

PENSAMENTO  
**NACIONAL**

**CORPORATIVO**

Foto: Rodrigo Hamam

# UM ESPECIALISTA EM MUDANÇAS

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, FRANCISCO VALIM DESCREVE A TRANSFORMAÇÃO QUE VEM CONDUZINDO NA SERASA EXPERIAN, QUE AGORA SE POSICIONA COMO OTIMIZADORA DE DECISÕES DAS EMPRESAS, E COMPARTILHA OS SEGREDOS DAS VIRADAS

**“O** homem sensato adapta-se ao mundo. O homem insensato insiste em tentar adaptar o mundo a si. Todo progresso depende do homem insensato.” Essa frase é do filósofo e dramaturgo irlandês George Bernard Shaw e, por mais décadas que se tenham passado desde sua formulação (Shaw faleceu em 1950), segue atual como nunca, principalmente quando o mundo em questão é o dos negócios. Que o diga Francisco Valim.

Esse gaúcho, um dos nomes mais bem cotados entre *headhunters* brasileiros, tem em seu histórico recente a mudança radical de uma empresa em grandes dificuldades, a operadora de TV paga NET –que, em cinco anos, saiu de um prejuízo de R\$ 958 milhões para um lucro líquido de R\$ 208 milhões (em 2007). Em 2008, ele foi convocado para uma transformação ainda mais desafiadora: mudar o que vai bem –a Serasa Experian, maior empresa de análise de crédito do planeta fora dos Estados Unidos. E é o que está fazendo. Isso não seria possível sem uma boa dose da insensatez mencionada por Bernard Shaw, que talvez Valim prefira chamar de “atitude” quando diz, rotineiramente aliás, ser o que mais valoriza em um profissional.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* do HSM Group, Valim analisa as várias mudanças que vem enfrentando em sua carreira e conta como o faz, além de descrever seu estilo “participativo” e “sustentável” de gerenciar e liderar, e o modo “otimista” de lidar com o estresse.

**A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer do HSM Group.**

**Um observador atento diria que as mudanças têm sido a constante e até a marca de sua carreira ou que você vive tanto de fazê-las acontecer como de administrar as que lhe são impostas. Então, começo por aí: como você lida com mudanças em ambientes multiculturais? Pergunto isso porque você trabalhava direto com mexicanos da Telmex na NET e agora trata com irlandeses da Experian e latino-americanos em geral, e porque trabalhar com culturas diversas pode incluir um elemento de instabilidade adicional...**

Aprender isso foi um processo evolutivo, no meu caso. Comecei a aprender desde cedo sobre esse processo multicultural quando fiz mestrado e MBA; é absolutamente importante entender

**“A PREDISPOSIÇÃO DAS PESSOAS À MUDANÇA É MUITO MAIOR NA CRISE, PORQUE SEMPRE A SITUAÇÃO PODE FICAR PIOR”**

as culturas, nos mínimos detalhes. Por exemplo, saber como o jeito de se vestir acaba impactando o processo de comunicação e, a partir disso, comunicar-se adequadamente com cada público.

Hoje, na Experian, que é um grupo multinacional com sede na Irlanda e um grande contingente de executivos, temos uma miscigenação interessante, em particular no conselho de administração. Mas isso requer habilidade no trato e no processo de comunicação.

**Outra mudança no seu caso é a de indústria. Você estava na área de telecom desde a privatização do sistema Telebrás e passou para a de serviço de informações de crédito. Foi preciso mudar sua forma de gerenciar por isso?**

Não, porque o ativo principal a geren-

ciar continuou o mesmo: pessoas. É o ativo básico cuja eficiência medimos e acompanhamos. Tem um processo de aprendizado sobre aquele nicho específico, claro: no início, eu sempre me imponho um processo de aprofundamento na tecnologia e em como funcionam as relações dentro da nova indústria. Por exemplo, nessa transição, fiz questão de ir visitar muitos clientes para poder entender sua percepção. Esse é o melhor jeito de aprender sobre um setor, aliás.

