

Crises e Oportunidades

REFLEXÕES E EXPERIÊNCIAS

Conteúdo

	Pg.
Prefácio Peter Fuchs, por Presidente VIVA	5
O fator humano na gênese e na solução das crises por Stephan Schmidheiny	7
Os caminhos abertos da América Latina por Julio Moura, Presidente GrupoNueva	11
A crise e o um por cento por Brizio Biondi-Morra, Presidente AVINA	14
AMANCO Argentina: Criatividade e inovação em um tempo de crise por Gerardo Ourracariet, Gerente Geral da AMANCO Argentina	17
Entrevista com Gerardo Ourracariet, Gerente Geral da AMANCO Argentina por Sibylle Feltrin	20
E o navio zarpa... lembranças de uma crise; AVINA Argentina por Sibylle Feltrin	26

Prefacio

POR PETER FUCHS / PRESIDENTE VIVA

Quando eu trabalhava como representante do Comitê Internacional da Cruz Vermelha nas regiões em estado de guerra na Nicarágua e em El Salvador, éramos obrigados a enfrentar a presença constante da crise.

Na Argentina, junto com as Representações da AVINA, vivi o começo da grande crise e a mutação de uma situação normal para uma de tumultos, incertezas e insegurança.

Finalmente, em uma visita recente à AMANCO Argentina, fiquei sabendo de que maneira a empresa havia superado a crise.

Desde que conheço a América Latina, o continente nunca esteve imune a crises e, ao que parece, tampouco estará livre delas num futuro previsível. O GrupoNueva, a AVINA e VIVA sempre viverão sob o perigo da crise. Por isso, acredito que vale a pena refletir sobre o assunto, analisar se em toda crise também não se esconde uma oportunidade e se é possível aprender com as experiências do passado.

A palavra “crise” provém do grego “krísis” e significa “escolha” ou “decisão”. Ou seja, se refere a uma questão comum na qual, de repente, aparece uma encruzilhada e somos obrigados a escolher um caminho. No século XVI, os médicos introduziram a palavra no seu vocabulário para descrever o momento crítico de uma doença, da qual o paciente morreria ou se recuperaria e sobreviveria. Mais tarde, a palavra foi incorporada ao vocabulário comum para descrever uma situação difícil, perigosa.

A idéia inicial para este folheto “Crises e Oportunidades, Reflexões e Experiências” está provavelmente enraizada no significado original da palavra “crise”, no sentido de “momento de discernir e decidir”. O ser humano se inclina à inércia, à acomodação. Enquanto tudo está funcionando mais ou menos bem, se acomoda sem ambicionar grandes mudanças e prefere uma rotina tranqüila. Nessas circunstâncias, não se vê obrigado a inovar, nem a buscar uma adaptação permanente. No entanto, nesse agradável estado de tranqüilidade não é possível produzir avanços extraordinários porque não são demandados esforços criativos. Em muitos casos, não reconhecemos os primeiros sinais de uma crise – ou os relegamos – para não perturbar nossa tranqüilidade. Porém, por trás dessa calma, a crise continua se desenvolvendo e acaba caindo sobre nossas cabeças com grande estrondo.

A partir daí, somente restam duas escolhas: sujeitarmo-nos à inércia, lamentando nosso triste destino como vítimas da crise; ou, mobilizarmo-nos, mudarmos, sermos criativos para tomar decisões. Ao escolher a segunda opção, a inércia é superada; novas e provavelmente melhores soluções – não vislumbradas pela grande acomodação dos dias de tranqüilidade – com certeza serão encontradas. Dessa maneira, a incerteza da crise é transformada em oportunidade. São nesses momentos decisivos que se manifesta o verdadeiro vigor operativo de uma empresa ou a aprovação social de uma organização filantrópica.

Por esse motivo, VIVA se valeu da oportunidade da crise na Argentina para convidar vários personagens importantes para contar suas experiências e compartilhar suas reflexões sobre as crises e as oportunidades geradas por elas.

Seria uma grande satisfação se isso nos ajudasse a estar mais conscientes das crises que nos rodeiam, evitar a acomodação e inspirar uma criatividade constante e não apenas em tempos de crise. Essa seria a melhor contribuição que o GrupoNueva e a AVINA poderiam oferecer a VIVA.

A história ensina que as coisas nunca são tão boas como acreditamos nos períodos de otimismo e euforia, mas, ao mesmo tempo, raras vezes se tornam ou permanecem tão negativas como vistas do fundo do poço de uma crise.

O fator humano na gênese e na solução das crises

POR STEPHAN SCHMIDHEINY



Desde o começo do século XVI, quando os conquistadores espanhóis descobriram inesgotáveis minas de ouro em suas terras, a América Latina é um continente de sonhos apaixonados, perspectivas auspiciosas e oportunidades realmente incomuns. Ao mesmo tempo, guerras e conflitos de toda espécie, má administração política e econômica, desastres naturais e ciclos econômicos fazem da crise uma característica onipresente na vida e na civilização da América Latina. Portanto, os últimos cinco séculos de história deste extenso continente traduzem uma seqüência interminável de sobressaltos, fazendo-o flutuar entre extremos de crises e oportunidades.

As duas décadas passadas novamente mostraram o modelo acentuado de ciclos que caracteriza o desenvolvimento da América Latina. Depois da década perdida – os anos 80 – e do esgotamento do império soviético, uma nova onda de otimismo e esperança atravessou o continente. Os mercados foram abertos, a ingerência dos governos diminuiu, os regimes autoritários foram banidos e o processo de participação democrática saiu fortalecido.

Na década de 90, a América Latina parecia brilhar sob os holofotes de oportunidades quase ilimitadas. No Hemisfério Norte, a bolha da Internet se inflava produzindo somas extraordinárias de capital novo, e dela brotavam investidores com ousadia suficiente para canalizar recursos de centenas de bilhões de dólares às economias latino-americanas. Os lucros eram promissores e os riscos quase nulos, pois, finalmente, os jovens países do continente pareciam haver amadurecido e começavam a se comportar como jovens adultos.

Fazendo uma retrospectiva, tudo aquilo representou uma falsa esperança. Por uma série

de razões, algumas nascidas ali mesmo e outras forjadas em outros países, muitas nações latino-americanas não foram capazes de sustentar o crescimento positivo da década de 90 e algumas, sem sombra de dúvida, amargaram um retrocesso.

Entregue a uma campanha maciça de privatização das empresas estatais e de utilidade pública, a Argentina era vista

como um modelo exemplar da nova era econômica. Incentivado pelo FMI, o governo determinou a paridade da moeda nacional com o dólar norte-americano e – apesar de continuar existindo uma margem considerável entre as taxas de juros – supostamente eliminou a insegurança em relação ao câmbio de moedas. O resultado não poderia ser outro: investidores internacionais de toda espécie fizeram investimentos e empréstimos de forma quase ilimitada. Apenas uma parte do abundante fluxo de capitais foi utilizada para melhorar a qualidade da infra-estrutura e a competitividade do parque produtivo do país. Com toda possibilidade, a maior parte foi destinada à loucura do consumo e, além disso, acelerou o crescimento do câncer da corrupção.

Em meados da década de 90, as cifras macroeconômicas começaram a evidenciar um grande desequilíbrio entre a capacidade de gerar riquezas e o crescente endividamento do país. Apesar disso, os lucros a curto prazo eram tremendamente tentadores. Não se deu importância aos primeiros sinais de um perigo que se aproximava – ou estes foram simplesmente menosprezados – e a chamada “festa da pizza com champanhe” prosseguiu, tomando o lugar da sensatez econômica.

A corda começou a quebrar em conseqüência da desvalorização da moeda no Brasil, principal

parceiro comercial da Argentina. O impacto foi intenso em todos os níveis e os efeitos, continuados. A paralisia política e econômica tomou conta. Em termos monetários, a Argentina perdeu quase dois terços do valor do seu patrimônio nacional. Com isso, as esperanças e a sempre manifestada auto-estima dos argentinos sucumbiram. faltando pouco tempo para completar dois anos dos piores meses da crise, é impossível não se surpreender com o baixo nível de agitação social e de violência que

acompanharam uma queda tão patética. Nosso Grupo, até certo ponto em contradição com nosso costumeiro ritmo anticíclico de investimento, ficou enredado na espiral da crise. Como parte da estratégia de nos transformarmos no principal fornecedor de tubos de plástico do continente, na primavera de 1998 com-primos a empresa líder desse setor no mercado argentino, exatamente no momento mais alto de uma economia superaquecida, de expectativas e preços exorbitantes que desafiavam as empresas. O que veio a seguir foi um desastre para o Grupo, reflexo da crise que o país vivia. As vendas de tubos foram reduzidas a um terço do volume anterior. As conseqüências amargas foram a redução de pessoal, o fechamento de fábricas e grandes perdas.

Um observador isento poderia comentar – de acordo com o primeiro parágrafo deste texto – que isso é uma ocorrência perfeitamente “normal” na América Latina, que acontece com frequência e, sem dúvida, voltará a acontecer. Mas existe alguma recompensa para aqueles que se arriscam, que têm a propriedade e a firmeza para sobreviver à crise? Que futuro está reservado para a Argentina e sua população depois de sofrimentos e perdas tão sufocantes?

Aqui a história pode nos ensinar algumas lições importantes. Em poucas palavras, a história insinua que as coisas nunca são tão boas como acreditamos nos períodos de otimismo e euforia,

mas, ao mesmo tempo, raras vezes se tornam ou permanecem tão negativas como vistas do fundo do poço de uma crise.

De fato, a história do nosso próprio Grupo confirma essas lições: em 1982, investimos no Chile durante uma tremenda crise econômica (como a da Argentina, em 2001, resultado de uma moeda supervalorizada pelo câmbio fixo), quando todo mundo tratava de transferir tudo o que era possível para um paraíso fiscal. Ao Chile

custaram vários anos e uma política de reforma econômica completa para voltar ao caminho do crescimento sustentável. Conseguiu e, certamente, recompensou aqueles que foram tolerantes o suficiente para afrontar a crise.

A grande oportunidade intrínseca à crise, acredito, está na renovação consciente de virtudes e valores básicos. Quando as coisas são fáceis, o dinheiro nasce da especulação e não do valor agregado da produtividade; os empréstimos para financiar o consumo são facilmente obtidos e os grandes projetos com financiamento internacional são uma grande tentação para aqueles que estão no poder. As virtudes básicas necessárias para produzir formas sustentáveis de desenvolvimento econômico são esquecidas facilmente. Quando as oportunidades para melhorar os próprios padrões de vida e o status social se dão mais em função das relações políticas e pessoais, o centro dos interesses humanos se desloca do trabalho sério e a iniciativa empresarial abraça os favorecimentos sociais e os jogos de poder.

Uma crise tão drástica como a da Argentina significa um doloroso despertar. Subitamente, o governo, os empresários e as pessoas comuns tomaram consciência de algo muito concreto: a longo prazo, ninguém pode gastar mais do que produz. A riqueza de um país e de seus habitantes não é um dote natural divino, mas algo que a criatividade humana, as habilidades e o trabalho produzem e mantêm em constante crescimento.

A principal oportunidade para um país em processo de recuperação de uma crise é a renovação da consciência sobre o valor do trabalho e a produção responsável.

O doloroso destino da maioria dos países com grandes reservas de petróleo é um exemplo convincente. Basta observar o caso da Venezuela, um dos grandes produtores e exportadores de petróleo do mundo, onde é provável que esteja sendo gerada a mais grave crise política, econômica e social do continente.

