

Tradição + inovação



EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, IVAN ZURITA, PRESIDENTE DA NESTLÉ BRASIL, DISCUTE AS MUDANÇAS POR QUE A EMPRESA VEM PASSANDO E SEU ESFORÇO EM NÃO PERDER O LADO BOM DE SUA TRADIÇÃO, COMO A PREOCUPAÇÃO EM DAR FORMAÇÃO E FUTURO PARA OS COLABORADORES

A Nestlé, multinacional de origem suíça presente no Brasil desde 1921, sempre foi associada no mercado de trabalho a certo paternalismo com os funcionários. Conceito próximo do da condescendência, isso lhe daria lentidão e inúmeras desvantagens em relação aos concorrentes em um mercado com a velocidade do atual. Pois Ivan Zurita, presidente da Nestlé Brasil há seis anos e com mais de 30 anos de carreira na empresa, vem enfrentando esse desafio com uma série de inovações, entre elas, a própria reinvenção do conceito de paternalismo, que hoje significa dar formação, novas perspectivas, futuro e ambiente amigo. Assim, a Nestlé pode praticar, ou não, os melhores salários do mercado, mas busca oferecer as maiores oportunidades de uma vida equilibrada e promissora, a exemplo da vida do próprio Zurita. Provavelmente é um conceito mais próximo de um “maternalismo”, que combina muito com o tradicionalíssimo logotipo de ninho de passarinhos da empresa.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* do HSM Group, Zurita discute essa profunda transformação cultural e as mudanças –as radicais e as que ocorrem permanentemente– por que vem passando a Nestlé Brasil, como o novo foco no consumidor de baixa renda, o investimento maior em inovações na área de saúde e nutrição e as inovações em gestão, além de repassar suas idéias sobre liderança e de tocar, é claro, no assunto “crise mundial”. A subsidiária brasileira, já conhecida pela grande autonomia que tem em relação à Nestlé mundial, é cada vez mais observada e seguida em outros países, por novidades, como seu organograma reformulado, os serviços de processamento e a inovadora diretoria de recursos humanos.

Você tem 35 anos de carreira na Nestlé, uma vida inteira, o que é raro ver no mercado de trabalho atual. Como você escapa da desmotivação ficando tanto tempo no mesmo lugar?

Eu costumo dizer que, se você não se anima de manhã para ir trabalhar, deveria ficar em casa ou mudar de empresa. Eu me animo. Acredito que seja porque eu me identifico com a empresa em que trabalho e me sinto bem no que faço. A motivação

faz parte da resposta de satisfação que você tem ao fazer o que gosta e que considera bem-feito.

Também diria que a inovação permanente que o mercado exige nos leva a estar sempre “ligados”, acompanhando as novidades no Brasil e no mundo. Estamos em uma era de conhecimento e de velocidade, o que, por si só, nos motiva. Mas é o próprio profissional que tem de entender isso. Nenhuma empresa manterá essa chama acesa por ele.

Na verdade, são poucas as empresas que oferecem o que a Nestlé oferece a seus colaboradores em termos de atualização do conhecimento –uma das razões que me motivam permanentemente. E são poucos os países que oferecem isso também: o Brasil é um desafio diário, em particular no setor de alimentos. Basta ver toda a volatilidade das *commodities* este ano, o dinamismo da bolsa de mercadorias...

Mas, sendo parte de uma organização multinacional, você tem liberdade de ação suficientemente motivadora?

Sim, essa é uma característica que diferencia a Nestlé Brasil das demais subsidiárias do grupo e que para mim é fundamental: autonomia para tomar decisões. Em um mercado como o brasileiro, com essa efervescência que faz de cada dia um dia, você não pode se sujeitar às regras internacionais. Além disso, dentro do mesmo grupo, há mercados que crescem e outros em declínio, o que dificulta uma padronização de estratégias. A organização entendeu isso e nos permite atuar com bastante liberdade.

O que essa efervescência diária brasileira exige da gestão de uma organização na prática?

Acho que aquele que não tiver realmente no sangue um pouco de empreendedorismo, de dinamismo, de inovação permanente ficará de fora. Eu estou há seis anos no Brasil nesse cargo e, para mim, cada dia é um dia. Temos uma constante de planos de crescimento, desenvolvimento e mudanças. E de exageros. Costumo dizer a todos na empresa: “Às vezes, exageramos, pelo amor que temos por essa empresa, pela vontade de fazer as coisas”.

