

Tecnologia não basta

É impossível competir no mercado mundial sem excelência na administração, afirma Heinrich von Pierer, presidente da Siemens, em entrevista exclusiva

Inovar, estabelecer-se nas regiões mais dinâmicas e fazer alianças estratégicas são os três fatores-chave para o crescimento de uma empresa. A afirmação é de Heinrich von Pierer, presidente mundial da Siemens AG, uma das maiores empresas do mundo, líder nos mais diversos setores em que atua, tais como energia, eletrônica, comunicação, transportes, tecnologia médica, construção, informática, iluminação e componentes. Com cerca de 379 mil funcionários, Von Pierer comanda uma das companhias com maior número de empregos em todo o mundo. Segundo ele, toda modificação de processos já estabelecidos gera resistência, mas é muito importante transmitir aos funcionários a mensagem de que essa transformação tem como objetivo garantir a manutenção dos empregos por longo prazo.

Nesta entrevista exclusiva a HSM MANAGEMENT, Von Pierer conta que a companhia decidiu ampliar cada vez mais a presença da Siemens no Sudeste Asiático, com produção local, para poder enfrentar o imenso desafio representado pelo boom de competitividade da região. Afirma também que o grupo está aumentando os investimentos na América Latina, onde mantém 15 fábricas, e que produzir localmente é sua prioridade. As Américas, prevê, responderão por 25% dos negócios do conglomerado no ano 2000.

O presidente da Siemens informa ainda que, com a ajuda de ferramentas como qualidade total e melhoria contínua, a empresa conseguiu uma redução de custos mais expressiva que a de seus concorrentes internacionais.

O sr. acredita que a Siemens conseguiu ser uma empresa totalmente voltada para o cliente?

A Siemens sempre teve uma forte orientação para as necessidades do cliente. Se não fosse assim, não estaríamos na posição que ocupamos. Atualmente, essa orientação é ainda mais marcante porque o “ambiente” mudou drasticamente também para o cliente. Conceitos-chave, como globalização e concorrência em mercados e pressão da concorrência e de preços, aplicam-se tanto aos nossos clientes quanto a nós mesmos. Um passo decisivo no sentido dessa orientação para o cliente foi dado com a verticalização de nossas unidades de negócio. Nosso objetivo é ser “uma face voltada para o cliente”. É muito importante que os interesses e opiniões dos clientes sejam incorporados ao processo de fabricação dos produtos e sistemas desde o início.



Siemens-Pressbild

bem como equipamentos médicos. Daqui a dez anos, a participação da eletrônica e dos softwares nos projetos será ainda maior do que hoje e poderemos oferecer soluções ainda mais eficientes. Nossa competência básica, portanto, evoluirá cada vez mais para a capacidade de apresentar soluções.

De acordo com sua experiência, quais são os maiores obstáculos que o presidente de uma empresa precisa vencer ao iniciar um processo de reengenharia?

Não há dúvida de que todo o processo de reengenharia implica um alto nível de tensão para todos os envolvidos nele – ou seja, para o presidente, diretores e funcionários. As causas estão na própria natureza humana. Reengenharia significa, em primeiro lugar, modificar os processos industriais e administrativos. De maneira geral, qualquer mudança em processos já estabelecidos não é automaticamente aceita por todos na empresa. É por isso que, quando se realiza um processo de reengenharia, é preciso intensificar as ações que visam a motivação dos funcionários e, sobretudo, o processo de comunicação interna, que deve informar, explicar e transmitir um “senso de urgência”. Quanto mais avançado estiver o processo de comunicação, mais os funcionários e executivos empreenderão esforços na mesma direção, cooperando com a alta administração da empresa. Nesse caso, o presidente terá a função de modelo. Mas também é muito importante transmitir aos funcionários a mensagem de que o objetivo do processo é garantir os empregos por longo prazo.

Como a Siemens enfrenta o desafio representado pelo boom competitivo do Sudeste Asiático?

Para enfrentar esse desafio levamos uma parte considerável de nossas atividades para o Sudeste da Ásia e estamos nos estabelecendo cada vez mais na região, com unidades de produção locais. Em um único país, a China, já temos 35

Em sua opinião, qual será a competência básica da Siemens dentro de dez anos?

