

Bate-papo com Antonio Carlos Teixeira, professor da FGV e ex-CEO da Brasilata, uma das empresas mais inovadoras do Brasil

Por Matheus Medeiros e Renan De Simone



Sincodiv-SP/A. Freire

Para Teixeira: A inovação está em qualquer canto e, muitas vezes, nos equivocamos ao pensar que ela se desenvolve apenas em grandes laboratórios, com dezenas de cientistas

Se você descobrisse que uma empresa nacional do setor de estamparia de metais foi considerada por diversos anos como uma das mais inovadoras do país, além de ser premiada como uma das melhores companhias para se trabalhar nas duas premiações mais reconhecidas do mercado, certamente ficaria surpreso.

Mas esses são apenas alguns dos prêmios de gestão que a Brasilata recebeu desde que implementou, em 1987, o Projeto Simplificação, um sistema de ideias que surgiu com o objetivo de estabelecer um canal de comunicação de mão dupla entre os funcionários e a cúpula da empresa. Desde então, a organização se tornou líder do setor e já registrou quase 1,5 milhão de ideias dadas pelos funcionários, que são contratados com duas funções: a sua de origem e a de inventor.

Uma das mentes por trás da empresa, Antonio Carlos Teixeira, foi CEO da Brasilata por 37 anos (entre 1978 e janeiro de 2015, quando saiu do cargo e assumiu a vice-presidência do Conselho de Administração da companhia) e o grande mentor do projeto, inspirado modelo japonês.

Para Teixeira – que também é professor da FGV (Fundação Getúlio Vargas) desde 1974 e presidente do Siniem (Sindicato Nacional da Indústria de Estamparia de Metais) há 11 anos – a inovação é a chave do sucesso de qualquer empresa.

“A inovação está em qualquer canto e, muitas vezes, nos equivocamos ao pensar que ela se desenvolve apenas em grandes laboratórios, com dezenas de cientistas. A inovação é a forma mais apropriada de uma organização crescer, por envolver tudo aquilo que dá resultado para o cliente. Se você oferece um serviço melhor e dá mais resultado para o cliente, ele vai preferir a sua empresa e pagar melhor por isso”, destaca.

Nessa entrevista exclusiva ao Sincodiv-SP Online, o professor fala sobre sua trajetória profissional, o início do Projeto Simplificação, como as empresas podem incentivar a inovação em seu ambiente, entre outros assuntos. Confira a seguir:

Sincodiv-SP Online: Professor Teixeira, conte-nos um pouco da sua história pessoal. Qual é sua formação profissional e como você entrou na Brasilata?

Antônio Carlos Teixeira: Eu sou do interior paulista e vim para a cidade de São Paulo para estudar engenharia na Escola Politécnica. Minha infância foi um pouco diferente do comum porque meu pai era oficial do exército e, por isso, morei em diversas cidades do país, como Goiânia (GO), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Campo Grande (MS), sendo que minha família se radicou em Campinas (SP).

Me formei em Engenharia de Produção e, a seguir, fiz uma pós-graduação na FGV.

Meus primeiros anos como profissional foram dentro do mercado financeiro e, depois de alguns anos, fui trabalhar na construtora do Grupo Helene & Fonseca, também na área financeira.

O grupo tinha uma empresa metalúrgica pequena, cujo sócio e administrador resolveu sair e eu fui convidado para ser o diretor-superintendente dessa companhia – isso em 1978.

No entanto, a proposta que eu recebi era um pouco diferente já que, em vez de eu ter um salário compatível com o mercado, eu recebia menos, mas também ganhava em ações da empresa. E foi assim que eu entrei na Brasilata, onde passei os 37 últimos anos da minha vida. A empresa era pequena e eu estava imbuído de fazer com que ela crescesse.

Porém, como eu sempre gostei muito de dar aulas – tanto que, durante a faculdade, fui professor do Cursinho da Poli –, não abandonei a minha condição de professor na FGV, onde já atuava desde 1974.

Sobre meu envolvimento com o Siniem, a Brasilata era uma empresa que, conforme crescia, foi exercendo algum tipo de liderança no setor. E, naturalmente, fomos aumentando nossa participação dentro do sindicato, entrei primeiro como diretor, depois me tornei vice-presidente e, desde 2004, estou como presidente.

