



## CASE STIHL: Um processo de mudança

Preparado por Loraine Bothomé Müller, da ESPM-RS<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Comportamento Organizacional, Recursos Humanos, disciplinas voltadas à Produção.

### RESUMO

O presente case relata o processo de profissionalização da gestão da STIHL no mundo e no Brasil e as conseqüentes mudanças ocorridas, tais como formas de relacionamento com a Matriz, perfil cultural da empresa, reposicionamento estratégico da área de Recursos Humanos, implantação do sistema Lean Manufacturing, etc. O objetivo principal é mostrar a complexidade organizacional dos processos de mudança e permitir reflexões a partir dela.

### PALAVRAS-CHAVE

Mudança Cultural. Implantação de Sistema de Gestão. Competências.

Março/2010

---

<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 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.

## APRESENTAÇÃO

Quem olha a STIHL<sup>2</sup> hoje, ali em São Leopoldo, cidade vizinha de Porto Alegre - RS, não imagina seu início na Alemanha de 1926, na cidade de Waiblingen. Sequer imagina ser ela o fruto dos desejos de um homem em melhorar as condições de vida de outros homens.

Andreas Stihl, conhecido como o pai da motosserra, tinha uma forte preocupação com as precárias condições de trabalho dos homens que retiravam madeira nas florestas da Europa. Naquela época, a extração era manual, baseada em força e habilidade com o machado ou com a serra. A madeira tinha um fator social importante, pois era o principal combustível para o abastecimento das carvoarias. O engenheiro Andreas Stihl alimentava um só pensamento: “tornar o trabalho do homem sempre mais fácil”.

Esse princípio marca o início de uma longa história, conduzida por um homem obstinado pela perfeição e com uma visão incrível de futuro.



Se o “pai” Andreas Stihl inventou a motosserra, seu filho, Hans Peter, fez dela um negócio, afirma Harry, presidente da STIHL no Brasil.

A estrutura hoje existente em São Leopoldo – 16 hectares de área total e 65.000 metros quadrados de área construída, distribuída em prédios industriais, escritórios e um refeitório, onde atuam 1.500 funcionários, em dois ou três turnos, dependendo do setor – poderia ser considerada normal por quem não conhece sua história e os desafios da planta no Rio Grande do Sul.

O alemão Hans Peter Stihl, em 1973, alugou um prédio no centro de São Leopoldo e iniciou a produção das motosserras que haviam revolucionado o mundo.

## UM OLHAR PARA O PASSADO

Presente em mais de 160 países, com atuação nos mercados florestal, agropecuário, jardinagem e infraestrutura, a STIHL é hoje líder nos mercados de ferramentas motorizadas portáteis. Sua trajetória é marcada pelo constante progresso tecnológico, por investimentos em pesquisas e pela modernização de processos, construindo, assim, uma imagem de excelência

<sup>2</sup> A grafia STIHL refere-se a empresa, e Stihl à família.

e qualidade. Exemplo disso foi o lançamento, em 1959, do modelo STIHL CONTRA, considerado um divisor de águas na história do mercado florestal mundial. Pesando apenas 12 kg, essa motosserra permitiu uma produção de madeira até 200% superior em relação ao trabalho com serras manuais. Andreas Stihl ficou, então, conhecido como o “pai das motosserras”.

No Brasil e no mundo, a STIHL é reconhecida por garantir o alto padrão de qualidade de seus produtos e serviços, além de oferecer soluções inovadoras para facilitar o dia-a-dia de seus clientes.

Mas nem sempre foi assim, afirma Kurdyk, engenheiro, com 30 anos de empresa. “Éramos o lanterninha do campeonato se olhássemos para as demais fábricas. Não tínhamos permissão nem para exportar para a América Latina. Cheguei aqui no início, a empresa existia há seis anos apenas e precisávamos melhorar muito. Éramos uma pequena montadora”.

Em 1980 a matriz alemã deu um xeque-mate na STIHL Brasil: ou melhoraria seus índices, ou a fábrica seria fechada.

A empresa contratou uma consultoria, com filial no Brasil e iniciou o projeto Produtividade. “Dividimos as fábricas em mini fábricas, começamos a usar os livros de Falconi com os conceitos do PDCA e MASP e com estes movimentos passamos a ser inclusive benchmark em alguns processos”, afirma o engenheiro. “Nossos índices melhoraram, nossa eficiência aumentou de 50% para 85%, e os índices de sucata reduziram de 20 ou 30% para 2 ou 3%”.

Arno, também engenheiro e diretor da fábrica de motores, comenta: “sempre quando o Sr. Bals, antigo presidente da STIHL Brasil, comentava com a Matriz a possibilidade do Brasil exportar, vinham perguntas sobre como andava a qualidade”. E prossegue “as linhas de produtos para exportação recebiam um trabalho com fundamentos de qualidade e depois generalizávamos para o restante da fábrica. Na STIHL os produtos de exportação e de consumo interno não têm diferenciação”, reforça Arno.