Vocês lançaram recentemente um programa de treinamento em empreendedorismo corporativo, não foi?

Isso mesmo. Ele surgiu da necessidade de incentivarmos os gestores a adotar uma postura proativa. A idéia é fazer com que cada um dos nossos colaboradores atue como atuaria o dono do negócio. A aceitação e a avaliação do programa pelos participantes têm sido grandes.

A autonomia começa pela linha de produtos, não? Eu, por exemplo, não conheço nenhuma empresa no mundo da magnitude da Nestlé em que uma subsidiária tenha 70% do faturamento vindo de marcas só suas, inexistentes em outros países...

Isso tem a ver com a própria história da companhia e com o fato de não termos confundido globalização de mercado com globalização de consumidores. Essa é a razão do sucesso da Nestlé: somos uma empresa multinacional com sabor local. Essas marcas foram criadas em função do perfil do consumidor brasileiro, que é único, diferente de todos os outros. A categoria leite condensado existe na maior parte dos países do mundo, mas a marca Moça só existe aqui. Esse cuidado com o consumidor realmente faz a diferença e é fundamental ao sucesso desta companhia.

Vivemos em um mundo bem diferente do que há 35 anos. Você hoje faria toda a sua carreira dentro de uma única empresa?

Sim, se fosse a Nestlé. Continua sendo uma escola importantíssima e permite, a quem gosta de realizar coisas como é o meu caso, buscar alternativas de carreira interessantes. É claro que sempre alguém pode encontrar uma oferta de remuneração e

“Estar na zona de conforto hoje é criar e inovar permanentemente. No passado, era a estabilidade no que se fizesse”

de condições de trabalho melhores. Eu mesmo já encontrei isso muitas vezes e recusei, porque não tenho intenção de sair daqui. No dia em que eu sair, vou cuidar de outras coisas que não têm nada a ver com isso. A Nestlé é uma escola muito interessante para mim. Morei 17 anos em diferentes países no exterior por conta dela; fiz MBA na Suíça por conta dela.

Aliás, a busca por remuneração melhor foi algo que nunca me preocupou, porque eu acho que a satisfação e o prazer do trabalho são maiores do que o “resto”, vamos dizer assim. E porque prezo equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, algo que também encontro na Nestlé.

Aliás, essa busca afoita dos executivos de empresas por melhor remuneração está, na opinião de muitos, na raiz de toda essa crise mundial que estamos vivendo...

É, isso não me interessa. O que me interessa é ver no semblante das pessoas que trabalham aqui que elas se sentem felizes e confortáveis. A maioria se sente assim na Nestlé Brasil e isso também me dá satisfação. Temos a sorte de estar num país em crescimento, além de tudo –e que por isso mesmo deve ser um pouco menos afetado por essa crise mundial–, e com o crescimento surgem oportunidades. Para aqueles que querem se desenvolver na Nestlé Brasil, basta que se dediquem.

FATOS E NÚMEROS DA NESTLÉ BRASIL

Ano de instalação no Brasil: 1921

Faturamento 2007: R\$ 12,4 bilhões

Crescimento médio de faturamento nos últimos cinco anos: 20% ao ano

Participação na Nestlé mundial: Brasil é o 2º país em volume de vendas e o 4º em faturamento no mundo

Número de empregos diretos gerados: 18 mil

Número de fábricas do Brasil: 28

Número de marcas: 200

Número de itens: 1,3 mil

Penetração nos lares brasileiros: 98%

Principais marcas: Moça, Nescau, Ninho, Prestígio, Molico, Nescafé, Passatempo, Maggi, Neston, Farinha Láctea

Segmentos em que atua: alimentos, farmacêutico (com marcas como Alcon), cosmético (L'Oréal) e alimentos para animais domésticos (Friskies e Purina)

Marca mais confiável: A Nestlé foi considerada a marca mais confiável do Brasil por dois anos consecutivos, segundo o levantamento *Marcas de Confiança*, feito pela revista *Seleções Reader's Digest* com o Ibope

Aquisição da Chocolates Garoto: 2002. (O processo segue na Justiça Federal, uma vez que o Conselho de Administrativo de Defesa Econômica –Cade– viu risco de monopólio na operação. A Nestlé obteve sentença positiva do juiz da 4ª Vara Federal de Brasília em março de 2007, o Cade recorreu e o processo aguarda decisão.)