Hoje nossa competência básica é, sem dúvida, a execução de grandes projetos de infra-estrutura. Estamos entre os líderes do mercado mundial nesse setor. Acredito que dentro de dez anos nossa principal atividade comercial continuará a ser essa. Como exemplos típicos dos grandes projetos a que me refiro, poderia citar as centrais elétricas, instalações industriais, redes de comunicação e sistemas de trânsito,

SIEMENS NO MUNDO

- Fundação: 1847
- Divisões: energia; indústria, pequena e média empresa; medicina; comunicações; informática; transportes; componentes; iluminação
- Faturamento: US\$ 62,8 bilhões
- Crescimento: 6%
- Lucro: US\$ 1,6 bilhão
- Número de funcionários: 379 mil

Dados referentes ao ano fiscal que vai de 1º de outubro de 1995 a 30 de setembro de 1996.

Fonte: Siemens - Brasil

“É muito importante que os interesses e as opiniões dos clientes sejam incorporados ao processo de fabricação dos produtos e sistemas desde o início”

joint-ventures. Além disso, temos uma longa tradição na Ásia, o que facilita muito as coisas para nós. Em 1857, por exemplo, fornecemos o equipamento necessário para eletrificar a iluminação pública de Xangai. Hoje, todos os nossos concorrentes estão na Ásia – e eles, tal como nós, estão presentes em mais de 190 mercados do mundo. Nossa tradicional presença regional – com desenvolvimento, produção e treinamento realizados nos próprios países – é uma vantagem quando participamos de alguma concorrência. Em médio prazo, conseqüentemente, consolidaremos nossa presença nos mercados do continente asiático que estão em franco crescimento. Até o fim deste milênio investiremos aproximadamente US\$ 4 bilhões nessa região e daremos emprego a cerca de 70 mil pessoas. Acreditamos que, no ano 2000, a participação da região em nossos negócios saltará dos atuais 10% para 20%.

E o que acontecerá com as operações na América do Sul?

O investimento na região Ásia-Pacífico não quer dizer que deixaremos de lado a América do Sul. Pelo contrário, as Américas têm grande importância para nós. A participação na região como um todo em nossas operações deve crescer dos atuais 18% para 25%. Há cerca de cinco anos, representavam apenas 13% do grupo. Vão, na verdade, aproximar-se mais da participação que a Alemanha tem no todo, que deve cair de 40% para 30%.

Quais serão os principais desafios que um CEO deverá enfrentar no mundo que vislumbramos para os próximos anos?

A questão fundamental será o aumento no ritmo de globalização da economia. Já houve um crescimento notável da pressão competitiva nos últimos anos, mas o processo ainda está longe do término. Partimos de custos cada vez menores das comunicações e da constante eliminação de barreiras comerciais em todo o mundo, e logo estaremos diante das conseqüências disso tudo. A desregulamentação e a privatização aumentarão o número de novos concorrentes asiáticos e, cada vez mais, daqueles provenientes do Leste Europeu. Acredito que um de nossos desafios mais importantes será assegurar a posição de liderança alcançada pela Siemens no mercado mundial. Para isso, precisaremos dar uma orientação ainda mais internacionalizada a nossas operações e, principalmente, estimular contínua e coerentemente a transformação cultural já iniciada.

Sua empresa enfrentou nos últimos anos um grande processo de redimensionamento, especialmente na Alemanha, a fim de conseguir a

competitividade necessária. Existe alguma alternativa a esse processo? A nova era tecnológica implica, obrigatoriamente, menos empregos?

A redução dos empregos não é um fim em si mesmo. É apenas uma das muitas medidas destinadas a aumentar a produtividade e reduzir os custos. Para garantir nossa capacidade de competir, estamos desenvolvendo um programa com o objetivo de melhorar a produtividade, acelerar as inovações, acentuar nossa presença nas regiões em crescimento e transformar nossa cultura empresarial. A única forma de assegurar nosso sucesso será uma administração baseada num pacote desse tipo. Quanto à segunda parte de sua pergunta, nas economias altamente industrializadas é preciso aceitar que o aumento contínuo das aplicações da microeletrônica no setor de produção forçosamente reduzirá a mão-de-obra utilizada. Como seria de esperar, isso terá influência direta no número de postos de trabalho e trará novas exigências e qualificações, especialmente no setor de informática e prestação de serviços mais sofisticados.

Como presidente de uma das empresas mais importantes do mundo, qual é sua posição a respeito de temas polêmicos como *empowerment* e terceirização?