De novo, é tudo um processo de aprendizado evolutivo; não tem fim. Você sempre pode se aprofundar um pouco mais. Agora todos temos uma nova jornada nesse mundo da informação, que no Brasil está só começando a se desenvolver.

**A terceira mudança sua que quero trazer para nossa conversa é a de desafios. Na NET, você tinha um turnaround para fazer; na Serasa Experian, está tudo bem e a proposta foi mudar apenas para continuar bem...**

Acho que a diferença maior entre os dois casos é da velocidade da mudança necessária. Quando você está em uma empresa com dificuldade financeira, não precisa explicar a ninguém que precisa ser rápido, isso é uma mensagem que fica subliminar o tempo todo. E a predisposição das pessoas à mudança é muito maior na crise, porque a situação sempre pode ficar pior; então elas anseiam por qualquer mudança que seja em uma direção positiva.

Já em uma empresa de sucesso, como o caso da Serasa Experian, você tem de mostrar as razões pelas quais uma mudança precisa ser executada. Esse é um processo de cooptação que demora um pouco mais de tempo, exige mais elaboração na comunicação, porque as mudanças são em nome de um futuro que não é sentido.

**Quais foram as mudanças implementadas na Serasa Experian em nome de competir no futuro? Falou-se muito do fim da estrutura duplicada na diretoria, que tinha uma pessoa focada no curto prazo e outra no longo prazo...**

Implementamos algumas mudanças na área de mercado com a intenção de aumentar nossa agressividade mercadológica. Para isso, segmentamos a empresa em unidades de negócios, o que permite focar mais as soluções de serviços que atendam melhor nossos clientes. Também ampliamos nossa área de relacionamento com o mercado, e a área comercial especificamente – cada vendedor cuidava de 100 clientes de portes diversos antes – passou a cuidar de 40 em média e clientes de perfil similar e tem maiores recompensas pelo desempenho. E reforçamos ainda nossa área de marketing para podermos ficar mais próximos do nosso cliente e atendê-lo mais completa e eficientemente.

Deflagramos ainda um processo de inovação aberta que inclui parcerias com fornecedores, clientes-chave e centros de excelência em pesquisa no Brasil, como a Unicamp [Universidade Estadual de Campinas] e o Porto Digital [do Recife, Pernambuco], e no exterior, como o Foster Research Group, dos EUA. Assim, aceleramos o desenvolvimento de novas tecnologias e aprimoramos as competências da equipe. O que fizemos foi instaurar um ambiente propício à criatividade, permeado por um processo contínuo de inovações, tanto tecnológicas como organizacionais.

#### **Foi fácil mudar?**

Houve um ceticismo inicial, sempre há, em qualquer empresa ou setor: “Será mesmo que vai dar certo?”. Felizmente, como eu já tinha na minha carreira êxitos que eram conhecidos,

## **SEGREDOS DO TURNAROUND, SEGUNDO FRANCISCO VALIM**

“A primeira coisa de que se precisa para um *turnaround* ser bem-sucedido é a clareza para os acionistas de que isso é necessário. Não se fala muito de *turnaround* no Brasil porque normalmente as empresas quebram antes, e isso ocorre geralmente porque o acionista achou que as mesmas coisas que geraram fracasso no passado por alguma razão vão gerar sucesso no futuro.

Em segundo lugar, é fundamental montar uma equipe realmente qualificada, capaz de enfrentar o turbilhão de processos e eventos que precisam acontecer num processo de *turnaround*.

O terceiro passo foi definir os principais focos de atenção. Por incrível que pareça, no caso da NET era a falta de agressividade mercadológica. Então, logo criamos mecanismos para voltarmos a ser agressivos no mercado.

