

Fazer empresa

Companhia das Obras

Fazer empresa

© 2010 CdO - Associazione Compagnia delle Opere

Título original: *Fare impresa*

Tradução: Durval Cordas

Na capa: Ambrogio Lorenzetti (Sena, c. 1290-1348), *Efeitos do bom governo*,
paço municipal de Sena

Copyright: Foto Lensini Siena

Sumário

Introdução

Premissa

1. A empresa
2. O empresário
3. A relação com os colaboradores
4. Algumas formas de ação

Conclusões

Agradecimentos

Introdução

Desde o seu nascimento, a Companhia das Obras (CdO) foi um espaço de reflexão contínua e cada vez mais aprofundada sobre o significado do trabalho, o sentido da ação empresarial e os critérios que devem presidir uma economia voltada para o bem de todos. Ante a crise dos últimos anos, muitas dessas reflexões, que nascem constantemente a partir da experiência de trabalho e de empresariado, afloraram com maior clareza, evidenciando todo o seu valor e a sua força. As dificuldades impostas por essa circunstância têm provocado insistentemente, dentro da CdO, a uma tomada de consciência das razões pelas quais “fazer empresa” pode possuir um significado, independentemente das conjunturas favoráveis ou desfavoráveis. Sendo assim, a comissão de Economia e Pequenas e Médias Empresas (PME) da CdO decidiu redigir um “manifesto”, no qual apresenta de modo sintético algumas experiências que consideramos significativas como

orientação, critério e ponto de comparação para enfrentar os desafios da vida empresarial de modo positivo e construtivo, mesmo quando as condições são difíceis. O presente "manifesto", portanto, é uma proposta aos "homens do trabalho", empresários e colaboradores, num momento crucial para a economia, tendo em vista o estabelecimento de um diálogo que saiba valorizar a tentativa de cada homem de tornar o mundo do trabalho mais correspondente a seus desejos de liberdade, beleza, criatividade e justiça.

Depois de anos e anos de críticas às PME, como se estas fossem um obstáculo ao crescimento e à competitividade, a União Europeia, por meio do *Small Business Act*, reconheceu seu valor essencial para o futuro econômico e social daquele continente. Essa confirmação, que finalmente reconhece também a capacidade inovadoras das PME, traz implícita uma pergunta muitas vezes ignorada: quem é o sujeito que "faz" e "move" a empresa? É justamente a pessoa - a pessoa do empresário e a pessoa do colaborador - que o presente manifesto quer trazer para o centro da reflexão, a partir da convicção de seus autores de que é fundamental compreender a origem do "fazer" da pessoa, e não apenas dar atenção às consequências dessa ação.

Que motivos nos levam a constituir e manter uma empresa? De onde nasce o desejo de inovar? Que razões impelem as pessoas que trabalham nas PME a enfrentar - dia após dia, com realismo e audácia - os desafios de um mercado globalizado? Quais são os critérios mais adequados sob os quais viver esses desafios? Onde se encontram e como são nutridas as energias necessárias para enfrentar com coragem e criatividade as intempéries de uma crise financeira e econômica? O que leva a encarar com espírito construtivo e empreendedor as dificuldades burocráticas, a pressão fiscal, a falta de infraestrutura, a selva das legislações nacionais e internacionais?

Não é possível responder de modo exaustivo a todas essas perguntas a partir, unicamente, da busca do lucro. É preciso levar em consideração outros fatores mais decisivos, porque mais incisivos. Só assim abre-se a possibilidade de recuperar a consciência do valor da empresa como lugar social em que se desenvolve uma parte tão importante da vida de todas as pessoas, em que se expressam e se desenvolvem os talentos e a humanidade de cada um.

Embora este documento dirija-se principalmente ao mundo das PME, muitas das reflexões aqui propostas valem para as empresas de maior dimensão, bem como para o mundo das empresas sem fins lucrativos e das cooperativas.

Bernhard Scholz

Presidente da Companhia das Obras

Premissa

"A lei original, por meio da qual nos foi dada a vida, é que temos de imitar o Criador tornando-nos criativos. A vida nos é dada para uma criatividade."¹

A aventura de constituir e conduzir uma empresa constitui uma forma de aderir a essa lei original.

Toda empresa - com ou sem fins lucrativos, grande, pequena ou individual - nasce da tentativa de responder sistematicamente a necessidades que premem a vida do empresário e a dos outros homens. Ante essas necessidades, o empresário tem a coragem de dizer "eu", e de uma forma ou de outra, de acordo com as mais variadas circunstâncias, arrisca. Nisso, ele dá espaço e poder de iniciativa à sua liberdade, a palavra mais sagrada entre todas as que a educação cristã nos acostumou a considerar e venerar, vindo imediatamente depois da palavra Deus².

Fazer empresa, portanto - para o empresário e para quem com ele colabora -, é a expressão audaciosa do chamado ao desenvolvimento que é próprio da vocação de todo homem³.

