da empresa coloquei minha proposta de trabalho que seria necessária para obtenção de melhores resultados e esta não foi aceita, pois iria contra os interesses destes membros do grupo empresarial razão pela qual solicitei a minha demissão informando ao escritório de representação regional da montadora a intenção de retornar para o cargo anterior na cidade de Santos, no que eles não permitiram que isto viesse acontecer. Ofereceram temporariamente uma

ocupação em uma concessionária que estava sofrendo processo de desligamento e assim ficaria como um representante da montadora para que nada de errado viesse acontecer.

Foi um período bastante frutífero onde tive a oportunidade de analisar e estudar o processo de desligamento desta concessionária e verificar quais os erros que a levaram a esta situação. Foi um período de mais estudos e confrontos.

Passado o período para a conclusão do processo de descredenciamento me foi oferecido três oportunidades de emprego das quais escolhi o da cidade de Foz do Iguaçu pelo desafio que esta apresentava.

Assim, em maio do ano de 1974 mudei para a cidade que possuía cerca de 20.000 habitantes e que seria a sede da maior hidroelétrica do mundo, a Itaipu Binacional, onde 20.000 operários estariam

previstos para serem contratados na construção e com uma perspectiva de aumento populacional para próximos dos 150.000 habitantes. Segundo um levantamento do senso municipal em 2012 a população era de 255.718 habitantes integrando uma área urbana com mais de 600 mil habitantes, constituída por Ciudad Del Leste no Paraguai e Puerto Iguazú na Argentina.

Empresas existentes tiveram que se reorganizar. Adequar-se a uma nova realidade, bem como novas empresas começaram a surgir para fazer face às novas necessidades tanto na construção da hidroelétrica como no aumento populacional, enfim um novo eldorado.

Inicialmente havia sido contratado apenas para Gerente de Serviços, porém na viagem que fiz para o acerto das bases contratuais junto com um representante da

montadora este incluiu o setor de peças de reposição, portanto usando a nomenclatura atual – Gerente Pós Venda.

O tempourgia, uma nova oficina e área de armazenamento de peças estavam sendo construídos, triplicando assim a capacidade instalada. Passo seguinte a contratação de novos profissionais e condições de atender com qualidade a demanda prevista, tanto técnica como administrativa.

A dificuldade maior era encontrar profissionais na região, onde a infraestrutura era deficitária não havendo organizações como SENAC e SENAI para a formação de mão de obra além do que a procura era superior à oferta.

Valeu-me nesta ocasião o relacionamento mantido com profissionais da área no pouco tempo em que estive em Curitiba, como chefe de oficina, mecânicos,

eletricista e consultores técnicos e outras funções afins, alguns destes haviam trabalhado na concessionária recém-descredenciada o que nos facilitou na contratação.

Passo seguinte seria a infraestrutura básica para poder receber o pessoal contratado. Casas inicialmente precisaram ser alugadas enquanto construía-se novas para acomodar os casados e república para os solteiros. Refeitórios, Assistência Médica e Social.

Foz do Iguaçu



Figura 11 - Foz do Iguaçu - Av. Central

Foz do Iguaçu é considerada uma das cidades mais multiculturais do Brasil onde mais de 72 grupos étnicos estão presentes na população provenientes de diversas partes do mundo. Os principais grupos étnicos na região são de italianos, alemães, franceses, suíços, hispânicos (argentinos e paraguaios) chineses, ucranianos, japoneses e libaneses estes sendo a

segunda maior comunidade no Brasil. Também com o advento da construção do complexo Itaipu chegariam brasileiros de todas as regiões do Brasil, os denominados barrageiros “peões de trecho”. A maior miscigenação de povos, usos e costumes que eu já havia conhecido. Uma oportunidade real e verdadeiro desafio para atender e entender a todos.

Como havia dito anteriormente a infraestrutura neste início de trabalho era precária. A formação de mão de obra era uma condição *sine qua non* para poder dar seguimento na montagem de uma estrutura capaz de atender as necessidades no decorrer dos próximos anos.

Como não havia um centro de aprendizagem aos moldes do SENAI surgiu a necessidade de montarmos condições de oferecer treinamento básico inicial para mecânicos e eletricitas. Após testes

aplicados nos profissionais existentes, constatou-se que os conhecimentos em metrologia e uso de equipamentos de medição eram praticamente nulos como também cálculos e compreensão de textos. Com estas constatações houve a necessidade de montar um centro de treinamento deslocando um profissional para a função de instrutor bem como contratar uma professora com licenciatura em português e matemática. Encontramos na pessoa da Professora Mafalda a instrutora para as duas matérias importantes e em Camilo, primo dos diretores da empresa e que até então agia como um profissional polivalente, mas com conhecimentos e escolaridade suficiente para treinar os mecânicos bem como preparar aprendizes para uma nova função.

Com a estrutura existente começamos a treinar nossos profissionais buscando minorar as suas deficiências

dirimir as dúvidas preparando-os para a melhoria da qualidade dos serviços. Paralelamente foi iniciada a busca de jovens, na região, que tinham aptidão e vontade para aprender a mecânica automotiva. Divididos em equipes estes se apresentavam em turnos matutinos aqueles que estudavam em escolas Municipais no período vespertinos e ao contrario para aqueles que estudavam no período da tarde.

Nesta mesma época havíamos recebido a visita do Diretor Presidente da Volkswagen Sr. Wolfgang Sauer que ao tomar conhecimento de nossa iniciativa passou a dar o apoio necessário para o desenvolvimento dos trabalhos.



O custo dos investimentos era relativamente alto, mas não se visava um curto prazo embora os resultados logo a seguir começassem a ser satisfatórios.

Com ações de endomarketing e outras ações dirigidas ao consumidor final mantínhamos na liderança do mercado com participações maiores que a média nacional no market share em todos os setores da empresa: veículos, peças e assistência técnica.

Na medida em que avançávamos, novas estratégias de mercado eram utilizadas. A empresa tinha a necessidade

de se aproximar mais a comunidade. Os contatos eram feitos isoladamente por este ou aquele diretor, mas nada de uma forma mais agressiva empresa/comunidade.

Os meios de comunicação à época eram precários, rádio, jornal e TV eram limitados com uma mídia precária para a região.

Uma participação mais ativa no envolvimento com a comunidade se fazia necessária e esta aconteceu com o aproveitamento das tradições da região através de festas religiosas, datas municipais tanto em Foz como nas cidades e distritos vizinhos.

Eram formadas equipes que juntamente com os festeiros ajudavam nas barracas, churrascos, bebidas, bingos e outras ações próprias para estas ocasiões. Com pessoal devidamente identificado envolvíamos com prazer junto aos

membros da comunidade. Outra forma de participação era junto aos clubes de serviços, como membros ou não, de Rotary, Lions, Maçonaria, Associações de Classe bem como na Administração Municipal. Assim fazíamos presente em todos os segmentos da sociedade incluindo também os membros diretivos da Itaipu Binacional que também mantinha uma política de aproximação.



Figura 12 - Usina de Itaipu - vertedouro



Figura 13 -Rally Del Chaco - Paraguay

Constantemente promovíamos gincanas nas ruas próximas a concessionária, patrocinávamos rallys, tanto no Brasil como no Paraguai onde tínhamos a participação no Rally Del Chaco famoso até os dias de hoje. Mas era nas gincanas que a população mostrava um interesse maior. Movimentava a cidade com tarefas ligadas a assistência social e educação de trânsito envolvendo também todos os segmentos da sociedade com apoio das autoridades local.

Não precisávamos
dizer que éramos os

melhores, mas sim,
provar que éramos os
melhores.

O serviço pós venda



Um engano frequente é achar que uma boa venda termina quando o cliente paga pelo comprou. Na realidade, é neste momento que começa uma importante etapa chamada de pós venda.

Manter um bom cliente exige atenção, respeito e por que não dizer critérios francos e abertos deixando-os informados de seus direitos e obrigações, mas, sobretudo o “bom senso” deve estar sempre presente.

Nas empresas com as quais trabalhei um de seus maiores problemas quer financeiro ou comercial era ligado ao pós venda prejuízos, a perda de cliente era uma constante pela falta de conhecimentos.

Uma concessionária ou mesmo uma loja de departamentos é o elo intermediário entre a fábrica ou montadora e o cliente onde são suas as atribuições de discernir a quem cabe a razão. Foram inúmeras as vezes em que advoguei em favor dos clientes o direito de garantia, mesmo quando este já se encontrava fora do período, como também não foram menos as vezes em que não foi dado a

garantia pelo fato do cliente se exceder no uso do bem adquirido.

O sucesso dos negócios esta em sua postura.

Uma curiosa história do automóvel



A primeira idade ou pré-história do automóvel vai da segunda metade do século XVIII até o final do século XX e compreende o período em que se tentava inventar o motor até sua aplicação na carruagem como meio de tração.

O segundo período ou “idade heroica” vai de 1850 até meados da década de 20; o motor já apresentava certo grau de desenvolvimento e a luta agora era construir o veículo tentando colocar em cima de uma plataforma todos os componentes mecânicos e mais alguns espaços reservados aos motoristas e eventuais passageiros.

O terceiro período ou infância do Desenho Industrial começa por volta de 1926 e vai até o final da II Guerra Mundial. É a época Bauhaus, a fase em que arquitetos resolvem interferir no projeto de objetos que caracterizam os espaços arquitetônicos e criam o desenho industrial, que tem uma postura filosófica bastante clara e explícita: a função determina a forma. A função bem resolvida resulta uma bela forma. Na natureza não existem formas gratuitas, todas são funcionais. A forma bela é a resposta lógica

a uma solicitação funcional. O belo é o útil. O belo é racional. Estes princípios são aplicados ao projeto do automóvel que passa a ter uma forma própria (não mais carruagens adaptadas) fruto da somatória de formas próprias das partes que o compõem; compartimento do motor, habitáculo, baú de bagagem, rodas, estribos, para lamas, etc. Os exemplos mais expressivos desta fase são os automóveis Adler de 1931, projetados por Walter Gropius. Nesta fase podemos dizer que o desenho industrial é ainda assexuado, indiferente como a criança que não atingiu ainda a puberdade. A função domina a forma.



O quarto período ou adolescência do desenho industrial – a forma domina a função – corresponde ao período do pós-guerra e vai até o começo dos anos 70 e é caracterizado pela voluptuosidade das formas.

Os produtos são projetados para agradar aos compradores, homens e, portanto têm a forma feminina. Os automóveis assumem o papel de fêmeas e passam a ser tratados no feminino: a Ferrari, a Maserati, etc.. . . Numa conotação do homem e como as amantes, são frequentemente cobertas de joias. Em nome da aerodinâmica, as formas são

sinuosas e arredondadas e sugerem as partes femininas mais apetitosas de cada “cultura”, para os americanos os seios, para os europeus, cinturas e quadris.

Exemplos típicos dessa época são o Cadillac dos anos 50 e os carros esportivos italianos como a Maserati.



O quinto período ou a idade adulta do desenho industrial começa por volta dos anos 70 e continua até hoje em fase ascendente. Caracterizada por um “casamento” aberto entre a função e a forma não havendo predomínio de uma sobre a outra, correspondendo a uma fase de emancipação da mulher, que passa a aparecer como consumidora com poderes de decisão. O automóvel começa a se

apresentar com formas mais retilíneas e curvas menos acentuadas, tipo cunha, os cromados desapareceram e são substituídos por superfícies foscas e acetinados. A borracha e os materiais “macios” passam a integrar os painéis, para choques e outros componentes da carroceria neste caso visando também os princípios de segurança. O projeto visa a agradar os dois sexos. É o carro – andrógino.

Os primórdios do automóvel no Brasil



A indústria automobilística brasileira começou anonimamente nas pequenas oficinas, nas garagens, nos galpões de fundo de quintal. Quem poderá, em sua consciência dizer quem, quando e como foi montado o primeiro carro brasileiro?

Deve ter havido dezenas, centenas de casos que se perderam no anonimato das iniciativas privadas e no pioneirismo dos montadores improvisados.

A iniciativa privada, mais precisamente a indústria de autopeças, deu início à indústria automobilística no Brasil. Antes havia apenas montagens de peças e acessórios importados. A Ford foi uma das

pioneiras na montagem de algumas peças importantes de seus carros seguida da General Motors que também começou a importar carros e peças para montar no Brasil.

Às vésperas da 2ª Grande Guerra nossa história de autopeças não passava da feitura de pneus, mangueiras, molas planas, baterias e carrocerias rudimentares de caminhões.

Quando começou a guerra o Brasil possuía entre carros, caminhões e utilitários de toda espécie cerca de 200 mil veículos de todas as marcas e vindo de diversos países do mundo. Estes veículos de uma hora para outra acabaram ficando sem peças de reposição e razão da interrupção do mercado europeu e com o parque industrial norte-americano todo voltado para o esforço e a prioridade da guerra.

De 1939 a 1945 pequenas oficinas que iam se transformando em fábricas começaram a fazer coisas verdadeiramente incríveis, sem ferramentas, sem máquinas apropriadas, sem matéria-prima adequada, realizaram verdadeiros milagres para manter em tráfego a frota rodoviária brasileira.

Quando o próprio combustível começou a se tornar escasso, surgiu até uma nova indústria: a dos gasogênios. Uns monstros no início; e no final, até sofrivelmente práticos.

Mas a verdade é que no fim da guerra em 1945 e com todas as deficiências do apuro técnico o Brasil já possuía modesto parque industrial de autopeças.

Começam então, lentamente as importações e umas poucas máquinas e matrizes vêm melhorar o nosso incipiente parque industrial.

Mas, quando a importação normalizou (1951) as autoridades governamentais ficaram alarmada com um novo perigo, ou seja, a queima de divisas com a importação desenfreada de veículos.

Foi aí que se pensou em termos de planejamento montar um parque industrial automobilístico brasileiro.

Porém, a implantação da indústria automobilística nacional iniciou no governo de Juscelino Kubitschek onde Lucio Meira, nomeado Ministro de Viação e Obras Públicas, passou a chefiar um grupo de trabalho que deveria, no prazo de trinta dias, apresentarem um plano para sua execução. Como decorrência, foi criado o Grupo Executivo da Indústria Automobilística – GEIA – pelo Decreto 39.412 de 16/06/1956 sendo esta data considerada o 1º marco histórico da indústria automobilística no Brasil tendo

em vista que através do GEIA realmente ficou viabilizada os esforços, planos e iniciativas referente ao parque automobilístico nacional.

Na fase de implantação da indústria automobilística nacional o GEIA recebeu mais de vinte projetos dos quais apenas dezessete tiveram aprovação e somente doze foram concretizados:

- Fábrica Nacional de Motores – FNM – caminhões, ônibus e automóveis;
- Ford Motor do Brasil S/A – caminhões, automóveis, utilitários e tratores;
- General Motors do Brasil S/A – caminhões e automóveis;
- International Harvester S/A – caminhões ;
- Mercedes Benz do Brasil S/A – caminhões e ônibus;

- Scania Vabis do Brasil – caminhões e ônibus;
- Simca do Brasil – automóveis e camionetas;
- Toyota do Brasil S/A – utilitários;
- Vemag S/A – automóveis camionetas e utilitários;
- Volkswagen do Brasil S/A – camionetas, furgões e automóveis;
- Willys Overland do Brasil – utilitários, camionetas e automóveis e
- Karman Ghia do Brasil – carrocerias de automóveis.

Nasce o carro brasileiro



Em 15 de novembro de 1957, sai às ruas o primeiro automóvel fabricado no Brasil, com um índice de nacionalização relativamente elevado – a perua DKW. Um carrinho cujo estilo era bastante discutível, feio e mais parecendo um carro de padeiro. As linhas traseiras quadradas nada tinham a ver com a frente arredondada. Não havia muitas alternativas quanto à cor da pintura nem do estofamento, mas a perua andava bem e surpreendia pelo desempenho e economia.

