

# Nestlé

## O novo “paternalismo” de Ivan Zurita: exemplo de gestão orientada para a liderança

Preparado por Rosilene M. A. Marcelino, sob a orientação do Prof. Francisco Gracioso; com base na entrevista cedida por Ivan Zurita à Revista da ESPM de julho/agosto de 2008. Colaboraram também os Professores Frederico Araujo Turolla, José Francisco Vinci de Moraes e Maria Fernanda Freire de Lima., da ESPM<sup>1</sup>.

2009

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores 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.

*“O barulho do liquidificador misturava-se ao som da TV e ao falatório vindo da sala. Era noite. Uma quinta-feira. Noite especial para a família. Dia de ficar todo mundo junto. Acontecesse o que fosse, naquele dia da semana, todos se reuniam à frente da TV para assistir ao seriado preferido da família. Mas o seriado não seria o mesmo sem uma guloseima que agradasse às três filhas e à esposa. E a guloseima não era qualquer coisa. Era leite batido com chocolate. E o chocolate não era qualquer um. Era o Chocolate dos Padres. O pai, esmerado, demonstrava orgulho em protagonizar aqueles momentos felizes. Com um largo sorriso no rosto, adentrava a sala equilibrando sua bandeja. Euforia. Interjeição. Pouco tempo depois, copos vazios e silêncio! Chegara a hora de ver o filme... Boas lembranças. Sentimentos tão bons que ainda hoje, ao fechar os olhos e lembrar a cena, o aroma do chocolate toma conta do ambiente. É como se estivesse lá”*

Depoimento de uma consumidora Nestlé

Este é um pequeno recorte da história de uma família brasileira, dentre tantas, influenciada pela Nestlé ao longo de seus 87 anos de presença no País.

Conheça, a seguir, a trajetória de crescimento, transformação e desafios da filial brasileira do maior grupo mundial de nutrição.

### **Nestlé Brasil: um pouco de história**

A Nestlé aportou no Brasil ainda no século XIX, quando o País passou a importar a Fariinha Láctea, produto precursor da empresa. Quarenta e cinco anos depois de realizar as primeiras importações, em 1921, foi inaugurada em Araras, no interior de São Paulo, a primeira fábrica em território nacional, com a produção do leite condensado Milkmaid (mais tarde rebatizado de Leite Moça).

De forma dinâmica, a Nestlé pulverizou sua operação no País (abriu sucursais em vários Estados logo nos primeiros anos de atuação no mercado brasileiro); inaugurou fábricas e ampliou a linha de produção nas já existentes; adquiriu empresas nacionais (as primeiras delas foram a Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e Indústria de Laticínios Santa Ritense, ainda no ano de 1927), inovou em ações de relacionamento com consumidor (as primeiras ações foram o Almanaque Nestlé, a Brochura para Mamães, a degustação de produtos em feiras e eventos) e diversificou seu portfólio de produtos (atualmente, tem 18 categorias: águas, alimentos à base de soja, alimentos infantis, balas, bebidas achocolatadas, biscoitos, cafés, cereais infantis, cereais matinais, cereais Nestlé, chocolates, coffee-mate, culinários, lácteos, nutrição de performance, refrigerados, sorvetes, suplementos alimentares).

Orientada, principalmente, pela qualidade, inovação e distribuição, a Nestlé avançou. Avançou tanto que o primeiro prédio ocupado pela empresa em São Paulo, ao transferir para cá sua sede, apesar de modular, logo se mostrou pequeno demais para um rápido crescimento da companhia.

Do prédio da Rua da Consolação, a Nestlé mudou-se para a então incipiente Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, no bairro do Brooklin.

No novo endereço, Ivan Zurita, diretor geral da Nestlé, concentrou todo o grupo e foi responsável por introduzir mudanças radicais nos processos de produção e vendas, nas linhas de produtos e na filosofia empresarial como um todo, objetivando a redução de custos e o

crescimento das vendas e dos resultados.

