

DNA DANONE

Preparado por Marcia Portazio, da ESPM-SP¹

2008

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Jeito Danone de ser

Impulsionador do crescimento da Companhia, com benefícios a todos: funcionários, fornecedores e clientes

Quando a Danone se propôs a dobrar de tamanho – meta fixada em 2005 –, sabia que era um desafio agressivo.

A Empresa apresentava resultados negativos no Brasil havia alguns anos. Presa a uma guerra de preços, via-se atacada por concorrentes nacionais, como a Nestlé e a Parmalat, e por concorrentes regionais como a Vigor, em São Paulo, e a Itambé, em Minas Gerais. Diante da concorrência acirrada, a Danone não conseguia manter sua margem de lucros ou partir para novos investimentos. A empresa disputava ponto a ponto sua participação no mercado de iogurtes com a Nestlé e representava 1,4% do faturamento do Grupo Danone.

Assim, para alcançar um objetivo desse porte a Danone sabia que seria preciso contar com pessoas de perfil arrojado e exímia habilidade para trabalhar de forma alinhada rumo a uma mesma direção. Foi aí que nasceu o DNA Danone: o conjunto de características que deve nortear todos os colaboradores da Companhia para fazer com que os resultados almejados sejam conquistados e com que, a cada conquista, um novo e ainda mais ambicioso desafio seja estabelecido.

Sob essa perspectiva, o Comitê de Direção estabeleceu os quatro genes que compõem o DNA Danone e que 100% dos funcionários da Companhia devem ter: Liderança, Inovação, Ambição e Excelência na Execução. Cada um com suas características, todos são essenciais para o crescimento da Danone nos próximos anos – SE A DANONE GANHA TODOS GANHAM.

Liderança é fazer acontecer, nunca se contentando em atingir menos do que as metas.

Inovação consiste em procurar pensar diferente para trazer algo novo que gere ainda mais resultados.

Ambição significa sempre ir além do que foi estipulado – é buscar mais, continuamente ter sede de ir ao limite e descobrir que não há limites.

Excelência na Execução pretende que qualquer tarefa seja bem feita, na primeira vez e constantemente.

Uma vez estipulado o DNA Danone, o desafio da Empresa passou a ser levar seus genes para a rotina das áreas. Cada meta de cada área está ligada a algum gene do DNA. Assim, a aplicação dessas características se firmou de uma maneira muito sólida no cotidiano de todos os colaboradores.

Numa contrapartida positiva, as áreas receberam esse processo de modo ativo: promoveram elas mesmas mais iniciativas para facilitar a implementação dos genes nos nichos de trabalho.

A área comercial, por exemplo, personificou os conceitos do DNA na figura do puma – animal que caça e não é caçado, cujo estilo de vida carrega parte do espírito da empreitada. A área de vendas compõe aproximadamente 50% do quadro de colaboradores da empresa pulverizados por todo o País. O maior desafio era mantê-los conectados à cultura da empresa. O Programa Puma permite a tradução do DNA Danone para uma realidade mais próxima do dia-a-dia desses profissionais, utilizando simbolicamente as características do animal para criar

uma identidade para a equipe, alinhada com os valores da empresa.

Já a área de Supply Chain criou o Programa Convergência que visa incentivar a ação da mais alta qualidade, sempre entregando o prometido aos clientes. O Programa surgiu como um evento de gerentes da área em que convidados de áreas parceiras – produção, vendas, RH, compras, cliente, supermercado e distribuidora – avaliavam, em sua perspectiva, o trabalho da área de Supply Chain. Este encontro gerou um vídeo de depoimentos, o Plano de Trabalho da área para o ano de 2007 e uma mandala que tem expressado em seu centro o objetivo da área: “Operação eficiente e sucesso no cliente”. Esse material foi apresentado em todos os Centros de Distribuição onde, mensalmente, acontece a Reunião de Convergência, em que se define o foco a ser trabalhado com base na mandala.

Além disso, uma oficina sobre o DNA foi ministrada para todos os colaboradores. O evento possibilitou uma melhor compreensão do que é o DNA, quais suas funções e atitudes esperadas quando ele é ativado. A operação de fábrica, por exemplo, pôde visualizar isso de forma concreta: uma pessoa que alcança 100% da produtividade esperada, prima em Liderança, que significa cumprir 100% da meta.