A oportunidade de melhorar a imagem perante a matriz e as demais unidades veio não apenas disso, mas de duas “desgraças” naturais: “houve um tornado nos Estados Unidos e eles ficaram sem produto... foi a nossa chance”, conta Kurdyk. Arno lembra um outro fato ter permitido começar a exportar para a própria Alemanha, “também foi um vendaval, caíram muitas árvores”, conta ele, hoje com 22 anos de casa. Esse início das exportações começou a mudar a imagem da filial brasileira diante das outras unidades do grupo, embora permanecessem os resquícios de os verem como uma subcultura...

Fora os fatos comentados, ainda havia outra situação preocupante: a sazonalidade da produção, de março a agosto. O grupo STIHL começou a ver com novos olhos a planta de São Leopoldo a partir das melhorias dos resultados, permitindo começarem a produzir outro produto: a roçadeira.

Kurdyk relata ter sido isso um marco, pois a partir desse fato foi possível cobrir os períodos de baixa, ter continuidade de produção, inclusive mantendo a força de trabalho. “Um negócio novo demora a dar resultados e precisa de muitos investimentos. A STIHL vinha fazendo seu “dever de casa”, investindo, comprometendo as pessoas, buscando consultorias”.

Afora a visão externa, quem adentra a bem-cuidada e aparentemente calma estrutura da empresa não imagina estar a mesma em um profundo processo de mudança e transformação, a suscitar dúvidas em todos os colaboradores e mesmo em alguns dirigentes...

## O INÍCIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO

O ano de 2002 foi emblemático. Tanto na Alemanha quanto aqui, Hans Peter Stihl, membro da direção e da família, juntamente com a irmã, a Sra. Eva Mayr-Stihl e demais irmãos, decidiram profissionalizar a empresa. Na Alemanha, um grupo escolhido “a dedo”, de cinco exe-

cutivos, começou a gerir a empresa.

O Brasil, por sua vez, também iniciou um processo sucessório entre o Sr. Bals, figura querida na fábrica por ser “muito próximo da família” e o Sr. Harry Grandberg, executivo de carreira, oriundo de multinacional de capital aberto, do setor automotivo de São Paulo.

Harry fala sobre esse processo ressaltando que uma empresa gerida pelo dono ou pela família apresenta um processo decisório típico. Por exemplo, o dono pode chegar ao Brasil, decidir pela compra, venda, desligamento. Quanto a um corpo diretivo e um ou mais conselhos (neste caso há um administrativo e outro fiscal), essa relação muda.

A transição no Brasil durou em torno de um ano e meio e foi tranquila. “No último ano, o Sr. Bals disse “vou ficar sentado na minha sala. Quem me procurar, mando falar contigo”. A amizade, iniciada neste processo, perdura até hoje. O Sr. Bals ainda está presente na STIHL, visto que ocasionalmente atua como mentoring do presidente. Presidentes e diretores muitas vezes vivem a solidão dos líderes, uma posição caracterizada pelo sigilo de informações estratégicas, dúvidas e pela dificuldade das pessoas de fazerem o exercício de empatia (imaginem-se no lugar do Presidente), para poder compreender melhor suas decisões. O Sr. Bals tornou-se uma figura única, reunindo, além da afinidade, amplo conhecimento de STIHL e da família, perfeito para um mentoring.

“Oficialmente, assumi em julho de 2004”, afirma Harry, “tendo o desafio de ajudar a empresa a mudar sua cultura, sem perder os valores de uma empresa familiar”. A empresa encontra-se em plena transição cultural.

A transição se fez lentamente, ora com grandes avanços, ora com a certeza de retrocessos. Com a direção do grupo de executivos, no Brasil e na Alemanha, o processo decisório não estava mais na mão do Sr. Stihl, como antes. Agora a STIHL precisava verificar viabilidade financeira de projetos, retorno sobre investimentos, mudança das formas de gerir o negócio. As informações iam para a Alemanha, demoravam, e voltavam diferentes. Para muitos isso era um retrocesso, pois antes era mais rápido.

Mudar de empresa familiar, paternalista, funcionando como um clã, para uma empresa voltada para o mercado e buscando resultados. Esse era o desafio. “O paternalismo permite erros, tentar de novo, etc., porém, quando a busca é por resultados, há metas a serem cumpridas e quando isso não acontece há consequências”, ressalta Kurdyk.