Este documento pretende sublinhar o valor do empreendedorismo e da empresa, em qualquer tipo e em qualquer âmbito de atividade, quando concebidos segundo sua natureza original. Reservamos particular atenção às PME, pela importância que estas detêm no panorama econômico da sociedade atual e dado o perfil que caracterizou a CdO desde suas origens.

1. A empresa

1.1 A empresa é uma "comunidade de homens que, de diferentes formas, procuram a satisfação das suas necessidades fundamentais e constituem um grupo especial a serviço de toda a sociedade"⁴. Portanto, a empresa é um âmbito no qual devem ser vividas "relações autenticamente humanas de amizade e camaradagem, de solidariedade e reciprocidade"⁵. Nesse sentido, a empresa desempenha um papel fundamental de coesão e integração dentro da sociedade: entre adultos e jovens, entre pessoas de diferentes origens sociais, culturais e étnicas.

1.2 A empresa não é "posse exclusiva" daqueles que detêm o capital. É um sujeito particular, mas de interesse público, na medida em que nela convergem as

¹ Giussani, L. *O eu, o poder, as obras*. São Paulo: Cidade Nova, 2001, p. 147.

² Cf. id., *ibid.*, p. 101-102.

³ Cf. Bento XVI. Carta encíclica *Caritas in veritate*, 29 de junho de 2009, n° 16.

⁴ João Paulo II. Carta encíclica *Centesimus Annus*, 1° de maio de 1991, n° 35.

⁵ Bento XVI. *Caritas in veritate*, n° 36.

expectativas de uma grande variedade de sujeitos, além de seus proprietários: os trabalhadores, os clientes, as comunidades de referência, os fornecedores de bens, serviços e recursos financeiros⁶.

1.3 A empresa tende a gerar bem-estar para todos, sobretudo mediante o fornecimento de produtos e serviços destinados à satisfação das necessidades do homem.

1.4 A satisfação dos colaboradores, dos clientes e dos acionistas constitui o objetivo prioritário da empresa. Nesse sentido, a empresa tende ao lucro não como fim, mas como meio. "O lucro é útil se, como meio, for orientado para um fim que lhe indique o sentido e o modo como o produzir e utilizar. O objetivo exclusivo de lucro, quando tal lucro é mal produzido e não tem como fim último o bem comum, gera o risco de destruir riqueza e criar pobreza."⁷

1.5 Quanto a sua obtenção, o lucro constitui um dos indicadores de bom andamento da empresa, quando é gerado sem que seja preciso recorrer a práticas que não respeitam o homem, tais como: a oferta de produtos nocivos; condições de trabalho que violem a dignidade dos trabalhadores; o abuso de uma posição monopolista ou oligopolista; a exploração dos fornecedores, aprovando tacitamente ou até induzindo o desenvolvimento de atividades econômicas irresponsáveis, que se traduzem em salários insuficientes, falta de cuidado com a segurança, trabalho de menores; a produção de externalidades negativas para o ambiente⁸.

Um lucro de boa qualidade é fruto da capacidade de inovar - ao nível do produto, dos processos, da estrutura organizacional, de relações da cadeia produtiva -, que permite avançar no caminho da qualidade, do serviço e da redução de custos. Uma empresa sadia não se acomoda nas conquistas alcançadas, mas vive sempre discutindo e renovando a si mesma. O lucro de boa qualidade implica, enfim, o emprego dos critérios financeiros como suportes para a gestão, e nunca concebidos como fins em si mesmos.

1.6 Quanto ao emprego do lucro, este deve tender a satisfazer de modo equilibrado a várias necessidades: em primeiro lugar, às exigências ligadas à sobrevivência e ao desenvolvimento da própria empresa; em segundo lugar, à expectativa de investidores e acionistas de obterem uma remuneração satisfatória, até se levadas em consideração as alternativas de investimento em

⁶ Cf. id., *ibid.*, n° 40.

⁷ Id., *ibid.*, n° 21.

⁸ Cf. João Paulo II, *Centesimus Annus*, n° 35.

potencial; a expectativa dos colaboradores de ter participação nos ganhos, levando também em consideração a contribuição dada por cada um e as exigências de cada família; as expectativas da comunidade, a começar da local.

1.7 A empresa, enquanto comunidade de homens, é um espaço educativo: não apenas porque é lugar de desenvolvimento e transmissão de conhecimentos e competência empresariais, técnicas, comerciais e organizacionais - até mesmo entre gerações -, mas também porque, na empresa, podem amadurecer e ser transmitidas como que por osmose uma concepção do homem e do trabalho, um sentido de realismo e de responsabilidade, e ainda virtudes como a atenção, a coragem, a lealdade, a perseverança e a humildade.

1.8 Quem dirige a empresa é responsável por garantir sua continuidade, em defesa de todos os interesses nela implicados. Em determinadas circunstâncias ambientais - o ingresso da concorrência estrangeira, o aumento da competição, os processos setoriais de concentração, etc. - ou empresariais - como uma forte descapitalização da empresa, problemas de sucessão, a existência de conflitos entre os sócios -, o princípio da continuidade pode sugerir várias formas de agregação, tais como as alianças, a criação de redes, os consórcios, as fusões, as cessões.