A principal oportunidade para um país em processo de recuperação de uma crise é a renovação da consciência sobre o valor do trabalho e a produção responsável, e sobre a necessidade de criar condições adequadas para estimular a produção e os investimentos. Os principais ingredientes da receita são tão conhecidos e tudo está tão bem documentado que enumerá-los seria cair no lugar comum. São os mesmos ingredientes indispensáveis a um projeto de desenvolvimento sustentável. O império da lei e da sua proteção para todos, os processos democráticos e a administração pública transparente e responsável; as políticas econômicas e orçamentárias saudáveis; o amplo acesso à assistência sanitária e à educação de qualidade, e o uso eficiente dos recursos naturais estão entre os ingredientes que imediatamente nos vêm à mente.

As oportunidades intrínsecas a um projeto semelhante rumo a novos caminhos e soluções são muito maiores do que as promessas ilusórias para um futuro melhor. Essas oportunidades podem fazer um país ir ao encontro de resultados espetaculares, como provam as tantas histórias bem-sucedidas em todos os continentes, nas últimas décadas. A maioria dessas histórias é fruto do trabalho produtivo de pessoas sagazes e motivadas que, dirigidas por bons governantes, têm o senso de investimento no seu próprio futuro.

Com o passar dos anos, encontrei paralelos surpreendentes entre os períodos de crises e oportunidades para empresas e países. Minha experiência me diz que é mais difícil manter uma empresa excelentemente bem-sucedida, criativa, consciente dos gastos e competitiva do que mudar o rumo de um negócio que está enfrentando uma grande crise. Acredito que isso tem a ver com uma das forças mais intensas da natureza humana: a inércia, definida como resistência a mudanças. Enquanto as coisas estão bem, as pessoas resistem à mudança, mesmo diante da obviedade de que esta lhes trará benefícios. Em tempos de crise, quando não há dúvida de que uma mudança de rumo é necessária para evitar o desastre, aceita-

se quase tudo quando se é solicitado a rescindir velhos modelos, perder influência e revogar prerrogativas estabelecidas. Em tempos de crise, o espírito humano parece que se liberta de todos esses obstáculos que nos impedem de fazer o que mais nos convém.

As crises sempre fazem os seres humanos especular sobre a possível existência de regras, a fim de evitá-las. Seria muito difícil provar a vitória dessas regras porque, se fossem bem-sucedidas, nada aconteceria, e sempre existem períodos na história em que há poucos acontecimentos memoráveis. Apesar de não me atrever a esboçar nenhuma regra nesse sentido, acredito ser possível vislumbrar determinados modelos nas catástrofes nacionais.

As crises não acontecem por acaso (exceção aos desastres naturais). A crise é conseqüência da ação humana coletiva ou da sua ausência. Existem modelos comuns de comportamento que sugerem a oportunidade – e a conseqüente perda da mesma, como na história a seguir, tantas vezes repetida. Um país que experimenta crescimento e prosperidade começa a expor os sinais típicos de reaquecimento econômico e de abuso político, com frequência acompanhados do aumento da divisão social. Supondo que essas tendências são facilmente identificáveis, deveríamos esperar que os cidadãos mais conscientes e preocupados levantassem a voz e mostrassem a necessidade de mudança de rumo. O que se deve fazer é muito óbvio: restringir, a curto prazo, o acúmulo da dívida externa destinada a financiar o consumo e o déficit fiscal. Mas, se os que estão no poder e os que dele se beneficiam aceitassem o ultimato, teriam de mudar seu próprio comportamento e atribuir-se a autodisciplina. Porém, esperar por essa disciplina é querer muito da natureza humana. Em decorrência, todos os esforços são feitos para manter o *status quo* pelo tempo que seja possível. São ignorados os fatos e as tendências, e não são tomadas as medidas corretivas, sequer no começo da crise, quando seriam relativamente menos dolorosas e mais eficazes.

Tamanha resistência à mudança resulta em oportunidades perdidas. À medida que o tempo passa, os problemas sem resolução crescem de tal forma que parece que a crise explodiu da noite para o dia. A oportunidade para empregar

medidas suaves e eficazes já passou; o sofrimento e as perdas generalizadas são inevitáveis, e tornam-se necessárias medidas muito mais drásticas.

Os responsáveis pela crise – tanto pelo resultado de suas ações como por não terem tomado as medidas apropriadas – têm, freqüentemente, a oportunidade de proteger seus próprios interesses e de se esconder durante os anos de turbulência. (Algumas vezes, no entanto, certos indivíduos egocêntricos são suficientemente atrevidos para planejar um regresso ao poder político. Fechar-lhes as portas é uma das oportunidades geradas pela crise).

Aproveitar as oportunidades para evitar as crises exige, antes de tudo, uma liderança comprometida e sólida, alicerçada em valores honestos. A seriedade para investir, nos períodos de prosperidade, na educação

de pessoas e instituições para enfrentar verdadeiros desafios; a coragem para reconhecer e denunciar a crise que se aproxima quando a “festa” ainda está em pleno auge; e a habilidade para planejar e implementar medidas corretivas, dividindo de maneira justa e equitativa os custos, resultarão, neste caso, no ato bem-sucedido de prevenir males maiores.

Esses fundamentos são aplicáveis tanto àqueles que têm responsabilidade nas empresas e nas organizações da sociedade civil, como aos que trabalham na administração pública. Pessoas como essas representam o tipo de liderança que a AVINA está disposta a apoiar. Com esforços conjuntos, conseguiremos aproveitar ao máximo as oportunidades para evitar as crises ou para sair delas. Como resultado, a expansão dos ciclos latino-americanos de apogeu e crepúsculos diminuirá gradualmente e, assim, os modelos de desenvolvimento serão mais sustentáveis.

VMA

Os caminhos abertos da América Latina

“... e com a mão posta no bloco de gelo, como que prestando um juramento sobre o texto sagrado, exclamou: “Este é o grande invento do nosso tempo”.

Cem Anos de Solidão, Gabriel García Márquez

Com o gelo em Macondo, o normal transcende o extraordinário na América Latina. A região não está em crise; a região é a própria crise. E se toda crise representa uma oportunidade, então a América Latina é o continente das oportunidades permanentes.

O primeiro requisito para quem quiser fazer negócios na América Latina é aceitar essa realidade. Mas deve-se sempre contar com o inesperado, o que significa ter clareza estratégica e flexibilidade tática. Aliás, muita flexibilidade. Inclusive para rever a própria estratégia permanentemente. Em certo sentido, tudo é circunstancial.

Após muitos anos de permanência em um contexto como esse, os empresários latino-americanos estão desenvolvendo uma nova capacidade de adaptação e de abertura em relação às tendências que ocorrem na região, não só no plano estritamente econômico, mas também no social, no político e no cultural.

Em sua crise constante, a sociedade latino-americana cresce e amadurece. E uma característica desse processo está no fato de essa mesma sociedade se encontrar, atualmente, mais sensibilizada à necessidade de promover mudanças profundas. Novas lideranças emergem de vários setores da sociedade civil, das empresas e da classe política. Existe uma disposição



renovada para procurar novos caminhos. Em certo sentido, talvez esta seja a principal oportunidade que a crise persistente na

América Latina está proporcionando a todos.

E é exatamente nesse cenário que os empresários latino-americanos começam a se abrir a novas idéias; a questionar seu próprio lugar e o objetivo de suas empresas na sociedade. Nos últimos anos, organizações como o Instituto Ethos, no Brasil, ou a Fundação Prohumana, no Chile, promovem com sucesso o conceito de responsabilidade social empresarial.

Entre os empresários é notório um maior interesse pelos assuntos “públicos”. Eles estão procurando meios e elementos para participar e contribuir de forma positiva

nas mudanças que visem a melhoria da sociedade da qual fazem parte.

A bem-sucedida empresa brasileira NATURA já é um exemplo desse novo paradigma empresarial emergente, ou seja, obter a integração das vertentes econômica, social, ética e ambiental, para criar valor não apenas para seus acionistas, mas também para suas 300 mil vendedoras em todo o país; para as comunidades indígenas, que contribuem para a sustentabilidade das florestas primárias de onde a empresa extrai a matéria-prima para seus produtos de beleza e de cuidado pessoal; e, de

um modo geral, para a sociedade brasileira, oferecendo um modelo de empresa exemplar.

Atualmente, os empresários latino-americanos estão muito mais preparados do que seus colegas alemães, suíços ou austríacos para entender e lidar com assuntos sociais e políticos; para buscar, a partir da empresa, um novo espaço para contribuir na construção de um projeto de sociedade sustentável.

Se a primeira vertente a partir da qual é possível analisar as oportunidades geradas pela crise latino-americana é a sensibilização da sociedade no fomento das mudanças necessárias, a segunda se refere às oportunidades que essa crise oferece especificamente às empresas. Uma dessas oportunidades é poder caminhar mais rápido e profundamente do que as companhias norte-americanas e europeias, na construção da cidadania corporativa responsável. Porém, a grande oportunidade é tornarem-se mais competitivas, mais eficientes e produtivas, e mais bem-sucedidas nos mercados globais, contribuindo de maneira crescente para a melhoria das sociedades onde estão inseridas.

No GrupoNova já trabalhamos dentro desse novo contexto. Nossas empresas estão efetivando uma estratégia empresarial que integra em um único sistema de gestão as vertentes econômica, social e ambiental. E estamos trabalhando em meio a uma das piores restrições econômicas sofridas pela região em muitos anos. Os resultados são alentadores e mostram que caminhamos na direção certa: nos últimos três anos melhoramos o EBITDA (Earnings before Investments, Depreciation, Taxes and Amortization) em mais de US\$ 100 milhões.

Ainda resta muito por aprender e muito caminho a percorrer. Porém, casos como o da AMANCO Argentina – relatado neste folheto – nos entusiasma e motivam.

Recentemente, o GrupoNova incorporou a empresa chilena MASISA. Como parte do processo de integração, seus executivos começaram a conhecer e a colocar em prática nossa Visão e Valores, nossos Princípios e nossa estratégia em-

presarial fundamentada no conceito de triplo resultado (econômico, social e ambiental). Um dos principais executivos da MASISA expressou uma frase que nos

encanta e nos dá satisfação: “Não podíamos ter caído em melhores mãos”.

Da mesma forma, nos sentimos gratificados quando, em sua última reunião anual celebrada na cidade de Cuzco (Peru), os gerentes da AMANCO analisaram suas estratégias e planos de ação, tratando os temas relativos ao meio ambiente e ao social com a mesma naturalidade com que sempre discutiram os assuntos econômicos. Que diferença de quatro anos atrás!. Eles já estão conscientes de que a adoção de um modelo de gestão responsável é um elemento importante de diferenciação nos mercados; que os índices relativos ao ambiente de trabalho mostram que nossos colaboradores se sentem mais motivados e satisfeitos; e que o diálogo e a consulta com seus principais públicos ajudam a identificar novas possibilidades de negócios, reduzir riscos e fortalecer a reputação.

A endêmica crise latino-americana não só nos oferece a oportunidade de desenvolver novas e mais eficientes formas de satisfazer nossos clientes, de criar novos canais de distribuição e de procurar diversificar nossa oferta de produtos e serviços. Também nos dá a oportunidade de aprender a nos relacionarmos com a sociedade civil.

