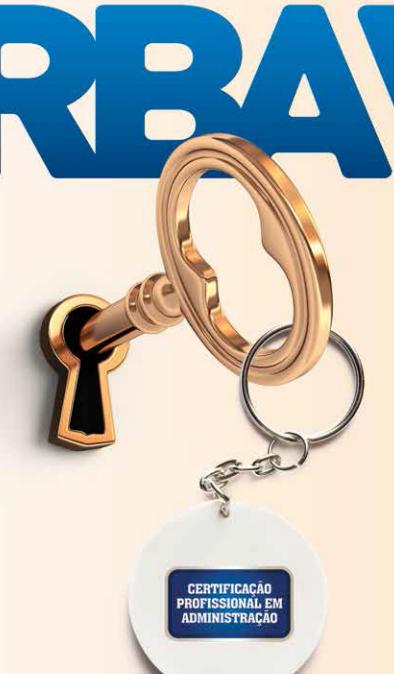
Entrevista

Adm. João Alves de Melo

é sempre um bom negócio

Oportunidade Abrir uma franquia

e seu novo desafio profissional



Sistema CFA/CRAs implementa processo de Certificação Profissional

Administradores discutem erros e acertos de Eike Batista

Empresário acumulou fortuna, mas vem travando batalha contra crise financeira desde 2012

Consumo consciente e sustentável é chave para o futuro

Sociedade e empresas têm que se dar conta que os recursos naturais são cada vez mais escassos

Management

Em meio à enxurrada de informações, gestores descobrem o poder persuasivo de contar histórias





R\$ 9,90

POR_NÁJIA FURLAN

E se fosse você... ...nolugar de

EIKE BATISTA?

PROFISSIONAIS DAS MAIS DIVERSAS REGIÕES DO BRASIL DÃO SUA OPINIÃO SOBRE OS ERROS E ACERTOS DO EMPRESÁRIO QUE ACUMULOU FORTUNA E HOJE VIVE NUMA CRISE SEM PRECEDENTES

uem acompanha o noticiário sabe o que o empresário Eike Batista vem enfrentando desde o final de 2012. Gestor do Grupo EBX, com negócios nas mais distintas áreas (de mineração a alimentação), no ano passado chegou à sétima posição no ranking das maiores fortunas do mundo, mas já em novembro começaram (ele e as empresas) a ter grandes perdas. Hoje enfrenta crise financeira e de credibilidade.

Afinal, quais foram os acertos e os erros de Eike Batista? O que fariam de diferente? Esta pergunta, a Revista Brasileira de Administração (RBA) fez a profissionais de Norte a Sul do País – de iniciantes ao mais experiente.



RBA I REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO

Eike**Batista**

Administrador da Fundação Municipal de Saúde de Teresina, graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí, Adm. Luís Antônio Rabelo acredita que os principais méritos de Eike Batista estão "na sua ousadia e na sua capacidade de articulação". "Com tais características, ele conseguiu ir onde poucos foram e vendeu ideias que se traduziram em uma captação de recursos extraordinária para suas empresas, ultrapassando a marca de 25 bilhões", afirma Rabelo, sobre os acertos do empresário.

Sobre os erros, segundo o administrador, foi o fato de Eike Batista não ter



Luís Antônio:

"Vendeu o que não

odia entregar"



sé Fabrício:

tido muita cautela, nem em suas atitudes e gestão. "Passou a vender aquilo que não podia entregar. O excesso de vaidade também colaborou para o eminente colapso financeiro das empresas de Eike", opina.

administrador piauiense sugere que "o que poderia ser feito, nesse momento, seria adotar uma postura mais cautelosa aliada a uma mudança de personalidade e estilo de gestão que transmitisse confiança ao mercado e aos investidores".

Do Nordeste para o Centro-oeste

brasileiro. O administrador José Fa-

brício Nascimento acredita que a presença forte na mídia (pelo menos há dez anos) teria levado o mercado financeiro, extremamente especulativo, a depositar créditos no conceito da organização de Eike Batista que, como consequência, teria crescido exponencialmente. "Porém, penso que a estrutura física e administrativa não acompanhou tal crescimento dos 'papéis' e, mais cedo ou mais tarde, acabaria com uma queda tão brusca quanto o crescimento. Talvez o eventual 'erro' do líder do grupo tenha sido superestimar o conceito de positividade que suas empresas ganharam com os anos, e acreditava que tal quebra não aconteceria nem nos piores cenários do mercado financeiro", afirma Nascimento.

