

Nestlé implementa programa de empreendedorismo corporativo¹

A Nestlé Brasil sempre foi admirada por seu sucesso nos mercados nos quais atua, pela qualidade dos produtos que fabrica e por ser uma referência no mundo da administração dos negócios. Recentemente, a empresa resolveu enfatizar em sua maneira de gerir os negócios a necessidade do comportamento empreendedor em todos os níveis organizacionais. Na entrevista a seguir, o Presidente da Nestlé Brasil, Ivan Zurita, explica o porquê dessa ênfase e como a Nestlé tem desenvolvido seu programa de empreendedorismo corporativo.

1. O que fez a Nestlé priorizar o empreendedorismo corporativo e disseminá-lo junto aos seus funcionários? A Nestlé já não seria um exemplo de empreendedorismo corporativo por tudo o que tem feito nesses mais de 140 anos de existência?

IZ: A Nestlé já nasceu empreendedora. O seu fundador, Henri Nestlé, era efetivamente um empreendedor. A maior descoberta de sua carreira ocorreu no auge dos seus 53 anos, fruto de sua preocupação com o alto índice de mortalidade infantil da época. O objetivo maior do seu “negócio” não era simplesmente capitalizar um produto e sim contribuir com a adaptação da sociedade às mudanças resultantes da Revolução Industrial. Sua descoberta fez tanto sucesso ao alcançar o seu objetivo inicial que, em cinco anos, a Farinha Láctea já estava presente em mais de 17 países do mundo. Essa presença em vários países em tão curto tempo também tem outra conotação: mesmo muito antes de se falar em Globalização, a Nestlé já demonstrava, através de fatos, sua vocação de empresa global.

Atualmente, os princípios de gestão e liderança e as principais orientações estratégicas do grupo são disseminados a todos os colaboradores por meio de documentos corporativos, que estimulam o espírito empreendedor. Face à competitividade existente no mundo empresarial atual, é imprescindível o constante questionamento dos produtos e processos existentes bem como a prospecção de novas oportunidades que permitam garantir a perenidade e o crescimento dos negócios.

2. Fale um pouco de como se estruturou o programa de treinamento em empreendedorismo corporativo na Nestlé, o que foi usado como referência e de como tem sido a aceitação/avaliação dos e pelos funcionários.

IZ: Todas as ações de formação e desenvolvimento da Nestlé Brasil estão alinhadas à estratégia do negócio. O Programa de Desenvolvimento Gerencial está embasado na análise dos documentos estratégicos corporativos e na análise de uma pesquisa realizada com os gestores da sede e das unidades descentralizadas, que teve como objetivo priorizar os temas que seriam abordados no programa do treinamento.

¹ Esta entrevista é parte integrante do Capítulo 5 do livro *Empreendedorismo Corporativo*. Pode ser reproduzida, desde que citada a fonte: www.josedornelas.com

Este programa surgiu da necessidade de incentivarmos os gestores a adotarem uma postura proativa, "... de verdadeiros homens e mulheres de negócio, dispostos a estar sempre inovando e renovando, levando em consideração os resultados gerais dos projetos da organização". Essa postura é imprescindível nos nossos colaboradores de um modo especial, pois como sempre digo, na Nestlé "...os donos nunca estão". Portanto, cada um dos nossos colaboradores tem de atuar como atuaria o dono do negócio. O programa tem uma aceitação extraordinária pelos participantes, com uma avaliação excelente.

3. A idéia é estender o programa por toda a empresa?

IZ: O objetivo da Nestlé é disseminar a importância do espírito empreendedor para todos os níveis da organização. Nas unidades descentralizadas já existe, por exemplo, um processo denominado "Melhoria Contínua" que depende basicamente da visão empreendedora dos colaboradores. Daí a necessidade de trabalharmos o conceito em toda a organização.

4. Quais os resultados esperados a partir do treinamento e como/quando se imagina que eles aparecerão?

IZ: O modelo de gestão que o mercado espera hoje em dia é aquele que dá resultados. O objetivo geral do Programa de Desenvolvimento Gerencial é aprimorar a capacidade dos gestores de ter uma atitude proativa, empreendedora e voltada a resultados, assim como liderar seus subordinados, assumindo uma postura que nos desafie constantemente a obter alto desempenho e desenvolvimento.