Em 2002, por exemplo, Terranova recebeu o “Prêmio Nacional à Inovação em Cidadania e Gestão Local” por seu programa de apoio ao desenvolvimento da comunidade de Menque, na

Como o gelo em Macondo, o normal transcende o extraordinário na América Latina. A região não está em crise; a região é a própria crise.

VII Região ao sul do Chile. O prêmio foi concedido pela Fundação Nacional para a Superação da Pobreza, Fundação Ford, Ministério Secretaria Geral de Governo e Instituto de Assuntos Públicos da Universidade do Chile.

Outro exemplo: no Equador, a AMANCO participa de um bem-sucedido programa para o desenvolvimento da micro e pequena empresa, em conjunto com outras organizações, incluída a AVINA.

Nesse processo de procurar o sucesso empresarial simultaneamente à nossa contribuição para melhorar a qualidade de vida das pessoas, a AVINA é um parceiro natural e estratégico para que ambos – empresa e organizações da sociedade

civil – possam aprender a trabalhar juntos, superar velhos preconceitos e encontrar novas fórmulas que permitam ganhos para todos.

Vivemos, trabalhamos e sonhamos em uma América Latina sempre agitada e em crise. Estamos aprendendo a aceitar que esta é uma circunstância que ainda nos acompanhará por muito tempo. Portanto, em vez de desânimo, desenvolvemos uma atitude positiva e otimista que nos permite descobrir as múltiplas oportunidades que a nossa região oferece. Estamos convencidos de que a principal delas é a de sermos em um modelo bem-sucedido de empresa responsável.

VIVA

¹ EBITDA: ganhos antes dos investimentos, depreciação, impostos e amortização.

A crise e o um por cento

POR BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA

Ninguém se beneficia de uma crise. Se assim fosse, seria denominada prosperidade. Crise é desmoronamento de valores econômicos e sociais, degradação do meio ambiente e – na medida em que germina violência e dicotomias – crise também significa destruição de valores éticos. Uma crise põe a perder décadas de trabalho. Nos obriga a dar marcha a ré no tempo e anula as sofridas vitórias do passado.

Porém, dizem alguns entendidos, vivemos e vamos viver crises. Então, além de superar as crises e garantirmos a sobrevivência, por que não procuramos tirar proveito delas? O argumento é racional, prático. Quem vai brigar contra ele?

No entanto, acredito que se nos conformamos com essa postura otimista de forma simplista, quase axiomática – “do mal sempre se pode tirar algo bom”, – também corremos o risco de nos resignarmos, aceitando o fatalismo implícito. Seria o mesmo que dizer: “as crises são inevitáveis, somente podemos minimizar seus efeitos”. Inconscientemente, poderíamos esquecer que, no fundo, todos temos alguma criatividade. Uma criatividade onde está implícita a prevenção das crises e, ao preveni-las, excluir suas conseqüências devastadoras. Criatividade que tem a ver com um sistema de educação coletiva que funcione. Para muitos observadores, a crise argentina era uma crise anunciada. E, como tal, inevitável. O que dela aprendemos para evitar as que virão?

Na verdade, o que está em jogo é a criatividade capaz de colocar em movimento um ciclo duradouro, sem os altos e baixos que dão dois passos adiante e três para trás. Nesse sentido, a crise, quando chega, nos apresenta sua maior oportunidade. Porque ela nos mostra que as regras dominantes já não são factíveis, se é que o foram no passado. É sob essa perspectiva que a crise simboliza o momento de maior receptividade a



novos modelos. Se esse momento é bem aproveitado, se obtém um avanço geral. E a esse exemplo de melhoria não devemos renunciar.

A Revolução Francesa foi uma grande tragédia humana. Paradoxalmente, porém, proporcionou a edificação dos direitos humanos como um grande princípio universal da sociedade. A Revolução Bolchevique foi outra grande tragédia; contudo, quem se aventura, nos dias de hoje, a competir em

um mundo de maiorias excluídas sabendo que a conta a ser paga o levará à bancarrota? Isso não significa que a guilhotina e os “gulags” se justifiquem no balanço de benefícios a longo prazo. Tampouco que apenas se aprende a lição por meio de tragédias. Porém, a crise mostra que existem modelos de organização social mais viáveis e benéficos que outros, e que o empenho para sempre melhorar é a nossa principal garantia de estabilidade. Com esse avanço de forma continuada seria possível alcançar progressos harmônicos, sem a necessidade de revoluções e do preço que se paga por elas.

Pessoalmente, estou convencido de que uma América Latina aberta a melhorias graduais e constantes, sem crises e desmoronamentos freqüentes, está ao nosso alcance. E essa conquista traria benefícios incalculáveis, pois simplesmente significaria uma mudança de paradigma.

À primeira vista, afirmar que é possível evitar crises num contexto como o latino-americano parece uma piada. Com poucas exceções, nossa experiência e nossa história mostram o contrário. Não por casualidade, a América Latina tem a reputação de ser o território dos apogeus e dos fracassos. Em décadas recentes, outras regiões tornaram-se conhecidas por seus retrocessos, como partes da África, ou por seus progressos, como partes da Ásia. Mas a América Latina continua mantendo sua fama de terra dos “booms

and busts”, para usar a terminologia de Wall Street. O custo é enorme. Todavia, muito além do econômico e do social, o maior custo está na manutenção da crença do “sempre foi assim e é impossível mudar”.

Certa vez, um economista me disse: “O mundo se divide em três categorias. Um por cento cria as regras do jogo. Quatro por cento jogam. E os restantes 95 por cento sequer sabem que existe

um jogo”. Como em todo ditado popular, aqui existe alguma verdade. E a questão é: em qual das três categorias nos situamos? Desconfio que pouquíssimos, na América Latina, estão plenamente conscientes a respeito de quais são as atuais regras do jogo. Explicá-las neste breve relato seria mudar de assunto. Mas a impressão é que muitos ainda estão lutando contra as regras de um mundo que já não existe, como don Quixote. Bem intencionados, mas deslocados. Atualizar-se seria apenas dar um primeiro passo. O seguinte seria conseguir melhorar as regras para que um jogo de elite se transforme em um jogo de grandes maiorias.

A realidade perversa é que nossa região tem poucas e más experiências quanto à criação de regras de jogo. Quando tentou no econômico, inventou um jogo perdedor: o da substituição das importações. Quanto tentou no político, conviveu com as ditaduras, fossem elas de direita ou de esquerda, outro jogo perdedor. Apenas em décadas recentes surgiram aqueles que começam a aprender qual é o jogo que traz recompensas. Porém, se desejamos não somente participar naquilo que já existe, mas moldar nosso futuro de acordo com nossas prioridades e valores, temos de aprender a construir possibilidades. E isso envolve o desenvolvimento de habilidades que não nos ensinaram na escola, mas que estão ao nosso alcance.

Uma habilidade importante é a arte de

derrotar o fatalismo sem cair na utopia. Para isso é preciso ser profundamente realista. Essa tarefa requer uma firmeza intelectual e um esforço contínuo em longo prazo, para os quais ainda não

estamos preparados. John Maynard Keynes, para dar um exemplo, ao criar novas regras de jogo, mais do que um teórico e idealista, era um homem de grande experiência. Como negociador para a Inglaterra e principal

arquiteto de Bretton Woods, se queixava do poder dos Estados Unidos: “We have the brains, but they have the money”. A América Latina tampouco tem o dinheiro. Mas está apostando na educação dos seus cérebros?

Outro aspecto importante é ter consciência de que ninguém está condenado a jogar na terceira divisão; mas, para subir no *ranking*, é preciso primeiro vencer nas divisões menores. Querer acabar com o campeonato já seria o império da utopia.

Nesse sentido, o problema da América Latina é duplo. Por um lado, os privilegiados – os que teriam as ferramentas para nos conduzir à primeira divisão – freqüentemente preferem refugiar-se em subsídios e outros privilégios, uma forma de ganhar torneios sem ter de jogar. Nas palavras de um reconhecido economista, a estratégia do empresário latino-americano muitas vezes se restringe a “conseguir um almoço com o ministro”. No outro lado, a maioria das pessoas sequer tem a possibilidade de aprender a jogar. Se tivessem alguma oportunidade, poderiam se transformar em atores bem-sucedidos.

Isso me faz lembrar o caso de um nativo que encontrei no deserto de Kalahari. Até poucos anos atrás, esses nativos viviam, como algumas tribos da Nova Caledônia, na idade da pedra. Por meio de um intérprete perguntei: “Como você consegue água no meio de tanto deserto?” Ele me respondeu: “Me dê seu copo”. Com o cajado

*“O mundo se divide em três categorias.
Um por cento cria as regras do jogo.
Quatro por cento jogam.
E os restantes 95 por cento sequer
sabem que existe um jogo”.*

AMANCO Argentina: criatividade e inovação em um tempo de crise

POR GERARDO OURRACARIET / GERENTE GERAL AMANCO ARGENTINA

POR BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA


que trazia nas mãos, começou a fazer um buraco na areia, acompanhando a raiz de uma pequena erva que cresce na região. A um metro sob a terra, a raiz terminava em um tubérculo que mais parecia uma grande cebola. Ele então o retirou e começou a raspá-lo com uma pedra, e – espremendo os pedacinhos com as mãos – encheu meu copo com água.

Esse nativo era mais esperto, mais atento, mais criativo do que qualquer pessoa com diploma universitário que eu conheci. Seu problema estava em não saber como colocar suas habilidades no contexto do jogo moderno. Quando o conheci, sua miséria estava na oferta que o governo acabara de fazer: menos de um quilo de feijão grátis por dia, “porque é preciso ajudar os pobres”. O resultado? Os nativos começaram a se fixar nas proximidades dos centros urbanos para receber e comer feijões; seus filhos perderam as habilidades necessárias para perpetuar a milenar tradição de vida no deserto, e quando o dinheiro para pagar o subsídio acabou – porque sempre acaba – o programa de feijões grátis conseguiu que, em apenas uma geração, alguns poucos gerentes incompetentes – mas bem intencionados – transformassem uma população de antiga tradição e cultura, acostumada a viver livre no meio de paisagens esplêndidas, em escravos de favelas miseráveis, sem comida, sem trabalho, sem futuro e sem identidade.

Há cinco séculos, algo parecido aconteceu na América Latina. Como explica Jared Diamond¹, as desigualdades gritantes que justificaram a exaltada vitória de Pizarro em Cajamarca – 169 espanhóis contra 80 mil incas – não corresponderam ao fato de que uns eram poucos e valentes e outros muitos e covardes, mas que os incas não haviam compreendido que o jogo dos conquistadores era diferente. O mesmo acontece hoje ao beduíno do Saara. O grande explorador Wilfred Thesiger², com títulos das universidades de Eaton e Cambridge, neto do vice-rei da Índia, e em muitos aspectos um representante típico da elite do Império Britânico no seu apogeu, escrevia em 1946: “Em minhas viagens anteriores à África, sempre usufruí o respeito dado a um cidadão inglês. Mas agora, no deserto da Arábia, sinto-me humilhado por meus companheiros beduínos analfabetos, os quais têm, muito mais do que eu, generosidade, valentia, tenacidade, paciência, bom humor e caráter. Com nenhum outro povo experimentei uma sensação tão intensa de inferioridade”. Hoje, os filhos desses mesmos

nobres beduínos mastigam chiclete e acompanham novelas em televisão a cores com antenas parabólicas. Certamente sabem que algo perderam, mas eles não têm a menor idéia do que aconteceu e por quê. Fazem parte dos 95 por cento.