1.9 A consciência de que a empresa constitui um "sujeito privado de interesse público" pode ser um fator de indução da busca e da definição de uma estrutura inovadora de gestão, que satisfaça as expectativas não apenas dos proprietários, mas de todos os principais sujeitos envolvidos na vida da empresa, garantindo a unidade de comando e a eficácia das decisões. É muito interessante, por exemplo, a introdução de formas de participação dos colaboradores em relação ao capital e/ou aos organismos de gestão e/ou aos lucros.

1.10 Na busca por gerar bem-estar para todos, a orientação de longo prazo passa a ser essencial. Embora atue no presente, quem dirige a empresa deve ter em vista um amplo horizonte de tempo, que abranja também os interesses das futuras gerações. A responsabilidade social se manifesta primordialmente quando a empresa é vivida segundo a concepção até aqui sugerida; só dentro dessa perspectiva é que se inserem, e são desejáveis, ações especificamente voltadas a fins sociais e ambientais.

2. O empresário

2.1 O talento empresarial é um dom que implica uma responsabilidade perante o

mundo. Um dom como esse deve ser sempre e plenamente empregado, sem se reduzir à busca da comodidade e à fruição de posições já alcançadas.

2.2 O empresário traz viva em si uma propensão estética: o desejo de realizar algo belo, "melhor" para si e para os outros. É fundamental que o sucesso e a consequente riqueza não aplaquem essa sede.

2.3 O empresário concebe seu trabalho como instrumento para moldar a realidade segundo a imagem ideal que tem dela em seu íntimo⁹. Ele traça um projeto de desenvolvimento atraente, que promova a convergência dos objetivos e das contribuições de um grupo de atores que se articula em torno de uma finalidade comum, superando a mera lógica do conflito de interesses.

2.4 O desejo de contribuir para a realização do bem comum não atenua o espírito empresarial; pelo contrário, constitui um estímulo maior para a busca da riqueza pessoal.

2.5 É preciso que o trabalho deixe espaço para que a pessoa se dedique à construção de si mesma e de sua família. Sem isso, a empresa com o tempo deixará de dispor de dirigentes equilibrados, dotados de visão ampla, capazes de pôr sempre em discussão a si mesmos e a linha assumida pelo empreendimento.

2.6 O empresário se distingue por seu destacado realismo; "não pretende impor suas ideias à realidade, mas aprende as ideias da realidade"¹⁰:

- quem dirige uma empresa tem consciência de ser um "subordinado". Tal como seus colaboradores lhe estão subordinados hierarquicamente, ele também - por estar à frente da empresa - está subordinado aos clientes e a suas preferências, influenciadas pelas estratégias dos concorrentes e pela evolução de todo o contexto social e econômico;

- assim, a atitude do empresário é caracterizada pela abertura, pela curiosidade, pela atenção ao novo;

- no empresário prevalece, portanto, a propensão a aprender, consciente que é de seus limites. Ele sabe que pode receber sugestões valiosas de qualquer um, a começar de seus colaboradores; busca cultivar as relações interpessoais já instauradas e beneficiar-se dos novos encontros, às vezes até fortuitos;

- o fruto mais completo da atividade empreendedora é gerar uma inovação que crie uma descontinuidade. A capacidade de realizar o "sonho do empreendimento" não está em contradição com a virtude do realismo, mas é, antes, seu alicerce: a

⁹ Cf. Giussani, L. *O senso religioso*. Brasília: Universa, 2009, p. 27.

¹⁰ Cf. Giussani, L., *L'autocoscienza del cosmo*. Milano: BUR, 2000, p. 49.

visão que rompe esquemas consolidados é a intuição do "possível" oculto nos recônditos da realidade;

- no empresário, a visão de longo alcance vem acompanhada da capacidade de aprender com os acontecimentos. A elaboração de um plano mune o dirigente de um guia útil para o caminho em comum, mas a esse plano deve necessariamente estar aliada a atenção aos sinais que vão aparecendo ao longo do caminho: os fatores imprevisíveis, que sugerem uma mudança de rota, às vezes profunda, não devem ser encarados como sombras que se lançam sobre um projeto já pronto, mas, inteligentemente, como manifestações do quanto a realidade é superior às ideias.

Quem deixa de aprender teme a novidade, perde a paixão pelo produto e pelos processos produtivos, diminui a atenção aos clientes e aos concorrentes, deixa de investir nas relações com os colaboradores, vê o clima organizacional se deteriorar, deixa de viajar. O empresário nunca abandona o jogo: sabe que o que aprendeu e acumulou deve ser constantemente reconquistado.

2.7 Assumir riscos é uma dimensão essencial da ação de um empresário. Dois fatores dão sustentação à coragem de que precisa para o desenvolvimento de sua atividade: a consciência de que o simples fato de estar presente é mais importante que o resultado final e a experiência de uma amizade viva. Ai do empresário sozinho!

