

Foto: Eugênio Pacelli

UMA
LEARNING
ORGANIZATION
BRASILEIRA

Nosso grupo tem uma tradição de evoluir em relação ao que faz. Não somos muito revolucionários, não; nosso modelo é mais de evolução.” Com o tão característico jeito mineiro de falar, Luiz Alexandre Garcia, CEO do Grupo Algar, atribui o sucesso de um dos mais fortes grupos empresariais nacionais de hoje ao fato de ser uma organização que aprende. Com 54 anos de existência, faturamento anual de R\$ 5 bilhões e abrangência nacional –destacada no Centro-Oeste e Sudeste–, o grupo atua em setores tão diversos quanto hotelaria, ser-

formadora de competências; tem mais de 15 universidades, com mais de 40 mil alunos, e não há dificuldades em conseguir talentos. Em segundo, sua qualidade de vida é bastante boa, o que funciona como fator de atração de executivos que neste momento estão buscando mais qualidade de vida, querendo fugir principalmente do trânsito, dos grandes centros. Para fechar, a localização geográfica é bastante favorável, porque temos ponte aérea para Brasília, Belo Horizonte e São Paulo, que são nossos principais eixos de relacionamento. Em uma hora de voo, já estamos em qualquer uma dessas localidades. Uberlândia nos ajuda, portanto.

tras das quais talvez saíamos mais tarde. Nosso outro grande negócio é o Rio Quente Resorts, parque aquático de águas quentes, mas foi um negócio de oportunidade, que nos atraiu pelo enorme diferencial ambiental e ecológico que possui.

E isso se sustenta no longo prazo?

O que posso dizer é que não temos a mínima ideia de quais serão os produtos e os serviços que venderemos daqui a dez anos, mas nosso futuro está alicerçado na prática dos nossos princípios e valores e em nosso principal diferencial competitivo, que é continuar desenvolvendo a competência de

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, LUIZ ALEXANDRE GARCIA, CEO DO GRUPO ALGAR, ANALISA O DESAFIO DE TER UM NEGÓCIO FAMILIAR E DIVERSIFICADO NO BRASIL

viços de aviação e criação de gado, mas orgulha-se dos focos em telecomunicações e agronegócio da soja e, especificamente, da competência essencial de gestão que se traduz no relacionamento com o cliente ou na visão “gente servindo gente”. “Nascemos prestando serviços”, diz Garcia, que é neto do fundador.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* do HSM Group, Garcia discorre sobre as razões de se manter como empresa familiar, a boa governança corporativa, as oportunidades de negócios que ele detecta no Brasil, a Universidade e o Instituto Algar, seus programas de gestão de processos e de ideias e explica até a manutenção da base em Uberlândia.

Gostaria de começar nossa conversa por uma peculiaridade de vocês: ser um grupo de R\$ 3 bilhões com sede fora do eixo Rio-São Paulo. Uberlândia, em Minas Gerais, teoricamente representa afastamento físico dos principais clientes. Isso atrapalha? Ou ajuda?

Nascemos em Uberlândia. Mas podemos continuar aqui porque a cidade tem diferenciais. Em primeiro lugar, é

Acho que o grupo de vocês tem duas características de gestão definidoras. A primeira é de ser um grupo familiar que deu certo, que quero abordar em seguida. A outra é a diversidade de negócios, que abrangem desde a área de telecom, sofisticada tecnologicamente, até o agronegócio, passando por um grande resort. Qual é o desafio de ser multifocal em um mundo que privilegia o foco?

O Grupo Algar é diversificado por opção estratégica, mas com foco. Aliás, o importante dentro da diversificação é ter um foco, aprendemos isso. Já tivemos 60 empresas, indo da fabricação de fibra óptica e de equipamentos de transmissão de telecomunicações até frigoríficos e revendas de automóveis... Deixamos esses segmentos todos e hoje temos poucos focos definidos.

Quais são?

Bem, temos planos de desenvolvimento fortes tanto na cadeia produtiva do agronegócio da soja como em serviços de TI/telecom. E há a divisão de serviços, composta de pequenas empresas, algumas embrionárias que tendem a crescer no futuro, ou-

gestão, empreendedorismo e liderança dos nossos executivos. Somos uma empresa com *core competence* em vez de *core business*. Isso nos levará ao futuro.

