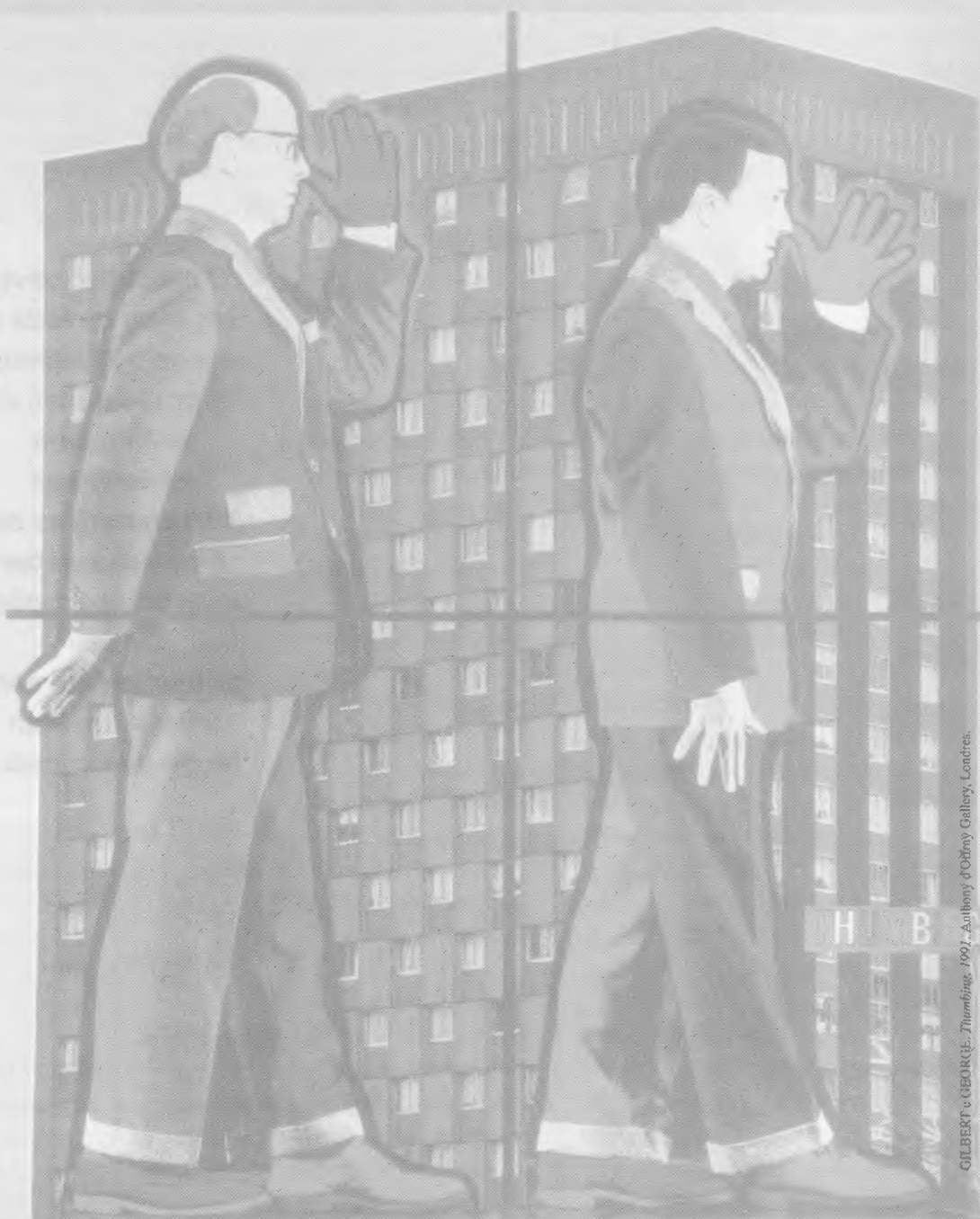


Francisco Arruda

um empresário brasileiro

Ser proprietário de uma indústria no Brasil, após o Plano Real, pode parecer um desafio. Como alcançar as metas estabelecidas por sua empresa, como contratar executivos, quais as expectativas do mercado? Francisco Arruda, diretor-presidente da Sant'Ana, empresa de pisos e revestimentos cerâmicos, conta um pouco de sua experiência para os leitores da *RAE Light*.



RAE Light: Quem é Francisco José Cavalcanti de Arruda? Qual sua formação e sua trajetória profissional?

Francisco Arruda: Sou formado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, turma de 1968. Atualmente, sou presidente da empresa Sant'Ana S.A. - Indústrias Gerais que produz pisos e revestimentos cerâmicos. Sou, também, diretor da ABC - Associação Brasileira de Cerâmica; já atuei como presidente da ANFACER - Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos e sou ex-presidente do CCB - Centro Cerâmico do Brasil.

RAE Light: O mercado tem se pautado por cursos de graduação, pós-graduação, experiência no exterior etc. Neste sentido, o que o senhor considera fundamental para um executivo ter uma experiência bem-sucedida numa empresa?

Francisco Arruda: Para um executivo ter uma experiência bem-sucedida numa empresa não bastam cursos de graduação, pós-graduação, currículo exemplar, experiência no exterior etc. Para mim, o mais importante é o executivo, que deve ter, além de toda a bagagem acadêmica e profissional, o *feeling* para assimilar as características da empresa e saber dosar as aplicações de seu conhecimento para levar a um bom termo sua missão.

