

# Pistas para a gestão

**Na Fórmula 1, como nos negócios, não conta apenas a velocidade. A inteligência da equipa e a flexibilidade das estruturas são os segredos do sucesso. Como mostrou a **Brawn GP****

Texto Joana Madeira Pereira

**Q**uando, no próximo dia 14 de Março, a atenção dos pilotos estiver concentrada nos semáforos e cair a luz verde que dá início ao Grande Prémio do Bahrein, que marca o arranque da temporada 2010 da Fórmula 1 (F1), muitos dos adeptos do desporto automóvel vão suspirar pelos acontecimentos da época anterior, quando um monovolume branco, praticamente desconhecido, fazia frente às gigantes Ferrari, McLaren ou Renault. Da equipa, restam apenas os recordes e as vitórias dificilmente superáveis: a Brawn GP, baptizada com nome do seu mentor, Ross Brawn, ganhou dois títulos num único ano (o de pilotos e o de construtores) e conseguiu, até hoje, o maior número de vitórias: subiu oito vezes ao mais alto degrau do pódio, num total de 17 corridas.

Uma escalada meteórica, regada tantas vezes a champanhe, só podia mesmo despertar a atenção dos concorrentes directos. Por isso, a Mercedes-Benz, que há mais de cinco décadas não contava com uma equipa em nome próprio (apenas em parceria com McLaren), decidiu lançar uma oferta irresistível e, com o *private equity* Aabar Investments, ofereceu 110 milhões de libras (126,5 milhões de euros à taxa de câmbio actual) pela Brawn.

Foi o culminar de uma estratégia desenhada pelo “mago” Ross Brawn, um epíteto que lhe cai bem, já que há, de facto, quem considere que foram necessários passes de mágica para fazer de um fracasso (a Brawn GP resulta de um *management buy-out* da Honda, que já não tinha condições financeiras para se manter na competição) um êxito esmagador. Contudo, há quem olhe para este *case study* como fruto de uma estratégia de gestão bem delineada, concebida não por um homem com poderes

especiais, mas por um estratega que sabe que, hoje, mais importante do que ter uma grande empresa, é construir uma organização ágil e flexível para responder aos desafios e adaptar-se aos imprevistos que se impõem todos os dias.

## O mecânico da gestão

Ross Brawn tinha 24 anos quando Frank Williams, fundador da *escuderia* com o seu apelido, o contratou como mecânico. Não demorou a passar para o departamento de investigação e desenvolvimento, e, mais tarde, chegou a responsável da área de aerodinâmica da Williams. Depois, esteve em equipas de menor protagonismo, mas acabou por se fazer notar em 1991, quando entrou como director técnico para a Benetton. Com Michael Schumacher, fez o percurso da vitória: ganhou dois campeonatos mundiais de pilotos e um de construtores.

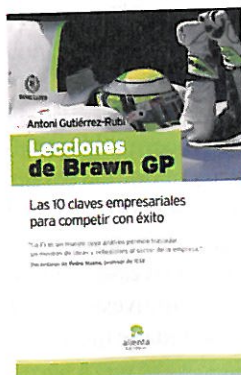
Até chegar à famigerada Ferrari foi apenas um passo. Durante os primeiros anos, esforçou-se por reconstruir tecnicamente a empresa e, a partir de 1999, ganhou seis campeonatos de construtores consecutivos, sem contar com os quatro títulos, também seguidos, que ajudou o alemão

Michael Schumacher a ganhar. Visto como uma peça fundamental da Ferrari, a sua saída da *escuderia* vermelha, em 2006, espantou o mundo da F1. Durante um ano, esteve afastado, mas acabou por voltar ao trabalho, desta vez ao serviço da Honda. Na época 2008, definiu como objectivo criar o carro mais veloz das pistas profissionais. Quando o conseguiu, a japonesa Honda anunciou que estava de saída da competição. Brawn, agora com 56 anos, fez um MBO da antiga equipa. Foi a sua secretária que lhe sugeriu: “Por que não darmos-lhe o seu nome?”

## Ganhar pela pequenez

Há pouco menos de um ano, Jenson Button e Rubens Barrichello surpreenderam o mundo quando foram os primeiros a cortar a meta no primeiro Grande Prémio de 2009, no circuito de Melbourne, Austrália. Nessa altura, a atenção dos amantes da F1 virou-se para os dois pilotos, que recebiam os troféus envergando fatos brancos sem quaisquer logótipos de patrocinadores. Ao peito, apenas uma palavra: Brawn.