Interessante: core competence em vez de core business...

Sim, até porque produto virou *commodity*; serviço virou *commodity*; é tudo igual. Nós acreditamos que podemos ser diferentes por meio do relacionamento com nossos clientes. A Algar não tem pré-venda nem pós-venda; tem relacionamento com seus clientes, e isso vem da nossa *core competence*, a competência de gestão, empreendedorismo e liderança do nosso pessoal.

Você mencionou empresas embrionárias. É assim que um grupo tão grande mantém o espírito empreendedor? Qual é a fórmula?

O primeiro aspecto é cultivar o espírito empreendedor dos nossos executivos e da liderança do Grupo Algar, no aspecto de analisar riscos e oportunidades.

A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM do Brasil.

Nosso grupo tem uma tradição forte de evoluir em relação ao que fazemos. Não somos muito revolucionários, não; nosso modelo é mais de evolução.

Para dar um exemplo, no setor de telecomunicações, nós verificamos que há uma convergência entre TI, que é informática, e telecom. Então, recentemente criamos uma empresa de TI que se chama Algar Tecnologia, para levar soluções de informática com as soluções de telecom para nossos clientes

corporativos de telecom. Isso é evolução. Alinhados com a convergência na oferta de serviços de telecom, estamos entregando para nossos clientes do varejo uma cesta de soluções em telefonia fixa, móvel, internet banda larga e TV –aliás, conteúdo de TV é nosso mais novo projeto.

Em outras palavras, nosso empreendedorismo evolucionário vem de estarmos sempre analisando a cadeia de valor com o foco dos clientes e do

mercado; assim procuramos desenvolver nossa estratégia de crescimento. Já fomos uma empresa de tecnologia, onde a evolução era dirigida pela vertente tecnológica, mas hoje a tecnologia é um meio para oferecermos melhores soluções com o foco do cliente. Quando você trabalha com serviços, o importante mesmo é conhecer as necessidades dos clientes [empresariais] para agregar valor ao negócio deles.

E esse modelo evolucionário comporta a inovação tanto como o revolucionário, certo?

Sim, tanto que nós temos algumas ações bastante inovadoras. O celular pré-pago no Brasil fomos nós que lançamos; nós já interligamos centrais telefônicas com fibras ópticas, quando não se fazia isso.

O modelo evolucionário tem tudo a ver com o conceito de *learning organization*, de uma empresa que aprende todos os dias, cada vez mais atual. Muita empresa diz ser *learning organization*, mas na verdade não é. Vocês são mesmo? [risos] Existe algum método ou sistema que os ajude a sê-lo?

Em primeiro lugar, temos nossa universidade corporativa, que nasceu para ser uma reflexão permanente sobre o futuro [veja quadro na página 28] e que, assim, nos ajuda a evoluir constantemente. E, como sistematização, temos dois processos no nível operacional, que já são implementados: o programa de gestão de processos (PGP) e o programa de gestão de ideias (PGI).

O PGP poderia ser descrito como um programa de melhoria contínua da qualidade, mas que estimula a inovação e o envolvimento dos funcionários. Ele estimula o desenvolvimento de projetos com determinada sequência de ações. Primeiro, identificamos uma oportunidade de melhoria –que é o problema tratado como oportunidade. Então, fazemos medições. Depois, analisamos. Em seguida, implementamos e avaliamos. E vamos retomando o processo.

Esses projetos são tocados por um grupo de duas a sete pessoas, nem

SAIBA MAIS SOBRE **LUIZ ALEXANDRE GARCIA** E O GRUPO ALGAR

O nome Algar vem das iniciais de seu fundador, Alexandrino Garcia (imigrante português, avô de Luiz Alexandre), que, em 1954, constituiu, em Uberlândia, Minas Gerais, a CTBC, empresa de serviços de telefonia. A empresa se expandiu rapidamente e se consolidou em dezenas de cidades do Brasil. Alexandrino permaneceu à frente dos negócios até 1985, quando teve de se afastar por problemas de saúde, sendo substituído por seu filho, Luiz Alberto Garcia, atual presidente do conselho de administração da Algar. Em 2008 a Algar faturou R\$ 3 bilhões, divididos entre 52% em telecom/TI, 43% em agronegócios e 5% nos setores de turismo e serviços. Seu crescimento na última década tem sido de 12% ao ano, em média.