2.8 O empresário enfrenta as dificuldades - o endurecimento da competição, o aparecimento de novos concorrentes, a inovação tecnológica introduzida pela concorrência, a retração do mercado, etc. - com lealdade e a partir de uma hipótese positiva:

- a lealdade se manifesta, sobretudo, no reconhecimento de todo o alcance das adversidades, sem ocultá-lo aos próprios olhos e aos dos outros;

- a hipótese positiva consiste na prontidão a buscar uma resposta, passo que vem antes da aceitação do desafio da mudança e da inovação. Perder tempo lamentando e acusando as condições externas - o baixo custo de mão de obra da concorrência estrangeira, a falta de eficiência da administração pública, a tributação excessiva, etc. - constitui um freio, quando não um inimigo, à busca dessa resposta.

2.9 O empresário sabe que o erro e o fracasso são elementos inevitáveis no desenvolvimento de sua atividade. Assim, responde a esses fatores com humildade e indomável capacidade de retomada.

2.10 A ação de um empresário responsável facilmente ultrapassa as fronteiras de sua empresa, e assume um papel ativo em outros âmbitos da sociedade em que atua.

3. A relação com os colaboradores

3.1 Uma das primeiras preocupações de um empresário deve ser construir e valorizar um vínculo com seus colaboradores que se baseie na confiança mútua. Essa confiança é fator essencial para o desenvolvimento da empresa e representa um valor econômico capaz de se revalorizar com o passar do tempo e a evolução das competências especializadas. Quanto mais um colaborador estiver envolvido numa relação de confiança dentro da empresa, mais estará disponível a pôr em prática as mudanças necessárias para o crescimento da organização.

3.2 A vida da empresa depende quase completamente de sua relação com o mercado em que está inserida. Não é nada óbvio que o empresário tenha consciência desse fator objetivo, que deve sempre ser levado em consideração. Nesse sentido, levar os colaboradores a fazerem parte da interação com o mercado, os clientes e os fornecedores é o primeiro elemento para a construção da confiança.

3.3 A definição clara e concreta dos objetivos da empresa e da forma que estes assumem em cada nível da organização permite chegar à responsabilização, finalidade máxima do comprometimento dos colaboradores: estimular uma pessoa à responsabilidade significa ajudá-la a dar um passo fundamental, tanto no plano humano quanto no profissional. O chamado a colaborar para a obtenção de um objetivo comum e ambicioso facilita a redução dos desentendimentos que se manifestam entre pessoas que atuam em qualquer organização humana, inclusive na empresa.

3.4 O conhecimento dos objetivos e a responsabilidade pessoal permitem que se ative nos colaboradores o espírito empresarial, que, "antes de ter significado profissional, possui um significado humano; está inscrito em cada trabalho, visto como *actus personae*, pelo que é bom oferecer a cada trabalhador a possibilidade de dar sua contribuição, de modo tal que ele saiba que trabalha 'em algo que é seu'"¹¹.

3.5 Corresponde à clareza dos objetivos e das responsabilidades uma definição clara da estrutura organizacional, não entendida como fim, mas como instrumento útil ao comprometimento dos colaboradores. O que deve ser enfatizado não é a hierarquia, mas a possibilidade de uma colaboração eficaz para a conquista dos

¹¹ Bento XVI, *Caritas in veritate*, n° 41.

resultados determinados.

3.6 Todo colaborador deve ter ciência da contribuição que oferece pessoalmente para a conquista do resultado global: sem essa possibilidade, ele perde a consciência do valor de seu trabalho. Todas as contribuições, mesmo as de rotina, são importantes e conferem dignidade ao trabalho de quem as desenvolve.

3.7 O que promove o crescimento das pessoas na empresa é a educação e a formação. A educação está ligada aos motivos que levam a pessoa à ação; a formação diz respeito às capacidades com que a pessoa age. Atribuir responsabilidades precisas em relação a objetivos claros e fazer uma avaliação conjunta do percurso de trabalho são o primeiro passo para pôr em prática um caminho educativo dentro da empresa. O bom desempenho no próprio trabalho carrega em si um valor educativo que estimula e reforça o interesse pela formação.

3.8 O objetivo primário da formação é desenvolver os talentos dos colaboradores, mais que remediar suas carências: é preciso concentrar-se em seu potencial, para que possam alcançar a excelência na contribuição que deles é exigida. O empresário deve cultivar uma visão positiva das pessoas que colaboram para o desenvolvimento da empresa. Isso não significa deixar de evidenciar e de corrigir erros ou comportamentos inadequados; significa, isto sim, concentrar sua atenção nos talentos, nas ações construtivas, na disponibilidade e no comprometimento pessoal.