Na verdade a perua DKW foi o primeiro carro brasileiro com características de continuidade. Mas antes dela deve-se mencionar o aparecimento do Romi-Isetta, fabricado pela Indústria Romi de Tornos por um breve período.



Ford e GM haviam nacionalizado grande parte de seus componentes da linha de montagem e a Willys logo a seguir nacionalizou totalmente o seu Jeep Willys.

Em 1959 o automóvel nacional tornou-se uma realidade palpável; ele era visto nas ruas e nas estradas, estava nas concessionárias e podia ser adquirido até mesmo financiado. Neste ano surgiram a

perua DKW de linhas renovadas, o sedan DKW, o primeiro Volkswagen 1200, o Simca Chambord, a Kombi VW e o Renault Dauphine.



Porém os primeiros anos da indústria automobilística marcaram a fase da cópia, ou seja, os “nossos” carros nada mais eram do que veículos existentes e fabricados nos seus países de origem, onde geralmente não haviam obtido muito sucesso.

A Volkswagen da Alemanha começava a crescer nos quadros de vendas mundiais a partir do ano de 1948.

Acreditou no Brasil e fez aqui a sua primeira fábrica fora do país. O besouro 1959 e a Kombi tinham praticamente a mesma mecânica baseada no pequeno motor de 1200 cm³. Foi desde o início um sucesso de vendas.



Figura 14 - Pres.Kubitschek inaugura fabrica da VW – 1959

A partir do ano de 1967 houve uma mudança considerável na mentalidade dos fabricantes de automóveis brasileiros. Após crises sucessivas nas vendas eles perceberam que o publico não era mais aquele de 1960 constituído por pessoas que aceitavam tudo o que a montadora

determinava. O comprador passou a ser mais exigente e mais informado, passou a dizer não, deixando de comprar.

O fruto destas mudanças começou quando o antigo Fusca teve seu motor modificado para 1300 depois 1500/ 1600 possibilitando o aparecimento do Karman Ghia, SP 2 e outros na linha Volkswagen.



Porem, quando o comprador brasileiro conheceu o Galaxie e viu o que era nível de qualidade começou a se tornar

mais exigente com os outros carros brasileiros.

A evolução caminhou com tal rapidez que muitos modelos e até marcas haviam sido abandonadas ou incorporadas dando caminho para novos modelos.

Até então entre as montadoras a Volkswagen era a que detinha a maior fatia do market share nas vendas nacionais de veículos.

Neste aspecto lembro bem que quando da entrada da Fiat no ano de 1977 no mercado nacional com o seu Fiat 147 em uma reunião na fábrica 1 da VW com gerentes de diversos setores chamei a atenção dos participantes de que talvez aí estivesse uma empresa que poderia fazer frente a hegemonia de mercado da VW, no que fui ridicularizado naquela ocasião em razão do lançamento do Fiat 147 mas

esquecendo eles que haviam iniciado com um VW 1200.

A história automobilística mostrou que poucos anos depois esta hegemonia se dispersou entre os fabricantes deixando a Fiat por diversas ocasiões na liderança do mercado.

Vale aqui uma observação no que diz respeito à formação da rede de concessionários de uma e de outra montadora. A VW tinha sua visão com uma rede mais voltada a empresas com solidez financeira buscando investidores tradicionais porém em muitos casos com pouca vivência de vendas de veículos, já a Fiat buscou investidores sólidos mas que já possuíam tradição na venda de veículos.

Sob o meu ponto de vista a Fiat foi um novo marco na indústria automobilística brasileira. Com seu arrojo, lançando no mercado veículos inovadores –

tanto na economia de consumo como na diversificação dos seus modelos e novas tecnologias que até então eram consideradas quase que impossíveis em razão dos altos custos. Com o seu arrojo forçou a indústria automobilística a se colocar em igualdade de condições com outros mercados.

O Brasil de hoje, segundo pesquisa fechou em 2012 como o 4º maior mercado de carros no mundo e encerrando 2012 com um total de 3.634.639 automóveis e comerciais leves emplacados, superando Alemanha e Índia, quinto e sexto colocados no ranking respectivamente. O Brasil ficou atrás apenas de China, Estados Unidos e Japão, os três maiores mercados automobilísticos do mundo.

A psicologia no relacionamento dos seres humanos



O mundo vive hoje momentos de transição no que se refere a busca incessante pelo incremento da competitividade organizacional. Tal desafio, por sua vez, pode ser apontado como um dos responsáveis pela necessidade da qualidade.

É de fundamental importância pensar em introduzir habilidades e potenciais para consolidar um novo conceito de trabalho com todos os seus desafios que se sucederem.

Sabemos que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Temos como verdadeiro que o homem trabalha tão somente para o seu sustento. Não são reconhecidos seus sentimentos e nem tão pouco suas frustrações com a falta de reconhecimento e crescimento. O total descaso dos gestores que apenas lhes cobram as tarefas e não os orientam para a real situação da empresa, negando-lhes o acesso às informações e tratando-os apenas como uma peça a mais no processo produtivo.

Nos dias atuais a literatura a respeito do relacionamento humano é bastante significativa, Best Sellers como Inteligência Emocional, O Monge e o Executivo, Jesus o Maior Psicólogo que já Existiu e muitos outros facilitam e esclarecem novas formas de abordagem para um perfeito relacionamento entre equipes de trabalho na procura de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Porém, não podemos nos ater apenas ao aspecto do relacionamento no ambiente interno da empresa. É preciso aplicar também no ambiente externo, fornecedores e principalmente clientes.

Neste aspecto, Foz do Iguaçu foi um extenso laboratório. Como já havia mencionado anteriormente os grupos étnicos existentes e aqueles que migraram em função da construção da barragem formavam uma diversidade de raças, usos e

costumes dificilmente encontrados em outras regiões tão concentradas como esta.

Conhecer, respeitar e administrar tamanha diversidade de formas de convivência exigia uma atenção constante. Expressões e significados de palavras nem sempre eram as mesmas, qualquer mal entendido em uma conversação poderia dificultar qualquer negociação.

Era preciso manter a equipe motivada. Logo de início na minha administração foi feita uma pesquisa entre os funcionários sobre satisfação e ambiente de trabalho sendo que, nesta ocasião, a principal reivindicação girou em torno de uma melhor remuneração. Pesquisas posteriores deixaram esta para terceiros e até quartos lugares.

A questão salarial era realmente um dos pontos fracos da empresa. Não havia nenhuma regra estabelecida o que não era

exceção tendo em vista que à época poucas empresas e estas em sua maioria grandes empresas possuíam uma política salarial. Nas empresas de médio e pequeno porte as alterações salariais eram concedidas após reclamações e estas, individuais e sem critério algum.

Lembro-me de um fato ocorrido quando em reunião com um dos diretores da empresa para acertar de minha contratação ser interrompido com a entrada de um funcionário pedindo a sua demissão. Fato este que se seguiu o seguinte dialogo:

- Seiscentos, disse o diretor;
- oitocentos, respondeu o funcionário;
- setecentos, contra argumentou o diretor;
- fechado, foi a resposta do funcionário que em seguida voltou ao trabalho.

Ao assistir o dialogo olhei para o diretor de uma forma inquisitiva e este respondeu de uma forma bastante triunfal:

- pois é Kiehn, assim é que resolvemos as questões salariais.

Mas, voltamos à pesquisa. Com ela em mãos, tabulada e devidamente analisada era chegada a hora de se discutir uma serie de fatores que iriam dar um maior incremento nas relações capital/trabalho não só no aspecto financeiro como também no organizacional.

Após diversas reuniões, tabus erradicados, negociações de ambos os lados, chegou-se a um bom termo onde além de reajustes semestrais baseados na inflação do período, fazia parte do mix os resultados no lucro operacional de cada departamento a partir de um percentual pré-estabelecido – o atual PPR já utilizado

em 1975/76 – além de um plano de carreira.

Abriu-se com isto a oportunidade de serem discutidos com os funcionários os balancetes mensais e a adequação entre custos e produtividade na busca de melhores resultados.

Solucionados os entraves principais, os trabalhos seguiam agora engrenados, azeitados e com os resultados esperados, aqui e ali algumas correções, mas todos satisfeitos e motivados.

Não precisávamos dizer que éramos os melhores, mas sim, provar que éramos.

O trabalho de motivação, treinamento e envolvimento com a comunidade era uma constante, tínhamos que estar sempre com a equipe motivada e em evidência na comunidade. O envolvimento com a comunidade era total

e com o apoio das autoridades bem como o da diretoria de relações públicas da Itaipu Binacional.

Para quebrar a tensão dos trabalhos na semana na sexta feira no termino do expediente costumávamos reunir em um cantinho numa pequena sala que intitulamos como Clube das Morenitas, antes que alguém faça mal juízo esclareço que morenita é uma isca utilizada na pesca do dourado e do surubi que eram guardadas nesta sala em uma antiga banheira e mantida viva estas iscas. Nestas ocasiões nos reuníamos diretores, gerentes, chefias, vendedores e consultores técnicos e pessoas convidadas. Preparávamos churrascos, peixadas ou alguma especialidade que alguém dos presentes soubesse fazer. Era a hora da descontração. E destas conversas surgiu à oportunidade quando um cliente participando deste encontro nos ofereceu

um lote de terra às margens da Rodovia das Cataratas por um valor bastante atrativo. Em conversa com o Diretor Presidente da empresa este comprou imediatamente a ideia e adquiriu estas terras para que o clube já existente da empresa pudesse fazer a sua sede naquele local. Era realmente um local aprazível com um lago com peixes, um campo de futebol e onde através de coletas foi construído um salão de festas bastante confortável.

O entrosamento entre capital/trabalho, principalmente incentivado pelo Diretor Presidente da Empresa Sr. Sadi Bordin continuava se solidificando a satisfação entre titulares e funcionários e os resultados financeiros alcançados compensavam os investimentos efetuados.

Trabalho em equipe



Uma das tarefas mais difíceis para líderes, gestores e administradores são conseguir motivar sua equipe de trabalho.

Transformar pensamentos rebeldes, antigos e unilaterais em atitudes vencedoras é coisa muito complicada e muitas vezes pouco valorizada pelas organizações.

O líder motivador deve ser uma alma inquieta.

Alguém que nunca esteja satisfeito, que sempre queira mais e melhor. Alguém que não se abale diante das resistências.

Para motivar é preciso conhecimento. Conhecer pessoas, suas necessidades, seus anseios, o que as desafia e o que as agrada.

Isto não torna ninguém um motivador, a questão está em que maneira e de que forma o que se oferece atende às expectativas do motivado.

Superar as expectativas dos motivados de forma contínua é tarefa das mais difíceis.

Pensamos que nunca vamos conseguir, porém as grandes caminhadas se fazem dando o primeiro passo. Começamos conhecendo a equipe, fazendo

perguntas, prestando atenção no dia-a-dia e com certeza teremos informações valiosas sobre o caráter, gênio, particularidades, comprometimento, humor.

Depois é só montar um perfil de cada membro, com suas qualidades, pontos fracos, pontos fortes e o que o faz dar o melhor de si. A partir destes conhecimentos podemos começar a trabalhar com os incentivos e objetivos a serem alcançados.

Sempre será um desafio encontrar o equilíbrio entre: **eficiência x remuneração e resultados x motivação**, mas é justamente neste meio que líderes devem se recorrer à criatividade para manter a equipe motivada e produtiva.

A criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento.



Na atual conjuntura capitalista, cada vez mais as empresas buscam o lucro instantâneo e o crescimento acelerado. Diariamente a concorrência multiplica-se e isso obriga as empresas a tomarem decisões rápidas.

Para sustentar-se e permanecer nesse mercado altamente competitivo uma empresa deve ter como prioridade trabalhar diferenciais em sua organização interna para refletir positivamente em seu mercado. Dentre esses diferenciais umas das principais ferramentas que trazem um resultado maior à empresa é a criatividade. A inovação pode ser um diferencial. A inovação pode ser um diferencial.

A mentalidade das empresas tem que mudar para competir e sobressair nesse mercado. Ir mais além do que simplesmente definir missão, visão, objetivos e metas. Saber aplicar conceitos, inclusive os organizacionais de forma estratégica é essencial para que a organização não seja simplesmente mais uma.

Assim o Endomarketing pode contribuir com esse pensamento: *valorizar o funcionário e criar um ambiente favorável à criatividade e à inovação* é o desafio que as empresas devem ter em mente se quiserem competir. Promover mudanças

de atitude, colaboração, comprometimento entre outras é o ponto inicial.

A vantagem competitiva, muitas vezes, pode começar por aí.

Estratégias de mercado

O nosso maior foco na empresa naturalmente estava voltado para o complexo Itaipu. Qual seria a diretiva a ser tomado no que dizia à aquisição, manutenção de veículos leves.

Nos constantes contactos que mantínhamos com os diversos setores e empresas vinculadas a Itaipu ficou claro que a estratégia da política de formação da frota de veículos leves para atender as necessidades na construção da hidroelétrica seria adquirir apenas um mínimo necessário para atender a empresa mãe sendo que o volume maior

seria o de locação, tanto na empresa mãe como nas empreiteiras.

Com esta opção poder-se-ia constatar que como Foz do Iguaçu não possuía locadoras para atender esta demanda a possibilidade da vinda de locadoras de outros centros e já ambientadas a este tipo de trabalho e com frota própria diminuindo assim consideravelmente nossas chances na comercialização de veículos bem como na manutenção e venda de peças de reposição.

Em uma conversa informal com o Sr. Sadi, Diretor Presidente do Grupo Bordin, coloquei a ele tal situação. De imediato convocou uma reunião com os demais membros da diretoria e sócios onde passamos a discutir e deliberar que ações deveriam ser tomadas para fazer frente ao impasse apresentado.

Analisando nossos pontos fortes e fracos decidimos buscar maiores conhecimentos no ramo de locação, pois

até então não tínhamos nenhuma experiência nesta área.

Precisávamos aplicar o “benchmarking”.

Os japoneses têm uma palavra chamada “DANTOTSU” que significa lutar para tornar-se o “Melhor do Melhor”, com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

Este conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico. Durante as últimas décadas ele tem produzido resultados impressionantes em empresas que passaram a utilizar este conceito que é conhecido como Benchmarking.

Passados alguns dias, visitado empresas da área, analisando seus desempenhos, visitado obras onde veículos locados eram utilizados e também não podendo deixar de mencionar o apoio recebido pela Volkswagen através do Departamento de

Atendimento a Frotista bem como a direção da Volkswagen Financeira e alguns colegas revendedores tínhamos uma visão mais abrangente sobre como poderíamos agir no presente caso.

Reunidos novamente a luz dos dados obtidos ficou decidido que o Grupo iria participar das concorrências. Constituída a empresa locadora voltada essencialmente aos chamados veículos leves no caso os tradicionais Fusca e Kombi modelos existentes e mais solicitados nos anos 70 e de cuja marca a empresa era concessionária.

Tínhamos toda a infraestrutura para podermos dar o melhor atendimento.

Mais uma vez me fiz valer das amizades feitas em viagens, reuniões e visitas que fazia constantemente em outros concessionários, sempre em busca de novos conhecimentos.

Empresa formada, onde por ordem do Presidente Sr. Sadi Bordin fui

agraciado com 10% das ações, que segundo ele pelos meus esforços e que só acreditava no interesse quando pessoas tinha participação efetiva nos negócios. A primeira concorrência vencida iniciou-se com uma frota de 50 veículos todos locada para a empresa Itaipu Binacional.