Diante disso, uma reflexão sobre a experiência de crise nos abre a possibilidade de uma mudança de paradigma, de um salto qualitativo não fundamentado em um único ato heróico, mas no poder das pequenas e constantes transformações. Vejamos um exemplo econômico. Uma diferença no crescimento anual do PIB (Produto Interno Bruto) de apenas 2% entre um país e outro – tão pequena que parece desprezível – faz uma mudança substancial na trajetória de uma vida. É o caso da América Central e da Coreia do Sul. Há 40 anos, a América Central era uma região rica em comparação com a Coreia do Sul. Hoje, apesar de ter riquezas naturais muito maiores, a América Central tem menos da metade da renda per capita da Coreia. Um crescimento com altos e baixos – tão excelente como 6% ao ano da Nicarágua dos anos 60 e 70, e às vezes de menos de 10% como nos anos 80 – tem como resultado médio uma estagnação ou regressão. Enquanto que 3% mais ou menos constantes – sem os despotismos de uma ditadura e sem os excessos das conseqüentes revoluções – mais que triplica os recursos na trajetória de vida de uma pessoa. A diferença é tão grande e tão rápida – em apenas algumas décadas – que já não se trata de sacrificar-se pelo bem-estar das gerações futuras. Trata-se de conseguir uma transformação extraordinária no transcurso da própria vida. No entanto, para nos envolver em um projeto como esse, temos de avivar uma ética do cotidiano, valorizar o dia-a-dia, honrar o esforço renovado. É como se apostássemos em uma semente de mostarda.

Poderíamos dar outros exemplos, em outros setores, mas seria a mesma coisa. Uma das genialidades da AVINA e do seu fundador é que fazemos parcerias considerando a visão de *outros*. Não a nossa. Os participantes são outros. A valorização do outro, do processo participativo e compartilhado, está no centro de nossos valores. A AVINA não procura ser o protagonista, mas o parceiro. Apesar de imperceptível – qual antídoto às crises – VIVA significa esse esforço duplo, completamente aberto, ou seja, o da criação de riquezas e oportunidades, de investimento social multiplicador em um processo de aprendizagem e benefício mútuos. A partir dessa perspectiva, as crises são mais do que oportunidades. São a origem da nossa existência. 

¹ Jared Diamond, “Guns, Germs and Steel”, Norton 1997

² Wilfred Thesiger, “Arabian Sands”, Longmans 1972



A crise do país quase sem que percebêssemos, nos primeiros meses de 2002 nos encontrávamos debruçados em uma detalhada análise de cenários que poderiam resultar na superação da crise ou até mesmo no fechamento responsável das operações da AMANCO na Argentina.

E não era para menos: o governo de De La Rúa acabava de desmoronar, fruto da ineficiência que já estamos acostumados a ver na classe política argentina. Esse fato produziu um desfile de cinco presidentes em dez dias, além de uma tremenda desvalorização da moeda que, em três meses, chegou a 350%. O país parou. Ao mesmo tempo, a população se mobilizou em assembleias nos bairros, procurando saídas imediatas ao desmanche político, econômico e social da Argentina. Os bancos fecharam suas portas durante vários dias, com o propósito de reter a saída de divisas, resultado da desconfiança geral. Quanto ao governo, as medidas sucessivamente adotadas foram pouco felizes: *default*, “corralito”, ou seja, confisco do dinheiro dos poupadores nos bancos, impedindo-lhes o direito de sacar suas economias e, ainda por cima, regressão.

A empresa em crise

Na AMANCO Argentina sofríamos com a crise do país da mesma forma como se sofre a quebra do melhor cliente. As vendas caíram a níveis jamais imaginados; foi preciso reduzir a produção ao mínimo; pela primeira vez, nossos funcionários sentiram que a situação era extremamente difícil, talvez insuperável.

A tudo isso se somaram os assaltos perpetrados contra a empresa, cada vez por grupos de mais de 10 pessoas armadas. Ao todo foram cinco assaltos, que conseguiram amedrontar todo o pessoal e suas famílias.

O ambiente de trabalho não era bom. Mais

ainda: havia poucos meses, no dia 28 de junho de 2001, que tínhamos fechado a fábrica de Rosario e reduzido em 20% os salários para continuar funcionando. O fechamento dessa fábrica merece uma consideração à parte, pois foi realizada de forma responsável, com um trabalho – mantido ainda hoje – de demissões assistidas desenvolvido com o FUNDES. Apesar de tudo, não

deixava de ser o fim das atividades de uma das fábricas mais importantes e modernas do país. Lembro-me que nessa ocasião um operário, com mais de 30 anos de casa, comentou: “O país, certamente, vai ficar pior do que agora se a AMANCO decidir fechar nossa fábrica em Rosario”. O tempo lhe deu razão.

Com toda essa sucessão de fatos externos e internos negativos, o índice anual sobre ambiente de trabalho na AMANCO Argentina foi um dos piores do Grupo: atingimos apenas 72% para um objetivo fixado em 80%. Na Reunião Anual da Alta Gerência (RAAGA), realizada em setembro de 2002, em Curitiba, me senti envergonhado quando foram apresentados esses resultados relativos a 2001, sentimento que se somou à preocupação em conhecê-los.

Corriam os meses de fevereiro e março de 2002, e nossos cenários de sobrevivência (ou de fechamento) já estavam a ponto de serem implementados. Também estávamos preparados para agir. Pessoalmente, me impus dois objetivos: um era conduzir a empresa como se ela fosse minha. Respeitaria todos e cada um dos princípios corporativos, a visão, os valores e a missão, mas não faria nada para demonstrar um bom indicador aos meus chefes que, por outro lado, pudesse ameaçar nosso desempenho a médio prazo. Mas as vendas caíram ainda mais nesse momento,

porque decidimos vender apenas para aqueles que podiam pagar ou para aqueles que, apesar dos problemas financeiros, mantivessem um comportamento sério e honesto durante a crise, situação que para nós representava a confiabilidade que podíamos depositar nesses “parceiros” da AMANCO. O outro objetivo pessoal era reafirmar aos meus chefes a credibilidade e a confiança em nós depositadas.

Na AMANCO Argentina sofríamos com a crise do país da mesma forma como se sofre a quebra do melhor cliente.

Nossa estratégia: a sobrevivência

Durante todo o mês de março de 2002, as conferências telefônicas tiveram frequência semanal. Do lado de cá da linha estavam os gerentes operativos; do outro, os corporativos. Foi nessas reuniões que definimos os parâmetros que seriam pontuais na estratégia de sobrevivência. Iríamos trabalhar com quatro indicadores país e não mais do que dez indicadores empresa. Em função de como evoluíssem os indicadores país, tomaríamos as decisões mais radicais (cenário de fechamento ou de permanência); de acordo com a evolução dos indicadores empresa, definiríamos os ingredientes que sustentassem a sobrevivência. A única certeza era que só uma má combinação desses indicadores nos conduziria ao fracasso, situação que nunca consideramos seriamente como factível, visto que toda a equipe trabalhava com afinco pela sobrevivência.

Com os indicadores país (balança comercial, índice de preços ao consumidor (IPC), reservas líquidas do Banco Central e arrecadação fiscal) e os principais indicadores empresa (faturamento, volume de vendas, preços, gastos gerais, contribuição, *mark up*¹, cobranças, capital de giro, rotatividade dos estoques e *cash flow*) funcionando, iniciamos os ajustes mais finos. Tivemos de reduzir o número de gerentes (são os salários mais altos), conseguindo incorporar alguns argentinos na equipe da Costa Rica (gerente de logística e gerente de marketing e novos produtos) e em outras operações (gerente de fábrica no Peru). Definimos ações vitais destinadas a privilegiar principalmente o *cash flow* e a geração de reser-

vas líquidas, caso a crise piorasse.

Por outro lado, a impossibilidade de importar produtos (complementos para irrigação, infraestrutura e saneamento) nos deu a oportunidade para ajudar a desenvolver pequenos fornecedores locais que, amparados pela dimensão (massa crítica) que a AMANCO significava, começaram a ver com bons olhos a criação de parcerias comerciais e industriais que os salvaria da bancarrota. Do nosso lado, eles nos supririam com o que precisávamos. Essas alianças foram e são benéficas para esses pequenos fornecedores, pois, além de manterem-se vivos, estão adotando padrões ambientais e de produto semelhantes aos da AMANCO.

O serviço aos nossos parceiros os clientes:

Logo percebemos que os grandes clientes que haviam sobrevivido estavam em péssima situação financeira. Paradoxalmente, os pequenos clientes atravessavam melhor a crise, mas não tinham (nem têm) recursos para fazer estoques, nem cacife para obterem crédito das grandes empresas. Foi aí que surgiu a idéia de realizar um serviço que incluísse e integrasse este pequeno cliente. Assim nasceu a AMANCO Venda Móvel, que não é outra coisa que a lembrança da venda ambulante, a mesma que permitiu a nossos avós não ficarem desabastecidos durante a crise dos anos 30.

A AMANCO Venda Móvel chega aos pequenos clientes e os abastece com nossos produtos em quantidades limitadas. Em uma única ação promove, vende, envia, fatura, entrega e cobra. Dessa forma, o pequeno cliente não precisa ter grande estoque, repõe apenas o necessário e paga em efetivo (para ele, um preço justo; para nós, uma operação rentável por ser uma venda sem intermediários). O custo do serviço é muito baixo – e nisso nos ajudou a desvalorização do peso –, de forma que o cliente torna-se fiel ao serviço e ao produto, e não ao preço.

Em agosto de 2002 lançamos dois AVM na

Capital Federal e na Grande Buenos Aires, com a expectativa de chegarmos a quatro em 2003. Atualmente contamos com sete unidades (cinco na Capital Federal e na Grande Buenos Aires, um em Córdoba e outro em Rosario), que nos permitem chegar a mais de mil clientes que, por serem pequenos e endividados, eram antes atendidos por distribuidores ou redistribuidores.

Primeiros resultados: os funcionários e a comunidade

Já no primeiro quadrimestre de 2002, os indicadores começaram a nos sorrir. Apenas faltava o sorriso da nossa própria gente, os funcionários. Foi então que, com o apoio da AVINA, desenvolvemos um programa de voluntariado que convidava os empregados e suas famílias a participarem dos projetos que foram surgindo a partir dos contatos com os responsáveis pela Associação Evalú. Trata-se de uma associação sem fins lucrativos que procura capacitar para o trabalho os habitantes da Villa Puerta 8 de Podestá e alimenta 94 crianças necessitadas. Evalú foi identificada em nossa comunidade graças aos serviços da AVINA e por intermédio de uma organização parceira, a Defensores do Chaco.

O voluntariado incide em oferecer mão-de-obra para Evalú. Essa mão-de-obra é a dos nossos funcionários e de suas famílias. A contribuição da empresa é oferecer tempo, ou seja, o voluntário pode realizar seu trabalho durante as horas de turno, até um máximo de cinco dias completos por ano. Até o momento temos oito projetos, alguns já terminados, outros em andamento e outros na fila. Alguns exemplos de projetos: construção de banheiros no restaurante da associação, manutenção do seu refeitório, coleta de alimentos não perecíveis (das mãos de fornecedores e clientes), oficina de costura, horta familiar, educação e prevenção sexual para adolescentes,

intervenção em caso de violência familiar, lazer, etc.