Uma maneira pela qual o administrador de Mato Grosso enfrentaria a situação seria "admitir a falha, prestar contas abertas aos investidores e perceber como foi importante aprender com os erros". O administrador José Fabrício Nascimento é gestor de Desenvolvimento Humano de restaurantes de Cuiabá e atua com recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, políticas de valori-

EXPERIÊNCIA

zação de colaboradores e afins.

A carreira de administrador de Cláudio Forner teve início quando, em 1996, ele abriu uma empresa de consultoria e treinamentos na área de comércio exterior. Sobre o tema, escreveu vários livros. Em 2001, mudando a área de atuação, direcionou a empresa para assessorar nas áreas de modelagem de negócio, inovação em territórios, desenvolvimento de treinamentos e metodologias de capacitação empreendedora e intraempreendedorismo. Ao todo, são mais de 20 anos de experiência em Administração.

Do Rio Grande do Sul, Forner tem uma opinião bem formada sobre o desempenho de Eike Batista - a quem considera um dos maiores empreendedores do Brasil - no mercado. "Todo negócio envolve riscos e a capacidade de enfrentá-los com maior ou menor ímpeto, diferencia aquilo que chamamos de personalidade empreendedora. O Eike Batista transita acima da média, tratase de uma figura ímpar e, torna-se evidente que pela dimensão dos seus negócios, o impacto de uma queda súbita torna-o manchete constante", afirma.

Segundo o administrador, isto é da natureza do mundo dos negócios. "Não tento, desta forma, defendê-lo, apenas justificar que existem coisa que extrapolam a capacidade de gestão, há de se considerar os aspectos conjunturais, pois nestes últimos anos o Brasil cresceu muito pouco, houve um enfraquecimento no fluxo de investimentos estrangeiros e, ainda, uma quebra na expectativa de desempenho de algu-

mas de suas empresas", comenta.

Para Forner, Eike Batista acertou ao mostrar ao Brasil e ao mundo que um empreendedor brasileiro pode ter a meta de ser o homem mais rico do mundo, demonstrando confiança na sua própria capacidade. "Foi responsável criar modelos arrojados de negócio, o que o colocou, num primeiro momento entre os empresários mais poderosos do mundo. Numa análise mais fria, este é um exemplo para quem está chegando", diz o administrador gaúcho.

Já o erro, segundo o administrador, teria sido o de "desenvolver muitos projetos altamente arrojados ao mesmo tempo, envolvendo um grande volume de recursos". "Ao captar recursos via o mercado de ações elo usou demasiadamente a sua imagem, com isto, milhares de pequenos investidores, além dos grandes, acreditaram nestes projetos e investiram maciçamente em suas empresas. Resultado: uma frustração generalizada que contaminou o mercado arranhando a sua credibilidade", opina Forner.

SOLUÇÕES POSSÍVEIS

Do que fez Eike Batista, Cláudio Forner elencou quatro atitudes que não faria: "1. ao invés de projetos simultâneos, eu desenvolveria um modelo escalonado; 2. adotaria um modelo de gestão descentralizado para não bater de frente, sistematicamente, com os gestores; 3. adotaria um estilo que evitasse o excesso de exposição pública; 4. não me envolveria diretamente com política", conclui Forner, que acredita na recuperação de Eike Batista.

Cláudio Forner "Todo negócio OUTUBRO/SETEMBRO- 2013 I Nº 96 21

66 Para Forner,

 $Eike\ Batista\ acertou$

ao mostrar ao Brasil

e ao mundo que um

empreendedor brasileiro

pode ter a meta de ser

o homem mais rico do

mundo, demonstrando

própria capacidade"

confiança na sua

RBA I REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO



EikeBatista

TREINAMENTO PODE AJUDAR

Para quem deseja uma carreira mais assertiva, planejada e sem tantos "altos e baixos" ou perdas, o "coaching" (da palavra coach que, traduzida da língua inglesa, significa técnico ou treinador) é a solução. Como explica o presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), José Roberto Marques, trata-se de um processo de desenvolvimento humano que visa a aceleração de resultados por meio de técnicas e ferramentas.

"O processo permitirá ao profissional a refletir sobre suas crenças, valores, aptidões, dons e talentos. Ele enxergará seus pontos positivos, de melhoria, além de oportunidades e ameaças que possam vir atrapalhar seu caminho. Coaching trabalha no sentido de maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos de melhoria, aproveitar da melhor maneira as oportunidades, e eliminar as ameaças ou trabalha-las de forma positiva", esclarece Marques.

mercado e às oportunidades, talvez coaching pode ser uma boa para Eike Batista se recuperar. O que acha o presidente do IBC?