Para mim não há dúvida de que o *empowerment* dá forças ao indivíduo

Saiba mais sobre Heinrich von Pierer

O executivo Heinrich von Pierer começou a trabalhar na Siemens em 1969, aos 28 anos de idade. Ele se tornou presidente da divisão de Produção de Energia do conglomerado em 1989, membro da diretoria central em 1990 e assumiu a presidência mundial em 1992. Hoje, ocupa também a presidência da comissão Ásia-Pacífico do conselho de economia da Alemanha. Von Pierer é conhecido por seu

interesse pelas regiões do Sudeste Asiático e das Américas, que ele prioriza na estratégia de expansão dos negócios, em detrimento de seu próprio país de origem. Nascido na cidade de Erlangen, Alemanha, o executivo é formado em Direito e Ciências Econômicas e já atuou como jornalista em sua época de universidade, colaborando para o jornal local *Erlanger Tagblatt*. Casado, tem três filhos.

e aumenta sua motivação. Geralmente uma responsabilidade maior também melhora a disposição da maioria dos funcionários em relação à função que exercem – razão pela qual pretendemos continuar trilhando esse caminho. Temos condições de dar um melhor treinamento aos nossos funcionários – o recurso mais importante com que contamos – quando eles sabem qual o papel que devem desempenhar e são capazes de fazer uma auto-avaliação. Quanto à terceirização, devemos levar em conta que determinadas atividades, como no setor de pré-fabricação ou de serviços, podem ser realizadas por fornecedores externos a preços mais convenientes do que se fossem feitas na própria empresa. Nesse caso, é preciso avaliar o impacto sobre nossa competitividade. Além disso, a terceirização é uma boa oportunidade para garantir empregos, abrindo uma nova fonte de trabalho para nossos funcionários com fornecedores externos.

O que é preciso fazer para motivar os funcionários num momento de tantas mudanças e de flexibilidade nas regras trabalhistas?

Geralmente, não é fácil motivar funcionários em épocas de grandes mudanças. Por outro lado, a maior flexibilidade trabalhista é um fato muito positivo. Atualmente oferecemos mais espaço livre a nossos funcionários para que possam agir de maneira empresarial; damos a eles mais oportunidades de desenvolver suas capacidades e talentos. Dessa forma, acabarão por se transformar nos artífices do destino do próprio setor em que trabalham. Hoje, cada um dos nossos 250 setores comerciais opera no mercado sob sua própria responsabilidade. São os diretores, por exemplo, que tomam a decisão de “atacar” novos mercados ou determinam quando e onde serão desenvolvidos novos produtos e sistemas. Em outras palavras, os diretores de nossos setores comerciais são os chefes e se sentem no comando. A matriz somente é acionada

em questões estratégicas, ou de projetos muito grandes, arriscados, que exigem um nível elevado de investimentos.

Em que direção está caminhando o mercado de telecomunicações? O que o sr. espera da desregulamentação?

“Nossa competência básica evoluirá cada vez mais para a capacidade de apresentar soluções”

O mercado das telecomunicações é, inquestionavelmente, um dos mercados que têm maior expectativa de crescimento no mundo. A competência nesse setor continuará a ser rapidamente fortalecida pela desregulamentação e privatização. Os usuários pagarão tarifas cada vez menores e os fornecedores certamente serão forçados a trabalhar com margens de lucro menores. Num mercado com tais características, os fornecedores que apostarem na inovação serão os únicos que conseguirão se impor, oferecendo rapidamente novos produtos a custos convenientes. Estou firmemente convencido de que a Siemens continuará na vanguarda entre os fornecedores de telecomunicações por muito tempo.

“Durante o processo de reengenharia é muito importante transmitir aos funcionários a idéia de que a finalidade do processo é garantir a manutenção dos empregos por longo prazo”

Como o sr. resumiria a experiência da Siemens na aplicação prática de técnicas como TQM, melhoria contínua etc.?

Nossa experiência me parece muito positiva e meus funcionários confirmam essa impressão. Tais ferramentas contribuíram substancialmente para que, nos últimos três anos, conseguíssemos reduzir nossos custos em 25%, algo que a concorrência internacional não conseguiu obter. O importante é que essas ferramentas sejam aplicadas de forma coerente durante um longo período de tempo e que os resultados sejam continuamente analisados e transmitidos a todos os funcionários.

Qual é o principal fator de crescimento da Siemens?