A Nestlé foi capaz de reter seu talento, não há dúvida. Mas, com a caçada que existe agora no mercado, como a empresa retém os novos talentos?

Outro dia, um visitante comentou comigo: “A Nestlé não é mais paternalista como antes”. E eu respondi: “Não, acho que ela continua sendo paternalista. Foi o paternalismo que mudou”. Antigamente, paternalismo era sinônimo de *mercy* [misericórdia], de cuidar da pessoa exageradamente. Hoje, paternalismo é dar futuro, perspectivas novas, formação. Isso é o paternalismo de hoje. E a Nestlé retém seus colaboradores com isso. É claro que eles precisam saber o que querem e devem lutar por isso, sendo coerentes com seus planos pessoais. Mas a empresa vai apoiá-los nisso.

Outra coisa que a Nestlé faz é oferecer um ambiente amigável. Muitas pessoas dizem que não se pode misturar amizade com trabalho, que as duas coisas não combinam, mas eu discordo. Sendo transparente, e sabendo separar o que é pessoal do que é profissional, não há problema em trabalhar entre amigos. É muito melhor que seja assim. O fato de termos uma boa relação social não significa que, no dia-a-dia, não vamos trabalhar ou discutir –eu sempre tive ótima relação pessoal com o presidente mundial da Nestlé, o [Paul] Bulcke, e somos extremamente profissionais no trabalho. É isso que gera a nova zona de conforto.

“O grande desafio era fazer com que essa companhia tradicional não se tornasse velha”

O que é a nova zona de conforto?

Estar na zona de conforto hoje em dia é criar e inovar permanentemente. No passado, era a estabilidade no que se fizesse, só colhendo os frutos.

Como você vê a entrada de pessoas de fora da empresa? Isso pode desmotivar quem busca crescer aqui dentro, em sua opinião?

Eu sou a favor de mentalidades novas para romper dogmas. Voltando um pouco à questão do paternalismo, se você pensar que só pode promover gente aqui de dentro, você estará sendo o paternalista do passado. Quando traz também pessoas de fora, você passa a mensagem de que há chances para todo mundo.

E como selecionam quem vem?

Mantemos contato permanente com os *headhunters* e com as pessoas que estão lá fora no mercado.

Você falou da eferescência e do dinamismo do Brasil e que ele pode ser menos afetado pela crise mundial. Acionando sua perspectiva de negócios mundial, eu lhe pergunto: é bom estar atuando no Brasil hoje?

Temos sorte de estar no Brasil, sim. Isso porque aqui, não importa a atividade, você ainda pode definir o tamanho que quer ter. Agora, não é um trabalho para principiantes. Você tem de cursar o que eu chamo de “universidade da incerteza” para poder tomar as decisões de todos os dias: decide em um dia, no dia seguinte descobre que se enganou, volta atrás. Só que a margem de erro não pode ser muito grande.

Uma vez assisti à aula de um especialista europeu que dizia: “Vocês nasceram em uma universidade, que é o Brasil. Quem sobrevive no Brasil sobrevive em qualquer parte do mundo”. E é verdade.

Vemos isso no contato com estrangeiros. Mesmo pessoas preparadíssimas como um Jack Welch ou um Rudolph Giuliani, por exemplo, não têm noção da capacidade de gestão da turbulência dos brasileiros. Por conta desse enfoque, vocês costumam rever o desenho da empresa regularmente?

Adotamos o que chamamos de mudanças permanentes. Por exemplo, acabamos de fazer a mudança da sede, que tem um simbolismo muito grande, porque avisa que é tempo de mudança –e para melhor. O custo de operação é mais baixo e ganhamos muito mais conforto. Mudar permanentemente tem a ver com a participação e as atitudes dos colaboradores. Por isso, hoje temos uma integração muito maior com as fábricas –a maior parte das reuniões é transmitida ao vivo para que todos participem. Foi por essa razão também que mais do que duplicamos o investimento na formação de pessoas.

Investindo na formação das pessoas, vocês não se frustram quando elas saem atrás de um salário melhor? Como administram essas perdas para a empresa?

Há algumas que saem e depois voltam. Mas, de qualquer modo, nós temos um sistema de avaliação que detecta o valor de cada um de nossos profissionais e, com isso, construímos um sistema de *replacement* que funciona.

Como vocês avaliam seus colaboradores?