Foi o bastante para que o espanhol Antoni Gutiérrez-Rubí, consultor político e líder de uma consultora de comunicação estratégica, passasse a ocupar os seus domingos de manhã (ou mesmo as madrugadas, quando as diferenças horárias o exigiam) a assistir às corridas para, delas, retirar as lições que a F1 e a Brawn, em particular, têm a ensinar ao mundo dos negócios. “A irrupção no circo da F1 de um carro novo, sem patrocinador nem figuras destacadas, causou-me uma autêntica surpresa. Quando esse mesmo carro se afirmou como o claro favorito, ganhando corrida atrás de corrida, a surpresa converteu-se em estupefacção. E percebi que as equipas de F1,



**Expõe os ensinamentos que os gestores de empresas podem tirar da Fórmula 1**



*Ross Brawn construiu uma equipa ganhadora, mostrando que os pequenos podem ser os mais rápidos e mais eficientes*

e neste caso a trajectória da Brawn GP, são um verdadeiro exemplo para empresas de como saberem adaptar-se”, explica.

No seu livro, *Lecciones de Brawn GP*, expõe os ensinamentos que os gestores podem retirar da F1. “A ideia central é a de que concorrência (do futuro e do presente) já não será entre grandes e pequenos, mas, sim, entre rápidos e lentos. Por exemplo, um pequeno, se for mais veloz, pode ganhar a um grande e lento, porque os mercados são cada vez mais abertos. O poder já não depende tanto da organização, da sua hierarquia e dimensão, como da criatividade das ideias, do talento e da ambição. Trata-se de uma nova forma de competir”, reconhece o autor.

## **1 APROVEITAR OS IMPREVISTOS...**

Que, é como quem diz, “saber ler nas entrelinhas”, argumenta Gutiérrez-Rubí. Brawn soube fazê-lo, fiel à máxima de Peter Drucker: “A melhor maneira de prever o futuro é criando-o.” E socorreu-se do apertado regulamento da F1. A sua experiência e a informação que foi recolhendo enquanto delegado técnico da Federação Internacional de Automobilismo (FIA), permitiu-lhe ver mais longe e aproveitar uma lacuna legal que dizia respeito aos difusores (peças de fibra de carbono que se colocam na traseira dos veículos com o objectivo de acelerar o fluxo de ar e aumentar a aderência do carro ao solo).

Enquanto os restantes construtores seguiram o desenho comum, Brawn adicionou-lhe uma pequena abertura no centro, que lhe proporcionava uma maior capacidade de extracção de ar. Resultado: o monovolume ganhou mais velocidade.

O caos instalou-se e gerou processos e apelos nos tribunais. Pelo meio, houve ainda que lidar com os estilhaços do escândalo que rebentou no seio da FIA: Bernie Ecclestone, patrão da F1, deixava escapar, em declarações públicas, a sua admiração pela figura de Hitler. Indiferentes aos protestos e à polémica, os mecânicos da Brawn continuavam a melhorar o carro e os pilotos a somar pontos, ultrapassando rivais com maior poderio financeiro. →

→ “A primeira lição da Brawn é clara. No mundo das empresas e dos projectos empreendedores há que saber ler. Há que saber trabalhar nas zonas cinzentas, nos terrenos híbridos, na terra de ninguém. A inovação floresce quando se questionam as respostas que nunca se aceitaram à pergunta fundamental: ‘Pode fazer-se de outra maneira, mesmo que ninguém ainda a tenha inventado?’”, remata Gutiérrez-Rubí. É a jogar com o factor surpresa, a originalidade e o atrevimento que as empresas podem lançar estratégias inovadoras para superarem a crise.

## 2 O TRIUNFO DA CRIATIVIDADE E DA HUMILDADE

Quando Ross Brawn desenhou os difusores duplos levou a criatividade ao seu expoente, assumiu riscos e criou uma tendência, enquanto os outros seguiram as regras. A inovação não diz apenas respeito a elementos técnicos, informáticos e electrónicos: significa a redefinição de ferramentas, processos e métodos de aquisição de competências que fornecem conhecimentos de forma mais rápida. A adaptação é o mote para a superação das crises, mesmo que se cometam erros pelo caminho. E, para os aceitar, há que ser humilde.