Tínhamos como ponto forte a estrutura local de manutenção e conservação dos veículos mantendo-os sempre dentro de padrões de qualidade. Constavam das exigências do contrato de locação seguro total em todos os veículos incluindo seus ocupantes e danos a terceiros. A o contrário da concorrência optamos em efetivamente manter a frota segurada ao invés de simplesmente querer “banicar”. Lembro-me muito bem de como nos achavam por demais ingênuos ao tomarmos tal atitude, mas os resultados futuros demonstraram que estávamos certos na atitude tomada. O interessante que o roubo de veículos na concorrência eram em números bastante consideráveis ao contrário em nossa frota que chegaram a índices próximos a

zero. Valeu neste caso o conhecimento que detínhamos sobre a região de fronteira.

Trabalhar com órgãos governamentais exigia atenção constante e tínhamos que manter uma forma de conduta ilibada. Desde o início ficou definido que agiríamos dentro de princípios comerciais éticos e morais atitude esta que algumas vezes tornava-se difícil as negociações, porém por diversas vezes tivemos bons exemplos mostrando-nos que estávamos certo.

Em função de nossa prestação de serviços, não demoraram as novas solicitações de locação, tanto por parte da Itaipu como também do consórcio das empreiteiras. Com isto em pouco tempo nossa frota cresceu para 150 veículos locados, ou seja, metade da frota circulante no canteiro de obras na categoria de veículos leves. A outra metade ficou dividida entre três outras locadoras que passaram também a comprar parte da frota em nossa concessionária.

Tornou-se necessário montar uma estrutura de manutenção própria deixando a concessionária livre para atender clientes normais e outros frotistas.

Não ficamos sós no mercado outras empresas também passaram a locar seus veículos, porém absorvemos uma boa parte do mercado de locação consequentemente na venda de veículos e porque não dizer ampliando o nosso leque de ofertas atingindo assim nossos objetivos com uma maior participação do market share aliado a melhores resultados financeiros.

CRIATIVIDADE

Se um homem marcha com um passo diferente do dos seus companheiros, é porque ouve outro tambor.

Henry Thoreau

Não sejamos hipócritas. Esta história de que concorrência é saudavel porque estimula o desenvolvimento e combate o imobilismo é filosoficamente bela, mas não retrata a realidade.

Houve época em que bastava produzir o que fosse para surgir um comprador. Mas os tempos aureos

sucumbiram com as constantes crises econômicas sazonais .

Hoje vivemos um período de comoditização. Os produtos são todos muito parecidos em funcionalidade e tecnologia com uma mudança comportamental do consumidor final.

A criatividade é um complexo que requer a atenção de todos os que se dedicam à gestão de pessoas. Desenvolver a criatividade passou a ser um desafio para a gestão de pessoas nas organizações.

A criatividade compreende a habilidade de produzir coisas e conhecimentos novos, diferenciando-se da inteligência que pode ser definida como a habilidade de raciocinar e aprender tendo um papel de suma importância no ambiente corporativo.

Desenvolver a criatividade passou a ser um desafio para a gestão de pessoas nas organizações, pois não existe receita pronta. O esforço requer adoção de políticas organizacionais que valorizam as pessoas, preparando gestores e condições de ambiente favorável a esse desenvolvimento.

Para atuar em um mercado, qualquer que seja ele, além de usarmos a criatividade é importante saber quem são as empresas e empresários com os quais você irá disputar o espaço e clientes.

A proposito de estarmos abordando o tema criatividade faz-me retornar aos anos 80 quando estava trabalhando em Brasília.

Com a crise do petróleo originada pela revolução islâmica no Irã (1979) e a guerra Irã-Iraque (a partir de 1980) até o início dos anos 90 o Brasil viveu um período

prolongado de instabilidade monetária e de recessão com altíssimos índices de inflação (hiperinflação) combinados com arrocho salarial, crescimento da dívida externa e baixo crescimento do PIB.



Mesmo que o governo na época viesse a desenvolver varios planos econômicos que visavam o controle da inflação cujos resultados estavam fadados ao insucesso agravando com o não pagamento de dividas com credores internacionais resultando no aumento dos problemas econômicos que perdurariam por alguns anos. Não foi por acaso que os

anos 80, na economia brasileira, ganhou o apelido de “década perdida”.

As indústrias de bens de consumo não poderiam ficar blindadas a estes acontecimentos e a indústria automobilística aí está incluída.

Nestes tempos de “vacas magras” houve a necessidade de preparar a rede de concessionários, no caso concessionários Volkswagen, que até então nunca haviam sentido a necessidade de sair a campo para vender os seus produtos, mas sim administrar as suas listas de espera.

A dificuldade maior nesta ocasião estava em convencer alguns empresários a participarem de encontros visando ter uma nova postura perante um mercado deficitário. Por outro lado, dentro da própria montadora havia dificuldade de conseguir pessoas de campo com vivência e conhecimentos suficientes para treinar e

convencer uma rede de revendedores, sendo preciso requisitar o pessoal de treinamento da rede para reforçar o esquema cobrindo uma rede de cerca 400 concessionários distribuídos por todas as regiões de nosso País. O tempo urgia e não se podia correr o risco na perda da hegemonia de mercado.

Mas como diz o antigo ditado: “há males que vem para o bem” ou seja precisavamos sentir na carne para mudar a nossa postura, no caso, para com o mercado consumidor. Ao final todos saímos mais fortes desta crise.

Deixamos de ser acomodado e passamos a observar mais o nosso alvo – o cliente – saber de seus gostos, suas necessidades, seus sonhos e buscar interagir mais com eles.

Comportamento



Venho observando com cautela o comportamento das pessoas e suas atitudes na vida em sociedade. Quer seja no ambiente corporativo, familiar, político, social ou em qualquer que seja o meio no qual estejam inseridas. Preocupa-me a instabilidade, a ausência de propósitos, a fragilidade das personalidades, diante questões diversas que lhes são impostas.

As pessoas parecem tomadas por um senso de urgência, um imediatismo subserviente, através dos quais se

manifestam em defesa de interesses de curto prazo pontuados isoladamente e localmente como se estivessem desconectadas do organismo social.

Políticos fazem alianças historicamente incongruentes em troca de alguns minutos adicionais no horário eleitoral gratuito. Independentemente da dissonância ideológica e pragmática futura em caso de êxito no pleito. Profissionais travam um verdadeiro jogo de xadrez em suas empresas prejudicando o colega da mesa ao lado em lances arditos engendrados nos corredores e nas pausas para o café em busca de uma notoriedade que pretensamente lhes venha conferir uma maior remuneração. Amigos cultivados ao decorrer de anos capitulam nos momentos mais críticos negligenciando ajuda e apoio. Familiares desagregam-se ao primeiro sinal de dificuldade econômica. Pais apregoam a ética a seus filhos enquanto ultrapassam veículos pelo acostamento no final de semana tendo-os por testemunhas.

Há uma inversão recorrente dos valores, da ética, da moral, do caráter. As pessoas deixam de SER o que sempre foram e passam a ESTAR o que lhes convém.

A razão de nossas origens comportamental



Fig 11 – Colonização Brasileira



Fig 12 – Colonização Inglesa

Sempre questioneei do porquê de nossos conceitos sobre moral e ética. O que nos leva a este caos com que convivemos e nos defrontamos?

Noticiários em todo País sobre escândalos praticados nos diversos setores da sociedade, com ênfase na área política

acrescidos do envolvimento o setor da administração pública.

Façamos um paralelo entre duas colonizações iniciadas quase a mesma época.

Brasil e Estados Unidos, dois jovens filhos de um mesmo sistema colonial e praticamente irmãos gêmeos no nascimento. Ambos com vasto território, clima diversificado, riquezas naturais e espoliados para alimentar suas matrizes (Portugal e Inglaterra), contudo foram se distanciando na evolução.

É certo que a América do Norte tem em sua maior parte seu território situado acima do trópico de câncer dando-lhes uma condição climática favorável em relação ao Brasil cuja extensão maior situa-se entre o equador e o trópico de capricórnio. Por outro lado também lhes favorece a situação geográfica onde em sua costa atlântica possui uma faixa maior de planície tendo facilitado a interiorização rumo ao oeste proporcionando condições para um

rápido desenvolvimento contrário a nós que na costa leste encontramos a cadeia de montanhas das Serras Geral, do Mar e Mantiqueira e logo atrás mais ao norte a Serra do Espinhaço e Chapada Diamantina criando dificuldades para a nossa interiorização na mesma direção.

Porém outras razões tornaram-se significativas para este diferencial.

Porque traições, adultérios e outros casos políticos escandalizam aquele País e a nós apenas servem para motivos de risos e termos jocosos?

Escândalos, subornos, falcatruas e corrupções existem em Países desenvolvidos e em desenvolvimento, mas nunca em tão alto grau como em nosso.

São diversas as razões que podemos considerar como resultante de nossas diferenças comportamentais, mas uma delas por certo é a origem dos colonos que povoaram cada colônia.

Enquanto que a colonização de nosso irmão gêmeo deu-se com colonos em sua maioria Calvinistas e alfabetizados que se encontravam espalhados pelos Países Baixos, Escócia e Inglaterra de onde seguiram como puritanos para a América do Norte.

Além dos países acima mencionados existiam Calvinistas na França e aí denominado Huguenotes perseguidos que foram combatidos e muitas vezes obrigados ao exílio por força da pressão sofrida pela Igreja Católica que em um dos seus dogmas à época não admitia que seus fiéis fossem alfabetizados. Já em Portugal, Espanha e Itália por razões óbvias esta doutrina teve pouca divulgação e também foram ativamente combatidas pelas forças da Contra-Reforma com a ação dos Jesuítas e da Inquisição.

Os princípios morais e éticos dos Calvinistas são bastante enraizados em suas crenças religiosas. Não são fatores genéticos, mas sim, valores transmitidos de

uma geração para a outra como se fosse uma herança.

O Brasil, na década de 1650 após a decadência dos Caminhos às Índias – a rota das especiarias – passou a ser alvo da exploração por parte dos navios do Reino de Portugal.

Como escreve Fábio Pestana Ramos em seu livro *No Tempo das Especiarias* – Editora Contexto pg 199.

Portanto, para os que queriam ou eram obrigados a deixar o reino, havia duas opções. De um lado, uma terra nova, onde as gentes viviam nuas, passeando entre uma paisagem idílica, mas também habitada por monstros indescritíveis e outros terrores. De outro, o Oriente, terra das cobiçadas mercadorias, da riqueza fácil, ao alcance das mãos. Era inevitável que a escolha da maioria, inicialmente acabasse recaindo sobre a segunda opção. Mesmo com todo o empenho da Coroa, dos nobres e de todos aqueles que tinham interesses no Brasil, o apego excessivo aos referenciais transmitidos pelos clérigos, associado ao medo descontrolado do

desconhecido, comprometia a imagem de paraíso, classificando assim o Novo Mundo como, no mínimo, um misto de inferno e purgatório.

O inferno revelava-se nas pessoas que viviam desnudas, nos costumes diferentes, no território inexplorado e por isso mesmo hostil, nos animais “demoníacos” que andavam livremente pela mata. O purgatório estava na condição dos portugueses exilados, deportados, obrigados a conviverem com o outro, na terra do outro. Somente na Europa era possível estar mais perto do Céu, receber diretamente a palavra divina, claramente inteligível, graças à eficiente tradução dos clérigos. Na colônia, tudo se confundia, os preceitos tornavam-se difusos, esfumaçados, quase perdidos em meio a costumes tão distintos.

E assim chegamos a pleno século XXI literalmente corroídos nas entranhas deste País por corrupção, roubos e inversão de valores onde prevalecem à ética e a moral às avessas.

Vale apenas também inserir neste contexto o discurso do ex-presidente da Costa Rica Dr. Oscar Arias quando da Cúpula das Américas em Trinidad e Tobago, 18 de abril de 2009.

"Tenho a impressão de que cada vez que os países caribenhos e latino-americanos se reúnem com o presidente dos Estados Unidos da América, é para pedir-lhe coisas ou para reclamar coisas. Quase sempre, é para culpar os Estados Unidos de nossos males passados, presentes e futuros. Não creio que isso seja de todo justo. Não podemos esquecer que a América Latina teve universidades antes que os Estados Unidos criassem Harvard e William & Mary, que são as primeiras universidades desse país. Não podemos esquecer que nesse continente, como no mundo inteiro, pelo menos até 1750 todos os americanos eram mais ou menos iguais: todos eram pobres. Ao aparecer a Revolução Industrial na Inglaterra, outros países sobem nesse vagão: Alemanha, França, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e aqui a Revolução Industrial passou pela América Latina como um cometa, e não nos demos conta. Certamente perdemos a oportunidade.

Há também uma diferença muito grande. Lendo a história da América Latina, comparada com a

história dos Estados Unidos, compreende-se que a América Latina não teve um John Winthrop espanhol, nem português, que viesse com a Bíblia em sua mão disposto a construir uma Cidade sobre uma Colina, uma cidade que brilhasse como foi a pretensão dos peregrinos que chegaram aos Estados Unidos. Faz 50 anos, o México era mais rico que Portugal. Em 1950, um país como o Brasil tinha uma renda per capita mais elevada que o da Coréia do Sul. Faz 60 anos, Honduras tinha mais riqueza per capita que Cingapura, e hoje Cingapura em questão de 35 a 40 anos é um país com \$40.000 de renda anual por habitante.

Bem, algo nós fizemos mal, os latino-americanos.

Que fizemos errado? Nem posso enumerar todas as coisas que fizemos mal. Para começar, temos uma escolaridade de 7 anos. Essa é a escolaridade média da América Latina e não é o caso da maioria dos países asiáticos. Certamente não é o caso de países como Estados Unidos e Canadá, com a melhor educação do mundo, similar a dos europeus. De cada 10 estudantes que ingressam no nível secundário na América Latina, em alguns países, só um termina esse nível secundário. Há países que têm uma mortalidade infantil de 50 crianças por cada mil, quando a média nos países asiáticos mais avançados é de 8 a 10. Nós temos países onde a

*carga tributária é de 12% do produto interno bruto e não é responsabilidade de ninguém, exceto nossa, que não cobremos dinheiro das pessoas mais ricas dos nossos países. Ninguém tem a culpa disso, a não ser nós mesmos. Em 1950, cada cidadão norte-americano era quatro vezes mais rico que um cidadão latino-americano. Hoje em dia, um cidadão norte-americano é 10 15 ou 20 vezes mais rico que um latino-americano. Isso não é culpa dos Estados Unidos, é culpa nossa. No meu pronunciamento desta manhã, me referi a um fato que para mim é grotesco e que somente demonstra que o sistema de valores do século XX, que parece ser o que estamos pondo em prática também no século XXI, é um sistema de valores equivocado. Porque não pode ser que o mundo rico dedique 100.000 milhões de dólares para aliviar a pobreza dos 80% da população do mundo "num planeta que tem 2.500 milhões de seres humanos com uma renda de \$2 por dia" e que gaste 13 vezes mais (\$1.300.000.000.000) em armas e soldados. *Como disse esta manhã, não pode ser que a América Latina gaste \$50.000* milhões em armas e soldados. Eu me pergunto: quem é o nosso inimigo? Nosso inimigo, presidente Correa, desta desigualdade que o Sr. aponta com muita razão, é a falta de educação; é o analfabetismo; é que não gastamos na saúde de nosso povo; que não criamos a infraestrutura necessária, os*

*caminhos, as estradas, os portos, os aeroportos; que não estamos dedicando os recursos necessários para deter a degradação do meio ambiente; é a desigualdade que temos que nos envergonhar realmente; é produto, entre muitas outras coisas, certamente, de que não estamos educando nossos filhos e nossas filhas. Vá alguém a uma universidade latino-americana e parece, no entanto que estamos nos sessenta, setenta ou oitenta. Parece que nos esquecemos de que em 9 de novembro de 1989 aconteceu algo de muito importante, ao cair o Muro de Berlim, e que o mundo mudou. Temos que aceitar que este é um mundo diferente, e nisso francamente penso que os acadêmicos, que toda gente pensante, que todos os economistas, que todos os historiadores, quase concordam que o século XXI é um século dos asiáticos não dos latino-americanos. E eu, lamentavelmente, concordo com eles. Porque enquanto nós continuamos discutindo sobre ideologias, continuamos discutindo sobre todos os "ismos" (qual é o melhor? capitalismo, socialismo, comunismo, liberalismo, neoliberalismo, social cristianismo...) os asiáticos encontraram um "ismo" muito realista para o século XXI e o final do século XX, que é o *pragmatismo*. Para só citar um exemplo, recordemos que quando Deng Xiaoping visitou Cingapura e a Coréia do Sul, depois de ter-se dado conta de que seus próprios vizinhos estavam*

enriquecendo de uma maneira muito acelerada, regressou a Pequim e disse aos velhos camaradas maoistas que o haviam acompanhado na Grande Marcha: "Bem, a verdade, queridos camaradas, é que a mim não importa se o gato é branco ou negro, só o que me interessa é que cace ratos". E se Mao estivesse vivo, teria morrido de novo quando disse que "a verdade é que enriquecer é glorioso". E enquanto os chineses fazem isso, e desde 1979 até hoje crescem a 11%, 12% ou 13%, e tiraram 300 milhões de habitantes da pobreza, nós continuamos discutindo sobre ideologias que devíamos ter enterrado há muito tempo atrás. A boa notícia é que isto Deng Xiaoping o conseguiu quando tinha 74 anos. Olhando em volta, queridos presidentes, não vejo ninguém que esteja perto dos 74 anos. Por isso só lhes peço que não esperemos completá-los para fazer as mudanças que temos que fazer.