A divisão de telecom e TI abarca telefonia fixa e celular, internet banda larga, comunicação de dados, TV a cabo, e código 12 de longa distância nacional e internacional, soluções de BPO (*Business Process Outsourcing*), TI e soluções de consultoria. O agronegócio inclui plantio de soja e milho e criação de gado nelore, além de processamento de óleo de soja, azeite extravirgem, extrato e molho de tomate e óleo composto. Entre os serviços destacam-se lista telefônica e jornal, mídia externa e *indoor*; serviços de engenharia de telecomunicações; venda, manutenção e fretamento de aeronaves; soluções integradas de segurança patrimonial, eletrônica e de documentos; administração de terminais urbanos de passageiros e *shopping center*. E pertence ao grupo ainda o célebre Rio Quente Resorts, situado em Goiás.

Luiz Alexandre é a terceira geração da família Garcia. Graduado em economia pela Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, com MBA pela Catholic University of America, de Washington, EUA, tem especialização em Marketing pela American University of Paris e fez o Programa de Desenvolvimento de Executivos do IMD, da Suíça.



menos, nem mais. Acontece todos os anos há quase uma década –temos 80 projetos em média, este ano, que já consumiram R\$ 22 milhões de investimentos e retorno econômico-financeiro de R\$ 161 milhões.

É importante falar da parte da celebração do PGP. Fazemos uma feira anual, aberta a familiares dos funcionários e à comunidade, na qual todas as equipes apresentam seus projetos e os dez primeiros colocados são premiados –há prêmios em dinheiro. Ou seja, além de ser um programa que estimula a inovação, ele gera sinergia entre as empresas e convida as pessoas a participar. Vale a pena mencionar o seguinte: quem tem competência para inovar e melhorar aquilo que faz é o dono de um processo, não o presidente da empresa. Esse programa reconhece e estimula isso.

Se o programa de gestão de processos é voltado para a inovação, o que faz o programa de gestão de ideias? [risos]

Também se volta para a inovação [risos]. Ele estimula nossos associados a sugerir mudanças e inovações. Quando estas são implementadas, eles recebem um prêmio em dinheiro.

Fora o PGP e o PGI, temos, na área comercial, nosso clube de vendas. Há um em cada uma das localidades em que estamos presentes com mais de uma empresa. Isso possibilita que os representantes dessas empresas aprendam uns com os outros e identifiquem novas oportunidades comerciais.

Os valores e a cultura forte também contribuem para esse aprendizado contínuo? Aliás, o Grupo Algar é realmente ligado a valores, como é a maioria das empresas familiares?

Acabamos de fazer um trabalho muito interessante que pôs à prova nossos valores. A monomarca “Algar”, nome de todas nossas empresas, é coisa recente; antes éramos um grupo multimarcas. E, para chegar à monomarca, fizemos uma revisão dos nossos princípios e valores, que se reduziram de 12 para

9. Nessa análise, até trocamos o valor “responsabilidade social” por “sustentabilidade”, para englobar os aspectos social, econômico e ambiental. Mas pudemos ver que temos realmente valores imutáveis na organização. Por exemplo: cliente, nossa razão de existir; integridade, algo que temos de respeitar em todos os nossos *stakeholders*; simplicidade, no aspecto não de ser simplista, mas no de termos processos, produtos e serviços simples para o entendimento dos nossos clientes; transparência –a Algar é uma empresa extremamente transparente, e, nos nossos momentos mais difíceis, ainda mais; valorização dos talentos humanos –realmente nós investimos na formação desses talentos e em um bom clima organizacional.

O resultado de ter esses valores? Isso faz com que na Algar não exista aquele negócio de resultado a qualquer preço.

“TRANSPARÊNCIA AJUDA A DESENVOLVER O SENTIDO DE PERTENCIMENTO DOS EXECUTIVOS E DE TODAS AS PESSOAS DA EMPRESA”

As empresas precisam ter resultados e clima organizacional positivo. Sem o segundo, o primeiro não interessa. E isso ajuda no aprendizado, claro.