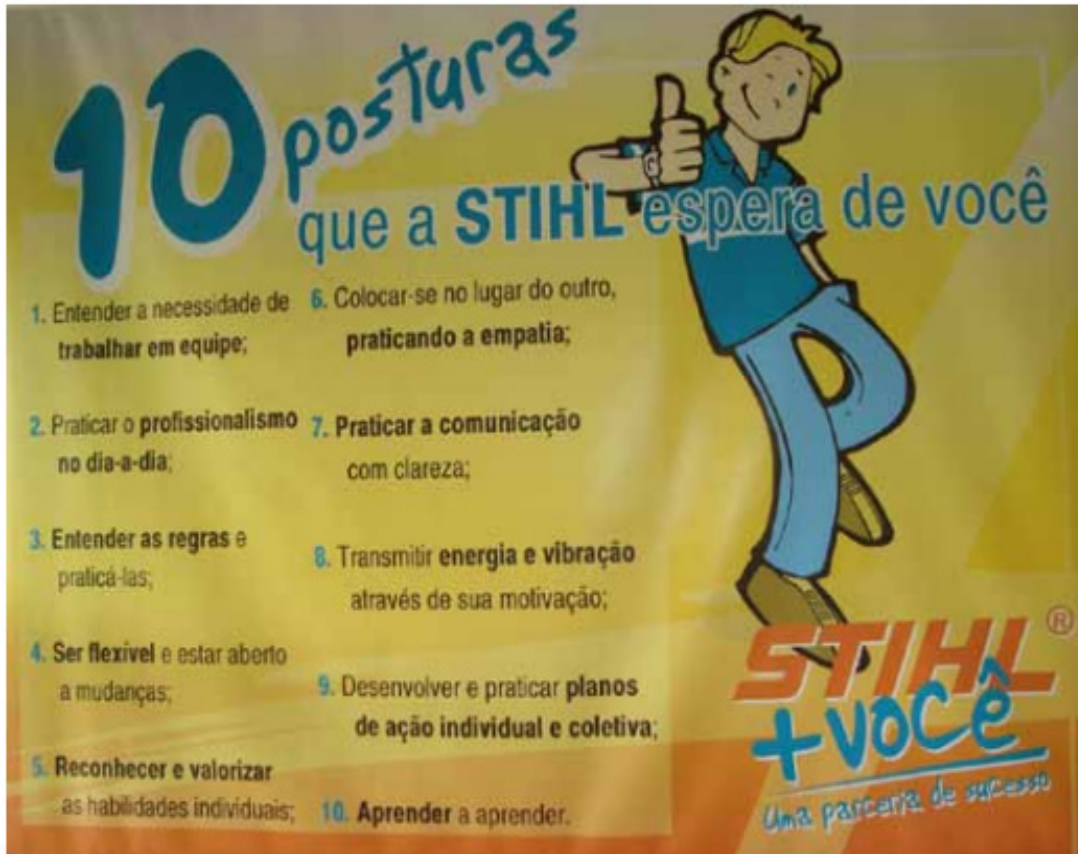
## MEXENDO NA CULTURA – ERROS E ACERTOS

“Em 2005 começamos um programa chamado ‘STIHL+Você!’. Esse programa permeou todas as áreas da organização”, afirma Harry, “e eram grupos que sentavam e discutiam por alguns dias os problemas das fábricas, tais como comunicação, trabalho em equipe, comportamentos necessários dentro de uma organização”.

Tatiana Godoi é atualmente diretora corporativa de RH de outra empresa, mas na época era gerente de RH da STIHL. Ela começou em 2001 como coordenadora de Desenvolvimento Organizacional e lembra: “em 2002, com a entrada do board executivo houve uma percepção de que precisávamos mexer com as pessoas: “a Stihl sempre teve uma cultura típica alemã, isso quer dizer segurança no emprego e a importância da hierarquia, o que resultava em lentidão nos processos e controle excessivo, que bloqueava a iniciativa das pessoas. O resultado era muita demora nas decisões e um sentimento de paralisia no tempo. Na verdade, muita gente havia parado no tempo. A resistência das pessoas era muito alta. O STIHL+Você foi um grande programa de educação corporativa, que mexeu com a fábrica inteira. Precisávamos preparar as pessoas para um novo modelo de gestão que seria construído a partir das discussões e necessidades da organização”.

Segundo eles, durante os encontros deste Programa, não havia hierarquia. Todos deixavam seus crachás do lado de fora da sala. “Isso ajudou muito as pessoas, mas ainda apareciam traços de medo e respeito”, comenta Tatiana. O objetivo era provocar discussões, trazer à tona os problemas, fazer com que as pessoas pensassem novamente e de outra forma. O próprio Harry participou de vários módulos, buscando mudar a cultura da organização e se aproximar das pessoas.

A seguir, alguns itens trabalhados nos módulos.



Como se pode observar, todos os itens trabalhados são comportamentos e envolvem fortemente a atitude das pessoas frente às diversas situações do cotidiano organizacional. Em qualquer empresa, independentemente do porte, são comuns os problemas de comunicação interna.

Em cada um dos processos aqui citados, o Endomarketing atuou fortemente, vestindo a empresa com uma programação visual para ajudar as pessoas a perceber os movimentos organizacionais.