Não há um único fator de crescimento; creio que sejam três fatores inseparáveis. Em primeiro lugar, produtos inovadores; em segundo, os esforços que empreendemos nas regiões de maior crescimento do Sudeste da Ásia e da América Latina; e, em terceiro lugar, as alianças estratégicas e os acordos de cooperação que fechamos. Quanto à inovação, estamos orgulhosos do que conseguimos: aproximadamente 70% de nossos produtos têm menos de cinco anos. Em alguns setores, como, por exemplo, no de telefones, a “idade” dos produtos é de apenas dois anos. No que diz respeito aos mercados, as grandes mudanças que estão acontecendo na estrutura do mercado mundial de energia elétrica permitem perceber onde se desenvolverão nossos futuros negócios. Já se foi o tempo em que o desenvolvimento acontecia em níveis semelhantes na

Europa, nas Américas e no Extremo Oriente. Atualmente, em torno de 38% desse mercado está na região conhecida por Ásia-Pacífico, cerca de 33% nas Américas e aproximadamente 24% na Europa. Na próxima década, cerca de metade do desenvolvimento do mercado de eletricidade acontecerá na região Ásia-Pacífico. Nosso objetivo é crescer nos Estados Unidos e na América Latina a uma taxa que supere a dos respectivos mercados regionais de eletricidade. A única maneira de alcançar esse objetivo será manter a política de sustentar localmente nossa produção. Isso exige uma forte presença nas regiões em crescimento para que possamos participar plenamente da dinâmica do mercado. Por que razão mencionei as alianças estratégicas e os acordos de cooperação em terceiro lugar na lista dos fatores de crescimento mais importantes hoje? Porque eles nos permitem abrir novos mercados, além de ampliar e renovar a base de dados atualizados existente na empresa. Essas são as razões pelas quais continuaremos a fazer alianças estratégicas e acordos de cooperação sempre que possível.

Além dos benefícios tecnológicos evidentes, a aliança com a Motorola, a IBM e outros gigantes permitirá que a Siemens domine a política de preços dos superchips?

Somente poderá definir preços, como sua pergunta sugere, quem tiver uma posição dominante no mercado. Entretanto, se levarmos em conta a participação das empresas no mercado de componentes eletrônicos, essa não é a situação da Siemens, nem das companhias a que nós associamos. Não podemos esquecer que também existem concorrentes fortes no Extremo Oriente e que, além disso, cada um de nós possui canais de comercialização diferentes. O objetivo de nossa cooperação internacional é reduzir os riscos no desenvolvimento e na produção de novos componentes, processos que exigem consideráveis investimentos, e

também conseguir maior acesso a novos mercados, de acordo com nossa estratégia de globalização e internacionalização.

Qual tem sido a estratégia mundial da Siemens em relação à corrida tecnológica? Como é administrada a área de Pesquisa e Desenvolvimento?

A concorrência não deve ser vista somente do ponto de vista tecnológico. Todos aqueles que quiserem continuar competindo nos mercados mundiais devem satisfazer vários requisitos, e o mais importante é



Image Bank/Tim Jonke

“Somente aqueles com capacidade para conservar os melhores funcionários em sua empresa poderão ser competitivos no mercado mundial”

contar com excelência na administração. Somente aqueles que forem capazes de conservar os melhores funcionários trabalhando em sua empresa poderão construir uma potência em condições de concorrer no mercado mundial. Os custos devem ser convenientes e a empresa precisa poder se estabelecer nos mercados novos com tecnologias e produtos inovadores, além de garantir sua presença nos mercados em crescimento. Isso descreve também a estratégia da Siemens, tal como está definida no “Programa TOP”, instituído em toda a empresa.

Como se traduz em números a prioridade que a Siemens dá aos mercados que o sr. citou?

Como já mencionei, estamos atualmente nos concentrando nas regiões em crescimento. Entre elas, devo destacar o Sudeste Asiático, com um crescimento médio estimado, para os próximos anos, da ordem de 10%, e as Américas, com mais de 6% de crescimento real por ano – taxas claramente superiores às da Europa, cuja previsão de crescimento está em torno de 5%. Nossos investimentos no exterior refletem esse diagnóstico. No Sudeste Asiático, a proporção de investimentos aumentará de 9% para 17% e na América Latina, de 3% para 4%. É preciso lembrar que acabamos de estruturar nossos negócios no Sudeste da Ásia, enquanto nas Américas já temos várias décadas de ancoragem firme. Nossas primeiras investidas nas Américas datam de 1894, quando da fundação de uma empresa no México. Em vários outros países da região, nossa presença já tem mais de meio século e atualmente contribui de forma preponderante para a criação de uma elevada riqueza nacional. A maior parte das fábricas da Siemens localizadas na América Latina produz para o mercado externo. Acredito que essa seja uma base sólida para podermos consolidar nossas atividades em uma região econômica que, depois da Ásia, é hoje a mais dinâmica do mundo. ♦