Nosso programa de avaliação, chamado “Nestlé *On the Move*”, cruza as aspirações individuais com as avaliações de resultados gerados e as necessidades da empresa, com extrema transparência, e assim nos permite mudar a arquitetura sempre que for preciso. Por exemplo, o João [Dornellas] era gerente de fábrica de Araras antes de assumir esse cargo [de diretor de recursos humanos e *corporate affairs*] e tinha ótimo desempenho com relacionamentos e experiência de produção. Nós vimos que a área de recursos humanos era a mais defasada em relação à nossa visão de futuro e trouxemos o João para cuidar dela. Hoje nosso RH se tornou um modelo para a Nestlé mundial. Às vezes, as pessoas

são muito boas, mas não necessariamente no que estão fazendo, porque não encontraram ainda a sua real aptidão. Nosso programa ajuda a consertar isso.

Colocar na área de RH uma pessoa que não seja originalmente de RH é uma mudança radical e parece ser cada vez mais tendência... há outras mudanças radicais?

Sim, porque o grande desafio era fazer com que esta companhia grande não se tornasse lenta, com que esta companhia tradicional não se tornasse velha. Então, redesenhamos completamente a empresa, sem ajuda de fora e, dentre os 17 diretores, 15 são novos.

Dentro das divisões corporativas, criamos unidades de negócios, para poder dar agilidade à organização. E deixamos mais transparente a responsabilidade das pessoas, porque, hoje, cada negócio cuida de tudo –vendas, marketing etc.–, até a última linha do resultado de lucros e perdas. Cada gestor precisa ser “dono” do negócio e do segmento inteiro em que atua, ainda que nossos diretores funcionem em rede –somos 17 pessoas que têm uma boa combinação.

Foi importantíssima também a criação dos *shared services*, os serviços compartilhados. Por exemplo, antigamente, cada fábrica tinha um departamento de compras. Hoje, está tudo centralizado *on-line*; as fábricas geram as suas necessidades, mas não compram. O processamento é feito num centro em Ribeirão Preto [interior de São Paulo], que processa tudo: custos, pagamentos, recebíveis, salários. Está mostrando ter tanta eficiência que estamos vendendo esse serviço para subsidiárias Nestlé de 21 países. Processamos os salários dos mexicanos em Ribeirão Preto, por exemplo, e a Nestlé de lá paga. Temos uma estrutura de 400 jovens em Ribeirão Preto prestando esses serviços.

Definimos quatro pilares para a empresa: 1) a eficiência da organização –com modelos novos, conseguimos bilhões de economia; 2) comunicação –totalmente diferenciada; 3) inovação; e 4) visibilidade e distribuição. Esses são os pilares com que trabalhamos, logicamente suportados pela mudança radical na área de recursos humanos, que era fundamental, como já falamos, e totalmente integrados à Nestlé mundial. Fizemos isso em um momento de turbulência, consertando o avião durante o voo.

E veio também da mudança o posicionamento da Nestlé no mercado brasileiro, não?

Sim. Tínhamos uma imagem muito concentrada no consumidor *premium*. O que fizemos foi justamente abrir mais esse leque e buscar o consumidor de massa, com potencial de melhora de poder aquisitivo. Atuamos também nas classes C, D e E, que, hoje, consomem 82% dos alimentos no País. Nós nos antecipamos com a favela, o setor de baixa renda, a regionalização da marca. Isso para nós foi fundamental. Tudo isso foi um aprendizado também, mas estamos bem na curva de experiência e o resultado tem sido favorável.

Você pode descrever um pouco esse projeto de popularização, por favor, e comentar alguns resultados? O C.K. Prahalad cita vocês como exemplo...

O que fazemos é adaptar a embalagem –menor, em sachê, por exemplo– e o sabor de nossos produtos ao gosto e bolso das classes C, D e E, principalmente do Nordeste. Começamos fazendo isso com cereais, massas instantâneas e café solúvel, e agora acrescentamos cereais matinais, duas linhas de lácteos, bebidas achocolatadas e iogurtes. Estamos investindo R\$ 50 milhões para triplicar a capacidade de produção da fábrica na Bahia justamente por isso, atendendo bem o Nordeste. No ano passado, essa nova iniciativa gerou receita de R\$ 300 milhões em vendas. A matriz vai testar nosso modelo na Índia e na China.

Como essa nova mentalidade “do consumidor para a fábrica” repercutiu nas fábricas?