Em 2007, juntamente com o Programa STIHL + Você, o processo de construção de um novo modelo de gestão iniciou. “Todos me perguntavam qual era esse novo modelo de gestão? Eu dizia a verdade, ainda não sei, nós vamos construí-lo juntos”, diz Harry.

No desenho desse novo modelo de gestão, aprender com o passado se mostrou importante para conduzir a empresa no processo: “na outra empresa em que eu estava, tive uma péssima experiência”, conta Harry. “Contratamos uma consultoria e ela começou a implantar os métodos dela e as pessoas não o abraçaram. Os resultados foram os previsíveis: indisposição, retrabalho, péssimo clima, foi horrível, eu não queria repetir aquilo”.

“Em 2005, começamos com o kaizen”, conta Tatiana, “e essa implantação, uma das ferramentas do modelo Toyota de produção, ajudou a mexer mais com as pessoas. Primeiramen-



te, um grupo de colaboradores fez benchmark em um dos fornecedores da Empresa, a Ina-Schäfler que tinha a ferramenta de Kaizen muito bem implantada. A rede de relacionamentos, nesse caso entre os presidentes das duas empresas, possibilitou que o “melhor homem” da Ina fosse emprestado por um período para STIHL. O benchmark foi além da visita. Passava a ser um aprendizado in loco.

A metodologia do kaizen implica em sempre fazer melhor, nenhum dia deve passar sem uma melhoria e sem aumento da sinergia na equipe. “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!” pode ser uma máxima aplicada à ferramenta, na STIHL, com duração de uma semana.

O kaizen permitiu várias melhorias, sendo uma delas no layout. “Nos demos conta que um operador caminhava, em 50 m<sup>2</sup>, 2 km por dia por causa da disposição das máquinas”, conta Harry, “mudando o layout, os 2 km viraram 200 m. Outras melhorias foram o material em elaboração, otimização do fluxo de material dentro da fábrica, ganhos de produtividade e mais, “eram as pessoas que estavam fazendo isto acontecer”. O primeiro kaizen foi impressionante, foi uma comoção geral, todo mundo chorava, inclusive eu!”, conta Harry.

As aplicações isoladas dos kaizens levaram a outra melhoria importante, a um pensamento de que se kaizens isolados permitiam ganhos isolados, o que aconteceria se fossem aplicados de forma organizada, com uma linha condutora? Daí começou a ideia do Lean Manufacturing. Mas, como fazer?

## ENTENDENDO O LEAN DA STIHL...

O desafio quanto ao Lean inicia por ele funcionar “ao contrário”, ou seja, a produção é puxada pelo cliente.

Estrategicamente, de saída, havia dois empecilhos: 1. Convencer a Matriz<sup>3</sup> da validade do processo. 2. Trabalhar o modelo mental em vigor: brasileiros são reconhecidos pela sua criatividade, não necessariamente pela excelência de operação. Japoneses e brasileiros são opostos, enquanto os brasileiros dão jeitinho os japoneses passam muito tempo planejando e cuidando de executar o planejado. O primeiro empecilho com relação à Matriz foi fazer “ouvidos de mercador”, usando o jeitinho, comendo pelas bordas, sem alardes. Correram o risco e foram apresentando os resultados conforme aconteciam. Segundo a STIHL Brasil, tratou-se de um processo silencioso.

“Sobre o 2º. empecilho, a dúvida era como sair do modelo mental de produção em massa para um modelo como o lean?” pergunta Kurdyk. Ele acreditava que as pessoas precisavam ver a cadeia, entender o todo ou não funcionaria.

A consultoria Lean Way tentou ajudar o processo: “Bom, aí sim, podíamos trazer uma consultoria para ajudar, pois já havíamos envolvido as pessoas no kaizen” conta Harry. Usar a experiência anterior ajuda, mas não previne tudo. “Achamos que escolhendo um grupo de produtos e permeando toda a empresa, alcançaríamos todas as pessoas com este processo. Então, optamos em começar pela Família de Motosserra 1122. Cometemos o primeiro erro”.

Como atrás da máquina tem gente, a empresa percebeu que a operação não conseguia se apropriar de todo o processo, ou seja, não conseguia ver estrategicamente a operação, vendo apenas a sua parte do processo e não os ganhos do todo e seus avanços. Outro erro foi que os líderes do setor da Melhoria Contínua trocaram algumas vezes: “o RH tem razão, é verdade, temos que buscar as pessoas certas, no lugar certo” afirmou o presidente.

Uma das melhorias propostas para se conseguir a implantação do sistema lean foi a promoção para Gerente da Melhoria Contínua do Engº Kurdyk, que já havia sido gerente de fábrica e da Ferramentaria e Manutenção, e uma pessoa aplicadíssima, segundo os colegas. O

3 A Matriz usa produção em massa.

Kurdyk é descrito como aquele alguém apaixonado pelo que faz, lê todos os livros e está sempre estudando, e das discussões apareceu a segunda proposta: aplicar o sistema no processo mais estável da fábrica.