Se o coach ajuda a desenvolver a carreira, aliada à conjuntura de

"É difícil afirmar que perfil tem Eike. Ele já foi o super empresário e agora é o quase falido, seus negócios não deram certo, sua fortuna despencou. Nesse sentido vale a lição que podemos aprender dessa situação, mais do que realmente tentar definir o perfil dele, uma vez que ele foi ousado, inovador e oportunista, mas faltou-lhe planejamento, conhecimento, entre outras competências", comenta Marques.

Veja algumas questões que o coach levanta sobre o empresário: • FALTA DE FOCO: Eike Batista é dono de um grupo que conta com 16 empresas de diferentes setores. Gerenciar todas de uma só vez não é tarefa fácil, e podemos dizer até que é impossível. Nesse sentido, quando uma das empresas não vai bem, a tendências é que as demais tenham problemas;

• FALTA DE CONHECIMENTO: com a diversificação das empresas Eike não tinha conhecimento aprofundado de cada área, o que inviabiliza a gestão assertiva. Jorge Paulo Lemann, apontado pelo ranking da Forbes Brasil como o homem mais rico país, conhecido como "Rei da Cerveja", por exemplo, atua apenas no ramo da bebida, possuí várias marcas, para todo tipo de bolso e gosto, o que lhe permite estar inserido em apenas um mercado, porém atingindo diversos públicos, trabalhando em diversas frentes;

• FALTA DE PLANEJAMENTO: foram menos de sete anos, para a criação de todas as empresas. Podemos afirmar que Eike não realizou planejamentos, o que implica em avaliar oportunidades e riscos. O não cumprimento do que foi prometido deixa claro essa falha;



José Roberto Marques, presidente do IBC



pontos positivos e de melhoria, sendo assim não podemos focar apenas em nossa capacidade, mas termos que trabalhar os por tos que podem nos atrapalhar em determinado momento. Você por exemplo pode ser um ótimo avaliador de riscos, porém sua comunicação não é das melhores, então para ser um bom negociador você deve trabalhar a habilidade de comunicar, e aprimorar a de avaliar riscos. Eike foi autoconfiante, mas ainda sim lhe faltou algumas competências;

• BUSCOU ATRAIR INVESTIDORES E NÃO INVESTIU NAS EMPRE-SAS: Eike se preocupou com o marketing de seus negócios, porém não com eles em si, encontrou muitos empresários interessados em suas empresas, porém não as colocou para funcionar da maneira como deveria, ficaram apenas no papel, poderíamos

• PLANO B: Não pensou em outra possibilidade caso aquelas não dessem certo.

Sobre os acertos: "embora as falhas dos negócios de Eike terem sido muitas, penso que a ousadia dele, seja um ponto positivo no que diz respeito a carreira e negócio. Ele fez o que ninguém nunca havia feito, criou novas formas de gerir negócios. Podemos ressaltar que ele é um empresário inovador. Outro ponto que podemos avaliar foi o oportunismo de Eike: ele soube aproveitar o momento aquecido da economia brasileira para criar uma grande empresa, um grande grupo. Otimista, ele apostou todas as suas fichas no grupo X", completa o presidente do IBC.

CONCLUSÃO

Da situação que enfrenta Eike Batista, encerrada a análise dos especialistas, o que se conclui é quando se tem uma boa ideia, é preciso controle para não arriscar tudo e, de repente, "ficar sem chão".

"Planejar, planejar, planejar. Planejar engloba: realizar pesquisa e diagnóstico do negócio, avaliar oportunidades e riscos, definir objetivos, metas, avaliar o mercado, e é claro, refletir sobre você: seus pontos fortes, suas competências, se seus valores e crenças estão de acordo com o negócio, se você tem conhecimento suficiente para geri-lo, entre outros aspectos", orienta Marques.

Saber planejar, segundo o presidente do IBC, é também traçar planos de ação, com prazos e metas a serem cumpridos. "Em caso de algo não sair como o previsto, você saberá exatamente onde errou, podendo consertar antes, sem desespero e podendo planejar esse 'reparo'", afirma.

"Faça da sua queda uma lição, reflita onde errou, onde acertou, onde gastou energia, dinheiro e seu tempo desnecessariamente, avalie o que pode fazer de diferente na próxima oportunidade. Extraia o máximo de aprendizado com sua queda. Esse processo de resiliências nos dá a oportunidade de aprender com erros, de amadurecermos e entrarmos em uma nova fase em nossas vidas, planejarmos e sermos mais assertivos", conclui Marques.