Atualmente, a empresa conta com 28 fábricas, 1.800 colaboradores e está presente em mais de 270.000 pontos de venda.

Agora, com o olhar voltado para o futuro e frente ao cada vez mais dinâmico mercado brasileiro, como a Nestlé deve enfrentar o desafio de não se tornar uma corporação grande e lenta demais? Que estratégia adotar? Que estilo de gestão seguir? Que tipo de produto poderia ser oferecido ao crescente número de pessoas que faz refeição fora de casa?

## O risco é a oportunidade

“... Você tem que levar em conta o risco dos países. O Brasil tem um risco, a Europa outro. Numa reunião com assessores externos em que se discutia o Risco Brasil, eu perguntei: “Se vocês tivessem um bilhão de dólares, colocariam aqui na Europa”? Eles responderam “claro que não” e eu retruquei “mas aqui não tem risco!”. E eles: “mas também não tem negócio”. Até o conceito e a definição de risco mudaram. Se não existe risco, não existe oportunidade”. Ivan Zurita em entrevista cedida à Revista da ESPM jul/ago 2008.

A medida mais difundida de risco no Brasil é conhecida como risco país, e uma de suas formas mais conhecidas é o EMBI+BR do Banco JPMorgan. É estimado e mensurado, no mercado internacional de capitais, a partir do diferencial de rendimento entre os títulos brasileiros e americanos, mas apresenta utilidade somente para os investidores financeiros cujo horizonte é de curtíssimo prazo e realizam opções de altíssima liquidez. Seus maiores riscos são os de crédito e de conversibilidade da moeda. Ao menor sinal de crise, podem sair do País.

No entanto, pode ser totalmente inadequada como forma de percepção do risco para o investidor direto. O horizonte desse investidor, também chamado produtivo, é de longo prazo, pois realiza investimentos de baixa liquidez, de difícil reversão. Assim, seu processo de tomada de decisão é totalmente diverso do processo do investidor financeiro.

O investidor direto visa a projetos de ampliação de seus negócios ou de implantação de novos negócios e o que mais lhe importa é sua taxa de retorno, esta sim, sujeita ao risco. E, por ter pouca mobilidade frente aos riscos, o investimento direto está sujeito a diversos fatores. Entre eles, as crises e as tendências econômicas e políticas, a instabilidade e/ou mudanças das regras tributárias, a desvalorização cambial, o estado da rede de infraestrutura e sua evolução, os gargalos existentes, a qualidade da regulação setorial e ambiental, mudanças tarifárias e acordos comerciais, e até problemas de segurança física e patrimonial. São essencialmente riscos de origem operacional e regulatória, mas concernem fortemente seu negócio e raramente são acurados e mensurados com facilidade.

O investidor direto, muitas vezes, analisa o custo Brasil que se refere aos problemas estruturais da produção no país, problemas estes inerentes a segmentos como os de logística e infraestrutura; a elevada complexidade tributária e a carga de burocracia na vida cotidiana das empresas; as características do sistema legal e judiciário, com dificuldades frequentes na resolução de disputas; e, por vezes, de um grau sensível de informalidade dos negócios, além da ineficiência produtiva de alguns setores.

Essa lista não esgota os riscos que são peculiares a uma operação no Brasil, mas evidencia que eles não são desprezíveis. Porém, são justamente esses riscos (inerentes e peculiares), que foram colocados por Ivan Zurita como uma fonte de oportunidades. Ainda mais agora, um momento em que, finalmente, os riscos do investimento direto no Brasil parecem estar diminuindo, e o país está crescendo de forma mais sustentada (cenário anterior à atual crise financeira global).

A combinação de melhora do risco com um mercado em ritmo mais acelerado traz

oportunidades ainda mais atrativas. Porém, o êxito frente a essas oportunidades não depende apenas de se acreditar no Brasil, mas principalmente da capacidade de dar respostas rápidas ao mercado. As melhores possibilidades não ficam disponíveis por muito tempo e exigem esforços rápidos.