Muchas gracias."

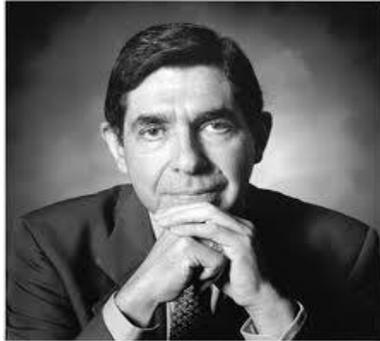


Figura 15 - Oscar Arias - Presidente Costa Rica

Ser ou estar gerente

“Se você quer construir um barco, não peça para os seus homens”:

Serrarem a madeira, costurar as velas, preparar as ferramentas e organizar o trabalho. “Diga apenas para preparar o barco para viajarmos para terras muito distantes.”

Frase de Antoine de Saint Exupéry.

A vida é uma eterna busca e é justamente essa busca que nos torna felizes, mas não felizes para sempre e sim felizes quando devemos estar ou quando fazemos algo de bom para nós mesmos ou para os outros.

Estar Gerente não é uma condição que só depende de você, de mais ninguém, depende de como você está em sintonia consigo mesmo e principalmente com a sua equipe, de quanto você se conhece bem como a sua equipe e é capaz de decifrar as suas e as de seus comandados as reais necessidades e principalmente o respeito e as suas valorizações.

Veja que não estamos usando o verbo ser, mas sim o verbo estar, porque a gerência não é eterna ou algo que se conquista para uma vida toda. Gerenciar são atos feitos de momentos. Então o certo é dizer:

Quero estar gerente e não quero
ser gerente.



O Poder

*Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver
que lembrar quem você é, você não é.*

Margaret Thatcher.



O homem é um ser essencialmente social, ou seja, nós no dia-a-dia buscamos o relacionamento com outras pessoas e às vezes sem que tenhamos consciência.

Ao acordar já estamos nos relacionando com outras pessoas. O café que tomamos foi colhido por um, torrado por outro, adquirido pelo intermediário, até chegar à nossa mesa. Nesta, do mesmo modo, temos o pão, a manteiga, o açúcar... Enfim, o desenvolvimento da humanidade cada vez mais mostra que para o nosso próprio bem estar precisamos interagir com outras pessoas.

Hoje já se torna inconcebível imaginar uma pessoa sobrevivendo sem que se relacione com outra.

Desta necessidade de interação dos homens entre si surge o conceito de sociedade.

Sociedade – segundo o dicionário/enciclopédia Koogan/Houaiss – Reunião de homens, de animais, que vivem em grupos organizados; corpo social/conjunto de membros de uma coletividade, sujeito às mesmas leis./Cada um dos diversos estágios da evolução do gênero humano./União de varias pessoas que acatam um estatuto ou regulamento comum.

Um líder que tem o poder, mas não possui a grandeza do espírito e da alma é um líder que se serve do poder. Usa o poder em benefício próprio, em detrimento das pessoas que lhe outorgam o poder. Daí a ideia de que este poder foi conquistado, por isso os que conseguem a posição de poder subestimam os que não a tem.

Todo o poder que tem o caráter de conquista é sedutor, pode levar pessoas a essa fraqueza moral, psicológica de achar que por ter o poder ele é maior do que os outros. Quem assim pensa com certeza é mais pobre, pois conquistou mais fora de si do que dentro de si.

O mundo esta repleto de homens que conseguiram êxito, só não conseguiu ser ele próprio.

. Diria que essas pessoas são escrevas do poder porque no dia em que deixar o poder também deixará de ser o que demonstram ser. Creio que a maioria daqueles que buscam o poder, detém o poder. Este estado do espírito fragilizado leva ao veneno do orgulho ou como costume definir a soberba.

Outros têm alimentado os escândalos de corrupção, moral, sexual e financeiro. Diz o provérbio popular que *o poder corrompe*, entendemos também que muitos dos lideres já entram na busca do poder com a alma e o espírito corrompidos,

pois tem o desejo à ambição maligna de usarem o poder em seu favor.

Existem líderes em todos os setores que continuam desejando a liderança não se importando de afastar outros para obter essas posições.

Relações Públicas



Figura 16 - Cataratas do Iguazú

Cataratas do Iguazú, um conjunto majestoso da natureza com cerca de 280 quedas de água e altura superior a 70 metros ao longo de 2,7 kms do Rio Iguazú, uma das maravilhas da natureza que atrai milhares de visitantes anualmente. Não poderia ser diferente para diretores e executivos da Volkswagen, tanto os da casa matriz como de outras sedes espalhadas pelo mundo.

Com isto éramos constantemente solicitados para recepcionar estes senhores

e ciceronear nos passeios pelas cataratas e canteiro de obras da Itaipu.

Era uma tarefa bastante prazerosa tendo em vista a oportunidade de conhecer novas pessoas, novas culturas e principalmente manter conversações interessantes sobre perspectivas futuras em diversos segmentos tanto neste País como em outros. Assim recebíamos visitas de diretores e executivos da empresa matriz em Wolfsburg como também da Mercedes Benz e diretores de sindicato de Classe dos Operários na Alemanha bem como recebemos a visita do Presidente da Audi Alemã.

Lembro que em meados dos anos 70 em um almoço com executivos de um sindicato alemão uma parte da conversa girou em torno de Lula, já naquela época seu conceito havia passado fronteiras.

Outro caso também digno de nota foi a visita de um alto executivo da VW alemã que veio ao Brasil para estudar as perspectivas futuras dos transportes de

carga no País, ficando bastante impressionado pelos meios de transportes disponibilizados e não viabilizados.

Este estudo buscava saber quais as perspectivas no transporte rodoviário de cargas se estariam previstos para curtos ou longos trechos o que traçaria o perfil do veículo a ser montado.

Estranhou este senhor pelo fato do País não ter se dado uma ênfase maior ao transporte rodoviário que pela sua natureza é mais oneroso do que as demais formas de transporte. Na realidade nunca se chegou há um debate mais aprofundado e serio a este respeito no Brasil o que se sabe é o que corre a "boca pequena" pelos corredores dos órgãos governamentais e da iniciativa privada.

O Brasil parece não gostar muito do chamado trem de ferro ou se preferirem do modal ferroviário. No final do século 19 enquanto nos Estados Unidos os trens

serviam como ferramenta essencial na marcha para o Oeste no Brasil criou-se um estranho receio: os trilhos seriam ameaça à segurança nacional.

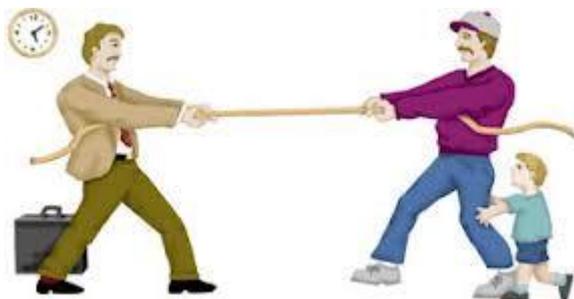
No início do século passado, militares e diplomatas debruçaram-se no exame de questão que hoje soaria ridícula: o receio de que tropas argentinas, num trem militar, desembarcassem no Rio de Janeiro. Assim, seria prudente criarmos várias bitolas para evitar essa possível invasão ferroviária. Conclusão: uma viagem por trem de São Paulo a Porto Alegre hoje exige três bitolas.

Muitos anos depois, durante o governo desenvolvimentista de JK, viria o golpe definitivo no modal. Dessa vez, com todos os cálculos que a prudência exigia o recém-criado Geipot – Grupo Executivo da Política de Transportes – fez a reavaliação das nossas rodovias, ferrovias e estrutura

portuária com o objetivo de ser criados corredores de exportação.

O Geipot contratou especialistas no exterior, seus critérios criaram sólida respeitabilidade, inclusive internacional. O principal desses critérios: era mais fácil – e mais barato – construir rodovias do que ferrovias. Motivo: nas ferrovias, além de investir em obras, o governo teria de se responsabilizar pelo chamado material rodante. Ou seja, pelas locomotivas e vagões. Na rodovia, o custo desse material seria repassado à iniciativa privada. Ela é que povoaria as estradas do país de automóveis, caminhões, ônibus e, em seguida, com imensas carretas transportadoras de carga. A indústria automobilística passou a ter importância vital para o desenvolvimento. E respondeu rápido. O trem de ferro estava nocauteado.

Conciliar família com trabalho



Quatro anos se passaram. As peças do jogo de xadrez, todas em seus devidos lugares. Os trabalhos agora eram de rotina. Com as gerências nas áreas de Serviços, Peças e Locação devidamente estruturada. Era chegada a hora de solucionar os problemas de ordem familiar.

Minha esposa não havia se ambientado com a cidade. Mais em relação ao seu trabalho deixado para trás com uma licença especial de afastamento sem

remuneração. Sentia-se completamente deslocada no ambiente da sociedade local, por mais que tentasse conseguir alguma atividade que a pudesse satisfazer. Viajava constantemente para São Paulo na esperança de conseguir algum comissionamento no Estado do Paraná ou mais precisamente junto a Itaipu Binacional em Foz do Iguaçu, o que tornava bastante difícil por ser um ato político.

Realmente a situação não era facilmente contornável procurávamos buscar formas de solucionar o impasse, porém a cada dia que passava não conseguíamos encontrar algo que adequasse às necessidades de ambos.

Conciliar família e trabalho não é uma tarefa fácil principalmente quando ambos possuem carreiras em diferentes áreas e dificilmente abrem de sua em favorecimento do outro. Começa a pairar a

ameaça de uma separação que é indesejada quando já existem filhos fruto dessa união. Chegar há um consenso quando a emoção sobrepuja a razão realmente exige um esforço enorme. O ideal seria o retorno para São Paulo. Com o sucesso dos trabalhos executados e ter atravessado fronteiras propostas surgiam de outras cidades menos do Estado de São Paulo. Aguardar uma proposta vinda deste Estado poderia levar algum tempo e separar a família neste momento poderia levar para um caso em definitivo.

Passado algum tempo recebo uma ligação do Gerente de Divisão de Assistência Técnica da Volkswagen Rüdiger Von Reininghaus procurando saber se haveria interesse de minha parte assumir a diretoria de Assistência Técnica e Peças de uma das Concessionárias da marca em Brasília. Buscando informações desta revenda situada no início da Asa Norte,

região central da capital e bem situada no ranking na venda de veículos. Marcamos então um encontro com o Diretor Presidente da empresa para saber dos motivos e expectativas de uma nova contratação. Em diálogo com a família ponderamos a situação e tendo em vista a dificuldade de trabalho em São Paulo, Brasília teria maiores possibilidades na contratação dos serviços de minha esposa no escritório de representação do Estado de São Paulo.

Chegando a um bom termo e acertadas as bases para um novo trabalho e tendo em vista a Diretoria da empresa em Foz do Iguaçu estar a par da situação familiar compreenderam a situação, lamentaram principalmente o Diretor Presidente que se deslocou de Curitiba para saber como poderia me auxiliar e manter-me na empresa o que infelizmente

dada às circunstâncias nada era possível para resolver este caso.

Assim, após meus últimos atos na empresa efetivando funcionários de carreira dos próprios quadros como Gerentes de Assistência Técnica e o de Peças cumprindo assim uma promessa feita anteriormente que a minha substituição seria efetuada por funcionários de carreira previstos pelo plano de cargos e salários implantados. No caso da locadora a administração ficou de responsabilidade do diretor financeiro.

Após as despedidas de praxe, entrega de cartão de prata, homenagens, desligamentos da diretoria na Associação Comercial, Rotary Club e Comissão do Conselho de Transporte na Prefeitura, tomamos rumo para Brasília.

Como estão os detalhes no atendimento?

O motivo das pessoas preferirem uma loja em detrimento de outra não é porque a mais movimentada tenha melhores produtos ou preços, mas sim, devido às palavras amáveis e olhos sorridentes “de seus funcionários”. – Joe Girard



Um sorriso é algo sensacional. É capaz de clarear os céus. É capaz de mudar você.

Você pode verificar que toda às vezes que ficamos satisfeito com algum serviço,

seja ele qual for e em que lugar ele se der sempre a razão de nossa satisfação está diretamente ligada aos detalhes do serviço que nos é prestado.

Embora nos dias de hoje não seja mais tão fácil entrar em um restaurante cinco estrelas, lembro-me dos bons tempos em que vez ou outra isto me era possível fazer pequenas extravagâncias e levar a família para almoçar e/ou jantar em um bom restaurante. Minha filha se deliciava, mais pelos detalhes no atendimento do que pela boa comida que nos era servida. Éramos recebidos com um sorriso e uma dignidade que só Henrique, o maitre, sabia nos dar. Providenciava logo um bom lugar, dava-nos o cardápio fazendo as sugestões dos melhores pratos, não necessariamente os mais caros.

Ah! O Richau preparado pelo Henrique, os detalhes eram riquíssimos, os

temperos utilizados exalavam um aroma que aguçavam ainda mais os nossos paladares. Ao término de nossa refeição a sobremesa e o cafezinho servido eram sempre acompanhados de balas ou tabletes de chocolate mentolado. Saíamos dizendo ser este o melhor restaurante do mundo.

Notem que não basta que a comida esteja boa! É preciso que o atendimento seja bom também.

Eficácia além de eficiência

Normalmente confundimos estas duas expressões. Uma é o serviço ser feito com perfeição o que chamamos de eficiência. Outra é o cliente sair satisfeito, o que chamamos de eficácia.

A eficácia exige que o serviço em si tenha sido feito com eficiência.