3.9 A empresa não vive apenas da dimensão "objetiva" - mercado, metas, responsabilidades -, mas também da percepção "subjetiva" que amadurece nas pessoas. Desse ponto de vista, o empresário tem uma responsabilidade decisiva na criação da cultura da empresa, que liga a dimensão objetiva à subjetiva. Efetivamente, a cultura toma forma a partir de suas ações, dos juízos que expressa nos vários contextos, da delegação efetiva de poder a seus colaboradores, de sua disponibilidade a reconhecer seus erros e do entusiasmo com que busca em primeira pessoa alcançar os objetivos da empresa.

3.10 A colaboração não se deve esgotar nos contratos. É preciso trabalhar para a consolidação de uma "aliança" entre aquele que põe suas capacidades à disposição e aquele que fundou e/ou administra a empresa. Conceber a relação de colaboração como uma "aliança" reforça sensivelmente a confiança, pois indica o conteúdo da reciprocidade da forma mais transparente possível.

4. Algumas formas de ação

Esta parte do documento, mais ligada às circunstâncias históricas contingentes e passível, nesse sentido, de sofrer mudanças com o decorrer do tempo, visa especificar, na ação empresarial concreta, como podem estar presentes alguns dos aspectos ideais anteriormente apresentados. São pontos de referência para a ação, coerentes com o que foi afirmado até aqui, que nascem da observação direta de grande número de empresas de sucesso nestes últimos anos marcados por mudanças substanciais, cujos efeitos se veem nas mais diversas situações de competição. A finalidade destas páginas é ajudar todos aqueles que trabalham na empresa a identificar uma estratégia própria de ação.

4.1 Buscar a comparação com quem está "mais à frente"

A empresa deve buscar continuamente comparar-se com o mundo fora dela. Todas as empresas atuam - são obrigadas a isto - nos mercados de fornecimento e escoamento do trabalho e do capital. Nesses mercados, a empresa deve privilegiar a relação com atores que a desafiem, com aqueles que souberam propor soluções criativas a problemas relevantes, que criaram produtos, serviços, estruturas e mecanismos inovadores e afirmaram lógicas e formas de pensamento não repetitivas. Desse ponto de vista, é fundamental que as empresas busquem constantemente e sem medo das consequências uma exposição ininterrupta às realidades mais desafiadoras, capazes de impor as questões mais difíceis e as problemáticas de vanguarda. O fato de se confrontar com quem tem mais capacidade, por mais que isso se limite a setores específicos da ação empresarial, amplia as oportunidades de crescimento, por permitir enxergar um nível operacional mais elevado já realizado, que, por isso, pode ser imitado e em alguns casos até aprimorado.

As melhores empresas dão grande atenção às realidades externas, pois estas podem estimular uma reflexão sobre seu futuro. Associações empresariais, territoriais ou de categoria, escolas de formação, sociedades de consultoria, editoras especializadas são atores com os quais as empresas se relacionam, direta ou indiretamente, com frequência cada vez maior. É uma pena que grande parte desse interesse ainda deixe de produzir resultados, em consequência da falta de preparo de algumas dessas realidades ligadas à gestão empresarial.

4.2 Fazer melhor o que a empresa sempre fez (tornando-o visível)

Muitas empresas estão convencidas de que saber desempenhar bem determinada atividade, dando demonstrações disso a si mesmas e ao mercado mediante resultados obtidos ao longo de muitos anos de trabalho, não significa automaticamente saber desempenhar igualmente bem outros tipos de atividade. A consequência disso é que essas empresas estão pouco propensas a diversificar suas estratégias para fazer frente às mudanças do cenário atual. Ao mesmo tempo, modificar por completo o arranjo estratégico da empresa por considerá-lo em momento crítico, até com razão, indo buscar esquemas mais na moda, significa desvirtuar um modo habitual de ação que é típico particularmente das pequenas e médias empresas: o empresário não é pau para toda obra - uma perfil que se aproxima mais do modo de agir do capitalista -, o que o faz ligar sua aventura empresarial a fatores muito específicos, muitas vezes casuais.

Certamente ocorrem casos em que o produto pode ter deixado de ser competitivo; nessas condições, depois de ter tentado sem sucesso o caminho da inovação, será preciso tomar como ponto de partida a tecnologia até ali utilizada e os mercados mais conhecidos, em busca de evoluções estratégicas incrementais. O que queremos deixar claro, nesse sentido, é que, mesmo nos momentos difíceis, a empresa deve buscar ideias estratégicas próximas dela abrindo-se para o mundo que a cerca: olhar para longe, para fora da própria empresa, para encontrar soluções próximas. Para muitas empresas, isso significa melhorar aquilo que sempre fizeram e, eventualmente, promover diversificações oriundas da combinação estratégica adotada ou que sirvam para reforçá-la. A especialização é levada às últimas consequências, empregando uma lógica de personalização máxima, de acordo com as exigências do cliente, e melhorando a qualidade do produto e o serviço prestado.