Velocidade de decisão emerge, portanto, como grande imperativo desse cenário. Esse viés pode explicar como Ivan Zurita se tornou, provavelmente, o presidente da Nestlé com mais autonomia no Grupo.

### **Nestlé: uma multinacional de sabor local**

Para dar resposta às mais variadas demandas do consumidor local, o plano da Nestlé Brasil consistiu em investimentos em várias frentes. Uma delas é o foco na inovação. Hoje, o Centro de Desenvolvimento de Produtos trabalha em 92 projetos. A cada dia, praticamente, nasce um projeto novo; sempre com o objetivo de compreender e antecipar tendências de nutrição e buscar produtos que atendam às necessidades de hoje e de gerações futuras.

Outra frente fortemente trabalhada pela Nestlé é a distribuição, considerada pela empresa uma das variáveis mais competitivas. Atualmente, a companhia conta com três centros de distribuição (CD) no Brasil. Antes eram 19. Hoje, há uma semana de estoque apenas para caminhões (são quatro mil carretas transportando produtos) e uma semana nos CDs. “Qualquer companhia que aqui chegue vai ter de aprender sobre logística” – afirmou Zurita.

A tecnologia também é uma frente essencial. Antigamente, cada unidade da empresa operava por centros de custos. Hoje, tudo é on-line e centralizado e os investimentos em tecnologia chegam a quatro bilhões de reais por ano.

Tais decisões elevaram a Nestlé Brasil ao segundo lugar em volume mundial de vendas, atrás apenas dos Estados Unidos; e colocaram-na em quarto lugar no faturamento global, à frente da Grã-Bretanha e próxima à França.

De forma ágil, com capilaridade e compreensão do jeitinho do consumidor brasileiro, a Nestlé – uma multinacional de sabor local – conquistou espaço e, hoje, seus produtos estão presentes em 98% dos lares do País.

### **Marketing e comunicação em função do novo consumidor**

O mercado brasileiro – aberto, relativamente estável e competitivo como se encontra – impulsiona companhias e, neste cenário, o consumidor desponta como um dos protagonistas.

Com uma gama cada vez maior de opções, o consumidor está mais informado (acesso à tecnologia e regulação), protegido (Código de Defesa do Consumidor), seletivo (pode escolher melhor), ativo (ganha voz por meio das organizações da sociedade e está atento ao comportamento das empresas) e crítico (sente-se cada vez mais à vontade para colocar seu ponto de vista às empresas).

Esse perfil do consumidor impõe às companhias dos mais variados setores o desafio de estarem constantemente atentas para compreender e antecipar as transformações de seus públicos-alvo.

Inserida neste contexto, sem lançar mão de sua credibilidade, tradição e preocupação com a qualidade, a Nestlé avança com um trabalho contínuo de rejuvenescimento de marca. “(...) É um trabalho (...) de (...) atualização porque, caso contrário, morreremos junto com as marcas, adentramos num túnel de nostalgia”, comenta Zurita.

Um exemplo de rejuvenescimento de marca é Ninho. Quando lançado, há 100 anos, o leite era uma solução de conservação frente à falta de geladeira; hoje, representa fonte de

nutrição para as variadas fases de alimentação de crianças. Atualmente, há o Ninho 1+, 3+, 6+ com complexos vitamínicos específicos para cada etapa do desenvolvimento. “Ele leva ao consumidor vantagens que não existiam. Essa dinâmica é muito importante”, destaca Ivan Zurita.

Em contrapartida, há momentos em que retroceder também é fator chave. Há pouco tempo, foi criada uma organização de ex-consumidores de Nescau; um grupo que não havia aprovado o novo sabor do achocolatado. Em contato direto com o presidente, esses consumidores foram os responsáveis por trazer de volta às gôndolas o sabor antigo de Nescau. “(...) Não haviam gostado. Imediatamente aceitamos, voltamos, ajustamos, e o re colocamos no mercado...”, afirmou Zurita.