Está em evidência no noticiário dos jornais uma grande empresa têxtil que contratou um super executivo, de brilhante carreira que, ao promover profundas mudanças, causou um mo-

vimento contrário, gerando enorme prejuízo justamente por não ter entendido a empresa. Tomou, é certo, decisões necessárias porém mal implantadas ou interpretadas.

RAE Light: O senhor poderia delinear o perfil do executivo brasileiro?

Francisco Arruda: Numa ocasião, um sujeito responsável pela área de suprimento de uma grande companhia suíça me confidenciou: "*Sabe o que faz esse país existing? O fato de você não saber se vai conseguir atravessar a rua e chegar vivo do outro lado!*"

E eu concordei plenamente com ele.

Na verdade, a palavra-chave para definir o executivo brasileiro talvez seja *desafio*. E os bem-sucedidos, os vencedores são os sobreviventes. Adaptação, assimilação, criatividade e iniciativa são os requisitos básicos ao nosso perfil. A medida que é correta hoje, talvez não o seja amanhã. Com as regras mudando constantemente, o executivo deve ser suficientemente maleável para ser bem-sucedido.

RAE Light: Com a movimentação cada vez mais intensa de executivos e com a facilidade crescente de comunicação entre os diversos países, o senhor acredita no desenvolvimento de

um estilo gerencial internacional, com características supranacionais?

Francisco Arruda: Se tudo está se globalizando, por que não haveria de existir um estilo gerencial global internacional?

Os executivos, além dos conhecimentos específicos, comercial, produção, administração e finanças, também são líderes. É também perfeitamente admissível colocar um executivo em outro país por suas qualidades de liderança, deixando os aspectos de conhecimento para os executivos nativos.

O executivo deve ter, além de toda a bagagem acadêmica e profissional, o feeling para assimilar as características da empresa e saber dosar as aplicações de seu conhecimento para levar a um bom termo sua missão.

RAE Light: Qual a origem de sua empresa?

Francisco Arruda: A Sant'Ana é uma empresa familiar e eu sou a terceira geração. Foi fundada em 1911, inicialmente como comércio de algodão, passando de indústria de fiação e tecelagem de tecido para cama e mesa e, finalmente, sendo hoje uma indústria de pisos e revestimentos cerâmicos.

Exporta cerca de 20% de sua produção e é a única empresa nacional habilitada pela norma ISO-DIS 13006 em todos os produtos.

RAE Light: Na atual onda de técnicas modernas de Administração, como a reengenharia, *downsizing* etc., qual estrutura a sua empresa

apresenta hoje? Ela passou por algum tipo de reestruturação?

Francisco Arruda: A Sant'Ana teve que se adaptar ao seguinte quadro de 5 anos para cá: queda do preço interno de venda de 30%; aumento da produção nacional de 20%; paralisação do mercado de novas obras (engenharias); disparidade cambial afetando a rentabilidade das exportações; abertura do mercado para a concorrência externa. Desse modo, tivemos que investir em qualidade (ISO13006 e agora ISO 9000); incrementamos as exportações; reduzimos os custos internos por automação, informatização, reorganização administrativa e organizacional, na qual duas diretorias foram suprimidas e seis níveis de gerência eliminados, investimos em produto, com lançamentos para nichos diferenciados e lançamentos de marca exclusiva (Studio Smalti).

RAE Light: Diante de um mercado em franca globalização, qual é o nível de articulação das atividades de sua empresa com a estratégia regional ou global? Qual é a sua perspectiva em relação ao MERCOSUL?

Francisco Arruda: Sob a ótica da globalização nos sentimos à vontade, inseridos no contexto, pois importamos matérias-primas, exportamos produtos acabados, assimilamos

know-how via contratos; nossas tendências de estilo aplicadas ao produto são fruto de pesquisa nos lugares mais diversos, desde uma mesquita em Istambul, passando por Marrocos, influenciada pela Inglaterra à velha Europa.

O Mercosul deve ser analisado com parcimônia, pois abrange uma região continental com problemas econômicos, sociais e políticos muito particulares, o que dificulta uma integração ampla, pelo menos por agora.

Exportamos para os países membros e administramos problemas como normatização de produtos, aspectos trabalhistas, legais

e logísticos, que não devem existir num mercado comum. Quem sabe no futuro...

RAE Light: O senhor tem uma trajetória profissional que certamente contribui para uma visão mais integrada, generalista do negócio. Como o senhor vê a questão do generalista *versus* especialista no mundo dos negócios de hoje?

Francisco Arruda: Pela minha própria personalidade, formação acadêmica e trajetória profissional, sou generalista. E sou fã dos generalistas. Acho que é muito mais difícil ser generalista do que especialista. No entanto, é óbvio que as coisas específicas devem ser domina-

das por especialistas. Porém, poucos são capazes de dirigir a orquestra (com sucesso).

RAE Light: Que tipo de desafio é colocado pela gestão de sua empresa?

Francisco Arruda: O maior desafio colocado na gestão de minha empresa é que ela está no meio de um sanduíche: nem é pequena para usufruir dos benefícios existentes para esse tipo de empresa; nem é grande, com toda a sua potencialidade de barganha e poder. ♦

**A medida que é
correta hoje talvez
não o seja amanhã.
Com as regras
mudando
constantemente, o
executivo deve ser
suficientemente
maleável para ser
bem-sucedido.**