Vale reforçar que velocidade e agilidade são muito importantes. Lá na NET estabelecemos a seguinte regra: ‘Uma semana é igual a um mês’. Tínhamos de fazer em uma semana aquilo que normalmente se executaria em um mês; nossos cronogramas tinham dias, horas. Foi isso que permitiu uma recuperação rápida, essencial à credibilidade. Lembro que atingimos em três anos o que estava previsto para cinco ou dez anos à frente no plano dos credores.”

isso ajudou. Uma curiosidade é que as pessoas pesquisaram muito sobre mim. Nos computadores da empresa as palavras líderes nas buscas do Google eram “Francisco Valim”... [risos]

Também ajudou o fato de eu deixar claros meus objetivos. Eu tenho facilidade para ser explícito na comunicação. E, como os resultados positivos aconteceram muito rapidamente, criou-se um círculo virtuoso. Muitas vezes as coisas funcionam

**“A PRINCIPAL FUNÇÃO DE UM CEO É PREPARAR A EMPRESA PARA VIVER SEM ELE. É COMO EU MEÇO MEU SUCESSO”**

como com técnico de futebol: se você não apresenta resultado logo no início do seu trabalho no novo clube, acaba sendo questionado. Por sorte, na Serasa Experian esse processo foi

curto, porque logo conseguimos ter os primeiros resultados positivos.

#### **O técnico Wanderley Luxemburgo leva o staff quando muda de clube. E você?**

Olha, meu único *staff* fica lá em casa: minha mulher e meus quatro filhos [risos]. São as pessoas que eu levo aonde vou. De resto... Eu acho que, para atuar em ambientes complexos e multiculturais, você precisa ser capaz de lidar com os times existentes. Não que todo mundo seja perfeito, mas todas as pessoas têm qualidades intrínsecas e, se você souber utilizá-las, poderá potencializá-las. A esmagadora maioria dos nossos diretores e gerentes estava aqui antes da minha chegada. A mesma coisa aconteceu no caso da NET; quando saí da Telemar Oi, não levei ninguém comigo.

#### **Isso contribuiu para o sucesso, não?**

Acredito que sim. Eu saí da NET há quase dois anos e a empresa continua



# anúncio



tendo um processo de sucesso contínuo, evolutivo, com a equipe que estava lá basicamente. Essa perpetuação do desempenho atesta a qualidade da equipe, que foi o que fez a diferença. Aliás, a principal função de um CEO, na minha opinião, é preparar a empresa para viver sem ele. Eu meço meu êxito na NET por essa sustentabilidade do desempenho depois de mim.

**Jim Collins costuma dizer que o CEO só pode ser avaliado mesmo cinco anos depois da saída dele do cargo. Foi cinco anos depois de sair da HP que a polêmica Carly Fiorina ganhou o título de “CEO do ano” pelo Tom Peters, por exemplo. Tem a ver com essa sustentabilidade...**  
Sim, é bem por aí.

**Quando você assumiu a Serasa Experian, fazia pouco que ela tinha sido adquirida. Isso ajudou ou atrapalhou?**

A Experian é um caso peculiar, porque só existiu como empresa a partir de outubro de 2006, quando foi criada uma matriz. Antes, ela era um consolidado de muitas empresas independentes. Então, a Experian respeita muito as culturas e marcas locais, o que facilita tudo. Tanto que hoje nós temos muitas coisas aqui no Brasil –pessoas, tecnologia e modo de operação– que acabamos exportando para outros lugares do mundo. Por exemplo, a forma como a gente atua no mercado de pequenas e médias empresas, o entendimento da relevância da marca etc.