Eu diria que toda empresa é composta por uma parte tangível, material, e outra intangível. A intangível corresponde quase ao espiritual: é o que está por trás de tudo o que as pessoas fazem. Nossos valores nos servem de “guias mestres” nessa parte intangível.

E o valor sustentabilidade na prática...

Criamos o Instituto Algar, em 2002, para focar nosso investimento social. Está voltado para educação de crianças e inclusão digital. Feitos em parceria com escolas públicas, os programas proporcionam formação continuada de educadores e alunos. Atualmente estamos em dez cidades, beneficiando cem escolas e 6 mil alunos.

Em época de recessão, é fácil manter valores? Porque o pensamento costuma ficar mais imediatista...

Posso dizer que este ano foi bastante conturbado –não só para nós– e mantivemos o valor da transparência com toda a equipe. A contenção foi forte no início, e, agora, 2009 está sendo excelente, superando todas as expectativas –acho que tem a ver com o valor mantido. Transparência ajuda a desenvolver o sentido de pertencimento das pessoas que trabalham na empresa, que assim confiam em que você, acionista, não tem uma agenda oculta.

E o pensamento de longo prazo? Fica comprometido na turbulência?

Fazemos tudo para que não fique. Temos, há 12 anos, um programa chamado “Algar 2100”, que formaliza um espaço de discussão do futuro [veja quadro na página 28]. Também usamos muito a discussão com consultores externos –no nosso caso, trabalhamos com “gurus” como José Carlos Teixeira Moreira e Oscar Motomura– para abstrair do dia a dia e dos problemas de curto prazo, e discutir qual é o “algo a mais” que a empresa deve pensar para fazer diferença no futuro.

Outra coisa importante para a perenidade e o futuro das empresas está em valorizar, disseminar e adaptar, quando preciso, sua cultura empresarial. É extremamente importante que a cultura empresarial evolua com a organização. Mas não pode perder a essência. O grande risco de fracasso de uma empresa ocorre quando ela cresce muito e perde sua cultura; logo depois perde os princípios e valores e daí a identidade.

Alguns experts dizem que as empresas familiares parecem pensar mais no futuro, preocupam-se mais em se perenizar. Você acha que o papel do primeiro executivo de uma empresa muda se ela for de capital fechado, e familiar, ou de capital aberto?

Para mim, o papel é sempre garantir, praticar e difundir os princípios e valores da organização, e energizá-la para

que realmente pratique tais princípios e valores. Minha responsabilidade principal é essa; há pessoas com competências específicas para cuidar da execução das operações.

Já que entramos no tema “empresa familiar”, como você vê o fato de ser um acionista em uma função executiva?

Eu me vejo, na verdade, como um CEO profissional, que, coincidentemente, é da família. O Grupo Algar está em seu quarto CEO profissional, a profissionalização da empresa ocorreu em 1989, há 20 anos. Meu avô fundou a empresa e meu pai o sucedeu, presidindo-a até 1989, quando assumiu a presidência do conselho de administração. De lá para cá nós tivemos quatro CEOs profissionais: Mário Grossi, Gunnar Vickberg, José Mauro Leal Costa e eu sou o quarto. Sou a terceira geração da empresa e o quarto CEO ao mesmo tempo. Assumi o cargo há três anos como parte do processo sucessório anterior.

Mas o desafio do executivo acionista é maior? Imagino que a cobrança e as expectativas sejam maiores...

Sim, o executivo acionista tem um ônus dobrado, porque, quando erra, perde dinheiro da empresa e da família; eu diria que a responsabilidade duplica. Mas, em contrapartida, acredito mais na governança de uma empresa familiar, porque ela é mais ágil nas suas tomadas de decisão; lida melhor com assuntos de longo prazo, além do curto e médio, como você mencionou; é mais forte na prática de seus princípios e valores quando bem administrada.

Há quanto tempo vocês vêm trabalhando a governança da empresa familiar?