Consideramos muito importante essa “ponte” com a comunidade próxima, pois, independentemente do fato de colaborarmos e nos relacionarmos com ela, as esposas e os filhos de alguns dos nossos operários procuram os serviços de Evalú, pois são famílias muito humildes e numerosas que, apesar dos maridos terem trabalho, convivem com outras necessidades.

Além disso, o trabalho na comunidade permitiu que nossos funcionários se sentissem melhor com eles mesmos e com a AMANCO. O ambiente de trabalho melhorou notavelmente: de 72% para 82%, de acordo com a medição no final de 2002. Também melhoraram outros indicadores que, apesar de não fazerem parte da estratégia de sobrevivência, são componentes permanentes da estratégia da AMANCO. Por isso podemos dizer com satisfação que diminuíram os gastos com energia e água, o número de acidentes (em 2003 não tivemos nenhum), a rotatividade de mão-de-obra, o desperdício de matéria-prima, entre outros indicadores.

Ainda não sabemos quanto dessa melhora se deve ao comportamento responsável da AMANCO Argentina quando enfrentamos as crises às quais nosso país e o nosso continente já estão habituados. Talvez só daqui a um bom tempo se saberá. Porém, estamos confiantes e hoje podemos relatar essas experiências porque nos momentos mais difíceis não nos afastamos nunca do cumprimento da Visão, dos Valores e da Missão do Grupo. Essa maneira de agir nos proporciona consciência tranqüila no presente, ao mesmo tempo em que nos predispõe a atuar com toda energia e vontade com vistas ao futuro. A experiência de vida pela qual passamos nos mantém com a cabeça erguida para enfrentarmos os desafios que virão em médio e longo prazos.

Hoje podemos relatar essas experiências porque nos momentos mais difíceis não nos afastamos nunca do cumprimento da Visão, dos Valores e da Missão do Grupo.

¹ *mark up* é a “Margem de Benefícios” entre o custo da matéria-prima e o preço de venda

² Fidelizar: Esta palavra es un argentinismo que significa “lograr la fidelidad de alguien”.

Entrevista com Gerardo Ourracariet

Gerente Geral da AMANCO Argentina

POR SIBYLLE FELTRIN

Depois de quatro anos de recessão, em dezembro de 2001, a crise argentina piorou. Uma das medidas anunciadas pelo governo para deter a queda dos depósitos foi limitar os saques bancários a 250 pesos semanais, o famoso “corralito”. Simultaneamente, o desemprego chegou a um ponto extremo, com 2,53 milhões de desempregados, que representam 18,3% da população economicamente ativa. Os argentinos protestaram com greves, saques e manifestações que resultaram em mais de 30 mortes. Em menos de duas semanas, a Argentina teve cinco presidentes, até que em 1º de janeiro de 2002 foi nomeado presidente interino o peronista Eduardo Duhalde. Por causa da contínua fuga de capitais, uma das primeiras medidas de Duhalde foi suspender a paridade do peso em relação ao dólar norte-americano, medida criada em 1991 pelo ex-presidente Carlos Menem para deter a hiperinflação. O peso sofreu uma grande desvalorização e, em consequência, a população perdeu grande parte de suas economias, ficando inadimplente e sem poder pagar suas dívidas, a maioria cotada em dólares. Neste contexto de crise econômica, política e social, a pobreza e a fome cresceram desmesuradamente, mergulhando a sociedade argentina em uma crise extremamente grave.

SIBYLLE FELTRIN: A crise, na realidade, não começou em dezembro de 2001. Em junho daquele ano, a AMANCO foi obrigada a fechar uma unidade em Rosario. Como o Sr. viveu esse processo e como foi o fechamento?

GERARDO OURRACARIET: Situações como essa são muito duras. Para evitar qualquer tipo de erro, contratamos uma empresa especializada em gerenciamento de crises para, juntos, elaborarmos um plano detalhado, e como e quando comunicar aos atingidos. De acordo com especialistas em comunicação, o maior risco era a situação ser noticiada pela imprensa e os habitantes do bairro reagirem com atos violentos. É bom lembrar que Rosario é uma região conhecida por elevados índices de desemprego (mais de 50%) e alto grau de violência. Além disso, tínhamos de comunicar e discutir a decisão sobre o fechamento com o sindicato local, que sempre havia utilizado a fábrica de Rosario como um

modelo para atividades sindicais. Dentro do contexto, nos saímos muito bem e creio que não cometemos nenhum erro de comunicação.

Além disso, tomamos várias medidas concretas para apoiar nossos funcionários. Um grupo de psicólogos se encarregou, por exemplo, dos aspectos emocionais. Também oferecemos uma indenização bastante generosa (superior à estabelecida por lei) e ajudamos a todos para que a utilizassem ou investissem bem. O FUNDES nos assessorou no processo de “desligamento assistido”, aplicando o programa “Comece sua Empresa”. Com esse programa, os funcionários demitidos foram capacitados para abrir suas próprias microempresas. Atualmente, alguns vendem pizzas ou bolachas, outros são donos de creches, etc. No total, 53 aderiram ao programa; outros não quiseram participar. Também oferecemos um seminário de marketing pessoal, para ajudá-los a vender melhor seus talentos. Além disso, oferecemos trabalho a 13 funcionários

na unidade de Pablo Podestá. Apesar de ficar bastante longe de Rosario, todos aceitaram a oferta e até hoje nenhum se demitiu. A AMANCO lhes oferece casa e comida de segunda a sexta-feira, e transporte de regresso a suas casas nos finais de semana.

SF: Como a crise de dezembro de 2001 se manifestou na AMANCO Argentina?

GO: A crise atingia de forma significativa as vendas e a produção da empresa. Comparando o volume de vendas de 1999 (28 mil toneladas) com o de 2002 (7.270 toneladas), se constata uma grande queda: 74%.

Em 2001, o ambiente de trabalho também ficou péssimo. Eu percebia uma grande mudança quando andava pelos corredores. Como consequência da crise, os funcionários haviam perdido a vontade de dialogar com os gerentes, com medo de se inteirar de algo ruim, preferindo baixar a cabeça para passarem despercebidos. Dessa forma criou-se um abismo entre a gerência e os empregados. No final do ano, os indicadores da pesquisa de clima organizacional confirmavam minha percepção e o indicador geral de 72% era um dos mais baixos de todo o Grupo. Por exemplo, apenas 63% dos empregados manifestavam “confiança na empresa”; só 43% pensavam que “a empresa estava conseguindo os resultados esperados”; não mais que 53% percebia “estabilidade e futuro na empresa”, e apenas 55% afirmavam que “na empresa existem oportunidades para eu me desenvolver e fazer carreira”.

Levando em consideração a crise do país, mais algumas medidas não populares que tivemos de tomar para sobreviver após o fechamento da fábrica de Rosario, esses indicadores eram compreensíveis, porém, nada satisfatórios.

SF: Nesse contexto difícil, quais medidas o Sr. decidiu tomar?

GO: Quando existe uma crise grave é preciso tomar decisões duras para sobreviver como, por exemplo, demitir funcionários. Coube a mim, por várias vezes, fazer esse trabalho duro. Nos seus melhores tempos, a AMANCO Argentina chegou a ter um total de 450 pessoas, com três fábricas. Como sub-gerente tive de demitir 70-80 pessoas

de uma única vez. Com o fechamento da fábrica de Rosario ficamos reduzidos às 130 pessoas que fazem parte da nossa folha de pagamento atualmente. Como conheço todos pelo nome e sei da situação familiar de cada um, isso foi ainda mais difícil para mim.

Outra medida imediata foi reduzir os altos salários para diminuir custos. O que fiz foi falar pessoalmente com cada funcionário. Dessa maneira, o empregado recebe a informação diretamente da pessoa que toma a decisão. E isto é muito importante porque proporciona certa reserva moral para enfrentar qualquer situação futura, na qual você tem de tomar uma decisão parecida. Na maioria dos casos, as pessoas souberam entender e valorizaram as coisas que foram feitas.

Essas são decisões muito difíceis, mas eu tinha tudo muito claro: queria devolver ao Grupo a maior parte possível dos esforços e dos milhões investidos na Argentina. Minha prioridade era salvar a operação e a fonte de trabalho. Essa era a luz no fim do túnel nesse cenário tão tenso e difícil.

SF: Que outras medidas comerciais foram tomadas?

GO: De um modo geral, a crise nos obrigou a ser criativos e inovadores. Por exemplo, alugamos um espaço dentro da fábrica para uma pequena empresa familiar que produz outros plásticos para, assim, gerar um pouco de caixa, e nos encarregamos da exportação de alguns de seus produtos, garantindo a qualidade. Eles, por sua vez, têm a possibilidade de aprender sobre nossos valores, cultura de ordem e limpeza, etc.

Outra coisa que fizemos, e da qual muito nos orgulhamos, é o fato de alguns técnicos e operários, que haviam sido transferidos da fábrica de Rosario, terem construído com desenvolvimento interno uma máquina que aproveita os refugos de plástico e produz tubos de três camadas. É um negócio altamente lucrativo e só foi possível graças à grande experiência e aos profundos conhecimentos dos nossos funcionários de Rosario. Em outras palavras, já amortizamos mil vezes os custos da transferência dos 13 empregados de Rosario para Pablo Podestá.

Outro problema que enfrentávamos no setor

sanitário era que já não podíamos contar com os grandes clientes como parceiros permanentes. Então procuramos clientes de outro nível, aqueles que ninguém quer, e criamos uma forma de comercialização de risco. Como estávamos em um período de crise, tínhamos de arriscar. Mas não inventamos nada novo, simplesmente lembramos a crise mundial dos anos 30 e o que os nossos avós haviam feito naquele momento: compravam o que iam precisar diariamente, mas apenas nas pequenas quantidades que pudessem pagar. E foi dessa forma que criamos a AMANCO Venda Móvel, um serviço para clientes AMANCO. Esse serviço dispõe de uma variada oferta de mais de 50 produtos diferentes, e a compra, o faturamento, a remessa e a entrega são feitos por meio de uma única operação. Para desenvolver essa nova forma de venda, juntamos uma frota que no começo contava com apenas dois caminhões médios na Capital Federal e na Grande Buenos Aires. Atualmente, contamos com cinco nessa região e mais dois caminhões em Córdoba e Rosario. A AMANCO Venda Móvel produz excelentes resultados. Por exemplo, duplicamos o número de clientes do mercado sanitário. Não se deve esquecer que esse tipo de cliente é muito cumpridor de seus deveres e dificilmente atrasa seus pagamentos. Trata-se de um negócio onde todos se beneficiam: pela falta de intermediário, os clientes contam com um preço mais justo e nós com uma margem melhor de benefício. Ou seja, atualmente, a Venda Móvel corresponde a 15% do total de nossas vendas, mas a margem bruta é de 40%, o dobro de uma atividade tradicional.

Além disso, no final de 2002 aproveitamos a Venda Móvel e nossa rede de distribuição para levar alimentos às pessoas mais necessitadas, próximas à nossa comunidade, por meio de um projeto de voluntariado que reuniu clientes e colaboradores. Os clientes que conseguiam a comida confiavam em nós e sabiam que os alimentos chegavam ao destinatário final. Foi uma experiência muito bonita.

No setor de infraestrutura, partimos para a venda direta, eliminando a intermediação do distribuidor. Na agropecuária, potencializamos a venda direta para os produtores porque são “bons pagadores”. O produtor não tem os vícios de alguns clientes da cidade. Quando colhe, ele paga imediatamente.