No caso específico do empreendedorismo, o objetivo é proporcionar uma visão abrangente, através do conceito e definição de suas diferentes aplicações dentro do universo empresarial, para conscientizar quanto à sua importância na organização, estimulando-os a adotar uma postura empreendedora, capaz de fazer a diferença no atingimento dos objetivos e conquista de novas oportunidades.

5. Que outros tipos de empresas poderiam se beneficiar do empreendedorismo corporativo?

IZ: Qualquer organização que pretenda sobreviver!

Histórico da Nestlé

A história da Nestlé começa na Suíça em 1867, quando Henri Nestlé lançou a farinha Láctea Nestlé, um alimento nutritivo, especial para crianças, à base de cereais e leite. Em 1905, uniu-se à Anglo-Swiss Condensed Milk, fundada em 1866. A partir da farinha láctea e do leite condensado muitos outros produtos passaram a fazer parte do universo Nestlé, com foco na qualidade e confiabilidade que asseguram a imagem de excelência da empresa em todo o mundo. Os primeiros registros da presença da Nestlé no Brasil datam de 1876. Um anúncio no jornal A Província de São Paulo informava sobre a importação e comercialização da Farinha Láctea Nestlé. No entanto, foi em 1921 que a empresa iniciou sua produção no Brasil, em Araras, SP. O Leite Moça foi o primeiro produto Nestlé a ser fabricado no Brasil. Com o seu sucesso, vários outros produtos foram lançados e, atualmente são comercializados no território brasileiro mais de mil itens sob a chancela da Nestlé.

Voltada preliminarmente para a nutrição humana, a Nestlé, a partir da década de 1970, diversificou suas atividades, passando também a atuar nos segmentos farmacêutico (como Alcon), cosmético (a exemplo da L’Oreal) e alimentos para animais domésticos (como Friskies e Purina), tornando a Nestlé uma companhia dedicada a “Nutrition, Health and Wellbeing”.

A Nestlé no Brasil

Faturamento e Volume de Vendas, Número de Colaboradores Diretos e Indiretos, Número de Marcas e de Itens produzidos, Investimento em Marketing, Pontos de Venda, Estrutura de Produção e Administração, Rede de Municípios atingidos.

Faturamento	2004	2003	2002
	RS 10, 6 bilhões	R\$ 9,6 bilhões	R\$ 7,7 bilhões

Dados de 2004:

Empregos diretos	Empregos indiretos
16 mil	220 mil

Número de marcas	Número de itens
200	1300

Número de pontos de vendas atingidos no Brasil

Diretamente	Indiretamente
12.000	240.000

Estrutura de produção e administração

26 Fábricas:

A empresa possui 26 unidades industriais espalhadas nos Estados de São Paulo (SP),

Minas Gerais (MG), Bahia (BA), Goiás (GO), Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Sul (RS) e Espírito Santo (ES).

Sede administrativa:
São Paulo - Capital

Filiais de Vendas:
14 filiais de venda.

5 Centros de Distribuição:
São Bernardo do Campo (SP), Cordeirópolis (SP), Recife (PE), Salvador (BA) e Belém (PA).

4 Depósitos:
Rio de Janeiro (RJ), Belém (PA), Salvador (BA), Ribeirão Preto (SP).

Sua rede de clientes abrange mais de 1600 municípios. Quanto aos fornecedores, são cerca de 40 mil ativos. Na fabricação dos produtos que comercializa a partir do Brasil, a Nestlé adquire anualmente mais de 230 mil toneladas de açúcar, 55 mil toneladas de café, quase 35 mil toneladas de cacau e mais de 1,5 bilhão de litros de leite. Isso faz dela a grande consumidora nacional desses itens. Em 2003, as operações da Nestlé geraram mais de R\$ 1,2 bilhão entre impostos, taxas e contribuições

Fonte: Nestlé Brasil.