Por fim, para reforçar ainda mais a influência do DNA na performance da Danone e fomentar o compromisso de cada colaborador com os genes, o RH lançou o Desafio DNA. É a celebração anual que reconhece e premia os funcionários que se destacam em cada característica. São aqueles que ativaram seu DNA e mostraram mais resultado.

Dessa forma, baseado no DNA Danone e em uma estratégia de mudança da política de preços, no investimento maciço em publicidade para os produtos de maior valor agregado com foco em nutrição e saúde e num amplo processo de reestruturação da empresa, em 2005 a Danone retomou o lucro crescendo 2,0% sobre o faturamento do ano anterior.

De lá para cá, os números só apresentaram crescimento. A Danone fechou o ano de 2006 com um crescimento de 26%, e, segundo dados Nielsen, em 2007 a empresa tinha uma participação no mercado de 32,6%, contra 21,3% da Nestlé e 8,5% da Batavo, seus principais concorrentes. A empresa possui um plano agressivo de crescimento para o Brasil nos próximos anos, a fim de consolidar sua liderança de mercado no País e sua posição no Grupo Danone.

Assim, o DNA e seus genes já entraram na veia da Companhia. Integram o jeito de ser de suas pessoas. E o melhor é que os ganhos disso tudo vão além dos muros da Danone. Também abrangem seus stakeholders. Por meio do crescimento da Empresa – para o qual o programa tem colaborado fortemente – os negócios aumentam, compra-se mais dos fornecedores e vende-se mais aos clientes. Ou seja, o DNA Danone gera benefícios a todos.

Um RH estratégico com foco no negócio

Para garantir o sucesso da disseminação da cultura proposta pelo DNA Danone, o RH assumiu o papel de criador e garantidor desses conceitos e gerou na companhia ações necessárias para que eles fossem incorporados no dia-a-dia dos profissionais. Atualmente, todas as ações da companhia estão ligadas ao DNA. O trabalho de gerenciamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento é focado nos genes DNA Danone, nas competências gerenciais do Grupo Danone e nas competências funcionais específicas para cada cargo.

A área de RH contribui ativamente para a estratégia da empresa, desde a elaboração de seu planejamento estratégico, com a participação da Diretoria de RH no Comitê de Direção. É este Comitê que decide as metas e prioridades da Danone Brasil, a partir das diretrizes da direção geral do Grupo Danone.

Uma vez estabelecidas as diretrizes para a Danone Brasil, inicia-se o processo de cas-

cateamento de objetivos, liderado por RH. Nesse momento as estratégias definidas no Comitê de Direção são divididas entre suas áreas responsáveis e cascadeadas em forma de objetivos por todos os colaboradores. Dessa forma, assegura-se que cada área seja avaliada por objetivos similares e que estejam todos sob o mesmo foco. É nesse momento que o DNA é ligado diretamente ao negócio. Cada objetivo está diretamente correlacionado com liderança, excelência na execução, inovação ou ambição – os genes do DNA.

Para garantir a proximidade da área de Recursos Humanos a todos os departamentos e pessoas da Companhia e assegurar que ao longo do ano os objetivos estejam sendo trabalhados, a Danone adotou uma estrutura que se concentra em duas áreas principais: a área de Business Partner e a área de Planejamento e Inovação.

A área de Business Partner é responsável pelo atendimento direto de cada departamento por RH. A área é dividida por três gerentes generalistas que atendem às seguintes áreas:

- Consumidor e cliente (Marketing, Vendas e Supply Chain)
- Industrial (Fábricas e Engenharia)
- Pesquisa & Desenvolvimento, Qualidade, Compras e áreas suporte (Finanças, RH e IT)

No cascadeamento de objetivos, essa área garante o alinhamento para todos os níveis dentro de cada uma de suas áreas de atendimento, além de aplicar e customizar todos os processos de RH naquelas.

A área de Planejamento & Inovação tem a função de desenvolver programas e processos, coordenar a sua aplicação e focar na melhoria dos produtos de RH para atender à necessidade corporativa da Danone Brasil. Essa área é coordenada por um gerente de desenvolvimento organizacional e conta com uma equipe de três gerentes.

Essa estrutura demonstra que o conceito de Gestão de Pessoas da Danone é atender às áreas clientes da melhor forma, a fim de fazer com que tragam os melhores resultados para a organização. É uma estrutura que favorece o negócio, uma vez que cada Business Partner tem um conhecimento não só de RH, mas também do negócio e, mais especificamente, de cada área cliente e de como elas impactam o negócio.