**E a mudança do tipo *turnaround*? Quais são seus segredos? Como você lida com aqueles que ficam trabalhando contra?**

Acho que algumas regras funcionam bem em um *turnaround* [veja quadro na página 26]. Além disso, sou otimista por definição: sempre acho que as coisas podem melhorar. Isso até pode ser eventualmente um aspecto negativo,

mas o fato é que sou assim e que isso simplifica muito tudo. No caso da NET, o principal trabalho com os credores foi mostrar que havia um ativo que valia muito mais que a dívida que estava sendo cobrada, o que se confirmou. A pior coisa que um credor pode ter é receber um ativo de volta; ele não quer um ativo, quer que o devedor pague a conta. Dissemos que pagaríamos a conta e pagamos. E tão bem fomos nisso que, quando chegou a hora de fazer o *closing* da operação de reestruturação da dívida, muitos credores não queriam aceitar o pagamento em dinheiro, queriam o pagamento em ações [risos]. O otimismo ajudou.

Conceitualmente, o que você precisa fazer é estabelecer credibilidade de que 1) existe um ativo e 2) o modelo de negócio prospectivo é exequível. O estresse foi muito alto com os credores

**“NA NET, ISOLAMOS A MAIOR PARTE DA ORGANIZAÇÃO DO ESTRESSE [NO TURNAROUND]. MEIA DÚZIA DE PESSOAS SE ENVOLVEU”**

res durante poucos meses, porque, no momento em que a gente apresentou o plano e logo mostrou que era exequível, arrefeceram-se as animosidades.

Sou uma pessoa bastante espiritualizada, então tenho meus mecanismos internos de lidar com o estresse. Não sinto muito a pressão.

**E o estresse interno, de seu time?**

Na NET, isolamos a maior parte da organização do estresse. Foi só um grupo de meia dúzia de pessoas que se envolveu com a reestruturação... Se os outros, da operação, nos perguntavam nos corredores como andava a reestruturação, explicávamos o seguinte: “Você vai contribuir com R\$ 1 mil para ajudar a

fechar a conta? Não. Então, vai lá fazer seu trabalho do melhor jeito possível e deixa que a gente cuida disso”. Claro, a gente tinha *reports* periódicos sobre a evolução do processo, para não criar insegurança também...

**Interessante limitar o estresse dessa maneira... E deixe-me perguntar sobre outro estresse, o da sucessão...**

Eu diria que, para consertar qualquer coisa, você precisa saber que está quebrada. O problema da sucessão é que as pessoas a dão como certa, ignorando algumas variáveis importantes, como um acidente, ou oferta de trabalho em outro lugar, ou promoção interna.

Aqui na Experian, por exemplo, a “quebra potencial” está sempre em mente. Tanto que as pessoas só podem ser promovidas internamente se já tiverem testado alguém para substituí-las. A Experian tem cultura muito arraigada nesse aspecto. O processo de discussão é intenso, todos os anos, e deixa bem claro quem são os sucessores, como treiná-los, como se faz a sucessão etc. Na NET esse processo não era tão sofisticado, mas havia uma clareza de que era preciso criá-lo. Mas, mesmo assim, toda a minha saída foi planejada com vários meses de antecedência, em comum acordo com os acionistas, para que pudesse ser um processo e não uma ruptura.

Eu reforço: independentemente de haver um sistema, é responsabilidade de quem será sucedido pensar nisso.

**Seus trabalhos mais notórios foram com empresas donas de bases enormes de clientes, como a Telemar. Como você trata clientes insatisfeitos?**

Você precisa tratar cada cliente de forma cuidadosa e individualizada, claro, mas deve se apoiar, sobretudo, em sistemas de acompanhamento para entender o que acontece. E tem de saber