Formamos nosso conselho de administração já tem dez anos, no final da década de 90, e estamos sempre atualizando nossa governança segundo as melhores práticas do IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa], porque a intenção é que ela realmente agregue valor ao negócio. O desenho da

nossa governança respeita três pilares: o primeiro é a Lei das SAs; o segundo, nossas particularidades internas; e o terceiro, as melhores práticas do IBGC. Todos os anos fazemos uma revisão com os conselheiros.

Outro aspecto importante na nossa governança é respeitar o pilar de um conselho de administração, que são os conselheiros independentes e qualificados. Temos um conselho de 11 membros, sendo cinco internos, que são representantes do acionista controlador, e seis externos independentes –dois desses membros são honorários, o CEO e um dos independentes. Posso dizer que, no nosso caso, os conselheiros têm trazido uma contribuição realmente incrível para a organização.

A LIDERANÇA EDUCADORA É FUNDAMENTAL PARA A FAMÍLIA EMPRESÁRIA, PARA A FAMÍLIA E PARA QUALQUER EQUIPE. FUNCIONA SOBRETUDO PELO EXEMPLO

Segundo diversos depoimentos, você foi bem preparado por seu pai para a sucessão, além de ter a formação de gestor. Quais são suas recomendações quanto a educar a família empresária?

O principal nesse aspecto é o exercício da liderança educadora. Isso não vale apenas para uma família empresária; vale para qualquer família –os pais sempre são os líderes dos filhos– e vale para qualquer equipe. É o estilo de liderança em que acredito. E como funciona a liderança educadora? Principalmente pelo exemplo; você não pode querer que seus filhos, ou subordinados, sejam algo diferente do que você é. Também é fundamental despertar e alimentar o sentido de pertencimento, tanto na família empresária como nos funcionários.

Eu destacaria ainda dois aspectos importantes num processo de sucessão. Um é respeitar o gosto das pessoas; elas

precisam fazer aquilo de que gostam. Ninguém será um bom profissional se não gostar do que faz; eu sou executivo porque eu gosto de ser e, o dia em que deixar de gostar, vou tentar fazer outra coisa. O outro ponto é que o sucessor precisa ter luz própria e conquistar seu espaço dentro da organização.

Se você me permite, eu vejo a família empresária como uma organização, no que se refere a ser um local onde as pessoas precisam compartilhar a mesma visão e os mesmos princípios e valores, por ser uma comunidade produzindo um bem comum. Os membros da família são *stakeholders* dessa família, assim como os acionistas e funcionários são *stakeholders* da empresa. Então, o líder, seja o pai ou o executivo, tem a responsabilidade de passar a visão, os princípios e os valores para os outros –os filhos ou a equipe.

Vocês têm conselho de família?

Sim. Formamos o nosso com assessoria do IMD [escola de administração suíça], em que criamos nossa “Constituição” da família. Depois, algum tempo atrás, trabalhamos por três anos com a Bernhoeft [hoje, Höft Consultoria]. Agora estamos na fase de praticar as ações do conselho de família, que tem reuniões bimestrais.

O principal objetivo é criar e formalizar regras claras para a participação dos acionistas na empresa considerando seus três papéis: proprietário, trabalhador e família. Desenvolvemos um plano de formação personalizado para preparar as futuras gerações para seu papel de acionista.

Vocês não são uma empresa de capital aberto. Pretendem um dia ir à bolsa para financiar o crescimento?

Na Algar Telecom temos debêntures, mas não ações na bolsa. O que posso dizer é que estamos preparando nossas empresas para ter acesso a capital, seja pelo mercado de capitais, seja por parcerias. Para isso temos um sistema de governança corporativa que segue as normas de empresa de capital aberto.

UNIALGAR, A CROTONVILLE MINEIRA

De certa maneira, pode-se dizer que o Grupo Algar é a General Electric brasileira. Lógico, a primeira permanece como empresa familiar, enquanto a segunda é o próprio exemplo de *corporation*, mas elas coincidem, guardadas as devidas proporções, na diversidade de negócios e no aproveitamento de oportunidades como diretriz, no foco em pessoas e na preocupação com a formação destas por meio da universidade corporativa. Nesse caso apenas, em vez de Crotonville, a universidade fica em Uberlândia. A seguir, o CEO do Grupo Algar, Luiz Alexandre Garcia, fala acerca da universidade corporativa.