Além de aprofundar as competências que distinguem a empresa, é preciso desenvolver uma maior sensibilidade à função comercial, para dar visibilidade adequada a essa renovada capacidade de fazer. A construção e o monitoramento contínuo de uma rede de venda ou o investimento de recursos na criação, manutenção e difusão de uma marca, que hoje são tão importantes, até poucos anos atrás poderiam parecer esforços supérfluos, justamente porque os resultados alcançados exclusivamente com base nas competências que distinguiam a empresa eram mais que satisfatórios: as empresas eram tão boas em fazer, que não precisavam "vender-se"; bastava "deixar-se comprar".

4.3 Saber inovar (mesmo em setores maduros)

O sistema competitivo evolui continuamente, e novos concorrentes podem sempre se apresentar no mercado, atuando no setor de produtos de massa ou nos nichos. Não dá para ficar parado; ganha quem souber mudar: excelentes resultados já

obtidos não representam, por si sós, a certeza de um futuro igualmente favorável; portanto, não devem constituir uma barreira a novos investimentos, mas o trampolim para a busca de outras oportunidades.

O tipo de inovação que está destinado a deixar um sinal tangível e permanente no mundo científico e no mercado não é a inovação em sentido absoluto, mas a relacionada à história de cada empresa, marcada pela descontinuidade e pela mudança de meios empregadas com o intuito de conquistar continuidade nos fins. O que acende a centelha da mudança muitas vezes é a circunstância fortuita, o encontro casual, a troca de informações não programada, a visita de rotina.

Há muitos casos em que as empresas têm sabido romper os paradigmas que sempre sustentaram o setor, discutindo as regras do jogo já consolidadas há muito tempo, convictas de que as oportunidades de mudança estão ao alcance de quem as busca mesmo nas circunstâncias aparentemente mais difíceis.

Nos setores mais inovadores, a rapidez com que a inovação tecnológica se manifesta deve ser monitorada continuamente, para que as empresas não se deixem surpreender por mudanças que podem ter uma influência radical sobre as tecnologias utilizadas em seus processos de gestão e na confecção dos produtos. Nas atividades de inovação tecnológica, é preciso abrir-se à colaboração com centros de pesquisa e universidades, canais privilegiados mediante os quais é possível adquirir e aproveitar competências especializadas e orientar os recursos internos para novas metodologias de análise e de solução de problemas industriais.

4.4 Passar de uma estratégia baseada na redução de custos para uma que busque oferecer qualidade e servir

4.5 Projetar os limites da empresa de modo flexível: saber lidar com a externalização e a internalização

Quando uma empresa se fixa numa política de custos ou se volta para medidas protecionistas, por mais compreensíveis que sejam, abandona uma perspectiva de desenvolvimento e crescimento a longo prazo. Como já foi dito, isso é extremamente perigoso. É claro que uma mudança de conduta não pode ocorrer automaticamente em boa parte das empresas, sobretudo nas que por muitos anos fizeram da redução de custos a única estratégia vitoriosa de presença no mercado. Mas isso não elimina o caráter inevitável da mudança. Alguns setores o farão mais rapidamente, outros retardarão seu passo, mas todos terão de se confrontar com essa necessidade de mudança, que inclui reavaliar vigorosa e pacientemente os recursos internos disponíveis e o modo de reutilizá-los, se necessário. Assim, a empresa que quiser viver ativamente essa mudança deverá,

principalmente: reinternalizar algumas atividades empresariais, controlar diretamente as fases mais críticas, buscar sempre que possível uma política de nicho para produtos e serviços de qualidade, olhar para fora da empresa mais do ponto de vista comercial e menos do ponto de vista produtivo, estabelecer acordos com empresas inovadoras que permitam experimentar e não apenas faturar, investir em formação e não simplesmente em equipamentos. De modo particular, essas organizações cuidarão com grande atenção e de modo flexível dos limites da empresa, conscientes do elevado conteúdo estratégico das escolhas de *make or buy*.

4.6 Tratar o tamanho da empresa como uma variável de gestão

Para a empresa, não existe um tamanho de referência desligado do arranjo estratégico específico adotado: há empresas de sucesso com dimensões de faturamento, número de empregados, quantidade de galpões, cotas de mercado muito diferentes umas das outras. A empresa não deve buscar ampliar suas dimensões como se isso fosse um fim em si mesmo, imitando modelos industriais diferentes do seu; só deve fazê-lo se essa ampliação estiver estreitamente relacionada à manutenção de suas condições de competitividade a longo prazo. A empresa também não opta por ser pequena para defender suas formas de ação, sua mentalidade e seus privilégios, necessariamente de curto prazo, mas para aproveitar eventuais oportunidades estratégicas ligadas à sua menor dimensão, não desvirtuando seu modo de ação e exaltando suas características. Não existe, *a priori*, um valor da dimensão da empresa: o tamanho que é positivo para a empresa é aquele que lhe permite competir com sucesso em seu mercado. Já não estamos nos tempos em que "ser pequeno é bom", e nunca chegará uma época em que "ser grande é necessário".