O recrutamento e seleção, por exemplo, tem o foco no percentual de profissionais chamados de potenciais (aqueles que demonstram não só capacidade de assumir níveis superiores, mas também, de contribuir e criar possibilidades para o futuro da companhia, os futuros líderes). A empresa precisa garantir que daqui a dois ou três anos, essas pessoas contratadas possam assumir posições acima, buscando assim uma maior efetividade na contratação e uma diminuição no turnover.

Outra prática que revela total alinhamento com os objetivos estratégicos da organização são os programas de avaliação e desenvolvimento, que mantêm o foco constante em resultados. Para tanto, o RH garante reuniões constantes de feedback para que os objetivos da companhia, que foram cascadeados no início do ano, possam ser acompanhados.

Formalmente, a Danone adota como forma de avaliação de desempenho o que chama de RDP (Revisão de Desenvolvimento e Performance), uma avaliação individual, realizada pelo colaborador e seu gestor em uma reunião formal, ao final de cada ano, que avalia a performance (por meio do percentual de alcance de cada objetivo individual proposto no início do ano) e as competências desenvolvidas. Enquanto a avaliação de performance impacta o bônus, a avaliação de competências impacta o desenvolvimento.

A RDP também gera o Plano de Desenvolvimento Individual em que estão expressos os pontos fortes, de desenvolvimento e as ações que serão utilizadas para o desenvolvimento do colaborador, sejam elas “on the job”, treinamento, entre outras.

O RH tem o papel de analisar as avaliações e discuti-las com cada diretor de área, avaliando o desempenho e o potencial de cada colaborador. Assim integra todas essas informações na Manager Review – um mapa da estrutura de toda a empresa, com a avaliação de cada profissional, objeto de ponto de partida para o desenho das possíveis movimentações dentro da empresa, as ações de treinamento, as premiações e bonificações.

Baseada na Manager Review, anualmente a Danone realiza a Salary Review que avalia e aplica aumentos salariais por mérito e bônus, visando também à retenção de talentos.

Ainda como forma de reconhecimento, foi criado na empresa o Desafio DNA, que premia com viagens (níveis gerenciais) e com bolsas de estudos (níveis não gerenciais) os autores dos projetos de destaque do ano em liderança, excelência na execução, inovação e ambição – os genes do DNA Danone.

É nítido o fato de que o modelo de Gestão de Pessoas da Danone está focado em resultados e em desenvolvimento, sendo necessário para que a empresa alcance seus objetivos. A área é ainda estimulada mundialmente pelo Grupo Danone, cujo objetivo é ter todas as suas unidades utilizando políticas e práticas que favoreçam o conceito de “People first and for all”.

A Danone, seus valores e sua missão

O Grupo Danone é uma empresa multinacional de origem francesa, líder mundial em produtos lácteos frescos e vice-líder em águas. Desde o início de sua história, tem como missão oferecer produtos saudáveis e que promovam bem-estar. Ao longo dos anos, a Danone se transformou em sinônimo de nutrição, saúde, qualidade e inovação.

Presente em mais de 120 países, o grupo conta com aproximadamente 90 mil colaboradores em todo o mundo. É o terceiro maior grupo alimentício da Europa, o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo e o primeiro em países como a França, Espanha e Itália. Segundo a consultoria britânica InterBrands, somente a marca Danone está avaliada em US\$ 4,48 bilhões, ocupando a posição de número 63 no ranking das marcas mais valiosas do mundo.

A Danone iniciou suas atividades no Brasil em 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas, que rapidamente se revelou um sucesso de vendas no País. Em poucos anos aumentou sua linha de produtos, lançando novas versões do seu iogurte e inovando com o Petit Suisse Danoninho, o iogurte para beber Dan’Up, a sobremesa láctea cremosa Danette, o iogurte Light Corpus e, seu principal produto atualmente, o Activia, que inaugurou a categoria de funcionais no Brasil.

A Danone Brasil possui um quadro com aproximadamente 2.500 colaboradores, distribuídos em uma estrutura que conta com uma administração central em São Paulo, duas fábricas, uma em Poços de Caldas (MG) e outra em Guaratinguetá (SP), escritórios regionais e uma ampla rede de distribuição que atende todo o País.