Por falta de dinheiro, também fomos muito criativos na área de marketing: deixamos de ir às grandes feiras e procuramos o contato direto com nossos clientes, distribuidores e lojistas. Além disso, em vez de sermos patrocinadores de um clube de futebol de primeira divisão, hoje fazemos cartazes com o logo da AMANCO e damos de brinde aos nossos clientes. Não resta dúvida que essa estratégia de aproximação nos proporcionou um número maior de clientes, mas é difícil medir quantos mais. O que, sim, sabemos é que os índices de satisfação chegam a 96%.

SF: *Quais medidas foram tomadas para melhorar o ambiente de trabalho?*

GO: Por toda empresa senti algo que já percebia nos corredores e no refeitório quando falava com alguém: as pessoas, pelo simples fato de terem trabalho, sentiam-se obrigadas a fazer algo pelo próximo, mas não tinham tempo livre para dedicar-se. Isso eu senti. Dessa forma, havia terreno fértil para um programa de voluntariado. Fabián Ferraro, líder-parceiro da AVINA, fez uma análise para identificar os líderes dos bairros nas proximidades da nossa empresa e nos recomendou que fizéssemos parceria com a Evalú, uma organização sem fins lucrativos. Eva, a fundadora, é uma professora que dedica todo o seu tempo livre para capacitar pessoas ao trabalho. Além disso, todas as noites ela oferece refeições para 94 crianças pobres. Por falta de orçamento, a AMANCO não pôde financiar com dinheiro, mas, para isso, existem outras empresas grandes na região comprometidas com essa causa. Mas Eva sempre diz que nós conquistamos o coração de Evalú. Por meio do programa de voluntariado, os funcionários da AMANCO e suas famílias apóiam com mão-de-obra e conhecimentos diversas atividades de Evalú, entre elas, a construção de um refeitório e de banheiros, além do treinamento dessas pessoas para o trabalho. Além disso, a AMANCO permite que cada empregado utilize até cinco dias de trabalho por ano para atividades voluntárias. Em muitos casos, nosso pessoal ultrapassa esses cinco dias permitidos.

Também organizamos dentro da empresa uma Jornada Solidária para os funcionários e suas famílias, com peça de teatro, visita à fábrica e apresentações de Evalú. A entrada era a doação

de um alimento não perecível por pessoa, posteriormente destinado a outros refeitórios comunitários.

SF: *Que importância tinha a AVINA, naquele momento, para a AMANCO?*

GO: A relação com a AVINA era – e ainda é – fundamental para o gerenciamento de crise. A AVINA é a nossa referência para trabalharmos com nossos diferentes públicos que são, entre outros, os colaboradores internos, a comunidade e também os fornecedores. É crucial o apoio da AVINA no programa de voluntariado. É aí onde a gerência da AMANCO e eu tiramos o sangue da AVINA. Às vezes, o pessoal da AVINA nem percebe.

Iniciamos com Pedro Tarak e Carmen Olaechea, e suas respectivas equipes. Começamos a nos reunir com outros empresários interessados e a implementar coisas que emergiram desses encontros como, por exemplo, o programa de voluntariado. Os resultados foram imediatos. O que acontece quando as pessoas vêem que o gerente geral também se envolve em assuntos sociais, trabalha de forma responsável com os clientes e os colaboradores, e tenta, além disso, devolver os 20% do salário que havia sido necessário cortar? Tudo isso produz uma grande tranquilidade. O silêncio nos corredores desaparece e o ambiente de trabalho melhora. Hoje em dia, o voluntariado é uma atividade comum dentro da empresa e posso conversar com os mais simples funcionários sobre as nossas atividades sociais com a comunidade. E isso é algo muito importante. Diria que a recuperação aconteceu a partir dessa estreita cooperação com a AVINA.

SF: *Como essas atividades sociais repercutem nos resultados da empresa?*

GO: Estou plenamente convencido de que a melhora dos indicadores se deve, em parte, ao nosso compromisso de Responsabilidade Social Empresarial. Nesse contexto, queria ressaltar um fato: existem clientes que aceitam pagar até 10% a mais por nossos produtos porque sabem que temos um comportamento social e em relação ao meio ambiente responsável. Ou seja, hoje em dia a vantagem competitiva não se restringe a vender produtos de alta qualidade, mas também

envolve um comportamento socialmente responsável por parte da empresa.

Se compararmos os indicadores de 2001 com os de 2002, podemos constatar que o EBITDA¹ muda de 2,2 milhões de dólares negativos para 310.000 dólares; economizamos energia; o número de acidentes baixou de oito para zero e os dias perdidos por acidente de trabalho de 54 a zero. Isto representa muito dinheiro. Para reduzir o número de acidentes, tivemos uma idéia muito boa: em segredo, convidamos as esposas e os filhos dos nossos funcionários para fotografar as crianças nos tubos, brincando com as peças e com os óculos de proteção. Fizemos cartazes com frases como “Papai, respeite as normas de segurança porque te esperamos para o jantar em casa”. No dia seguinte, o impacto foi incrível quando os funcionários chegaram e viram as fotos e as frases dos seus filhos por toda a fábrica.

SF: *E como tudo isso influenciou no ambiente de trabalho?*

GO: Os indicadores do clima no ambiente de trabalho são significativos. Se em 2001 a média era de 72%, em 2002 aumentou para 82%. Hoje, os indicadores mais altos referem-se à missão da empresa: subiu de 70% para 85%; o de motivação passou de 73% para 85%; o de segurança e ambiente, de 77% para 85%; o de valores, de 73% para 85% e o de trabalho em equipe, de 75% para 86%. Estou muito satisfeito com esses índices porque vejo que a Responsabilidade Social Empresarial faz os funcionários mais felizes e, além disso, paga.

SF: *O Sr. pensou em algum momento que não iria conseguir mudar a situação?*

GO: Não. Apesar de tudo, eu sempre tive certeza de que não fecharíamos: 50% porque confiava nos meus colaboradores; os outros 50% eram pura intuição. Dói muito viver uma situação como essa. Com o gerente financeiro elaboramos um plano muito detalhado para cada cenário de fechamento (concordata, saída moderada, etc.). Naquele momento, o primeiro objetivo era gerar *cash flow*. Mas não podia falar disto com mais ninguém dentro da empresa. Em casa, sim, compartilhava com minha esposa.

¹ EBITDA: ganhos antes dos investimentos, depreciação, impostos e amortização.

SF: *O Sr. sentiu-se apoiado pelo Grupo?*

GO: Em todos os sentidos, me senti apoiado por todos. Uma consequência de toda essa crise poderia ter sido perder meu trabalho. Mas vou ser sincero: sempre recebi um apoio muito, muito grande por parte da gerência do Grupo e nunca me senti sozinho. As discussões sobre um possível fechamento eram muito duras, mas ninguém duvidava da veracidade dos dados que eu oferecia. Isso me deu muita segurança e tranquilidade. Sempre tentei ser muito objetivo e fazer o que era melhor tanto para o Grupo como para nós: se for necessário fechar, vamos fechar. Se for preciso manter apenas a atividade de comercialização até que as coisas melhorem, vamos fazê-lo. Porém, confesso que coloquei todo meu conhecimento profissional no cenário de fechamento, mas meu profissionalismo e todo o meu coração estavam no cenário da recuperação da empresa, que era minha hipótese desde o começo.

Acredito que meus chefes gostaram dessa atitude. O que mais me reconforta é que sinto que acreditam no que faço. Nunca percebi desconfiança. E isso é fundamental.

SF: *Qual foi o maior obstáculo fora da crise econômica?*

GO: Sem nenhuma dúvida eram os roubos na empresa. O impacto foi muito grande. Imagine dez pessoas entrando armadas com fuzis. Você não sabe como vai terminar tudo isso, e sua vida está em jogo. A situação fica muito complicada. Nesses momentos, à insegurança em relação ao trabalho junta-se a insegurança pessoal. O primeiro roubo ocorreu no Natal. Fazia dois dias que o governo de Fernando de la Rúa havia caído, todas as ruas estavam cheias de gente com paus e armas. Porém, não era o exército; eram pessoas revoltadas que queriam se aproveitar da situação. Eu queria ir à empresa para ver o que havia acontecido. Sem titubear, minha esposa disse: “vou com você”. No caminho havia veículos queimados e tive de passar com a caminhonete por um declive e me abaixar para chegar ao escritório. Minha sensação pessoal, idêntica à das pessoas com as quais conversei no dia seguinte, era de que se essa situação durasse muito tempo não

haveria solução. Não poder entrar nem sair da fábrica. Era um problema externo e incontrolável que nos mantinha preocupados. Felizmente, os roubos foram diminuindo e logo a situação foi controlada. Hoje, com a ajuda dos especialistas do Grupo, contamos com uma nova estratégia de segurança e as pessoas sentem-se mais seguras. O resto, gerenciar a empresa sem essa ameaça, foi mais fácil.

SF: *Quais foram as lições dessa crise para o Sr.?*

GO: Essa crise nos mostrou duas ou três coisas muito importantes. Em primeiro lugar, podemos agir com Responsabilidade Social Empresarial durante uma crise por mais dura que ela seja. Simplesmente suplantamos o orçamento com criatividade e idéias inovadoras. Em segundo lugar, pudemos melhorar o ambiente de trabalho ao compartilhar com os funcionários e suas famílias os conceitos de Visão, Missão e Valores do Grupo, trabalhando também com os demais públicos que influenciemos e que nos influenciam. Foi assim que surgiram projetos de voluntariado, preferências de fornecedores da comunidade a ofertas semelhantes, preferência por incorporar pessoal da comunidade quando for necessário; e, apesar da crise, obter a certificação ISO 14000. Finalmente, pudemos ser criativos na maneira de fazer negócios e de atrair novos clientes, com projetos como o AMANCO Venda Móvel, que nos possibilitou chegar ao pequeno cliente de forma direta.

SF: *Se hoje houvesse uma nova crise, o Sr. reagiria da mesma forma? O que faria diferente?*

GO: É uma pergunta difícil. Mas gostaria de esclarecer uma coisa: a crise ainda não terminou e é muito forte. Também tento explicar isso ao Grupo, porque alguns indicadores estão melhores, mas ainda não como deveriam estar. A empresa está equilibrada – ou ligeiramente abaixo do equilíbrio. Devo conformar-me com isso? Não, eu não me conformo.

Dessa forma, é preciso gerenciar a crise permanentemente. A crise produz vertigem e é preciso compensá-la com outras coisas. Uma coisa muito importante é ser coerente, agir de acordo com certos critérios e ajudar na capacitação e no treinamento das pessoas, da maneira que for

possível. Sim, teria feito algumas coisas de maneira diferente. Porque o gerenciamento de crises produz uma experiência valiosa. Minha relação com o Grupo também amadureceu. A AVINA jogou um papel muito importante, e me permitiu compreender realmente a visão e a missão do Grupo Nueva e da AMANCO.

SF: *Como essa crise atingiu o Sr. como indivíduo? Como sua esposa reagiu?*

GO: Durante todo esse período recebi muito apoio do Grupo AMANCO e também da minha esposa, da minha família. E isso foi fundamental.

No aspecto pessoal, minha vida não mudou. Minha esposa estava muito preocupada com a minha reação diante de uma situação tão difícil. Mas não tive problemas de saúde, nem consequências do stress; tampouco tive uma noite de insônia porque, quando a situação fica muito tensa, mantenho uma calma muito grande. É o meu estilo pessoal. Por isso, não sofri terrivelmente.