4.7 Estabelecer acordos entre empresas

Nas várias possibilidades de realização de acordos entre empresas, com maior ou menor nível de estruturação, de curto ou de longo prazo, as organizações podem reconhecer uma oportunidade para serem grandes sem deixar de ser pequenas. Na hora em que uma empresa sente dificuldade para enfrentar o mercado sozinha, mas também quando precisa obter maiores resultados para se desenvolver, sempre existe a oportunidade de uma colaboração entre empresas. Essa colaboração pode ser mais ou menos formalizada; pode significar a criação de um grupo de empresas ou a participação conjunta de uma feira; pode ser uma aliança pela recuperação de uma região ou a fundação de um consórcio; pode ser a participação de uma central de vendas ou de uma rede de franquias; pode ser a partilha de clientes

entre empresas que atuam em mercados diferentes ou a melhoria tecnológica de uma cadeia de produção. A colaboração não ocorre por medo ou por incerteza, mas para que as empresas possam obter os efeitos benéficos de serem grandes sem ter de arcar com os custos disso. Longe de ser uma fuga, é uma estratégia de ataque. O território em que poucos anos antes a empresa se refugiava para se sentir abrigada por laços de confiança transforma-se em distrito industrial, comercial ou de serviços, e a certeza dada pela proximidade, antes encarada como proteção, passa a ser um facilitador econômico. Com algumas empresas-guia puxando a fila, amadurecem setores especializados da economia e o empreendedorismo se difunde. As empresas param de fugir da competição e passam a enfrentá-la juntas, com renovada confiança em seus meios.

4.8 Fazer a diferença mediante a organização da empresa e a gestão do capital humano

Muitos empresários alegam que investir em seus colaboradores significa, muitas vezes, expor-se ao risco de perder os melhores deles, por opção pessoal ou pela impossibilidade de oferecer boas oportunidades de crescimento profissional. Não é bem assim, nem deve ser. É melhor contar com contribuições de valor, mesmo que por um tempo limitado, que ter um capital humano pobre e, por isso mesmo, estático. A empresa deve considerar sua organização e a gestão do pessoal como fontes de vantagem competitiva, semelhantes ao sistema de produção ou ao de vendas. Se houve época em que o princípio fundamental era melhorar as condições de vida dos colaboradores, até para ampliar os resultados do trabalho, a tendência hoje é melhorar a qualidade da relação de trabalho, para que sua duração se estenda. Ações de organização e gestão de pessoal dentro da empresa, acompanhadas de expedientes tradicionais de retribuição e incentivo, carreira e valorização profissional, se somam a iniciativas relacionadas à localidade em que a empresa está inserida. A consequência imediata dessa atenção é o crescimento da sensibilidade por tudo o que possa contribuir para a construção de uma boa reputação local da empresa e a melhoria de sua imagem. Ao mesmo tempo, a empresa pode idealizar opções de carreira e novas soluções profissionais para a mão de obra que possa vir a ser seduzida pelo mercado. É possível, portanto, dizer que o "empresário-pioneiro", que faz de toda e qualquer forma de inovação possível uma alavanca competitiva para garantir a continuidade de sua empresa, deve ser também "colono" do território em que atua.

De um ponto de vista mais estritamente organizacional, as empresas têm sabido encontrar respostas eficazes para o problema da personalização excessiva da gestão empresarial, quando esta gira em torno da figura do empresário. Esse problema, que diminui objetivamente o valor da empresa quando não resolvido,

gera uma série de consequências negativas, como a complicação ainda maior dos já difíceis processos de sucessão, o retardamento da contratação de colaboradores de elevado nível profissional e a dificuldade para adotar técnicas de gestão corporativas e tendencialmente mais objetivas. Além da promoção do crescimento profissional dos próprios colaboradores, a quem será possível delegar responsabilidades cada vez mais elevadas, o objetivo da empresa deve ser construir um grupo dirigente composto por pessoas em quem investiu, que saiba, pelo emprego de ferramentas de gestão apropriadas, cooperar com o empresário nas decisões estratégicas.

4.9 Permanecer radicado no território de origem

É bom que uma experiência empresarial prossiga onde tudo começou, dez, vinte, trinta ou mesmo oitenta anos antes, pois, longe dessa origem, seria difícil, embora não impossível, reconstruir e reavivar o patrimônio de conhecimentos e de relações, de imagem e de valores, enfim, de confiança, que permitiram à empresa alcançar o sucesso. É preciso estar radicado no território de origem, ou seja, ter pontos de referência firmes, e ao mesmo tempo olhar para o mundo, em busca da conquista de novos mercados e novas tendências. Em plena globalização, a identidade, a tradição e a confiança são mercadorias relativamente raras e preciosas, também para a atividade econômica: a empresa é caracterizada, e assim deve continuar, por uma economia paroquial aberta para o mundo.