Os gerentes de fábrica eram mais técnicos antes e hoje são muito mais executivos. Você vai às fábricas e eles lhe falam de custos, de eficiência, de *performance*, é outra linguagem. Faço duas reuniões por ano com todo o pessoal de fábrica para falar como vão os negócios e fazemos reuniões também com o sindicato para trocar idéias com muita transparência. E qualquer um pode escrever para mim; há diálogo direto com a presidência.

O que você aprendeu sobre liderança nesses 30 anos de carreira?

O principal é que você precisa ter uma sensibilidade com as pessoas, estar sintonizado com elas. Só assim se constrói credibilidade. Também aprendi que as principais características de um líder devem ser transparência, inovação permanente, criatividade e, principalmente, persistência naquilo em que acredita.

Como se dissemina a liderança entre 18 mil funcionários?

Hoje em dia, com a intranet, as pessoas estão bem informadas sobre tudo que acontece na empresa. Mas eu acho que o veículo principal é o contato com as pessoas, e os gestores de cada divisão e unidade de negócios cuidam disso. Seja por videoconferência ou pessoalmente, eles se comunicam com as pessoas.

Vocês identificam desafios particulares com os funcionários mais jovens, da chamada geração Y?

De fato, se você fala que o jovem vai ficar em formação por dois anos, ele não continua na empresa. Também diminuiu o amor pela companhia e aumentou o apego à qualidade de vida. Mas são mudanças às quais temos de nos adaptar, sempre buscando o equilíbrio.

Como é hoje a política de inovação na Nestlé Brasil?

Trabalhando dentro de nosso posicionamento atual, que é “nutrição, saúde e bem-estar”, nós a dividimos em dois aspectos: inovação e renovação. Renovação é atualização dos produtos históricos que temos, para os quais já se criou fidelidade. Inovação é agregar algo realmente novo.

Em termos de inovação, podemos citar nossa linha de soja, por exemplo, que é totalmente nova, ou a linha infantil de probióticos. São linhas de produtos para hospitais e na área de nutrição. Temos uma associação com a L'Oréal, que também é nossa, o Innéov Fermeté, nutricional em cápsulas, que retarda o envelhecimento da pele. Isso é inovação.

E o que é a renovação?

Vou lhe dar o exemplo do leite em pó. Tivemos um sucesso tremendo no passado com ele, por não precisar de geladeira em um país com poucas geladeiras e eletricidade. Mas hoje ele se transformou em “um veículo de” –é um veículo de cálcio para consumidores de terceira idade; um veículo de proteínas, vitaminas e sais minerais para os bebês. E assim por diante.

Para finalizar, como está o ambicioso projeto de regionalização das estruturas de produção e comercialização da empresa?

Diferentes áreas geográficas do País estão sendo tratadas de forma segmentada, com política de vendas e estratégia de marketing próprias. Assim, simplificamos a operação. A operação de fábrica, hoje, concentra-se na produção. Simplificamos os processos e treinamos mais as pessoas, o que possibilitou reduzir a mão-de-obra na fábrica e transferi-la para a força de vendas, que assim pode buscar novos mercados. Analisando a venda *per capita* nesta organização, vemos um salto de produtividade impressionante. Hoje estamos trabalhando em *lean thinking* [pensamento enxuto], fomos aprender com a Toyota. ●

SAIBA MAIS SOBRE IVAN ZURITA

Constantemente sob os holofotes da mídia, Ivan Zurita é um dos poucos executivos brasileiros que podem ser chamados de celebridade. A leilões de gado que promove em sua fazenda no interior de São Paulo já compareceram, por exemplo, personalidades como o ex-jogador de futebol Pelé e o cantor Roberto Carlos, os dois “reis” do imaginário popular brasileiro.

No entanto, pessoalmente, Zurita talvez tenha muito menos de celebridade. Ele, que ingressou na Nestlé em 1973 como

estagiário e, pela empresa foi trabalhar na Suíça, no México, no Chile, na Argentina e em diversos outros países da América Latina, gosta de cultivar sua origem interiorana. Embora, em dias úteis, faça jornadas de até 14 horas de trabalho, nos fins de semana vai para sua fazenda cuidar do gado leiteiro e do alambique. “O campo rompe com a semana e me oxigena, ensina sobre humildade e sobre relação com as pessoas”, explica. Qual é seu segredo para garantir o pique profissional e pessoal aos 55 anos? Dormir pouco e ouvir muito.