“Na maioria das ocasiões, utilizar a criatividade comporta riscos, dadas as altas doses de incerteza. No desporto, como nas empresas, é necessário manter uma relação natural com o erro e, principalmente, estar disposto a aprender”, escreve, no seu livro.

## 3 A ESTRATÉGIA GANHADORA: AS IDEIAS ANTES DA FORÇA

Não basta ter a missão da empresa bem definida, é preciso transmiti-la a todos os membros da equipa. Na Brawn, o olhar estava sempre na meta e a palavra de ordem era ganhar. Jenson Button, o piloto da equipa que haveria de se sagrar campeão no final da época, chegou a ser apelidado “Beckham dos circuitos” tal a ferocidade com que encarava cada corrida. Teve suficiente destreza ao volante para



*Antoni Gutiérrez-Rubí viu na Brawn GP o paradigma das tendências do futuro na gestão*

conseguir ganhar seis dos primeiros sete grandes prémios, mas mostrou igual força de carácter na hora das derrotas, quando os maus resultados e as disputas com Rubens Barichello, o número dois da equipa, fizeram vacilar a estratégia da Brawn.

“Saber gerir o sucesso com prudência e sobriedade, seguindo com o trabalho e o esforço, foi uma das lições mais assinaláveis. Às vezes, pequenos momentos de êxito podem toldar a razão”, relembra Antoni Gutiérrez-Rubí. Por isso, lembra, “convém fazer revisões periódicas da missão da empresa e olhar os acontecimentos de outra perspectiva”.

## 4 A COMBINAÇÃO DA EXPERIÊNCIA E DA JUVENTUDE

O brasileiro Rubens Barichello segurou os comandos da Brawn, aos 37 anos, acabados de fazer. Contratado pela Honda, estava arredado das pistas quando Ross Brawn o chamou, confiante na experiência acumulada do piloto que, até hoje, detém o recorde do maior número de presenças em grandes prémios. Da mesma

forma que na Ferrari servira para ajudar Schumacher a acumular títulos atrás de títulos, também na Brawn ficou claro, desde o início, que a sua função seria resguardar o jovem Jenson Button.

Os dois pilotos aceitaram as condições salariais da Brawn, que lhes cortava para metade os ordenados e impunha um programa de incentivos baseado nos objectivos atingidos. O equilíbrio geracional e a complementaridade das personalidades dos elementos da *escuderia* foram um dos segredos do êxito da Brawn, reforça Gutiérrez-Rubí. O mesmo se aplica a qualquer empresa: “Ter uma estratégia ganhadora não é suficiente, a não ser que seja partilhada por todos os membros organização, do primeiro ao último, para que consiga ser eficaz. Nos desportos de equipa, como em qualquer companhia, ao talento individual é imprescindível somar-lhe o talento colectivo.”

Da mesma forma, a aposta clara na juventude de Button foi uma vantagem. O mundo das organizações também pode tirar partido da geração Y que começa a chegar ao mercado do trabalho. Estes jovens, entre 15 e 30 anos, foram criados numa época de prosperidade económica e de abundância de conhecimento, o que lhes dá uma capacidade de questionamento e uma atitude crítica muito forte. “Vêm o trabalho apenas como um meio para obter recursos económicos, são menos competitivos e as preocupações laborais prendem-se com a flexibilidade e a conciliação; em troca, oferecem grande criatividade e iniciativa. São, além disso, a geração da multiculturalidade, acostumados a partilhar experiências, nacionalidades e matizes”, escreve.

## 5 A AMBIÇÃO CALCULADA

Num desporto que, segundo dados de 2007, conseguia a proeza de juntar cerca de 310 patrocinadores oficiais, a entrada de dois carros brancos, sem rasto de patrocínios, a competir lado a lado com outros veículos preenchidos de logótipos da Marlboro, da Parmalat ou da Tissot, causou estranheza. A marca de pneus Bridges-

tone, patrocinadora da Honda, manteve o apoio, mas só perto da hora de partida do primeiro circuito do campeonato, foi possível à Brawn firmar contrato com a Virgin, de Richard Branson. Os números do acordo estavam, todavia, longe dos praticados pelas insígnias concorrentes: apenas 250 mil dólares (cerca de 183,5 mil euros à taxa actual) por corrida.

O orçamento era tão magro que Ross Brawn viu-se obrigado a pedir vários adiantamentos dos direitos televisivos. Esperava-se que os bons resultados atraíssem apoios financeiros. Foi o que aconteceu: a fabricante de vestuário Henri Lloyd ofereceu a roupa e o calçado dos pilotos, em troca do seu logótipo – de dimensão bem modesta – nos chassis. Mais tarde, outras companhias como a MIG Investments e a Ray-Ban passaram a figurar nos carros e nos capacetes dos elementos da equipa.