Sincodiv-SP Online: Como a Brasilata começou a incentivar o processo inventivo dos funcionários da empresa? Você sempre trabalhou com esse ideal inovador?

Antônio Carlos Teixeira: Digo sempre que a necessidade é a mãe da inovação, pois, em 1982, o país e o setor passaram por uma grande dificuldade, por causa da crise do México, e tivemos de buscar alternativas.

Eu, como professor, tinha acesso a diversas teorias empresariais do mundo todo, como o Modelo Toyota, que ainda estava começando a ser divulgado. E, para tentar sair do momento difícil, começamos a buscar inspiração na escola japonesa, que vinha dando certo na época.

Logo no início desse processo de mudança de cultura da empresa, percebemos que precisávamos envolver as pessoas e, assim, criamos nosso programa de ideias, que começou a puxar a criação de outros processos inovadores.

Nós começamos a criar um meio inovador interno, onde as pessoas podiam propor coisas novas, e assim conseguimos dar um grande impulso na companhia.

Nossa primeira ideia não era incentivar a inovação, mas buscar a eficiência. E quando descobrimos, algum tempo depois, que eficiência e inovação andam lado a lado, entramos de cabeça nisso. Foi assim que criamos o Projeto Simplificação, em 1987, e hoje nosso sistema de ideias é considerado um dos melhores do mundo ocidental.

O fato de desenvolvermos os funcionários a partir da posição de que a ideia da inovação vem da mente e do espírito das pessoas, fez com que nossa empresa crescesse muito e se tornasse a líder do setor. Ou seja, um momento de dificuldade fez com que nos mexêssemos e percebêssemos a importância da inovação no mercado, nos tornando líderes do setor. Por isso repito que a necessidade é a mãe da inovação.

Sincodiv-SP Online: Como as empresas brasileiras – principalmente as pequenas e médias, como as concessionárias de veículos – podem melhorar seus processos de inovação e propiciar um meio inovador internamente?

Antônio Carlos Teixeira: Não existe, pelo menos até agora, inteligência artificial criativa, então as ideias e, conseqüentemente, a inovação vêm dos neurônios e das mentes das pessoas. E as pessoas, para terem e entregarem boas ideias, precisam ser bem tratadas.

Assim, cuidar bem das pessoas e criar um ambiente onde elas possam dar ideias – ou seja, um programa de sugestões – propulsiona um meio inovador interno, porque se mostra que a inovação vem de todos os lugares e pessoas da organização.

As grandes companhias inovadoras do mundo têm em comum o fato de todos seus colaboradores estarem comprometidos com a inovação, a partir de um ambiente interno que incentive esse processo, o que não é algo muito fácil e comum de se fazer, mas que é possível.

Repito, é necessário criar um meio inovador interno que incentive a participação dos colaboradores, principalmente a base, nesse processo de sugestão de novas ideias. Os funcionários, por lidarem com isso diariamente, são os que conhecem melhor a gestão, os processos, o modelo de negócio e os produtos da empresa e, por isso, se incentivados a pensar em inovação, vão dar as ideias que farão mais sucesso.

Bate-papo com Antonio Carlos Teixeira, professor da FGV e ex-CEO da Brasilata, uma das empresas mais inovadoras do Brasil ▯ PARTE II

Por Matheus Medeiros e Renan De Simone



Sincodiv-SP/A. Freire

Antonio Carlos Teixeira foi CEO da Brasilata por 37 anos (entre 1978 e janeiro de 2015) e é professor da FGV-SP desde 1974

Sincodiv-SP Online: Em sua opinião, qual é a importância da inovação para a gestão de uma empresa?

Antônio Carlos Teixeira: A inovação é a grande estratégia de uma empresa e é a forma mais apropriada de uma organização crescer. Inovador é tudo aquilo que dá resultado para o cliente. Se você oferece um serviço melhor e dá mais resultado para o cliente ele vai preferir a sua empresa e pagar melhor por isso. A inovação é a chave de toda estratégia para o crescimento.

Claro que, em alguns setores, a inovação é maior ou menor, mas em qualquer segmento, por mais simples que seja, o processo inovador é fantástico. A inovação está em qualquer canto e, muitas vezes, nos equivocamos ao pensar que ela é desenvolvida apenas em grandes laboratórios com dezenas de cientistas.