O fundador de uma empresa é uma pessoa que acolhe ideias da sociedade, que outros não são capazes de valorizar, e constrói oportunidades de trabalho: toma e dá, é um empreendedor e um empregador; é também um "tomador" de recursos humanos e naturais de seu território, mas também de recursos imateriais, como as tradições e a cultura local, dando particular atenção ao momento da restituição. Não se limita a usufruir dos recursos, mas age em suas transações segundo o princípio da reciprocidade, revertendo a riqueza para o território sob a forma de empregos, de oportunidades de negócios para outros sujeitos, de iniciativas culturais, de promoção e desenvolvimento da localidade de origem, de modo a evitar seu abandono progressivo pela população e a perda das tradições.

A empresa deve buscar o melhor do que lhe é necessário onde isso puder ser encontrado: alguns recursos vem de perto, outros, como o *know-how*, são recebidos de longe, e não há nada de contraditório nisso. Vejamos, por exemplo, o caso dos colaboradores: os especialistas técnicos muitas vezes são locais, treinados pelo hábito de exercer um ofício que é a fonte de riqueza da localidade; as pessoas com maior nível de capacidade gerencial, necessárias como apoio ao processo de crescimento da empresa, vêm de longe ou aproveitam uma oportunidade para voltar à localidade de origem, depois de ter vivido todas as suas experiências

profissionais em outro lugar.

4.10 Ter um empresário forte na direção

Não há a menor dúvida, e seria grave esquecer disto, de que por trás do sucesso de uma empresa existe sempre a dedicação inteligente daqueles que trabalham nela, em todos os níveis hierárquicos, do mais jovem ao mais idoso. Mas o papel fundamental do empresário não foi ainda adequadamente sublinhado. O trabalhador, por definição, é subordinado, por tempo indeterminado ou não, como contratado ou prestador de serviços, porque se subordina ao risco empresarial assumido por um outro, sem o qual sua posição não existiria. Quando o trabalhador é autônomo, a posição que ocupa se aproxima da do empresário, embora muitas vezes não crie oportunidades de trabalho para os outros. Empresários e trabalhadores subordinados representam as duas faces do problema do trabalho: são dois aspectos complementares, mas sequenciais, do ponto de vista cronológico. Sem os empresários, os funcionários não têm razão de ser; de vez em quando, estes até aprendem dos primeiros o gosto pelo risco e se transformam também em empreendedores. Além dessa característica, de natureza estratégica, o empresário é uma pessoa que decide na hora certa, que enfrenta os problemas sem se lamentar e precisar de ajuda de fora, que trabalha com paixão para garantir a continuidade da empresa. Decidir depressa e procurar pôr em prática o que foi decidido da melhor maneira possível e no prazo mais curto significa não perder-se em discussões inúteis nem protelar o que deve ser feito por medo ou por hábito; mesmo quando se deparam com erros, os empresários tomam ciência deles, buscando soluções alternativas. Pedir o apoio do poder público é necessário, até por canais como a representação sindical do setor, mas é preciso agir como se essas solicitações não fossem respondidas. Enfim, são empresários de sucesso aqueles que com o passar do tempo não perdem a vontade de arriscar, que sabem adaptar suas competências e aptidões naturais às necessidades mutáveis da empresa, que vivem essa extraordinária aventura como realização de si mesmos e serviço aos outros, um misto de esforço e privilégio.

Conclusões

No fundo, o empresário exerce na empresa a criatividade que lhe é própria, responsabilizando os colaboradores e valorizando seu talento, para que, juntos, possam levar a empresa a competir com sucesso em seu mercado. Essa é a busca do bem comum, que se baseia na superação da raiz do conflito estrutural entre capital e trabalho. Mas, ao lado de outras formas de atuação, esta também é

propedêutica para a obtenção do bem comum mais geral de todo um povo. Isso porque, de um lado, a atitude do empresário não pode deixar de chamar a atenção para uma disposição de vida potencialmente válida para qualquer um, em qualquer situação que tenha em sua origem o reconhecimento de um valor recebido e não criado pela própria pessoa. O empresário é alguém que herdou uma empresa, um patrimônio ou habilidades específicas, herança que investiu, contando também com o talento de seus colaboradores: isso pode valer para qualquer indivíduo perante sua liberdade pessoal. De outro lado, o microcosmo da empresa permite fazer a experiência de como a criatividade de diversos indivíduos podem conduzir, quando endereçada para um projeto maior, a resultados conjuntos que a pessoa, sozinha, não poderia pensar e, ao mesmo tempo, à realização da própria pessoa, além da satisfação de muitas de suas necessidades.

Agradecimentos

Agradecemos aos membros da Comissão de Economia e PME da CdO pela colaboração na redação do documento *Fazer empresa*:

Maurizio Andronico, Giuseppe Angelico, Francesco Bernardi, Enrico Biscaglia, Rossano Breno, Corrado Colombo, Graziano Debellini, Luca Erzegovesi, Marco Montagna, Marco Piuri, Vito Sinopoli, Massimo Valentini e de modo particular o prof. Mario Molteni e o prof. Paolo Preti, pela coordenação dos trabalhos.

Agradecemos também a Andrea Giussani e Francesco Liuzzi, pela contribuição dada na revisão crítica dos conteúdos.

Milão, junho de 2010

Notas