## **6 A RAPIDEZ COMO ATITUDE COLECTIVA**

Quem assiste com assiduidade às corridas de automóveis, sabe que mais importante do que a velocidade dos veículos é a rapidez da equipa, a tomada de decisões e a sua execução eficaz. Daí que não sejam os motores, mas as pessoas que fazem uma organização. Cada elemento é uma peça muito precisa de uma engrenagem que tem de estar sempre bem oleada. Contudo, a perfeição organizativa é desafiada pela velocidade a que é preciso actuar. Basta ver o que acontece, por vezes, nas paragens que os pilotos são obrigados a fazer ao longo de uma prova: em poucos segundos, é preciso mudar tudo e algo pode escapar. Mas quanto mais simples e flexíveis forem os processos, mais

capacidade de adaptação às mudanças se ganha. E menor a margem de erro.

A transposição para o mundo empresarial é evidente: as expectativas dos clientes são cada vez maiores, os ciclos de vida dos produtos estão mais curtos e surgem constantemente novos concorrentes. Tudo isto acelera o ritmo do mercado e são as pequenas empresas as mais preparadas para lidar com tal evolução. “A novata Brawn GP, com uma escassa estrutura organizativa e processos menos rígidos, pôde tomar a dianteira no início da temporada e sair reforçada dos primeiros momentos de turbulência. A flexibilidade das empresas é um grande indicador das possibilidades de adaptação à mudança e da capacidade para aproveitar as oportunidades. Uma empresa tradicional, pelo contrário, com as suas pesadas estrutura e cultura, levam muito mais tempo a aceitar os novos contextos do mercado e a tomar decisões”, explica Antoni Gutiérrez-Rubí à EXAME.

## **7 O caos é uma oportunidade**

O campeonato foi atípico: uma equipa desconhecida ganhava consecutivamente as provas; o campeão do ano anterior, Lewis Hamilton, chegava em último à meta do Grande Prémio da Alemanha; e diversas equipas eram sancionadas por má conduta. Os acontecimentos imprevistos somavam-se uns aos outros. Nem todos mantiveram a calma, mas Ross Brawn e a sua equipa tiveram a sensatez suficiente para ver a bonança que existia em tamanha tempestade.

Nos negócios, em tempo de crise, há que fazer o mesmo. “Não basta termos uma percepção apurada das situações. Outros valores são igualmente indispensáveis. Um

deles é a intuição; tomar decisões correctas com dados incompletos. O outro valor essencial é o da interacção. A comunicação, o relacionamento com os outros, a criação de conversas, o semear contactos... são grandes ferramentas para gerar novas ideias e novas oportunidades”, diz, no seu livro, o consultor, que acrescenta: “Não há que ter medo da mudança, há, sim, que estar preparado para quando ela chegar.”

## **8 O TEMPO DOS AUDAZES**

Ross Brawn não estava preparado para ouvir aquilo que a Honda, em Dezembro de 2008, tinha para anunciar ao mundo do automobilismo: a sua retirada das pistas de F1. Não olhou a esforços e, com o seu sócio Nick Fry e outros três membros da direcção da Honda, procurou todas as soluções possíveis para evitar o desmantelamento da equipa. Empenhando parte da sua fortuna e ajudado por um adiantamento de 35 milhões de dólares (cerca de 25,7 milhões de euros), referentes a direitos televisivos, conseguiu comprar o negócio à Honda. No entanto, Brawn viu-se forçado a dispensar metade das pessoas, perto de 300 técnicos e mecânicos. Durante um ano, conseguiu ser o rei das pistas. Hoje, mantém-se nas funções de director técnico, mas agora sob a insígnia da Mercedes GP e continua a deter 24,9% do capital da equipa. Poucos se podem gabar de terem conseguido imprimir o nome próprio na página de recordes da F1. Ross fê-lo, à imagem de personalidades míticas daquele desporto, como Frank Williams ou Colin Chapman. Mas com uma diferença: construiu a sua marca num negócio que, hoje, vale 900 milhões de dólares (cerca de 660,9 milhões de euros). ■



**A concorrência (do futuro e do presente) já não será entre grandes e pequenos, mas, sim, entre rápidos e lentos**