A resolução do problema ficou assim: aplicar na fábrica do componente Virabrequim, onde o processo produtivo estava mais estável, todas as ferramentas do lean manufacturing. O objetivo era claro: fazer com que as pessoas pudessem ver todas as melhorias permitidas pelo sistema. Tratava-se de convencer toda a planta pelo exemplo de uma célula da fábrica. Um avanço e um retrocesso: enquanto podia dar os resultados pretendidos, a resistência das pessoas continuava. E vinha de todos os níveis: gerentes, operadores, diretores... as dificuldades foram tantas que o projeto era conhecido como “aquele projeto do Kurdyk!”. Durante seis meses foram necessários perseverança, motivação da equipe envolvida e confiança nos resultados possíveis. Aqui aparece fortemente outra característica da STIHL. Por ser uma empresa familiar, as relações eram familiares. A crença de que “todos ganhavam duas, três, quatro chances” permitia aos colaboradores muito mais resistência do que o esperado, diferentemente de empresas de capital aberto, na qual a política de manutenção do emprego baseia-se em resultados apresentados.

A resistência maior estava nas lideranças intermediárias, os gerentes e supervisores. Devagar o chão de fábrica abraçou a ideia, teve dedicação, foi muito mais fácil, mas a supervisão e a gerência não queriam ouvir falar.

A palavra convence e o exemplo arrasta: com os resultados da célula-piloto, entre eles o fato de conseguirem eliminar 1 dos 3 turnos de trabalho, inclusive nos finais de semana e com 30% menos pessoas. Esses 30% a menos de funcionários foram treinados e realocados em outras áreas, já que a empresa estava em franca expansão. Muito devagar outras células começaram a perceber as melhorias e começaram a procurar o pessoal do setor da Melhoria Contínua.

*“Hoje é realmente impressionante ver os supervisores, os gerentes, os funcionários usando os termos do lean com naturalidade, cita o presidente lembrando as dificuldades, “no começo o pensamento era assim: eu tenho que produzir e implantar o lean, as pessoas não enxergavam que tudo era parte do mesmo processo”. Outro ponto era as pessoas se focarem muito nas ferramentas e não entenderem o modelo de gestão, conta Kurdyk.*

*Contornar as resistências foi outro golpe. Precisou de muita conversa e muita briga. Mas um ponto estava claro: era um projeto da empresa e precisava acontecer. Com a clareza que dinheiro compra máquinas, mas que qualidade e alta performance dependem de gente, Harry, enquanto presidente encontra em Tatiana Godoi, gerente de RH uma grande aliada: “o RH é tremendamente estratégico e não abro mão disso.” Afirma ele.*

Na empresa, hoje o cenário é outro. É de solicitações para área de Melhoria Contínua, que precisa se organizar para atender a demanda para implantar o sistema. As melhorias do lean foram e são muitas, tais como redução de estoque, ergonomia, alta flexibilidade na produção de todas as linhas de produtos, melhoria da produtividade.

Além disso, desdobrar a estratégia foi outro ponto importante para as pessoas conseguirem acompanhar o trabalho, qualquer que fosse, e estabelecessem a relação entre o cotidiano e a estratégia da empresa. E o fizeram com profissionalismo e simplicidade: numa folha A3, de forma visível, objetiva e clara, em que qualquer supervisor podia checar o estágio atual da empresa, gaps, etc. e o estado futuro. “Fiz o primeiro desenho”, conta Harry. A partir do desenho

que fiz, o Arno, diretor da fábrica de motores, fez o dele. O supervisor da fábrica de virabrequins desdobrou o do Arno e fez o dele... hoje ninguém mais me pergunta “para onde estamos indo?”, conta Harry. “então hoje, o pessoal sabe o impacto da sucata da fábrica do virabrequim, que por sua vez impacta na fábrica de motores, que impacta no meu A3, que representa a STIHL”.

Quem era mão-de-obra passou a ser cérebro-de-obra. Antigos jargões do mundo dos negócios caíram por terra, como o famoso, “não pense, apenas execute”.

Em 2009, após longa caminhada, construiu-se o Manual de Sistema de Gestão da STIHL baseado no lean manufacturing. Constam no manual todas as ferramentas usadas, as armadilhas, quem são os multiplicadores. Cada capítulo tem seu padrinho e o conhecimento está sistematizado para não se perder, avisa Kurdyk: “e já estamos aprimorando, logo logo haverá um capítulo sobre sustentabilidade”.

Os resultados do lean foram redução de estoques na ordem de 30 milhões, otimização da capacidade produtiva sem aumento de quadro de lotação, redução de um turno de trabalho, que significa um turno a menos de transporte, de refeitório, de energia elétrica, enfim, de utilização da estrutura da empresa, melhoria de qualidade de vida e da força funcional. O funcionário não gosta de horas extras e as pessoas têm família para aproveitar o tempo livre.