O comportamento multifacetado do novo consumidor influi também nas ferramentas de marketing. A Nestlé, por exemplo, passou a fazer lançamento de produtos pela internet. Hoje, a empresa tem consumidores criando suas campanhas via on-line e – com tamanha abertura para colaboração e interatividade – chegou a registrar em seu site dois milhões de visitas por semana durante a campanha de Nescau. O celular também é um importante elemento de comunicação para a empresa, com esta ferramenta pode chegar a atingir os 100 milhões de celulares distribuídos em todo território nacional. “Se não fizermos isso, não estamos nos comunicando com a nova geração”, declara Zurita.

Todas as investidas acima resultam da preocupação da organização em conhecer seu consumidor; demonstram foco no foco do público-alvo. Uma das primeiras investidas nesse sentido foi registrada ainda em 1938, quando um anúncio trouxe elementos do que mais tarde viria a se tornar Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): “A Nestlé tem no Brasil, agentes nas principais praças, e 7 sucursais, podendo atender às necessidades dos comerciantes, consumidores e do público de qualquer localidade. Cada uma das sucursais abrange uma zona. Caso V. S. encontre qualquer dificuldade em obter os nossos produtos, ou deseje informações ou propaganda, queira dirigir-se à sucursal de sua zona, procurando-a na lista abaixo[...]” ([www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)).

Em meados de 2002, a Nestlé registrava duas mil ligações diárias de consumidores de todas as partes do país. Hoje, passados 70 anos daquele anúncio precursor do SAC, a empresa faz dez mil atendimentos por dia. Este número ascendente demonstra empenho em estreitar o relacionamento com o consumidor, conhecer suas expectativas e, a partir daí, trabalhar o desenvolvimento nas mais diversas frentes.

Foram estes alguns dos ingredientes da receita que deram sabor, textura e forma à Nestlé no Brasil. Mas, agora, ao voltar seu olhar para o futuro, novos desafios despontam.

Segundo Ivan Zurita (Revista da ESPM, jul/ago 2008), a classe C no País passou de 42% para 54%; 19% da população de São Paulo mora sozinha; sete milhões de mulheres que antes não trabalhavam, agora fazem parte do mercado de trabalho. Como resultado dessas transformações, a alimentação em casa limita-se muitas vezes aos finais de semana; ou nem isso, pois muitos preferem comer fora.

Ante esta nova configuração, o que a Nestlé poderia fazer para incrementar o consumo e a frequência de uso de seus produtos? Que estratégias de marketing e comunicação adotar?

## O estilo de gestão de Ivan Zurita

*“Liderar o mercado não é faturar mais. O importante é fazer melhor aquilo que a gente se propõe a fazer e essa é uma luta diária. Se somos uma empresa globalizada, temos de nos comparar com o mundo.”*

Ivan Zurita em entrevista cedida à Revista da ESPM jul/ago 2008.

Há sete anos à frente da direção geral da Nestlé, Ivan Zurita enfrenta uma jornada diária de pelo menos 12 horas de trabalho e, dependendo do dia, uma caixa de e-mails com cerca de 600 novas mensagens, o que exige do executivo velocidade para priorizar os mais variados temas.

“(…) Enquanto estamos aqui conversando, estou conectado com a companhia no mundo inteiro; a Nestlé Brasil está, neste momento, conectada com o mundo. Há dias em que recebo 600 e-mails.”

Para administrar sua rotina intensa, Zurita conta com a tecnologia. Durante sua gestão, toda a operação da companhia foi centralizada e as informações foram disponibilizadas de forma on-line. Para garantir a integridade e atualização dos recursos tecnológicos, o aporte à área chega aproximadamente a dois e meio a três por cento da cifra do negócio.