Porém, uma coisa que sempre me preocupa é a demissão de funcionários. Mas, em situações de crise, deve-se tomar decisões duras para sobreviver, para não ter de fechar todas as fábricas e colocar em risco todos os postos de trabalho.

Talvez a chave esteja em não perder a calma e voltar todos os esforços nas coisas que devem ser feitas, que são inevitáveis. Dedico muito tempo na definição dos critérios e na coerência da minha estratégia pessoal. Apenas depois coloco tudo em prática. Nesse contexto quero ressaltar uma coisa: somente entendendo a visão do Grupo há três ou quatro anos e admito que assim o trabalho se torna mais fácil. A obrigação de cada gerente geral é ter uma visão ampla. Minha responsabilidade não é apenas com os nossos funcionários, mas também com a comunidade. Então, a execução das atividades de Responsabilidade Social Empresarial é lógica, nada complicada. Se você está convencido dos valores do Grupo e se estes são coerentes com seus próprios valores, você vai em frente.

SF: *Quando o Sr. teve certeza de que iria alcançar seus objetivos?*

GO: Quando os indicadores começaram a melhorar. Em outubro de 2002 percebi que as coisas estavam melhorando. Lembro de um encontro de líderes em Pirâmides, onde Stephan

Schmidheiny disse: “Parece que saímos do vermelho, na Argentina”. Eu não sabia que ele estava tão informado e, pela primeira vez, me senti realmente bem. Havíamos conseguido resultados positivos, mas, quando você vive dentro da trincheira do cotidiano, você não percebe. Esse comentário me fez muito bem e fiquei tranquilo. Agora, minha vontade é de que as coisas melhorem ainda mais.

Isso me lembra uma situação bem concreta. Em novembro de 2002, eu estava na Patagonia. Com meu filho e um amigo dele fomos a um lago em um bote improvisado. Da praia, minha esposa tirou uma fotografia. De repente, um golpe de vento nos levou para uma parte profunda e escura do lago. Disse aos meninos: “Garotos, vamos para a costa”. Nós três remamos com as mãos, com a cabeça baixa, sem colocar o corpo n’água porque estava muito fria. Em determinado momento, minha esposa, da praia, disse: “Parem de remar, porque já dá pé”. Desci do bote e a água chegava aos meus joelhos. O que aconteceu? Às vezes, você está remando até a costa, com a cabeça baixa, e não percebe que já chegou na praia. Foi exatamente isso que senti quando Stephan fez seu comentário.

SF: *Neste momento, como o Sr. vê o futuro da empresa?*

GO: Este ano estaremos dentro do objetivo que ainda não é o da rentabilidade. Tudo é um grande desafio, mas consigo vislumbrar uma pequena rentabilidade para o próximo ano. O primeiro objetivo era gerar *cash flow* positivo para não fechar; agora começamos a ter novamente objetivos de rentabilidade.

Para mim, o grande sucesso foi sair da crise e, ao mesmo tempo, não relegar a um segundo plano a Responsabilidade Social Empresarial. É importante não esperar sair da crise para depois integrar a RSE na política da empresa. Para mim, esta é a grande diferença. Acredito que as duas coisas podem ser feitas paralelamente. Por exemplo, havíamos pensado em interromper o processo de certificação ISO 14000. Como pensar em ISO 14000 se você está a ponto de quebrar? Decidimos continuar trabalhando para obter a certificação, diminuindo um pouco as atividades. Porém, nunca deixamos de trabalhar nessa direção. Tenho certeza de que este é o caminho correto.

E o navio zarpa... lembranças de uma crise – AVINA Argentina

POR SIBYLLE FELTRIN

Resumo da troca de idéias entre os Representantes da AVINA Argentina no momento da crise: Carmen Olaechea/Buenos Aires, Pedro Tarak/Patagônia, Germán Castellanos e Mercedes de Urquiza/Córdoba e Carlos Oxenford, Centro de Serviços Cone Sul (CSCS).

A crise na Argentina recrudescceu no dia 19 de dezembro de 2001 quando, no meio de uma onda de saques no comércio, greves, distúrbios e protestos nas ruas (“cacerolazos”), o governo decretou estado de sítio. Quinze dias antes, o governo havia imposto limites de acesso a todas as contas bancárias, inclusive as depositadas em dólares. No final do ano, bloqueou de vez o acesso às contas de poupança, aos investimentos a prazos fixos em pesos e em dólares superiores a 5.000 dólares.

PRIMEIRAS REAÇÕES DA AVINA DIANTE DA CRISE

Com a crise, o trabalho das equipes dos diversos escritórios da AVINA mudou bruscamente para se concentrar na necessidade urgente de resolver problemas complexos como pagamentos, brigas com os bancos, etc. e facilitar o funcionamento da Sociedade Civil.

A AVINA Córdoba, por exemplo, tratou de resvaldar os grupos de parceiros que procuravam respostas à crescente violência e às necessidades mais extremas, promovendo o diálogo e a participação. Na verdade, todos os escritórios da AVINA Argentina tiveram de dar respostas que facilitassem o desenvolvimento dos projetos de seus parceiros em uma situação de muita insegurança.

Aliás, uma das sensações mais fortes vividas naquela época era a insegurança, exatamente o contrário do que a maioria das pessoas queria, isto é, segurança. Apesar de a gestão de risco ter produzido algumas respostas simples em relação aos projetos em andamento e aos desembolsos, a própria inércia do deslocamento da situação não permitia que a AVINA oferecesse muitas certezas.

Ações funcionais relativas às iniciativas dos parceiros da AVINA:

As primeiras dificuldades a superar diziam respeito ao sistema financeiro, à instabilidade cambial e à incerteza geral, o que nos forçou a

congelar os de-sembolsos bem como a tramitação de novas iniciativas. Em um segundo momento, foi imprescindível inventarmos sistemas criativos para oferecer respostas e manter nossa credibilidade.

Ações estratégicas em relação aos líderes e à posição institucional da AVINA:

O grande desafio para a AVINA era manter uma imagem de espaço neutro e imparcial, mas que ao mesmo tempo não fosse interpretado como falta de compromisso. Nesse contexto foi muito importante manter uma independência equilibrada diante das ações produzidas pelos próprios líderes, com o propósito de preservar a AVINA como uma valiosa ferramenta.

Se Desejava que a AVINA continuasse sendo um espaço de reflexão dos valores do Desenvolvimento Sustentável e uma plataforma de conexão e de oportunidades para a construção de relações de companheirismo. No dia 19 de dezembro de 2001, por exemplo, um grupo de líderes de Córdoba solicitou o escritório da AVINA para uma reunião por este ser um espaço neutro e com capacidade de organização, sem que isso obrigasse a afluência a se inclinar para um ou outro lado.

Preparação do Plano de Contingência:

Apenas três dias depois de explodir a crise, estabelecemos um plano para garantir, no curto prazo, o funcionamento dos escritórios. Também tomamos as medidas necessárias para garantir a

segurança física dos empregados. Além disso, instituímos prioridades sobre as seguintes questões:

- Preservar o capital social: os líderes e suas organizações continuariam ativos e funcionando.
- Aumentar os serviços não financeiros: substituir e/ou agregar desembolsos por encontros, informação, inclusão, etc.
- Revisar os planos operacionais dos escritórios: redefinir objetivos e prioridades, e estipular recursos de acordo com a estratégia *ad hoc* definida.

Em fevereiro de 2002 – depois de um mês e meio de instalada a crise – foi formalizada a “Equipe de Gestão de Riscos” responsável pela preparação de um “Plano de Contingência”. Aos parâmetros definidos em dezembro foi agregado um mapa detalhado de cenários e ações cujo objetivo era o de garantir o funcionamento dos escritórios a médio e longo prazo, a segurança do pessoal e o capital social construído. Isso envolveu a identificação das necessidades de apoio e a preparação de planos básicos de contingência diante dos prováveis cenários: o mais pessimista receava a derrocada total da economia, a hiperinflação, o caos social, a violência extrema e a impossibilidade de introduzir recursos no país por vias legais, o que significava fechar as portas da AVINA na Argentina. O cenário mais positivo apontava para a preservação do *status quo* ou uma melhora na situação para continuarmos funcionando, aliás, como já vínhamos fazendo.

EXPERIÊNCIAS PESSOAIS

GERMÁN CASTELLANOS: “Vivi essa crise como uma situação de muita ambigüidade. Por um lado, uma grande dor ao ver que não foram evitadas a violência e as mortes; por outro, ao perceber que já se tratava de uma situação anunciada, ou seja, a sensação de que o modelo desenvolvido na Argentina nos últimos 15 anos era absolutamente insustentável e que mais cedo ou mais tarde assistiríamos ao seu final.

Mesmo assim, percebia uma grande oportunidade pela possibilidade de que outros atores pudessem se manifestar diante da desqualificação dos dirigentes tradicionais. Ao mesmo tempo, tinha a consciência de que a velocidade do desmantelamento e a falta de qualificação dos governantes que nos havia conduzido a essa situação – com aquiescência de todos – eram mais rápidas do que o desenvolvimento de outros líderes com diferentes valores. Portanto, não havia a possibilidade de produzir mudanças em curto prazo. Porém, a situação acentuava a necessidade de dar respostas aos problemas

imediatos, mas tendo certeza de que o trabalho verdadeiro era a construção de uma cidadania responsável, paulatinamente a longo prazo”.

CARMEN OLAECHEA: “Para mim, a situação foi de muita angústia e também de uma certa desilusão ao constatar que a rede não funcionava como esperávamos. Era meu primeiro ano como Representante da AVINA e, além da ansiedade de iniciar essa função, por alguns momentos eu sequer acreditava que estava vivendo uma situação tão terrível. De dezembro de 2001 a junho de 2002 foi como estar dentro de um túnel, ou melhor, dentro de dois: um de luz, no qual depositava minha mais íntima convicção de que a equipe de Buenos Aires sairia fortalecida e consolidada diante da complexidade da situação; o outro túnel era escuro, cheio de intermináveis horas de trabalho e uma sensação permanente de esgotamento. Nos primeiros seis meses trabalhei todos os finais de semana. Cheguei a tamanho estresse que podia ficar sentada horas diante da janela com a cabeça vazia. E foi o que fiz durante as férias. Sempre tinha dores no estômago e admito que não sei o que teria feito sem o apoio do meu marido. Mas sempre predominava o otimismo. Se eu não tivesse otimismo, por que a equipe haveria de ter?”

PEDRO TARAK: “Vivi toda essa situação com muita dor, mas já pressentia que algo estava por acontecer; a crise não havia chegado de surpresa. No entanto, me incomodava o fato de ser um privilegiado nessa crise. Por isso, quando me informaram sobre o corralito, não tirei meu dinheiro do banco. Não podia fazê-lo, não podia ir contra meus valores mais íntimos. Já havia vivido crises anteriores com mortos e tudo. Essa crise era diferente, mas o que mais me atemorizou foram os boatos de que iriam controlar todas as ONG’s. Na psicose do medo, nos lembramos imediatamente do passado e imaginamos o pior. Mas, no fundo, eu tinha muita esperança e sabia que iríamos sair dessa. Hoje estou muito mais forte.”