Internacionalmente, a STIHL Brasil também colhe resultados. Que ajudam a mudar a imagem que as demais unidades têm dos brasileiros. Após a implementação na fábrica de motores, o grupo de Melhoria Contínua, capitaneado pelo Engº. Kurdyk, começa o processo na Unidade da Áustria, onde o diretor geral é filho do Sr. Peter Stihl. Já implantaram duas linhas de montagem e os ganhos foram na ordem de 30% a 40% de produtividade.

## O OLHAR DO RH

Nos processos todos descritos o RH teve sua participação. Em 2007, em pleno kaizen, a STIHL viveu ainda um incremento produtivo. Os impactos na planta de São Leopoldo incluíram a contratação de um número muito grande de pessoas. Só os supervisores dobraram de número, de 20 para 40, informa Soraia Fischborn, supervisora de Desenvolvimento Humano. Em números gerais, a STIHL foi de 1.200 para 1.700 funcionários, aproximadamente.

A entrada desses e de outros profissionais acrescenta novos ingredientes no caldeirão de mudanças: uma série de questionamentos típicos dos entrantes de uma organização: por que temos que fazer dessa forma se o resultado não é bom? Porque o procedimento é assim, respondiam. E com carga total retrucavam: mudem o procedimento!

O processo de mudança, desde a profissionalização do board, o incremento produtivo, a implantação de novas ferramentas de gestão, repercutiram nas pesquisas de clima e na percepção das pessoas dentro da empresa. “Começamos a ter dicotomias entre o que a empresa verbalizava e o que fazíamos”, conta Tatiana. “Não poucas vezes, pessoas estratégicas, que envolviam o presidente, o Kurdyk, eu, às vezes alguns ou todos os diretores, discutiam assuntos envolvendo competências necessárias, se valores como empresa estavam mudando, como essas questões impactariam no cotidiano das pessoas ou no negócio”.

Da parte dos funcionários vinham queixas justificadas: “a STIHL tinha uma relação conosco, não somos mais uma empresa familiar, agora é só trabalho, não vejo mais minha família, meu chefe está me pressionando”.

Os reflexos da profissionalização e da entrada de um corpo diretivo se faziam sentir: “fiquei com a sensação de a empresa estar indo para o mundo real, no sentido normalmente vivido pela indústria”, afirma Soraia.

Até então a STIHL sempre vivera em um mundo protegido, com o câmbio favorável, com muito mais demanda que produção, praticamente sem concorrência... “era o paraíso”, afirma Geraldo Einloft, profissional de vendas, com 30 anos de STIHL.



A idiosincrasia organizacional que o RH precisava ajudar a STIHL era: não somos mais o que éramos (uma empresa familiar, com todas as características descritas), mas ainda não sabemos o que somos agora. E ainda: a STIHL Brasil aceitou o desafio de participar de uma concorrência internacional interna com Estados Unidos e Alemanha para deter algo novo: uma fábrica de cilindros.

Seria uma fábrica nova, construída do zero. Uma oportunidade única, com um preço único também! Ao ganhar esta “concorrência interna”, teve de provar que era capaz. “Se um investidor (Alemanha) está investindo mais, fica mais de olho, querendo mais retorno. Daí o aumento de pressão”, comenta Soraia.

Kurdyk afirma que, de 1984 até 1996, “corremos atrás da máquina”. O projeto foi muito difícil, pois todos os outros produtos que fabricamos já eram feitos em algum lugar. Havia referência. O cilindro era algo novo para todos”.

Pode ter sido uma decisão de carinho pelo Brasil, por parte do Peter Stihl? De fato isso atraiu os olhares de todas as STIHL do mundo para nós, afirma Tatiana.

Os desafios da fábrica nova foram constantes. Funcionando já há alguns anos, em função do efeito estufa, a legislação de emissão de poluentes foi se tornando mais rigorosa, não apenas para motores de carros ou motos, mas para motores em geral. Essa mudança na legislação da Europa e dos Estados Unidos gera uma nova oportunidade: a engenharia de produto do grupo STIHL desenvolveu um novo tipo de cilindro para motores, muito complexo que usava não mais a fundição por pressão, mas a fundição por gravidade, um processo totalmente diferente e muito mais complexo.

As oportunidades apresentam sempre mais responsabilidade: como esse cilindro era o motor mais vendido da empresa mundialmente, o Brasil ganhou a oportunidade de produzi-lo, mas não foi o único. “O Sr. Stihl apostou em dois cavalos”, afirma Harry, pois um fornecedor do grupo, uma empresa alemã, também obteve permissão para a fabricação. “Assim, caso algo desse errado, o Sr. Stihl não estaria desamparado em nível mundial” conclui.

Quem conseguisse o processo mais estável e com menos sucata, ganharia a oportunidade de fazer a produção.