Mas será isto suficiente? Não! É preciso cuidar dos detalhes para que o cliente se sinta realmente satisfeito. . .

Esta preocupação com os detalhes foi esquecida por muitos de nós. Na correria em que hoje vivemos, estamos mais preocupados com o “macro” e esquecemos de que o macro é feito por “partes” e que estas devem ser perfeitas para que o todo seja perfeito.

Estes detalhes não são só necessários em um restaurante cinco estrelas, mas sim, desde o botequim do “Seu Zé” da esquina como até nos grandes magazines.

Também não cabem apenas ao maitre, Garçom ou gerente e o recepcionista que devem ater-se aos detalhes, mas sim, a todos dentro da organização do mais graduado ao mais simples funcionário.

Valorize o seu pessoal

Para conseguir do seu pessoal “atenção aos detalhes” incentive-os e mostre-lhes os valores e benefícios que esta atitude trará não só para a organização como também a eles próprios. Faça-os se colocarem no outro lado do balcão e sintirem como gostariam de ser atendido. Incentive-os, e tire aquela tabuleta que se vê em muitos estabelecimentos comerciais “Reclamações favor dirigir-se a Gerência” e troque por “ELOGIOS DIRIJAM-SE A GERÊNCIA”

Dê um voto de confiança ao seu funcionário. Procure valorizar cada um de seus funcionários, faça-os sentirem-se importante. O Ser Humano só é feliz quando sente orgulho do que faz, orgulho de si próprio. Não tenha medo do pedido de aumento, pois se ele é remunerado dentro dos padrões a satisfação pessoal

criará nele uma Atitude Mental Positiva dando-lhe maior confiança e ele naturalmente terá maiores ganhos.

Cuide de todos os detalhes e você só terá surpresas agradáveis.

O Plano de Carreira



Faz parte da natureza humana a busca da autorealização. Por isso é importante que empresas de todos os portes pensem em planos de carreira para seus funcionários. Isso via de regra já é de praxe em grandes empresas mas difícil de pensar em empresas de médio e pequeno porte.

Um plano de carreira é o caminho por onde um funcionário pode crescer dentro de uma empresa.

Embora a dinâmica de empresas menores sejam diferente das de grande porte sempre existem alternativas viáveis.

Uma pequena empresa cresce com o crescimento de seus funcionários. Esse desenvolvimento pode ser refletido com o aumento da quantidade de trabalho. Imaginando a rotatividade dos cargos ou a necessidade de mais funcionários pode-se pensar em promover empregados da casa para cargos de maior nível ao mesmo tempo em que se contratam novos operários para cargos iniciais criando-se assim um plano de carreira inicial dentro da empresa e ao mesmo tempo abrindo oportunidades para novas contratações de pessoas com pouca experiência de trabalho.

A desmotivação no trabalho é um problema que afeta a vida de muitas pessoas e com vários motivos: falta de

perspectivas de crescimento, de reconhecimento, salários inadequados, condições insatisfatórias para exercer a atividade, políticas internas na empresa etc...

Sendo assim, é necessário que se consiga identificar quais os verdadeiros fatores que levam a desmotivação no trabalho.

Desde os primeiros momentos aprendi que ser gerente não era impor sua vontade, demonstrando poder demitindo logo uns e outros para “marcar seu território” como muitos “profissionais” que encontrei em minha vida profissional. Sempre foi, para mim, um jogo de paciência e conquista de confiança.

Quando de minha apresentação aos funcionários no início das minhas funções como gerente havia mencionado que não tinha por costume assumir um trabalho

trazendo uma equipe junto como é de costume com muitos gerentes até hoje. Mas, dada a urgência na formação de um grupo de trabalho isto seria necessário naquele momento, mas que no seu devido tempo isto seria adequado.

Conheci gerentes que temendo serem superados por seus subalternos buscavam manter os conhecimentos de administração restritos evitando assim futuras concorrências. Os resultados nestas situações eram óbvios.

Nunca comunguei com esta linha de raciocínio, talvez porque Caporal nos incentiva em sermos criativos e auto-suficientes para que quando impasses viessem surgir estaríamos em condições de resolvê-los. Se erros acontecessem nas soluções dadas, estas seriam resolvidas a posterior, afinal "aqueles que não erram nunca tentaram acertar".

Durante os meses de implantação das ações externas e também o início de aplicação dos princípios de endomarketing suficientes para conhecer boa parte da equipe era chegada a hora de substituir áqueles que não se adaptaram a cidade e quiseram retornar aos seus locais de origem.

Agora era chegado o momento de se dar o tempo àqueles com potencial de ascensão dentro da empresa de serem definidas as normas de avaliação tanto nas escalas de remuneração dentro das devidas funções.

Um dos primeiros a solicitar o seu desligamento foi o Chefe de Oficina que em razão de sua esposa e filho realmente não ter conseguido uma adaptação insistiu em retornar.

Havia uma pessoa na empresa, que já trabalhava por mais de 15 anos,

funcionário exemplar, mas que nas reuniões participava apenas de corpo presente sem expressar nenhuma opinião quer fossem positivas ou negativas, simplesmente ficava estático e observando. Isto me incomodava, pois sabia de seu potencial bem como sua liderança nata entre seus colegas de trabalho.

Comecei a me aproximar mais procurando captar mais a sua confiança e entender melhor sua forma de ser. Aos poucos ele foi se soltando emitindo suas opiniões sobre este ou aquele assunto e revelando seus conhecimentos e ideias como gerir os negócios da Assistência Técnica.

Com o retorno do Chefe de Oficina para Curitiba e a vaga aberta convidei Ramon para assumir a chefia da oficina. Ele olhou-me incrédulo, mas imediatamente aceitou o cargo e a partir deste momento

por um longo tempo Ramon não parou mais de opinar, incentivar e porque não dizer inovar a ponto de com o meu desligamento da empresa ter assumido a Gerência de Serviços.

E assim cumpri com a minha promessa de que pessoas podem ter chances de ascensão dentro de uma empresa. Basta acreditar e confiar nas pessoas.

Brasília um novo desafio.



Brasília, capital federal do Brasil e sede do governo do Distrito Federal, segundo o censo de 2010 com uma população que gira em torno de 2.560.000 habitantes sendo a quarta maior cidade do País e o segundo maior PIB per capita do Brasil entre as capitais.

A maior onda migratória vem do nordeste e ocorreram a partir dos anos

50 com a construção de Brasília. Nessa época grandes contingentes populacionais provenientes do sul e sudoeste também chegam a região em busca de novas oportunidades.

Além de ser centro político, Brasília é um importante centro econômico. A cidade é a 3^a mais rica do Brasil, exibindo um produto interno bruto (PIB) de R\$117 571 951,00 mi.²⁰¹³

A principal atividade econômica da capital federal resulta de sua função administrativa e tem como suas bases a construção civil e o comércio varejista. Não podendo ser esquecido a agricultura e a avicultura que estão em destaque na economia brasileira.

Dentro do contexto varejo a concessionária sempre teve um bom conceito. Instalada em plena Asa Norte em uma avenida de grande fluxo bem próxima

a Esplanada dos Ministérios dando-lhe uma condição privilegiada perante as demais concorrentes. Porém, não era uma empresa agressiva. Sua atuação no mercado não se diferenciava das demais concessionárias da mesma bandeira a nível local onde ser concessionário era mais uma questão de status do que de empreendedor propriamente dito. Não era preciso investir em vendas, os clientes é que se sujeitavam na espera da vez para a sua aquisição. Sob esta ótica de mercado voltaremos a abordar mais adiante.

O que logo chamou a minha atenção era a falta de entusiasmo transmitida pelos funcionários e isto em todos os setores da empresa, trabalhavam como se robôs fossem, tipo não vi nada, não sei de nada. Havia algo por trás das ações e procedimentos que não se revelava inculindo um ar de desconfiança ao ambiente. Alguns anos depois quando já não estava

na empresa as desconfianças se concretizavam.

Vindo de uma empresa onde o entusiasmo era um dos pontos fortes a falta de vibração, o isolamento de cada setor, a falta de comunicação entre departamentos limitando-se ao estritamente necessário. Era um caso a se pensar.

O titular da empresa na ocasião tinha a sua residência fixa em São Paulo fazendo com que sua permanência em Brasília reduzia-se a no máximo três dias por semana os quais eram divididos entre a empresa e compromissos sociais.

A empresa ficava sob a responsabilidade do diretor Administrativo Financeiro que, por uma questão de conhecimentos e interesses concentrava-se mais na parte dos investimentos e aplicações financeiras aproveitando ganhos

oriundos dos altos índices de inflação naqueles anos 80.

A empresa também não tinha por costume realizar reuniões para discutir resultados traçar metas e muito menos cobrar resultados. Os esforços, se houveram, foram mais em consequência de iniciativas individuais dos gerentes nas áreas de venda de veículos novos e usado tendo em vista suas composições de salário envolvendo comissionamento nas vendas.

Deparado com esta situação comecei a analisar os departamentos de assistência técnica e o de peças de reposição afetos a minha diretoria. Reuniões começaram a ser feita com as equipes das duas áreas inicialmente isoladamente e a posterior em conjunto para que pudesse ter uma realidade da situação e começar a conhecer os membros de minha equipe e assim tomar em conjunto às medidas necessárias

para atingir as metas desejadas e mudar a imagem tanto interna como externa da empresa.

A prioridade recaiu sobre o departamento de peças. Diversos pontos careciam de ajustes: estoques incompatíveis com as vendas; curva ABC com índices fora dos padrões desejáveis; ausência de vendedores externos e falta de uma política de comercialização além de treinamento necessário a todas as funções com vistas à organização, racionalização e resultados financeiros e econômicos.

Era preciso conhecer o potencial da empresa, clientes em nosso setor de influência, cadastrando-os, avaliando e verificar os tramites necessários para o início das vendas externas.

Novos parâmetros e índices de análises precisavam ser inseridos para uma

correta visão dos resultados tendo em vista uma inflação à época de 330% ao ano.

A Volkswagen bem como outras montadoras sempre disponibilizavam cursos e seminários abordando temas como Administração, Finanças e outros temas pertinentes aos negócios de revenda automotiva. Porém, via de regra estes cursos eram efetuados com a participação de membros de diversas concessionárias e diferentes localidades e discutidos sob informes de uma hipotética empresa com dados fornecidos pela Montadora.

O participante voltava destes seminários motivado, mas não encontrava o devido eco ou porque seus pares não haviam participado do evento ou enciumados por não terem sido convidados deixavam de dar a devida atenção e valor desmotivando com isto o participante.

Ao participar de um dos seminários na cidade do Rio de Janeiro juntamente com o Gerente de Vendas, Sr. Peixoto veio-me a ideia do porque não efetuar um seminário destes na própria revenda e com a participação de pessoas dos diversos setores da empresa e sob os dados de situações da própria concessionária. Conversado com os coordenadores do evento Sr. Ernesto e Aragão vimos que a viabilidade era possível e com esta ideia voltamos para a empresa.

Simultaneamente havíamos iniciado conversações junto ao Escritório Regional da Montadora em Brasília sobre uma promoção na área de peças junto a clientes e potenciais clientes principalmente oficinas mecânicas localizadas em nossa área de influência. A promoção que havia sido oferecida as outras concessionárias e não aceitas pelas mesmas previa um sistema de pontuação pelas compras

efetuadas e aqueles, no caso 30 clientes, que mais se destacassem seriam levados a fábrica da montadora em São Bernardo do Campo estendendo uma visita a cidade de Santos com todas as despesas pagas pela concessionária.

Com os dois projetos elaborados, marcamos uma reunião com o Diretor Presidente da empresa onde expusemos com detalhes, prováveis custos, objetivos a serem alcançados em termos de vendas para antes e após a viagem da promoção. Colocamos também, juntamente com o Sr. Peixoto a ideia de ser fazer um Seminário de Administração fechado para os funcionários até o nível de chefia e regime fechado onde envolveriam o pessoal da Administração, Vendas de Novos e Usados, Assistência Técnica e Peças envolvendo cerca de 20 a 25 pessoas. Aprovados os projetos iniciamos a concretizar as ideias. Inicialmente alguns ainda meio céticos, mas

aos poucos com o desenvolvimento das ações começaram a acreditar.

Como já tínhamos uma agência de propaganda que prestava os seus serviços para a empresa que com a entrega de um briefing solicitamos a elaboração de um job para a divulgação desta campanha.

Posso lhes garantir que o sucesso obtido ultrapassou as nossas expectativas tanto que os demais concessionários, sentindo-se prejudicados solicitaram uma reunião com o titular da empresa para que fosse sustada tal campanha no que a Montadora foi contra já que haviam sido oferecidas para as demais em forma individual ou coletiva as mesmas chances e estas acharam não ser necessária.

As estratégias e criatividade utilizadas tanto durante a campanha, mas principalmente na viagem de premiação ficaram nas lembranças dos integrantes por

longo tempo rendendo bons dividendos para a empresa.

Outras ações foram aplicadas tanto na área de peças de reposição como na oficina com aplicação de Box de trabalho denominados É prá já baseado na atual filosofia dos serviços Rápidos. Curso de Mecânica para Amadores e o desenvolvimento juntamente com a Universidade de Brasília do projeto de homologação de motores movidos com o combustível de etanol.

O outro projeto que exigiu uma atenção toda especial foi o Seminário de Administração Empresarial a ser ministrado para um grupo fechado da empresa. Tínhamos que cuidar de toda a estratégia para que não houvesse falhas e ter a equipe completamente motivada.

Inicialmente a data a ser escolhida deveria envolver um feriado de final de

semana, pois precisávamos de um mínimo de 40 horas de curso.

A data viável mais próxima para esta ocasião seria a Páscoa, estrategicamente inconveniente, mas a única disponível. Tínhamos que encontrar formas de aumentar o índice de motivação dos participantes tendo em vista serem em sua maioria casados e com filhos. A solução veio na ideia de porque não solicitar ajuda às esposas para que estas motivassem seus maridos a participarem no que fomos realmente compreendidos e auxiliados.

E assim em uma quarta-feira a noite foram iniciados os trabalhos estendendo pela quinta-feira à noite, sexta-feira santa, sábado e domingo até a hora do almoço. Foi realmente uma maratona, exaustiva tendo em vista que tais seminários eram ministrados em cinco dias de oito horas de trabalhos sendo que neste teríamos que

cumprir a carga horária em um espaço de tempo menor.

Ao discutirem questões reais da empresa, tais como, resultados econômicos e financeiros, projeção de vendas, posição perante a concorrência e relacionamento interno na empresa. Hoje em dia existem termos específicos para estas ações, Endomarketing, Neurociência, Neuroliderança, bem como para o mediador destas ações intitulado de Executive Coach, denominações estas pomposas para estes tempos modernos cujos resultados chegam ao mesmo denominador.



Durante os trabalhos observamos uma melhor interação entre o pessoal. O

diálogo fluía mais livremente, barreiras eram quebradas e na hora do coffeebreak as conversas, na medida em que o curso avançava, eram maiores e os assuntos cada vez mais variados proporcionando assim com que houvesse um maior conhecimento dos colegas de trabalho.

Ao fim de quatro longos dias de estudos e análises todos tinham em mente o que seria um trabalho em equipe e ansiosos para poderem traçar os objetivos da empresa.

Cansados, porém satisfeitos foram todos para o almoço de confraternização e de Páscoa onde esposas e filhos os aguardavam para surpresa geral.



*Não importa o que você seja, quem você seja, ou
que deseje na vida,*

*A ousadia em ser diferente reflete na sua
personalidade, no seu caráter,*

*Naquilo que você é. E é assim que as pessoas
lembrarão de você um dia.*

Ayrton Senna.

A responsabilidade como administradora.