CARLOS OXFENFORD: “No aspecto estritamente pessoal foi diferente. Por um lado, ver familiares, amigos e companheiros de grande talento abandonando o país pela dificuldade de conseguir trabalho. Isso me fazia sentir tristeza e raiva ao mesmo tempo. A pobreza crescente, certamente, me causava muita preocupação. A falta de recursos das pessoas ajudou a fomentar a delinqüência, fazendo crescer a insegurança, que também me atingiu pessoalmente. Minha maior preocupação era a possibilidade de um rompimento de vínculos entre os diferentes extratos sociais, nem sempre antagônicos, além da violência

gerada por ter de enfrentar uma situação limite. Mas tudo isso estava misturado com a esperança de que a Argentina, em algum momento, teria de ascender do fundo do poço. E esse momento havia chegado.”

REAÇÃO DAS EQUIPES

“Os mais antigos da equipe já haviam vivido situações extremas – a ditadura e a hiperinflação, por exemplo, que embora com aspectos diferentes eram igualmente intensas – e isso foi fundamental para respaldar os mais jovens”, conta Carmen. “A angústia da equipe durou apenas uns dias. Depois, recuperamos uma coesão e um espírito de equipe impressionantes. Tínhamos uma preocupação primordial – que país temos? – e uma imediata e cotidiana – como continuar trabalhando com tantas incertezas? A equipe demonstrou uma capacidade de moderação e empatia notáveis, e grande criatividade para dar respostas aos líderes no dia-a-dia”.

“Em Córdoba, o maior desafio foi manter um equilíbrio entre o compromisso pessoal e a necessidade de preservar a AVINA como ferramenta para a construção do Desenvolvimento Sustentável. Era importante evitar que a AVINA fosse acusada de manipular a política local. Vivemos bem de perto a reação de Fernando Barbera, que naquele momento dividia seu papel de empresário do setor gastronômico com uma consultoria para a AVINA em meio período. Em determinado momento, seu compromisso pessoal prevaleceu sobre todos os demais e ele proibiu a entrada de políticos e funcionários públicos em seus restaurantes até que eles pusessem em dia suas contribuições para os refeitórios infantis da sua cidade, Mendoza. Quando Fernando assumiu essa atitude, ele interrompeu sua relação de trabalho com a AVINA, para impedir a exposição pública e diminuir os riscos para a instituição”.

REAÇÃO DOS LÍDERES E DAS REDES

Buenos Aires

Imediatamente, os líderes assumiram sua responsabilidade diante de suas equipes, tentando contê-las e tranquilizá-las. No entanto, quando a crise se agravou, muitos acudiram aos escritórios da AVINA, alguns chorando e muito angustiados, temendo não ter mais acesso aos recursos e perder suas equipes e a capacidade de cumprir com seus compromissos. Além disso, alguns deles se viam obrigados a distribuir comida, algo que nunca haviam feito antes. Quando a crise explodiu, os lí-

deres não contavam com parcerias e cada um lutava com seus próprios meios, ou seja, a rede de líderes ainda não funcionava como se esperava.

Córdoba

Um grupo de líderes muito próximos a AVINA tomou a iniciativa e se organizou a partir do momento em que a crise explodiu. Essa atitude de liderar um processo de organização em resposta à crise foi consequência de um trabalho de construção de companheirismo previamente realizado pela AVINA e que, diante do aprofundamento da crise, serviu de estímulo para eles.

No dia 19 de dezembro veio à tona a percepção de que, diante da gravidade da situação, as organizações da sociedade civil não podiam permanecer indiferentes e deviam se mobilizar para minimizar os prejuízos no curto prazo, e começar a pensar no longo prazo como protagonistas da construção de um futuro melhor. Ao entardecer do dia 20 de dezembro, esse grupo de líderes criou um movimento cidadão denominado “O Início do Início”, com a definição de quatro princípios básicos que orientariam sua ação e um chamamento para a pacificação e o diálogo. Eles desejavam assumir um papel cívico que extrapolava os limites do seu compromisso com a própria organização e ampliava sua contribuição a um desenvolvimento mais sustentável em situações extremas.

OPORTUNIDADES DA CRISE

Germán insiste no fato de que refletir sobre Crise e Oportunidades não deve nos fazer esquecer que, além das oportunidades que surgem, todos teríamos preferido evitar a crise e tudo que veio junto com ela: perda de vidas humanas, de valores, de modelos de comportamento e de bens. No entanto, diante do inevitável, é essencial identificar e capitalizar as oportunidades a partir da crise e não ficar a mercê de suas consequências negativas.

Oportunidades para a sociedade:

A SOCIEDADE SE ORGANIZA: Em abril de 2002, depois de alguns meses de profundo silêncio da sociedade, era possível constatar, em Buenos Aires, uma ânsia das pessoas em se unir e se organizar: as universidades ofereciam atividades que proporcionavam a reflexão; as ONG’s se uniam, promovendo encontros em praças, etc. Em Córdoba, a crise ajudou a aproximar os protagonistas do mundo social e do mundo empresarial, que antes resistiam a uma atuação cooperativa.

AUTODETERMINAÇÃO:

Outra oportunidade foi o fato de as pessoas já não se considerarem vítimas, mas decidirem tomar as rédeas em suas próprias mãos. Carmen comenta: “Já que ninguém acreditava em nosso dinheiro, decidimos pelo ‘monopólio’. Começamos a fazer notas, os famosos ‘patacones’. ‘Iecopes’, etc., que não tinham valor oficial. Mas todo mundo (com exceção das farmácias), aceitou. Foi maravilhoso. Se não tivéssemos feito isso, a crise social teria ficado fora de controle”.

Oportunidades para a AVINA:

A possibilidade de dar respostas imediatas, flexíveis e com significado comum em situações críticas como essa, produzia um aumento exponencial da credibilidade e uma grande lealdade mútua entre os escritórios da AVINA e seus parceiros.

Para a AVINA Córdoba, a crise gerou uma excelente oportunidade para fortalecer as relações entre os atores da sociedade civil e do empresariado. Antes da crise, a possibilidade de as ONG’s estabelecerem parcerias entre si ou com as empresas era encarada com grande resistência e desconfiança. Porém, consciente de que barreiras como essa diminuem em situações críticas, mas crescem paulatinamente na medida em que a crise se acomoda, a AVINA Córdoba não desperdiçou o momento e facilitou a criação de vínculos, contribuindo, dessa forma, para a abertura de novos espaços de participação.

Graças à crise, a AVINA Buenos Aires pôde medir a articulação da rede de organizações sociais. Ficou evidente que a cidadania não estava suficientemente forte e organizada para reclamar soluções específicas, e que as ONG’s tinham dificuldades para formar parcerias e desenvolver estratégias comuns; suas ações se limitavam a dar respostas a situações de emergência para seus beneficiados e à própria sobrevivência.

LIÇÕES APRENDIDAS

Para a AVINA:

A AVINA definiu suas prioridades para evitar maiores prejuízos, tratando de salvar as oportunidades geradas pela crise:

• A antecipação:

A convergência entre o olhar local e a visão macro da situação nos permitiu antever que essa

crise se desataria. Em várias oportunidades, Stephan Schmidheiny y Peter Fuchs (naquele momento Representante Regional do Cone Sul), nos advertiram que a convergência de indicadores macro fatalmente resultaria em uma situação onde seria muito difícil evitar a violência. Também observaram que essa impressão coincidia com a percepção dos parceiros da AVINA, que começavam a enfrentar a dificuldade de conter uma situação como essa em seus bairros.

• A assessoria institucional:

Nesse momento, os Representantes consideravam de extrema importância a orientação de Peter Fuchs para fazê-los ver até que ponto a instituição foi extremamente importante para mostrar a todos até que ponto a instituição em seu conjunto estava disposta a enfrentar riscos. Essa é uma questão que não pode ficar apenas a critério do Representante porque, por estar muito envolvido no problema, é muito difícil, para ele, fazer uma avaliação objetiva.

• A análise profissional dos riscos em situações de crise:

A rápida resposta de Georg Engeli (naquele momento responsável por AVINA Group Risk & Knowledge Management e pelo Centro de Serviços de Buenos Aires) proporcionou um espaço de análise das consequências para o *staff*, os líderes parceiros e para a própria AVINA como instituição. Esse trabalho foi de extrema utilidade.

• A flexibilidade de adaptação a situações de mudança da realidade:

A adaptação de políticas e ações para dar respostas às necessidades dos parceiros da AVINA deve estar fundamentada no conhecimento da dinâmica local, como assim o exigiu, neste caso, o colapso dos sistemas bancários e de câmbio.

• Adaptar a estratégia do escritório:

Ao constatar que a rede dos líderes não funcionava como era de se esperar em tempo de crise, a AVINA Buenos Aires redefiniu sua estratégia, concentrando sua ação na formação de uma rede de líderes capazes de trabalhar articuladamente tanto em tempo de paz como em tempo de crise.

Pedro mantém-se firme: “Deve-se criar as redes clássicas temáticas e estratégicas para aumentar o impacto das ações da AVINA. No entanto, para superar a divisão da sociedade, deve-se construir, paralelamente, “andaimes” ou matrizes sociais que

favoreçam a criação ou a restauração de espaços onde se possa construir valores, companheirismo, afeto coletivo e caminhos comuns. Sem isso, as redes temáticas podem aprofundar as fragmentações entre si e, dessa forma, os passos em direção ao desenvolvimento sustentável ficam prejudicados”.

Para toda a AVINA – Líderes:

Em dezembro de 2002, um grupo de líderes de Córdoba resumia o que havia aprendido ao constatar que:

- Davam valor à crise como uma oportunidade de aprendizado.
- A parceria e a criação de vínculos com outros era uma necessidade imposta pela conjuntura.
- A urgência determinou uma dinâmica de flexibilidade, inovação e criatividade locais.
- As parcerias táticas vislumbraram a possibilidade de estabelecer objetivos comuns a longo prazo e de evolução para parcerias estratégicas, tanto entre organizações sociais como com outros setores, incluindo o Estado.

A partir da recuperação de valores solidários das pessoas e do desenvolvimento dessas capacidades para produzir “uma grande resposta a um grande problema”, as organizações perceberam que saíam fortalecidas. Paralelamente, advertiram de forma contundente que não cairiam “no enaltecimento da crise” como oportunidade, e que também não consideravam como naturais as causas e os efeitos de uma crise amplamente anunciada.

CONCLUSÃO

Para a AVINA foi extremamente importante manter a missão e a visão de longo prazo, bem como a coerência e operatividade de seu pessoal para definir estratégias e planos de contingência. Além disso, uma vez definida a estratégia, a flexibilidade e a criatividade eram indispensáveis para responder às necessidades mais urgentes dos líderes. Finalmente, a crise mostrou que um dos serviços essenciais da AVINA é criar os espaços para que uma rede de líderes articulados possa influir junto à comunidade.

Em termos gerais, essa crise pode ser interpretada como mais uma dessas rupturas na história que marca o início de um novo processo. Alguns identificam o fim da era do “não meta o nariz onde não é chamado” que intimidava qualquer participação em questões públicas, uma herança traumática dos tempos da repressão. Outros argumentam que os argentinos dormiram no ponto e não foram sensíveis aos “como” por dar preferência aos “que” e, por isso, tiveram de arcar com as consequências.

A impressão que fica é que o sentimento básico e comum era a absoluta falta de credibilidade na política tradicional e a sensação de que, com base em um ceticismo são, o povo argentino não está disposto a entregar cheques em branco a ninguém e começa a descobrir que os processos de mudança começam individualmente, em cada uma das pessoas.



VIVA Services Co., S.A.
Apartado Postal 797-1005
San José, Costa Rica

www.gruponueva.com / www.avina.net