Acerto estratégico, as apostas em ambos os fornecedores foi salutar, pois inspirou a concorrência e as duas empresas tiveram sucesso em seus processos.

## RELAÇÕES COM O MERCADO

Quando a STIHL começou, e ainda por muitos anos, o câmbio era favorável, a concorrência não existia, e o mercado era protegido. Quando muito, havia umas cinco ou seis concorrentes, sem expressão. O mercado perguntava: onde posso conseguir uma STIHL? Era um reinado sem guerras.

Como tudo, o mundo muda... o dólar começou a baixar, a concorrência aumentou, as coisas foram mudando e a empresa precisou se reorganizar. A estratégia foi vencer em volume. Sem dúvida, uma causa justa para a pressão que as pessoas sentiam.

“Já na entrada do Harry, o mercado estava começando a mudar. Ele ainda pegou o final de uma época, com o dólar favorável; logo em seguida, as coisas começaram a mudar, foi uma crise atrás da outra, abertura de mercado”, comenta Kurdyk, enfatizando que hoje a STIHL tem mais ou menos 20 concorrentes de mercado de todos os portes e com mais qualidade nos seus produtos.

Com o aumento da pressão, a necessidade de um RH mais atuante se fez sentir de forma mais forte. Era fundamental mexer com as pessoas, avaliar performance, definir melhor competência, desenvolvê-la, etc.

## O OLHAR DO RH - 2

“Então, fomos obrigados a olhar para as pedras, sabe, aquelas pedrinhas que ficam lá embaixo e sustentam tudo. Eram as pessoas, era tudo o que sustentava a empresa”, afirma Soraia. “Você pode imaginar? Em 2007 ainda tínhamos avaliação de desempenho implantada somente para alta gerência”.

E complementa, com o aval de Tatiana: “A STIHL tem um símbolo, um bonequinho chamado “Stihlico”. Diante de todas as mudanças nos demos conta que o Stihlico havia ido até o portão, olhado para a rua, respirado fundo e descoberto o mundo. Não podíamos mais competir como estávamos fazendo há 30 anos, com as estratégias de 30 anos”.

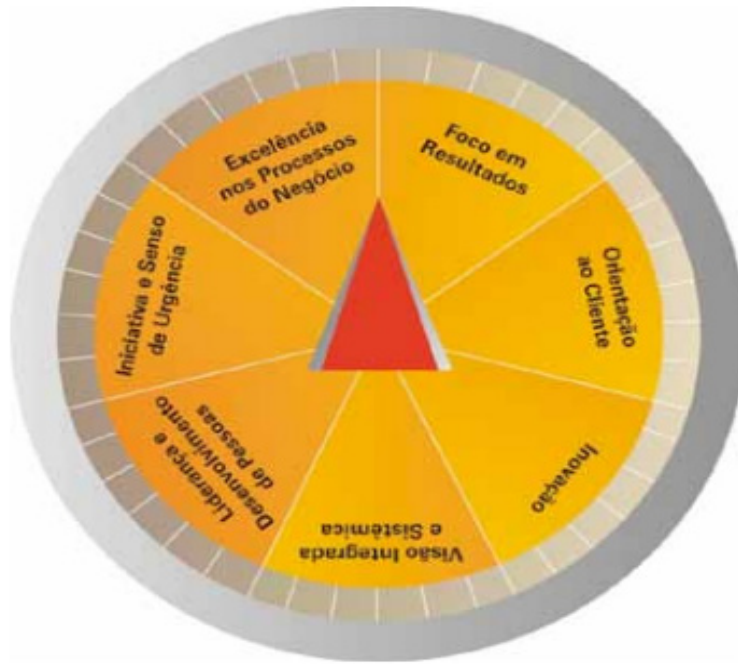
O RH se estruturou ao longo dos anos, possibilitando ser simultaneamente estratégia e operação. O organograma a seguir dá uma ideia da sua abrangência:



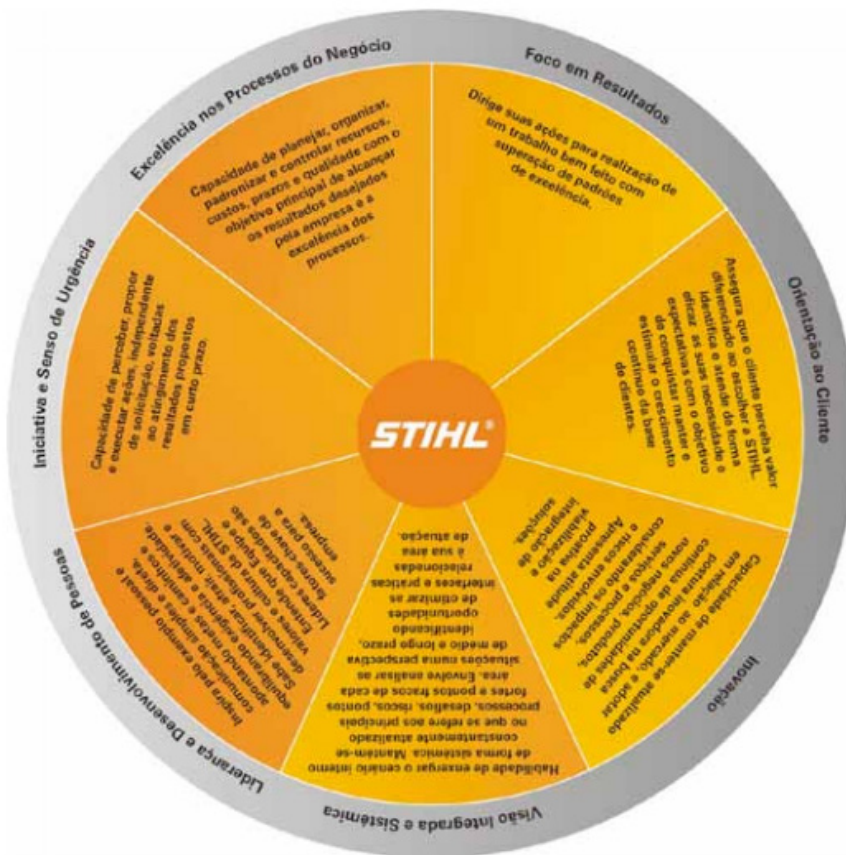
Capitaneada pelo RH e envolvendo consideravelmente a empresa, a STIHL definiu as competências gerenciais necessárias para amparar o seu crescimento:



Em 2009, o processo foi revisto e as competências foram simplificadas:



Como sempre há subjetividade em um processo avaliativo, o verso do cartão das competências continha a explicação de cada uma delas:



Paralelamente a isso, houve um investimento na avaliação de competências e de desempenho. Até 2007 ele era quase binário, ou seja, era baseado nas cores verde, vermelho e amarelo, sendo o nível máximo “atende a expectativa”.

“Precisamos nos dar conta que não valorizávamos outstanding, ou seja, performance superior. A empresa não reconhecia isso”, afirma Tatiana e, complementa, “nossa avaliação não contemplava mobilidade, apenas responsabilidades. Podíamos explorar muito job rotations”.

Uma visão interessante aparece quando se analisam os resultados da empresa no tocante as pessoas. Por seis vezes, a empresa conquistou o título de Melhores Empresas para se Trabalhar tendo destaque na área de qualidade de vida no trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os anos foram 1997, 1998, 2000, 2004, 2005 e 2006.

Podem ser levantadas algumas hipóteses: Talvez porque o mercado fosse favorável. Ou talvez a empresa não estivesse mexendo tão fundo na cultura e as pessoas ainda não estavam tão pressionados como estão hoje na busca por mudanças e por resultados.

### Questões para discussão

1. Coloque-se como presidente da STIHL. Como você avalia as resistências citadas? Como você apoiaria o RH e os novos gestores no processo? Como você “neutralizaria” as forças de resistência dos funcionários? Você agiria da mesma forma com a liderança intermediária? Embase sua resposta em referências bibliográficas adequadas.
2. Que mudanças culturais você consegue perceber na STIHL ao longo do case? Você nota diferenças culturais na forma de atuação dos brasileiros e da matriz alemã? Aprofunde isso relacionando a cultura gaúcha e a paulista. Pesquise e compare suas respostas com pesquisas específicas sobre cultura organizacional. Revise a resposta 1 com base nas pesquisas que fizer.
3. Apoiado nos modelos propostos por Charles Handy, na obra OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO, e por CAMERON, K. S.; QUINN, R. E., tente classificar a STIHL.

## REFERÊNCIAS

HANDY, C. OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO. Editora Saraiva, 4ª. Ed, SP.

HOFSTEDE, G. CULTURA E ORGANIZAÇÕES, COMPREENDER A NOSSA PROGRAMAÇÃO MENTAL. Edições Silabo, 2003, Lisboa, Portugal.

TANURE, B. GESTÃO À BRASILEIRA. Editora Atlas, 2ª. ed., SP, 2005.

TULRICH; D. OS CAMPEÕES DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Futura, 1998, SP. CAMERON, K. S.

QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series, Paperback, 2006.

<[www.stihl.com.br](http://www.stihl.com.br)>, acessado em janeiro de 2010.

### Entrevistas realizadas:

Sr. Harry Grandeberg, presidente;

Sr. Arno Tomasini, Diretor Negócio Motores;

Sr. Edgard Stuber, Vice-Presidente Marketing e Vendas;

Sra. Tatiana Godoi, Gerente de Recursos Humanos, na época;

Sra. Soraia Andara Fischborn, Supervisora Desenvolvimento Organizacional;

Sr. Geraldo Einloft, Gerente de Vendas Regional Sul;

Sr. Fernando Kurdyk, Gerente de Melhoria Contínua.