## SAIBA MAIS SOBRE VALIM E A SERASA EXPERIAN

Em meados de 2007, quando o grupo irlandês Experian pagou R\$ 2,32 bilhões por 65% da Serasa, maior empresa de análise de crédito do Brasil, com 2,5 mil funcionários e 4 milhões de consultas diárias de 400 mil clientes diretos e indiretos, Francisco Valim talvez não tenha prestado muita atenção na negociação. Esse executivo do setor de telecomunicações celebrava o cumprimento de sua difícil missão de salvar a operadora de TV paga NET Serviços de Comunicação, parceria das Organizações Globo com a mexicana Telmex. Cargos desafiadores são uma constante em sua carreira –a diretoria financeira da Oi, braço de telefonia celular do grupo Telemar, recém-privatizada, e a vice-presidência do grupo de mídia RBS, estão entre eles–, mas nenhum foi como a NET. Agora Valim preside a Serasa Experian e a Experian América Latina, com clientes em 16 países e que faturou US\$ 462 milhões no ano fiscal de 2008 (encerrado em março de 2009), com lucro de US\$ 118 milhões –a Serasa Experian responde por cerca de 90% do negócio. A formação de Valim inclui graduação em administração e mestrado em planejamento e organizações pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialização em finanças pela Fundação Getulio Vargas e MBA pela University of Southern California em Los Angeles, EUA.



que sempre você encontrará alguém com algum nível de insatisfação.

Acho que a principal ferramenta que mede e ajuda as empresas a tomar decisões é o modelo de pesquisa de satisfação. E vale atrelá-la à remuneração do pessoal. Nós tínhamos na NET um modelo de pesquisa de satisfação que condicionava um quarto do bônus de todos os funcionários, por exemplo. Aqui na Serasa Experian a gente complementou essa pesquisa de satisfação; é um modelo de acompanhamento de satisfação do cliente. A pesquisa é diária, em cada contato com o cliente, e fazemos um relatório mensal. Isso nos dá uma noção clara de aonde estamos indo, o que vem sendo feito de errado e precisa ser consertado.

Você tem de ajustar os processos para que os clientes possam sair mais satisfeitos em cada interação. O mais importante é que o *driver* principal de mudança de qualquer processo seja a satisfação do cliente.

A peculiaridade dos brasileiros é que aceitamos muitas coisas erradas dos governos, por exemplo, mas, no caso dos serviços, somos muito críticos. Por exemplo, o americano liga para uma operadora de telecom e sabe que às vezes tem de deixar uma mensagem numa caixa postal para lhe retornarem mais tarde. Aqui isso irrita as pessoas.

### **É que o consumidor brasileiro não acredita que vão ligar de volta...**

Mas não é só disso que ele reclama. Uma espera o irrita profundamente. Aqui os serviços precisam ser melhores do que o ideal, não basta serem melhores que os dos concorrentes.

### **Então, vamos falar de outra particularidade brasileira. Vivemos a crise mundial do crédito e essa área ainda nem decolou no Brasil. Como a Serasa Experian vê o futuro desse mercado?**

No Brasil, o crédito ainda está na infância, nem à adolescência chegou. Tanto

é que nós nem mergulhamos na crise mundial do crédito realmente. Os bancos apenas ficaram mais precavidos, de forma saudável, para garantir que o sistema não tivesse nenhum tipo de problema no futuro, porque se extinguíram as linhas externas.

Tem muito crescimento de crédito no Brasil para acontecer, na área imobiliária, por exemplo. Os bancos no Brasil são muito bem estruturados e têm políticas de crédito bem diferenciadas. O que precisa acabar aqui é essa assimetria brutal entre quem toma e quem concede crédito. Quem toma crédito tem todas as informações e quem concede, não. Esse é um dos motivos pelos quais o crédito ainda é pequeno em nosso País e não tem crescido a taxas muito rápidas. Mas a expansão deve se acelerar à medida que essa assimetria diminuir. E isso vai começar com o cadastro positivo, que nada mais é do que todos os entes da economia que concedem algum tipo de crédito com-

## **BOA GESTÃO PARA VALIM**

### **Você tende a uma gestão mais humanista ou mais competitiva?**

Eu acredito em uma gestão com a participação das pessoas. Lembro que, logo em uma das primeiras reuniões que eu fiz aqui na Serasa Experian, todos os principais gestores estavam sentados nesta sala, tinha um tema polêmico sendo discutido e um silêncio sepulcral da plateia. Aí em determinado momento falei: “Só deixa eu explicar como isso funciona: se você está convidado para participar de uma reunião, é porque seu voto conta e a hora de votar é agora”. As pessoas ficavam meio apreensivas, porque não era a prática usual dar opinião. Mas eu acredito firmemente que a coletividade das competências é que consegue chegar à melhor solução.