Niklas Luhmann (1927-1998)¹
havia se perguntado do porque o
individuo deveria ser honesto no escuro.

¹ Niklas Luhmann – Sociólogo alemão sendo hoje
considerado juntamente com Jürgens Habermas um dos
mais importantes representantes da sociologia alemã atual.

Porque ele assim o desejava ou porque existem regras e procedimentos de controle dos comportamentos? É natural que não se possa responder de uma forma conclusiva a esta questão. Mas, é normal que nos sirva de reflexão sobre a responsabilidade e a ética no funcionamento dos sistemas administrativos e políticos.

A responsabilidade abrange o funcionamento do sistema administrativo – prestar contas dos atos e decisões, cumprir prazos e procedimentos, desempenho profissional, comportamentos neutros e impessoais entre outras formas de agir afeta na confiança do cidadão, na difusão da ética profissional e na realização eficaz dos projetos bem como no valor de legitimação do funcionamento da administração. A adesão dos indivíduos ao processo é além de um ato que diz respeito ao próprio interesse, um ato de

confiança na forma como a ética profissional é respeitada pelo empresário.

A ética é hoje um valor em relativo declínio, mas sem confiança nos comportamentos e nos processos não haverá adesão a uma reforma modernizadora. A ética profissional é um procedimento e um modelo de ação. O conceito de responsabilidade vai além da noção de *accountability*, ou seja, a obrigação de responder pelos atos e resultados constitui um dos fundamentos contratuais da vida em sociedade e da confiança nas instituições políticas e administrativas.

O conceito de responsabilidade assegura o princípio tanto da utilização e prestação de contas dos recursos econômicos e financeiros como o princípio da precaução e segurança do patrimônio da empresa.

Como havia mencionado anteriormente algo acontecia nos bastidores da empresa. Havia setores que eram verdadeiros tabus principalmente o que dizia respeito a área financeira. Em conversas informais com gerentes de outros departamentos em determinados assuntos que envolvia da diretoria administrativo-financeira agiam de forma como se lá era território impenetrável. Mesmo em conversa com o diretor da área tanto na empresa como nas horas informais, tendo em vista que morávamos na mesma quadra e em blocos próximos ao se abordar assuntos de sua área a conversa era logo desviada para outros assuntos. Embora ele fosse diretor a mais tempo que eu nossos salários não poderia ser muito diferente, porém o padrão de vida que ele tinha era muito superior.

A presença constante de um ex-diretor e a contratação de um ex-gerente

para “assessorá-lo” tornava a situação mais capciosa ainda. Havia uma verdadeira disputa de poder entre eles como se fosse uma caterva na busca de um naco.

Dizem que o olho do dono que engorda a sua boiada, mas quando este mantém a sua “soberba” e não desce de seu pedestal para controlar seus investimentos como se diz no popular: é pedir para ser roubado. Por diversas vezes tentei alertá-lo, mas ora ele se fazia desentendido ora dizia estar ocupado ou então tinha desconfiança de que eu teria segundas intenções em prejudicar os companheiros em benefício próprio. Passados alguns anos, já não estava mais na empresa fora descoberto que com os altos índices de inflação a aplicação financeira trazia melhores resultados e dentro destas aplicações o diretor financeiro se utilizava do tráfico de influência como também aplicava parte

destes valores em seu nome devolvendo após algum tempo o principal ficando com a correção e juros.

Independentemente do que ocorria nos bastidores da empresa com as ações tomadas tudo transcorria na maior normalidade. Os departamentos sob a minha responsabilidade cientes de suas atribuições buscavam cada vez mais a excelência dos negócios.

Culminamos que naquele ano conseguimos uma premiação inédita na empresa oferecida pela montadora conquistamos a premiação máxima por resultados os troféus de Ouro em Vendas de Veículos, Assistência Técnica e Peças e neste último sobrepujar uma das concessionárias de Belém (PA) que nos últimos anos vinha obtendo o troféu de ouro no setor de peças o que acabou me rendendo uma nova proposta de trabalho não sem antes tentar dialogar mais uma

vez e diplomaticamente com o diretor presidente. Embora não tivesse provas e sim suspeitas tentei convencê-lo em contratar profissionais para uma auditoria o que mais uma vez ele recusou.

Com a tomada desta postura embora a contra gosto, decidi que iria me retirar da empresa uma vez que não gostaria de ter meu nome envolvido em algo ilícito.

Assim, aceitei o convite para visitar a concessionária de Belém e saber qual seria a proposta de trabalho.

Ao chegar à concessionária e ao ser conduzido para a sala do diretor presidente tive que passar por uma passarela superior que atravessava a oficina mecânica. Chamou-me a atenção a quantidade de veículos brancos, tanto utilitários como passeios nos boxes da oficina bem como nos pátios de estacionamento tomando praticamente a

capacidade instalada da oficina. Não havia praticamente nenhum outro carro de outra cor em serviços de manutenção.

Ao adentrar em sua sala fui efusivamente recebido e após o cafezinho de praxe convidou-me a conhecer as suas empresas. Iniciamos pela empresa de Informática, passando pelo consórcio estas na sede principal, uma bela construção de quatro andares. Depois fomos conhecer as demais empresas localizadas na cidade entre estas uma locadora de automóveis. E foi aí que entendi do porque dos inúmeros veículos brancos estacionados na oficina da concessionária ao invés de estar na oficina própria existente na sede desta. O total da frota da locadora era de cerca 1.000 veículos todos sob contrato de locação tanto na capital Belém como na Hidroelétrica de Tucuruí.

Voltando a sala do diretor, sentamos e iniciamos as conversações sobre condições de trabalho, salário, função, vantagens e a subordinação de que no caso seria diretamente a ele. Ao se chegar a discussão sobre a composição salarial era de praxe da empresa o pagamento de um valor fixo mais comissão sobre o resultado do setor de assistência técnico neste caso e este foi o ponto discordante.

Ao ser inquirido pela razão de minha recusa disse-lhe que a vista do que havia observado nas visitas efetuadas as empresas, principalmente na locadora como também o número de veículos que a revenda atendia em suas oficinas haveria de ter uma reformulação na programação dos serviços e isto iria provocar uma diminuição aparente do faturamento da empresa. Surpreso de minhas alegações disse estar me contratando para ter melhores resultados

e que minha proposta estava indo em um sentido contrario e logo me perguntou do porque desta minha convicção.

Esclareci então o que havia me chamado atenção, ou seja, os veículos brancos tomando os boxes de serviços em detrimento de carros de outros clientes comprados na revenda e que deveriam estar sendo desviados para a outra concessionária. Por outro lado também, seguindo a minha linha de raciocínio o dinheiro estaria apenas trocando de bolso, quase que uma antropofagia. Ao ser transferida a manutenção para a concessionária, além dos custos serem maiores, estes estariam tomando o lugar de possíveis clientes que poderiam executar os serviços na concessionária ao invés de estarem sendo desviados para o concessionário concorrente.

Com a concordância do diretor presidente acertamos os demais detalhes de minha contratação, a princípio pelo período de um ano com renovações semestrais.

Belém – PA



Belém do Pará, considerada a maior cidade na linha do equador a segunda cidade mais populosa da região norte. Sua população estimada em 1.392.031 de habitantes.

Um povo receptivo, alegre e extremamente religioso de maioria católica

com devoção a Nossa Senhora de Nazaré sendo o Círio de Nazaré a maior manifestação religiosa Católica do Brasil e um dos maiores eventos religiosos do mundo, reunindo cerca de seis milhões de pessoas em todos os cultos e procissões que acontece no segundo domingo do mes de outubro.

Conhecer a etnia paraense, que forma uma cultura própria, com seus dialetos usado na capital, no nordeste, Baixo Amazonas e no Marajó enquanto o outro é utilizado na região sudeste (Carajás) e da Transamazônica, dialeto este derivado da mistura dos dialetos nordestino, mineiro, gaúcho, sertanejo, caipira e paulista oriundo das diversas migrações acontecidas em razão das investidas na exploração do minério e pecuaria principalmente.

Já no norte e nordeste o dialeto deu-se em razão da presença portuguesa ocorrida no século XVII seguido por italianos, libaneses, franceses , japoneses e principalmente maranhenses que se radicaram na capital, Belém sul e sudeste do Pará.

Esta mescla de povos fez com que toda uma tradição e forma-se tornando este povo alegre, devoto e festeiro.

Com um clima quente e umido dominado por um clima equatorial com temperaturas elevadas o ano todo (medias de 24°C a 26°C) afetando no comportamento das pessoas da região, isto mais a base alimentar composta de peixes e crustáceos, raízes entre elas a principal a mandioca de onde diversas comidas são elaboradas (tacaca, maniçoba, tucupi etc...) misturadas com ervas (jambu) e frutas (açai) típicas da região.



Estas características faz com que o povo do norte viva com certa tranquilidade fazendo com que a responsabilidade da educação dos filhos sejam das mulheres.

A economia belenense baseia-se primordialmente nas atividades do comércio, serviços e turismo, embora seja também desenvolvida a atividade industrial com grande número de indústrias alimentícias, navais, metalúrgicas, pesqueiras, químicas e madeireiras.

Com duas grandes obras implantadas no Estado do Pará incrementaram a economia da região. A Usina Hidrelétrica

de Tucuruí é uma central hidroelétrica no Rio Tocantins, no município de Tucuruí (a cerca de 300 km ao sul de Belém), no estado do Pará, com uma capacidade geradora instalada de 8.370 MW.

Em potência instalada, Tucuruí é a maior usina hidroelétrica 100% Brasileira. (A usina de Itaipu tem potência instalada maior, 14.000 MW, mas é dividida entre o Brasil e o Paraguai.) Seu vertedouro, com capacidade para 110.000 m³/s, é o segundo maior do mundo. A construção foi iniciada em 24 de novembro de 1974.¹ A usina foi inaugurada em 22 de novembro de 1984.

A outra grande obra foi o Projeto Carajás, oficialmente conhecido como Programa Grande Carajás (PGC), é um projeto de exploração mineral, iniciado em 1980, na mais rica área mineral do planeta, pela Vale (antiga CVRD). Estende-se por 900 mil km², numa área que corresponde a um décimo do território brasileiro, e que é cortada pelos rios Xingu, Tocantins e Araguaia, e engloba terras do sudeste do

Pará, norte de Tocantins e sudoeste do Maranhão criado pela então empresa estatal brasileira Companhia Vale do Rio Doce.

Com este quadro economico em inicio de crescimento, um novo eldorado, iniciei meus trabalhos em Belém.

Analisando e avaliando a equipe iniciei uma verdadeira introspecção para em um curto espaço de tempo saber quem eram e quais os recursos humanos e materiais dispunha para implantar uma nova visão de administração na busca de resultados.

A montadora mantinha na concessionária um centro de treinamento avançado com um ferramental completo e que pouco era utilizado. Em contato com o SENAI local descobri um instrutor que estaria disposto a trabalhar conosco em periodo integral e já possuindo alguns

cursos efetuados em São Bernardo do Campo. Assim o contratamos e passariamos daquele momento em diante investir no treinamento dos mecânicos e na formação de aprendizes, tanto para a concessionária como também para os mecânicos da locadora.

Outra preocupação era saber como o mix de venda se compunha. Da cota de veículos destinada para a concessionária, em torno de 110 veículos mensais, 80% eram destinados aos clientes contemplados no consórcio da empresa, 10% para a renovação da frota da locadora e 10% para a venda direta a consumidores finais, órgãos de governo e frotistas o que era considerado baixo para o potencial da praça dando margens para que a concorrência, tanto da marca como nas demais, chances de terem uma melhor participação do mercado.

Enquanto eram estruturados o Departamento de Assistência Técnica da empresa e o setor de manutenção da locadora, tanto na matriz como na obra de Tucuruí, novas estratégias eram estudadas para que pudessemos preencher o vazio que estaria sendo provocado pela saída da frota da locadora, principalmente daqueles veículos destinados para as manutenções preventivas e corretivas, execução feita aos reparos de motores e câmbios que continuariam sendo executados na concessionária em função de requerer mão-de-obra especializada.

Nas reuniões semanais onde diretores e gerentes participavam tínhamos a oportunidade de expor as ações tomadas e as novas etapas previstas onde sugestões eram sempre bem vindas e acrescentadas ao projeto.

A Vida em Família



Figura 17 - Esq. > dir = João Henrique Jr., Denise, Otto e Luiz Henrique.

Como havia descrito anteriormente a conciliação em família quando ambos têm suas próprias carreiras torna-se difícil.

A ida para Brasília em nada resolveu a situação funcional de minha esposa. As chances de trabalhar no escritório de apoio do Governo do Estado de São Paulo eram bastante reduzidas.

Com isto as constantes viagens para São Paulo tornaram-se novamente uma

rotina. Os filhos com as suas amizades e afazeres de estudos mantinham as suas atividades. Com isto passava as minhas horas de folga sem muitas opções a não ser permanecer em casa ou a caminhar no Parque da Cidade e a meditar que atitude tomar.

Neste meio tempo comecei a conhecer melhor a secretária da diretoria da empresa, Silvia, uma moça quatro anos mais nova que eu com uma boa visão da vida, experiente, enfim com todos os predicados para um envolvimento mais serio.

Aconteceu que em um determinado momento, ambas ficaram um tempo distante e ai então pude avaliar o que realmente queria para a minha vida. Meus filhos agora já com mais idade e buscando cada um os seus interesses embora ainda carentes de uma família completa. Por outro lado via que a minha vida com Silvia seria melhor e que tínhamos muito em comum, porém era contra os meus

princípios levar uma vida paralela, não saberia como enfrentar tal situação.

Silvia retornou primeira de suas férias e fui busca-la no aeroporto. Ao chegar ao saguão perguntei se ela gostaria de ter uma vida em comum comigo no que ela prontamente respondeu que sim. Resolvido este impasse parti para a segunda ação.

Marina, minha primeira esposa, alguns dias após retornou de São Paulo ocasião em que eu imediatamente antes que houvesse qualquer envolvimento maior expus a situação para ela sugerindo a nossa separação. Em 19 anos de casados nunca tivemos brigas ou fortes discussões, resolvíamos nossos problemas com diálogos francos e abertos em nosso quarto longe das vistas e ouvidos de nossos filhos, tanto que quando comunicamos a eles de nossa decisão ficaram surpresos.

Confesso que teve horas que quase desisti, mas tinha por mim que assim estaríamos melhores, depois de um

vendaval, para tocarmos as nossas vidas. E hoje passados 33 anos deste fato onde todos estão integrados como uma verdadeira família, os filhos dos dois casamentos e as esposas (a ex e a atual) têm um relacionamento salutar passando por vezes juntos nas festas natalinas. Fui realmente agraciado com esta felicidade.

Portanto em razão a este fato mais o relacionado com os problemas internos da empresa é que me motivaram a aceitar o desafio de Belém.

Um Fato no mínimo cômico

A empresa havia se empenhado em divulgar o Projeto Carajás e para tanto patrocinou uma apresentação para a sociedade organizada do Estado do Pará.

O evento foi realizado no auditório do BASA – Banco da Amazônia na cidade de Belém e para tal ocasião havia a necessidade de pessoal para auxiliar na realização de tal evento. Como o Presidente da empresa sabia que minha esposa havia secretariado a diretoria da empresa de Brasília convidou-a para auxiliar nesta empreitada.

Com isto Silvia acabou indo trabalhar também na empresa de Belém auxiliando a secretariar a Presidência.

Em uma determinada ocasião, minha esposa ao ver a senhora que cuidava da limpeza das salas da presidência ter dificuldade na limpeza das pratarias

perguntou a mesma se ela não tinha brasso para facilitar na limpeza dos metais.