A decisão de criar as Unidades de Negócios (UN) também fluiu a favor da gestão de Zurita. Antes, a empresa era analisada como um todo e, com essa mudança, foi possível ajustar o foco e comparar cada UN com seus respectivos concorrentes no mercado. Pelas palavras do próprio executivo, “não se compara Nestlé com Danone; compara-se iogurte Nestlé com Danone; sorvete Nestlé com Kibon”.

Organograma – Nestlé

Fonte: Nestlé

A abertura é outra característica de Zurita. Ele recebe e responde mensagens de qualquer funcionário da empresa por meio do correio que criou chamado ‘O Presidente e Você’; nas visitas às fábricas, conhece muito colaborador pelo nome; no escritório, acabou com o andar exclusivo da diretoria. Essa abertura reflete, em certa medida, uma visão do paternalismo moderno. É uma forma de estar próximo, receber sugestões, saber os anseios, cuidar e administrar as pessoas. “O paternalismo de hoje é sentir-se confortável, ter horário, segurança, um serviço médico que atenda bem. Antigamente, era uma zona de conforto; hoje é muito mais cuidar das pessoas e administrar o nível de estresse na organização”.

A sensibilidade humana toma lugar central quando Zurita aponta as qualidades do líder do futuro: “Na minha função, por exemplo, compartilho pressões com o primeiro nível de uma maneira; com o segundo de outra, e assim por diante”. A transparência é outro elemento fundamental destacado pelo gestor: “Todos sabem quanto ganha a companhia, se vai bem ou se vai mal; (...) [e isso] é fundamental para que todos participem”. A transparência, segundo Zurita, deve permear todas as decisões, mesmo as mais difíceis como o fechamento de uma fábrica: “Algumas vezes somos obrigados a tomar decisões das quais não gostaríamos, mas tudo é feito abertamente, somos transparentes...”.

Dinamismo, abertura, transparência, sensibilidade humana são algumas características de liderança retratadas nesta seção. Mas grandes companhias como a Nestlé enfrentam

não apenas a dificuldade de encontrar líderes com essas qualidades, mas também o dilema de fazer com que essas pessoas desenvolvam suas carreiras e permaneçam na empresa por mais tempo. “O jovem que entra aqui tem pressa; se eu disser que ele vai passar dois anos estagiando antes de almejar um cargo, ele não fica. (...) A nossa sensibilidade, em função da cultura que absorvemos na companhia, não se aplica mais ao pessoal jovem. (...) Há pessoas excepcionais que saem da companhia, e eu pergunto: ‘O que você está buscando: a formação ou a oportunidade imediatista?’”

## Planejando o futuro

O processo de administração estratégica da empresa passa pela avaliação de como a empresa pretende obter as vantagens competitivas no mercado escolhido; envolve a análise sistemática da situação de forma a reduzir ao máximo a probabilidade de se cometer erros. Assim, o processo de administração estratégica de uma organização é um conjunto sequencial de análises e escolhas, que podem aumentar sua probabilidade de tomada de boas decisões e de estratégias que lhe gere vantagens competitivas, ou seja, maior valor econômico que a de suas concorrentes.

Esse processo se inicia, de fato, logo na definição da missão da empresa, isto é, seu propósito de longo prazo, e seus objetivos, alvos específicos e mensuráveis. Após, são definidos missão e objetivos, as análises externa e interna. A análise externa identifica as principais ameaças e oportunidades existentes no mercado e ambiente competitivo no qual está inserida. Esse exame concerne igualmente à evolução provável desse ambiente e quais as implicações prováveis decorrentes para a empresa. O exame dos fatores internos identifica as fraquezas e as forças internas da organização, assim como quais seus recursos e capacidade de enfrentar os problemas, a forma de usar o máximo de suas eficiências como fonte, sobretudo, de suas vantagens competitivas, mas também de mudanças e melhorias em suas deficiências.