Vocês têm a Universidade Algar para treinar seus gestores. Universidade corporativa é objeto de desejo de muitas empresas, mas poucas se atrevem a tentar montá-la. O que os levou a fazer isso?

Temos um programa aqui batizado de Algar 2100, idealizado e dirigido pelo presidente do nosso conselho de administração, meu pai. Como ele disse, esse programa precisava chamar Algar 2100, porque em 2100 nós não estaremos aqui. Trata-se de um programa para pensar o futuro de maneira totalmente imparcial. Uma das coisas que nós constatamos em uma das primeiras edições do Algar 2100 – já estamos em sua 12ª edição – é que o conhecimento será extremamente importante para todas as fases da empresa, e que ele é traduzido no treinamento e capacitação dos nossos executivos. Foi nessa época, há 12 anos, que transformamos nosso centro de treinamento em uma universidade corporativa, que tem o nome de UniAlgar. Evoluímos: fomos reconhecidos, em 2009, como a melhor universidade de ensino a distância do Brasil.

Mas muitas universidades corporativas criadas não dão certo. A de vocês funciona bem? O que vocês fizeram de diferente? Houve *benchmarking* com outras universidades corporativas?

A nossa funciona muito bem. Fizemos *benchmarking* com universidades como a do McDonald's, por exemplo, mas desenhamos nosso modelo, uma personalização que eu considero essencial. Nossa universidade corporativa oferece dois tipos de programa: um obrigatório para todos os gestores que passam pela empresa e outro que é o Programa de Desenvolvimento Individual, o "PDI de Carreira", como o chamamos, pelo qual nós analisamos os pontos positivos dos nossos principais executivos a ser fortalecidos e os que precisam ser melhorados, e desenvolvemos um plano de formação específico para cada caso.

Quais são os conselhos que você dá para uma empresa que quer ter sua universidade corporativa? Como fazê-la realmente funcionar?

O primeiro conselho é que a alta gestão queira realmente investir na educação de executivos, que a enxergue como estratégica para o sucesso da empresa. O segundo é ter um plano de formação bem definido: o que a universidade corporativa vai fazer, de que forma atuará – nossa universidade, por exemplo, atua na formação executiva, não na formação técnica, e cuida também da disseminação dos princípios e valores do Grupo Algar, além de fazer alguns trabalhos mais operacionais, como levantamento de clima organizacional.

to. Em nossos planos de longo prazo, prevemos a aceleração do crescimento por meio do acesso a capital. Mas isso ocorrerá quando for adequado, mediante oportunidades.

Qual é o crescimento projetado na estratégia de vocês?

Nosso planejamento estratégico para os próximos cinco anos prevê dobrar a empresa de tamanho, realizando nos próximos cinco anos o equivalente ao que fizemos nesses 50. É um desafio muito grande, sem dúvida, mas perfeitamente factível, porque temos as pessoas, as oportunidades e já conhecemos o desafio.

Um dos valores do Grupo Algar é a crença no Brasil, como você disse. Como veem o Brasil nos próximos anos?

Sem dúvida alguma, hoje o Brasil tem uma oportunidade concreta de sair dessa turbulência que o mundo inteiro enfrenta de forma diferenciada e iniciar 2010 fortalecido. Diferentemente do que acontecia dez anos atrás, nosso país agora é reconhecido no cenário econômico mundial e temos características que poucos países compartilham: uma dimensão geográfica imensa, população grande, povo com flexibilidade e competência, e recursos naturais, como minérios diversos, petróleo, água e terras férteis. Eu acredito fortemente que o Brasil já é o país do futuro – não será, não; ele já é.

O Philip Kotler falou exatamente isso em um evento recente da HSM. Acho que é uma percepção que aumenta...

Nossos executivos a identificam com clareza no exterior. Pouco tempo atrás, em um seminário internacional de telecom ou em uma feira de aviação, o Brasil era desconhecido e, pior, irrelevante. Hoje, em qualquer fórum de que uma empresa do Brasil participe, o País é lembrado, reconhecido e cobijado por investidores. Isso muda muito nossas perspectivas. **M**