Esta se sentiu ofendida e foi se queixar a secretária chefe dizendo que ela sempre havia se esforçado na limpeza e como alguém que recém havia ingressado na empresa lhe diria que ela não tinha braço para fazer as suas obrigações. Janete a secretária-chefe imediatamente foi conversar com Silvia informando do ocorrido.

Silvia de bate pronto disse não eu não falei de braço, mas sim de brasso produto próprio para limpeza de metais e que Janete desconhecia da existência de tal produto.



Mas, voltamos ao trabalho.

Tínhamos outro agravante perante o nosso principal concorrente que era a origem dos membros da diretoria e gerencias de departamentos. Com exceção do Diretor de Vendas e de seu gerente que eram naturais da cidade os demais inclusos o diretor presidente eram oriundos de outras regiões, centro-oeste, sudoeste e sul do Brasil. Isto tinha um peso significativo em uma região cuja cultura era bastante enraizada nos usos e costumes próprios da região.

Isto demandava novas estratégias. Precisávamos nos aproximar mais da sociedade local, tornarmos membros desta comunidade ser útil a ela e porque não dizer ao mesmo tempo simpáticos a ela.

O Projeto Carajás fez parte desta estratégia onde Jair Bernardino de Souza (in-memoriam) Diretor Presidente da empresa tomou a si a responsabilidade de promover palestras e debates entre governo e demais membros da economia e interessados no projeto, envolvendo-se

assim com um segmento importante da sociedade local.

Faltava agora o envolvimento com os outros segmentos da sociedade.

Um dia almoçando no refeitório da empresa, que por sinal era um belo ambiente, moderno, higienizado e com toda infraestrutura, e em conversa com colegas de trabalho cujo assunto era sobre Clubes de Serviços, Rotary, Lions, Lojas Maçônicas e outras associações de amparo e filantropias cujas ações estavam sempre voltadas para as entidades assistenciais veio a ideia do porque não se utilizar do restaurante da empresa na promoção de jantares beneficentes através destas entidades.

Colocado o projeto em pauta de reunião e aprovado pelo Diretor Presidente partimos para a ação. Como havia sido membro de clubes rotários não foi difícil contatar com o primeiro clube e expor o projeto que imediatamente foi aceito por todos os membros.

O projeto envolvia o fornecimento das refeições e os convites de adesão cabendo a entidade a venda dos convites e o fornecimento de bebidas, portanto o resultado final era de 100% do evento oferecido. Estes jantares envolviam cerca de 50 convidados.

Inicialmente havíamos disponibilizado um dia da semana para estes encontros porem pouco tempo depois estes encontros aconteciam de 3 a 4 dias na semana tal a motivação entre os clubes de serviços e o mais interessante que os mais motivados deste projeto passaram a ser o pessoal da cozinha que de uma rotina diária passaram a ser elogiados pelos seus trabalhos e assim sentiram-se uteis para com a sociedade e porque não dizer as principais peças do projeto.

Ser útil – Faça o que te faz feliz.



Existem pessoas que não encontram sentido no trabalho que realizam, não encontram motivação naquilo que fazem, acreditando que seu trabalho é sem importância, rotineiro e que qualquer pessoa teria condições de fazê-lo.

Mas, não é o trabalho em si que é mais ou menos importante e sim como ele é realizado. Se ele realmente não tivesse importância alguma, com certeza não precisaria existir. Se existe é porque tem importância para alguém ou para a organização.

Pessoas felizes conseguem enxergar e entender o valor das pequenas tarefas diárias que muitos desvalorizam e fazem com se fossem um peso enorme ou por obrigação. Trabalhar todos precisa, mas trabalhar com prazer naquilo que gostamos torna nossas vidas mais prazerosas. Para o trabalho antes de qualquer coisa precisamos aprender entender e estarmos motivado para a tarefa a nós designada.

É por isso que se diz com muita propriedade que “motivação” é uma “porta que se abre por dentro”.

A sua motivação é o que fará o seu trabalho mais ou menos relevante e foi assim que aquela equipe ao sair de uma rotina diária de trabalho mesmo que para um horário mais estendido sentiu-se parte de um programa importante na integração com a comunidade de sua cidade.

Com os projetos de aproximação nos diversos segmentos da sociedade os resultados começaram a surgir, além daquele que se esperava, ou seja, os

aumentos de fluxo de pessoas na loja bem com as passagens diárias de veículos no setor de oficina começaram a surgir convites para participação em eventos na cidade, inauguração de uma sala de atendimento em uma entidade beneficente aqui outra obra ali reuniões em associações de classe, palestras e apresentações, enfim estávamos fazendo parte realmente dos destinos da cidade. Tornamos-nos “papa xibé”!

Após dez meses de intensos trabalhos, com viagens à Tucuruí para conhecer as obras de construção da hidroelétrica e as instalações da locadora do grupo Belauto onde em uma delas passamos um tempo de angústia e medo. O fato foi que a aviação comercial no interior do Pará à época era pouco controlada.



Numa de minhas viagens e ao retornar para Belém estava juntamente com o diretor da locadora sentados nos primeiros bancos próximos à cabine dos pilotos que era separada apenas por uma cortina.

Nisto chegam os pilotos e um deles (piloto) já entra tropeçando e cumprimentando a todos com a língua um tanto quanto enrolada e já comentando – vamos tentar por esta m... no ar. Olhamos o diretor e eu quase que transferindo nosso voo para o dia seguinte, mas por questão de compromissos achamos por bem seguirmos viagem. Nisto descobre uma garrafa de café bem a minha frente. Bem não preciso dizer que passei a viagem toda oferecendo café ao piloto e copiloto.

A propósito, foi a viagem mais tranquila que fizemos apesar de uma tempestade enfrentada pelo piloto com a maior maestria.

Os bons momentos de Belém

Apesar dos trabalhos serem bastante exigidos onde tínhamos muito por fazer éramos uma equipe bastante unida e buscávamos nas horas de folga espairecer e nisto Jair nosso chefe maior procurava nos dar o melhor do melhor.

Como todos nós morávamos em apartamento Jair cedia sua residência onde nos reuníamos e lá fazíamos as nossas pamonhas e outros deliciosos pratos, goianos, paraenses, mineiros e paulistas.

Quando o tempo permitia, com um feriado junto ao final de semana ou íamos para Salinópolis e praia de Atalaia ou então pegávamos o Saveiro e navegávamos pela baía do Guamá indo até Soure na Ilha do Marajó.



Figura 18 – Salinópolis



Figura 19 - Praia da Atalaia



Em Salinas aproveitávamos as delicias do local. Caranguejo tinha o ano inteiro e na época do caju aproveitávamos a abundancia e preparávamos caipirinha com caju um verdadeiro néctar dos deuses. Junto ia conosco um catarinense o Udo com a família. Ele era o cervejeiro chefe da Cervejaria Cerpa e junto vinha a gostosa, deliciosa Cerpinha.



Por outro lado quando o tempo permitia viajávamos a bordo do nosso “Mardomia” e navegávamos pela Baía do Guajará em pleno Amazonas indo até Soure



Figura 20 - Saveiro

Afinal nem só de trabalho vive o homem.

A convivência com estes perfis: econômico, climático e comportamental tornou-se um verdadeiro desafio para quem vem de regiões onde a selva é de cimento o clima bem mais variado e as necessidades de sobrevivência é outra realidade.

Isto nos torna mais versátil, compreensivo e tolerante.

Faltando dois meses para o término do contrato e já tendo iniciado conversações para uma renovação recebo uma ligação do diretor geral da concessionária de Foz do Iguaçu o qual solicitava o meu retorno o mais urgente possível para novas tarefas.

Depois de haver conversado com Jair a respeito e com a minha esposa grávida de seu primeiro filho além das insistentes ligações vinda do sul após dois meses mais e na prestação dos serviços principalmente

na preparação de um substituto iniciei meu retorno ao sul do país.

Administrando em tempos de alta inflação



Em administração devemos estar sempre atento às variáveis.

Se hoje a preocupação com a inflação brasileira é se o índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) fechará o ano acima do teto da meta – 6,5% ao ano -, nas décadas de 80 e 90 a população se

“armava” com calculadoras para checar o real valor do suado dinheiro.

No auge dessa hiperinflação a indexação da economia foi um agravante da escalada inflacionária brasileira.

Fruto do esgotamento do modelo econômico adotado pelo regime militar, o Brasil viveu a década de 80 com um PIB fraco e a inflação em alta. Na tentativa de conter o aumento dos preços, planos econômicos e ministros se sucediam em curto espaço de tempo. Desde 1981, o Brasil teve seis moedas diferentes e 16 Ministros da Fazenda em um espaço de cerca de 15 anos. A inflação acumulada no País durante a década de 80 foi de 36.850.000%.

Em condições de estabilidade de preços o sistema de contratos a prazo por meio de pagamentos futuros é o instrumento básico pelo qual as partes alcançam algum tipo de coordenação perante um futuro incerto, servindo a

ambos estabelecer os elos necessários à sua interação material.

Porém em um processo inflacionário este relacionamento agrava-se com o grau de incerteza de uma economia empresarial à medida que esta na sua evolução futura torna-se o seu cálculo altamente imprevisível em termos de custos e preços esperados. A inflação é, portanto, uma fonte geradora de incertezas na economia, pois instabiliza as condições gerais da atividade econômica, provocando impacto nas atividades produtivas de longa duração e favorecendo em contrapartida as iniciativas de caráter especulativo.

A alta inflação afeta diretamente o sistema contratual. Com uma taxa de inflação muito elevada a rápida depreciação da moeda torna impraticáveis os contratos nominais e inutiliza a moeda legal não indexada.

Desconhecer estes princípios básicos da economia inflacionária é fadar os negócios ou a empresa ao insucesso.

Para reduzir o grau de incertezas se fazem necessários controles paralelos com fontes confiáveis e estáveis de domínio internacional para que não se perca o “norte” dos objetivos traçados.

Havia à época índices como IPCA, IPC, IGP, INPC, TR, ORTN e outros bem como moedas estáveis como o dólar americano, a libra esterlina, franco suíço usado como valores referenciais na busca de uma visão mais ampla e confiável dos negócios em questão.

Como a empresa tinha contratos de locação tanto com a Itaipu Binacional como também com a empreiteira Unicon cujos termos contratuais haviam sido estabelecidos em uma situação econômica menos inflacionária em anos anteriores uma das razões de meu retorno a Foz era tentar resolver o impasse criado.

Com a empreiteira as negociações caminharam a contento e em poucos dias de dialogo chegou-se há um bom termo, porém com o órgão governamental não estávamos conseguindo avançar nas tratativas. Não estavam dispostos a rever as clausulas de reajustes dentro da nova realidade econômica do país além do que exigiam vantagens adicionais e pessoais.

Como o contrato estava por vencer e também não concordávamos com as propostas feitas achamos por bem não renova-lo aguardando o desenrolar futuro.

Aberta nova concorrência fizemos nova proposta o que como se previa foi vencido por outra empresa e que esta, em curto espaço de tempo denunciou o contrato por falta de condições de atendimento. Com isto o órgão governamental se viu na condição de nos procurar aceitando a nossa proposta. Foram momentos de tensão, mas que mostrou estarmos no caminho certo. O apoio do Diretor Presidente do grupo foi fundamental nesta hora, pois o contrato

envolvia mais de 100 veículos que estavam parados em nosso pátio de estacionamento.

Resolvido o impasse maior passamos a analisar os demais pontos que estavam impedindo o desenvolvimento da empresa.

Cabe aqui esclarecer que ao assumir um cargo de comando e quando existe uma intenção de progresso, mesmo que você seja o majoritário da empresa é preciso ter discernimento, visão de futuro e principalmente consenso entre os comandados.

Ao me desligar desta empresa em dezembro de 1978 sugeri à empresa que fossem promovidos ao cargo de gerência, um na área de Assistência Técnica e outro para a de Peças de Reposição, funcionários antigos da empresa e que demonstravam capacidade para gerir estes departamentos.

Em meu retorno observei com certa decepção quando estes não souberam

administrar a sensação de posse e de poder excedendo em suas funções gerindo na maioria dos casos em benefício próprio provocando animosidades dentro das equipes.

OS CUIDADOS COM OS EXCESSOS



Cabe aqui, mais uma vez, chamar a atenção sobre os perigos de não se saber dominar os riscos de quando se esta no poder.

São inúmeros os motivos ou fatos que podem contaminar profissionais e empresas com esse mal. O poder ou o sucesso, sem dúvida, são os grandes desencadeadores desse problema que acaba nos levando a arrogância. Alcançar determinado cargo de liderança na empresa, posição de destaque ou representatividade na sociedade, conquista

de algum prêmio, exposição na mídia, entre outros fatores, são alguns dos motivos.

Surge a falsa impressão de que já nos bastamos, que fizemos tudo e o melhor a ser feito. Simplesmente nos sentimos os donos da situação, seres especiais.

Ledo engano! O mercado, o mundo e as pessoas não param de evoluir e se transformar e o que fizemos ou conquistamos até hoje, pode já não ser um diferencial amanhã.

Com a chegada da arrogância nos tornamos mais críticos em relação aos outros e deixamos de olhar para nós mesmos. Esquecemos ou deixamos de dar valor a quem nos ajudou ou nos ajuda, quem é ou foi parceiro e até de onde viemos (nossas origens) nos supervalorizamos. Passamos a usar de forma errada a condição hierárquica, financeira e de conhecimento de mercado.

Nunca podemos esquecer que grande parte de tudo que acontece na vida

é passageiro. Hoje você pode estar Diretor, Gerente ou Líder e amanhã *ç* (*Ser ou estar Gerente –pag.89*)

O poder ou sucesso possuem o seu lado fascinante, mas podem embriagar e desconectar algumas pessoas e empresas do mundo real.

Todos nós, em algum momento de nossas vidas, estamos sujeitos a agir de forma arrogante. No entanto, devemos cuidar para que não se transforme numa marca pessoal.

Portanto, precisamos ficar atento, conosco e com a organização.

Atenção, educação e respeito nunca são demais.

Parênteses a parte em razão do ocorrido se fazia necessária refazer a equipe. Como boa parte já me conheciam não foi difícil retornar ao caminho que estávamos seguindo até então. Como novas frentes de oportunidades estavam surgindo precisávamos contratar novos

gerentes para as vagas nas áreas de assistência técnica e peças.

Estas surgiram com pessoas com as quais já havia trabalhado quando do início de minha carreira no ramo automobilístico. Pessoas com larga experiência, mas com dificuldades de conseguirem colocação pelo fator idade. Já naquela época buscavam-se jovens com baixos salários e não pessoas experientes. Sorte a minha, encontrei pessoas altamente gabaritadas com salários condizentes trazendo o retorno esperado.

Com a equipe formada tinha novamente condições de investir em novos negócios e organizar os já existentes.

Quando da minha ausência à empresa adquiriu a concessão de caminhões Volkswagen tendo o seu gerente permanecido no cargo carecendo de um apoio e incentivo maior para a comercialização dos produtos.

As expansões necessárias dentro da zona de influência prevista em contrato e que abrangia pequenas cidades na região careciam também uma melhor atenção.

Assim, novamente iniciávamos novas estratégias para a retomada dos negócios e recuperação do mercado. Aos poucos novas lojas, escritórios de contato eram abertos para o desenvolvimento das vendas de nossos produtos, buscando sempre fornecer todo um apoio em infraestrutura para com os novos clientes.

Outra oportunidade que também surgiu foi a locação de curto prazo oriundo de uma união societária entre as Empresas Volkswagen, Varig e um pool de concessionárias, formando a empresa Interlocadora foram abertos pontos de atendimento em aeroportos e nos principais hotéis da cidade.