Além disso, quem faz as coisas mandado tende a ficar insatisfeito e não fazê-las direito. E aí a probabilidade de que dê errado aumenta. Eu penso: quanto mais alto se está em uma organização, menos se manda; mais se precisa cooptar as pessoas para decidirem junto.

### **A inteligência coletiva do Google...**

Sim, mas isso requer um desprendimento dos envolvidos.

### **E esse respeito no relacionamento está nos mínimos detalhes. Por exemplo, vi que vocês não têm um departamento de recursos humanos, mas de desenvolvimento humano...**

Exatamente.

partilharem informações sobre determinado indivíduo.

### **Por quê?**

Porque, ao permitir que se colem informações de crédito de uma pessoa em séries históricas que mostram aspectos como a assiduidade dos pagamentos, melhora a avaliação e costuma diminuir a inadimplência quase pela metade e aumentar o número de pessoas com acesso a crédito em 20%.

O cadastro positivo ainda está em discussão. A questão não é decidir implementar, porque isso vai acabar ocorrendo. A questão é fazer isso o mais rápido possível. Das grandes economias, só Brasil não tem. Rússia e China têm, por exemplo. E, na América Latina, que é minha responsabilidade na Experian, Chile, Argentina, Peru, Equador, Venezuela, Colômbia já têm.

### **A Serasa sempre foi conhecida pela “análise de crédito”, mas sua oferta de serviços vai além, especialmente agora, não é isso?**

Na realidade, a concessão do crédito é uma etapa do ciclo de negócio dos nossos clientes e, portanto, do nosso

**“[O BRASIL TEM] FATORES QUE FAVORECEM O CRESCIMENTO. MAS, NO LADO NEGATIVO, HÁ DEFICIT DE INFRAESTRUTURA”**

processo de relacionamento com os clientes. O sistema de crédito engloba a prospecção de tomadores, a concessão do crédito em si, a gestão da carteira e depois a cobrança. Nosso papel é ajudar o cliente a tomar decisão em qualquer uma dessas etapas, dando-lhe as

melhores ferramentas para isso. Então, a gente entende é de marketing.

Nós estamos trazendo para o Brasil diversas ferramentas que a Experian mundial usa para ajudar os nossos clientes a tomar as melhores decisões de marketing em cada etapa. Por exemplo, para a fase da prospecção oferecemos uma plataforma chamada Optimization, que ajuda a decidir qual é o canal de melhor retorno para um investimento não só em mídia, mas em comunicação geral, independentemente dos canais; trata-se de uma plataforma de gestão de campanhas para captar *prospects*, que permite acompanhar os resultados tanto no mundo do marketing direto como no da internet. E há ferramentas específicas para a etapa da concessão, em que se tem de mitigar a fraude, a etapa da gestão do relacionamento –normalmente quando as empresas acabam esquecendo seus devedores num canto – e a da cobrança.

Somos otimizadores de decisões para as empresas.

### **Para finalizar, quero sua opinião sobre o futuro do Brasil. É promissor?**

Uma conjunção de fatores favorece nosso crescimento: uma economia não realmente impactada pela crise, protegida pelo consumo interno; infraestrutura sofisticada na área de bancos; mão de obra qualificada nessa área, que gera conhecimento e produtividade.

Mas, no lado negativo, há *deficit* de infraestrutura, em todas as frentes –estradas, portos, energia elétrica, mesmo telefonia. A cidade de São Paulo, por exemplo, está atrasada no mínimo dez anos em infraestrutura. O problema é que governo não trata isso como prioridade, porque são projetos para 20 anos e seu foco é de quatro anos. ■

**HSM Management**



anúncio