Depois de elaborada esta análise microeconômica, de forma profunda e detalhada, a empresa realiza suas escolhas estratégicas. Estas se dão basicamente em dois níveis. O primeiro, no de negócios, i.e., que diz respeito às ações praticadas para a obtenção de vantagens competitivas em um mercado ou setor específico como a liderança de custos e a diferenciação do produto. O segundo, no nível corporativo, que diz respeito às ações praticadas pela empresa para obtenção de vantagens competitivas operando em diversos mercados ou setores simultaneamente, como, por exemplo, a integração vertical, a diversificação, as alianças estratégicas, as fusões e aquisições.

De toda a maneira, o planejamento estratégico da empresa deve respaldar a missão da empresa, ser consistente com seus objetivos, explorar por meio de seus pontos fortes as oportunidades e neutralizar as ameaças existentes, assim como mitigar seus pontos fracos.

Por fim, mas não menos importante, a implementação da estratégia é fundamental para a realização do processo de gestão estratégica. Concerne as políticas adotadas e práticas organizacionais, i.e, a estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração que devem ser consistentes com a estratégia escolhida. Só com essa consistência, a probabilidade de êxito em sua implementação aumenta.

Até o momento, a estabilidade do mercado brasileiro possibilitou à Nestlé desenvolver um plano master de 10 anos.

Este planejamento é revisado anualmente com o objetivo de responder de forma ágil às transformações do cenário competitivo. “O Brasil está mais estável, então se pode planejar melhor. No Brasil, cada aumento de três por cento leva-me a construir uma fábrica nova. (...) Se

quiser me manter, na posição que tenho hoje – num país que cresça cinco por cento ao ano – tenho de construir duas fábricas por ano, para manter o status quo.”

Outros movimentos significativos da Nestlé denotam sua cultura de preocupação com a alimentação, como a compra da parte de nutrição da Novartis e a associação à L’Oréal. Ambas iniciativas visaram a aquisição de tecnologias importantes para imprimir um ritmo ainda mais veloz aos projetos. “Nossa obrigação não é ser um laboratório, mas, através da alimentação, contribuir para o aumento da longevidade”.

### Questões para discussão

1. O que você acha do estilo de gestão do entrevistado? Você crê que ele interpreta corretamente as mudanças que estão ocorrendo no mercado brasileiro?
2. A filosofia “neo-paternalista” de Ivan Zurita, em resumo, consiste em integrar e oferecer conforto e perspectivas de progresso pessoal aos funcionários, mas não promete estabilidade e segurança no emprego. Você concorda com isso?
3. Ivan Zurita fala com franqueza do desafio que representa o perfil dos jovens executivos, cada vez mais inquietos e apressados. Dê sua própria opinião sobre o assunto. O que a Nestlé deveria fazer?
4. A atual política de marketing e comunicação da Nestlé é rica em inovações orientadas para as novas arenas da comunicação, principalmente o universo digital. Ivan Zurita não fala muito da propaganda, quando se trata de manter relacionamento com os consumidores. Faça uma análise deste panorama.
5. Ivan Zurita diz que o seu “benchmarking” de hoje é o mundo, pois a Nestlé é globalizada. Defina com suas próprias palavras o sentido desta globalização para uma empresa moderna.
6. O entrevistado destaca também a importância da logística como fator de redução de custos no marketing de hoje. Procure aprofundar-se nos problemas de distribuição que as empresas estão enfrentando hoje no Brasil e faça um breve relatório a respeito.
7. Finalmente, como será o futuro da Nestlé, em termos de novos produtos/serviços oferecidos ao consumidor. Você crê no predomínio dos atuais produtos? Como a Nestlé poderia aproveitar melhor as oportunidades que surgem nas grandes cidades, onde há cada vez mais pessoas que fazem refeição fora de casa?



## REFERÊNCIAS

GRACIOSO, Francisco. Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 2005, 5ª Ed.

GRACIOSO, Francisco. As novas arenas da comunicação com o mercado. São Paulo: Atlas, 2008.

## LEITURA COMPLEMENTAR

Revista da ESPM – volume 15 – ano 14 – Edição 4 – julho/agosto 2008. Entrevista com Ivan Zurita. p. 8-19.