A inovação não está relacionada apenas ao desenvolvimento de um novo produto e sim a quatro escopos, dois voltados para dentro da empresa (gestão e processos) e dois para o mercado (modelo de negócio e produto).

As empresas inovadoras são uma minoria justamente por se contrapor a uma cultura difundida de superioridade de “quem sabe mais”. As organizações, para serem inovadoras e aceitarem que todo mundo discuta sua dinâmica de trabalho, não podem ter líderes com preconceito.

Dessa forma, o CEO e os diretores, que são indiscutivelmente muito bem preparados, não podem achar que não vale a pena ouvir os “funcionários de baixo” por acreditarem que sabem mais do que eles (o que é uma mentira se pensarmos no “mundo menor” do trabalho de cada pessoa). É preciso mudar a cultura da liderança da organização, mas este é um processo longo.

Sincodiv-SP Online: Qual foi a primeira reação dos colaboradores da companhia sobre o Projeto Simplificação?

Antônio Carlos Teixeira: Houve dois tipos de reações distintas: o pessoal da base da empresa adorou o projeto, porque eles começaram a ser ouvidos; já a média gerência teve uma reação negativa muito forte, por causa da ideia difundida de “eu sou o chefe, como é que vão dar ideia para mim?”. Naquela época, os gerentes e supervisores, em geral, vinham da base e não das salas de aula das faculdades e, por isso, eram muito inseguros.

Por isso, tivemos alguns problemas e os resolvemos proibindo os supervisores de darem ideias e os recompensando pela quantidade de ideias dadas pelos funcionários da base.

Posso afirmar que o Projeto Simplificação, apesar dessa dificuldade inicial, melhorou muito o clima da empresa, tanto que ela é, constantemente, considerada uma das melhores para se trabalhar no país.

O que aconteceu foi que o projeto andou um pouco devagar no começo, porque nós não o incentivávamos da maneira correta. Com o tempo, descobrimos a maneira correta para o projeto caminhar, que é, basicamente, responder e implementar rapidamente as ideias, estabelecer metas e celebrar os resultados alcançados, criando um meio inovador interno.

Com isso, chegamos ao nosso ritmo atual: cerca de 180 ideias dadas por funcionário a cada ano, o que resulta em, praticamente, 180 mil novas ideias por ano. Mas isso é resultado de um longo trabalho de implementação do Projeto Simplificação.

Sincodiv-SP Online: Você acredita que as empresas brasileiras vão usar a crise atual para incentivar a inovação?

Antônio Carlos Teixeira: Imagino que as empresas brasileiras irão atrás da inovação para sobreviver à crise. Agora, perceber que é preciso puxar a inovação através das pessoas é um pouco mais complicado, porque essa não é uma noção muito clara, já que pensam que a inovação vem de um gênio específico e não da soma das pessoas bem tratadas num meio inovador interno.

No ambiente de crise atual, certamente as empresas que vão ter um melhor desempenho serão as inovadoras. O problema é que a crise que vivemos, por ser estrutural, não tem previsão de acabar, o que é muito ruim para o planejamento das organizações.

Sincodiv-SP Online: O senhor dá aula para muitos alunos que, possivelmente, serão os grandes líderes de amanhã. Você acredita que o futuro, em relação à inovação e gestão de pessoas, será melhor que o presente?

Antônio Carlos Teixeira: Tenho certeza que sim. Sempre evoluímos e a tendência é essa: que as empresas e o mundo sejam melhores. Nós vamos incorporando conhecimentos e atitudes. Nós já passamos por escravidão, feudalismo e o mercado sempre evolui. Até por causa das tecnologias nós vamos trabalhar menos e pensar e produzir cada vez mais. Acredito que é inexorável o desenvolvimento humano e do mercado de trabalho.

Sincodiv-SP Online: Quais são seus próximos passos na carreira?

Antônio Carlos Teixeira: Espero ficar mais dois ou três anos como presidente do Siniem, paralelamente à minha carreira como professor, já que acredito que o bom professor é como um bom vinho, quanto mais velho, melhor (*risos*).

Depois, pretendo seguir apenas como professor e escritor, além de continuar participando da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), onde sou diretor do Departamento de Estudos Econômicos desde 2007 e que considero ser uma organização muito especial.

Produção e edição