Com este novo empreendimento aliado há um encontro com o então executivo do São Paulo Convention Bureau, Dr. João Doria Jr. em uma reunião de

confraternização patrocinada pela Interlocadora ocasião em que o convidei para proferir a aula inaugural da primeira turma na Faculdade de Turismo de Foz do Iguaçu. Convite aceito, data posteriormente agendada, coincidiu que na estada do Dr. João em Foz o presidente da EMBRATUR havia sido exonerado do cargo, onde em tom de brincadeira alertei ao Dr. Doria que ele corria sérios riscos de ser chamado à Brasília para assumir o novo cargo. Fato este que acabou se consumando dois dias após.

Convidado para a sua posse, que se deu no Hotel Gloria no Rio de Janeiro fui incentivado por este para constituir uma empresa de turismo pela qual optamos em ser na área do Turismo Receptivo tendo em vista recebermos constantemente altos executivos vindos da Europa. Assim surgindo mais uma empresa no grupo.

Tempos depois fui condenado por amigos em razão de não ter utilizado em benefício próprio a oportunidade oferecida e que, com certeza, eles teriam auxiliado

com o aporte financeiro necessário para esta empreitada. Como nunca me utilizei de tráficos de influência, principalmente quando em reuniões a serviço ou mesmo em representações em nome da empresa, desviei o assunto para outros senões.

Assim, coordenando a área de Marketing das empresas do grupo no ramo automobilístico, ou seja: Concessionária de Automóveis e Caminhões, matriz e filial administração do Pós Vendas, locadora no curto e longo prazo, loja de peças de reposição e a agência de turismo, tinha o meu tempo todo envolvido com o crescimento do grupo.

Na área social, havia ingressado novamente em Rotary, diretoria na Associação Comercial e grupos de trabalho na Prefeitura Municipal. Tínhamos um grupo de trabalho onde buscávamos melhorias para a cidade buscando o interesse em grupos. Sempre procurei o envolvimento com a comunidade. Todas as ações e promoções do grupo visavam trazer a comunidade para as nossas

empresas para tanto sempre inovávamos as estratégias.

Como o tempo fui me apercebendo que a cada momento estava mais envolvido com os negócios do grupo, mas o reconhecimento não era recíproco. Poderia simplesmente ignorar estas atitudes e começar a utilizar ações em benefício próprio, porém minha formação assim não permitia, por mais que fosse marcado como inocente, falta de visão, não ser esperto, enfim todos os adjetivos aplicáveis ao caso.

Passado um tempo, não havendo nenhum retorno por parte da Diretoria da Empresa fui à busca de novos desafios.

Após um período na busca de algo na vida privada e atendendo ao solicitado de um amigo no sentido de promover a venda de um prédio de apartamentos, abracei a empreitada e traçando uma estratégia de venda fizemos uma reunião de amigos onde em um coquetel de conagraçamento fechamos a venda do prédio.

Com o resultado obtido em um curto espaço de tempo outras incorporadoras vieram a minha procura para desenvolver a venda de prédios comerciais e residências.

Porém com a edição do Plano Cruzado também conhecido como Plano Funaro em 28 de fevereiro de 1986 houve uma total reviravolta na economia brasileira estagnando entre outras atividades o comércio imobiliário.

Mais uma vez o destino fez com que tivesse que voltar para a área de concessionárias e isto se deu com a minha ida para Ponta Grossa no Paraná.

Voltado ao trabalho, passo primeiro foi a tomada do conhecimento da organização da empresa, política de relacionamento para com funcionários e clientes e grau de conhecimento e treinamento do pessoal da área de Assistência Técnica.

Paulatinamente em conversas com os membros da diretoria expomos onde

poderiam ser melhorados os trabalhos na busca de resultados mais eficientes, tanto financeiros como também comerciais e racionais.

Meses após com resultados satisfatórios, em certa manhã veio ter comigo um dos diretores chamando a mim e me retirando rapidamente da empresa. Estranhei este fato, mas não discuti naquele momento, porém curioso para saber o que realmente estava se passando.

Surpresa minha ao saber que o sogro do principal executivo da empresa havia chegado naquela manhã a empresa, armado pronto para tirar a minha vida. Logo este senhor com quem eu mais conversava e dava atenção respeitando suas opiniões enfim nada havia feito para despertar qualquer ação contra a minha pessoa.

Passados alguns dias após o acontecido e vindo um representante da montadora o fato ficou esclarecido. Este senhor na noite anterior havia ido a um

destes centros e lá ao tomar o “passe” ouviu de uma “entidade” que eu deveria ser eliminado.

Visto o exposto não restava alternativa do que me retirar desta empresa e aguardar um novo convite. Este surgiu quase de imediato vindo de um amigo que, havendo assumido um compromisso para reestabelecer uma concessionária que se encontrava em um plano emergencial – Five dealer’s – convidou-me para que juntos pudéssemos reerguer a empresa. Como nunca resisti há um desafio e este parecia ser um dos bons acertei com o proprietário da empresa e segui para Porto Velho em Rondônia.



Fig 21 Porto Velho-Rio Madeira

Porto Velho

Um município brasileiro e capital do estado de Rondônia. Situada na margem à leste do Rio Madeira, na Região Norte do Brasil. Foi fundada pela empresa americana Madeira Mamoré Railway Company em 4 de julho de 1907, durante a construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, comandada pelo magnata norte-americano Percival Farquhar. Em 2 de outubro de 1914 foi legalmente criada como um município do Amazonas, transformando-se em capital do estado de Rondônia em 1943, quando criou-se o Território Federal do Guaporé.⁹ Com uma população de 494 013 habitantes

(Estimativa IBGE 2013), é o município mais populoso do estado de Rondônia, o quarto mais populoso da Região Norte, atrás de Manaus, Belém e Ananindeua, e o mais populoso município da Região fora do eixo Amazonas-Pará. Entre todos os municípios brasileiros, é o 45º mais populoso em 2013, figurando no mesmo ano como a 21ª capital estadual do país com mais habitantes. Destaca-se também por ser a capital brasileira com maior área territorial, estendendo-se por pouco mais de 34 mil km² (sendo mais extenso que países como Bélgica e Israel), também o mais populoso município fronteiro do Brasil (e a única capital inserida nesse contexto), além de ser, ao lado de Rio Branco e Teresina, a única capital estadual que faz fronteira com municípios de outro estado. É a única capital estadual que faz fronteira com outro país, a Bolívia.

Em termos econômicos, a cidade detém o quarto maior PIB da Região Norte, depois de Manaus, Belém e Parauapebas, além de ser atualmente a capital estadual que mais

crece economicamente no país, com crescimento do PIB em 30,2% no ano de 2009 . Em 2010, o PIB de Porto Velho foi estimado em R\$7,5 bilhões, segundo o IBGE, respondendo por cerca de 1/3 do PIB de Rondônia naquele ano.



Figura 22 - Estrada de ferro Madeira-Mamoré

O calor de Porto Velho é forte e úmido, isto observei ao chegar por volta de uma hora da manhã no aeroporto Gov. Jorge Teixeira, alta temperatura e alta umidade, aquele bafo ao descer as escadas do avião.

A diferença entre ser empreendedor e ser empresário



Apesar de normalmente serem palavras associadas à mesma coisa, na prática, há uma grande diferença entre esses dois perfis. Basicamente, ser empresário é uma profissão, enquanto ser empreendedor está muito mais ligado a uma postura, uma forma de ver o mundo.

Em termos gerais, o empresário é aquele que possui um ótimo conhecimento em técnicas de administração como

planejamento e controle financeiro, marketing, vendas e gestão de pessoas. Porém, quantas empresas que vemos estão estagnadas há muito tempo, sem nenhuma perspectiva de crescimento?

Pois é, quando essa situação acontece e não existe a vontade de fazer algo novo, focando em gerar novas oportunidades, podemos dizer que o empresário não está sendo empreendedor.

Houve época em que montadoras da área automotiva tinham como principal ponto para a contratação de seus parceiros como revendedores pessoas com situação econômica e financeira bastante estável. O conhecimento na área dos negócios era secundário e assim ser concessionário era uma questão de status para muitos.

Com a crise do petróleo (1973) até o início dos anos 1990, o Brasil viveu um período prolongado de instabilidade monetária e de recessão, com altíssimos índices de inflação combinados com

arrocho salarial, aumento da dívida externa e crescimento pífio. Mesmo com os vários planos econômicos desenvolvidos pelo governo brasileiro na década de 1980 que visavam o controle da inflação, sem nenhum sucesso. Não foi por acaso que os anos 1980, na economia brasileira ganharam o apelido de “década perdida”.

Visto ao acima exposto as montadoras passaram a buscar empresários com situação financeira definida, mas principalmente com o conhecimento do negócio mais aprofundado e exigindo dos já nomeados uma postura mais dinâmica e própria de um empreendedor.



Uma nova situação

A concessionária de Porto Velho tinha uma situação de gerenciamento bastante peculiar. Seu proprietário não ficava a testa dos negócios diretamente e nem tampouco tinha um executivo para representá-lo no dia-a-dia da empresa. Todas as ordens eram emanadas via telefone de sua residência, um verdadeiro bunker, qualquer ação a ser tomada era preciso se deslocar para a sua residência, que por sinal não era próxima da empresa mesmo para a autorização de uma simples cópia Xerox de documentos necessários para o fechamento de uma venda. Havia

duas pessoas, tidas como gerente, porém sem a autonomia para tanto.

Foram necessárias muitas conversações e negociações para que se pudesse chegar há um mínimo de viabilidade administrativa dos negócios e ir conquistando a sua confiabilidade.

A mim cabia a organização do Pós-Venda e à Jose Luiz as áreas administrativas, financeira e vendas.

Toda a política de relacionamento e método de trabalho teria que ser vista e buscando o aproveitamento da material humano existente. Treinamentos, conversas tornaram-se a nossa rotina diária, precisávamos buscar dentro das pessoas do grupo que fossem confiáveis e capazes de assumir cargos de maior capacidade.

Com o decorrer do tempo, sempre com dificuldades e sob certo aspecto a relutância do empresário e tomar novas posturas, mesmo com a constante pressão da montadora no sentido de incrementar ações buscando a melhoria dos negócios, Jose Luiz desisti de continuar trabalhando na empresa e solicita a sua demissão.

Com este impasse sou chamado a residência do empresário para uma conversa a respeito dos negócios da empresa, ocasião em que fui convidado para assumir a gerencia geral sob a promessa de melhores relacionamentos, apoio e investimentos. Sabendo que isto dificilmente iria acontecer e que, nestes meses trabalhados havia sempre mantido contato com o pessoal do escritório da montadora em Brasília, colocando-lhes a par do que vinha acontecendo aonde se chegou a uma conclusão que a melhor forma de se solucionar o problema seria a

venda do negócio para um grupo melhor preparado e este já havia demonstrado interesse e estava apenas aguardando o “sinal verde” para iniciar as negociações.

Visto ao exposto agradei a confiança a mim depositada pelo empresário e declinei da proposta feita e já ao mesmo tempo dando a opinião que o melhor negócio seria a venda da empresa e que já havia pessoas interessada dando lhe quem e o telefone.

Fechado o negocio o novo grupo assumiu e empresa trazendo toda uma equipe para assumir nas diversas áreas e assim eu havia cumprido com o compromisso de dar uma nova direção a esta concessionária.

Já estava me preparando para ir em busca de uma nova empreitada, quando fui chamado pelo novo executivo para uma conversa de trabalho.

Como os gerentes de peças e serviços ainda estavam sendo preparados para assumirem as suas funções tinham ainda a necessidade de um acompanhamento mais de perto por um período. Assim, com um novo contrato por mais um período me mantive na orientação destes dois novos gerentes e mais uma missão cumprida.

Permaneci até meados de 1991 quando no governo Collor e em razão de seu plano econômico a crise chegou ao seu auge. Com isto e em um acordo firmado com a empresa encerramos o contrato de trabalho ficando livre para novos desafios.

Reengenharia



A reengenharia, criada pelos americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 90, é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas e/ou processos.

Ao contrário do que tinha acontecido com muitas das metodologias de Gestão da Qualidade, os primeiros exemplos da sua aplicação vieram dos Estados Unidos da América e não do Japão.

A reengenharia é vista como “redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”.

Esta focalização no aumento da eficiência dos processos e, na obtenção de mais-valias em curto prazo, implica melhorias em três níveis a destacar: redução de custos, redução de tempo e melhoria da qualidade dos serviços.

Os princípios básicos desta “filosofia” de gestão passam por reinventar e não evoluir, através do desenvolvimento de processos que promovam o “corte” na organização existente.

Um processo empresarial inclui o planejamento – considerado atividade interna – e a tomada de decisão – considerada atividade externa. Estas atividades modificam entradas em saídas. São elas que norteiam a execução do trabalho.

Esta abordagem implicaria pôr em questão toda a forma de trabalhar da organização, com a redefinição total dos processos num corte claro com o passado. O primeiro passo é a definição de uma estratégia global, com recurso à recolha de informação e dados factuais sobre as necessidades e expectativas dos clientes e identificação das alterações a efetuar. A partir destes pressupostos estão criadas as condições para identificar a nova rede de processos da organização e aperfeiçoar a mesma, através da análise de valor de cada processo e eventual eliminação de atividades que não tragam mais-valias para a organização e/ou cliente.

A metodologia da implementação de processos de reengenharia pode-se estruturar em quatro fases:

1ª Fase: Preparação: consiste em listar os processos da empresa, selecionar um ou mais processos a redefinir e mobilizar recursos para o projeto;

2ª Fase: Planejamento: devem-se garantir os meios (tempo, pessoas e orçamento (recursos)), estruturar as equipes de trabalho e distribuir tarefas;

3ª Fase: Implementação: analisar os processos selecionados (responsável, envolvidos, pontos fracos e pontos fortes), reinventar os processos (visão cliente/resultado esperado), avaliar o impacto da mudança e programar esses processos;

4ª Fase: Avaliação: medir e comunicar os resultados, controlar o processo e gerir o impacto das alterações nos outros processos.

A reengenharia vem modificar o perfil do processo empresarial, proporcionando

mudanças importantes para a Estrutura Organizacional, os Valores Organizacionais e os Sistemas de Informação. A reengenharia assumia o princípio de “fazer mais, e eventualmente diferente, por menos”. Entretanto, essas mudanças criam resistências aos colaboradores que já se consolidaram numa forma de trabalho. Daí resulta a grande dificuldade para a organização: barrar essas resistências e fazer com que eles entendam os benefícios deste novo sistema.

Esta abordagem da reengenharia teve de fato um impacto limitado na gestão, visto que foi pontualmente relacionada com processos de downsizing, ou seja, com processos de reestruturação interna que passam por redução do número de colaboradores nas organizações.

No entanto, os princípios preconizados por esta abordagem à gestão estão ainda presentes em muitas das metodologias de melhoria da qualidade e de gerenciamento, tais processos trouxeram enormes problemas nas organizações e a saga pelo

modismo muitas das vezes influenciado pelos chamados *gurus da administração* acarretaram demissões em massa, pessoas desmotivadas, inseguras em seus empregos, e assim retrocedendo o que esta ferramenta visa.



Aposentadoria



E assim tendo me dedicado por estes mais de 30 anos na administração dos negócios de concessionárias, onde aprendi muito mais do que gostaria ter contribuído, mas cheio de idealismo mais até do que reconhecimentos pelos serviços prestados porem certo de ter cumprido com aquilo a que me propus.

Ao saber da enfermidade que atingia meu Pai e em acordo com a minha esposa retornei a Joinville, aposentado e ficando junto a ele pelo resto de seus dias.

FIM