



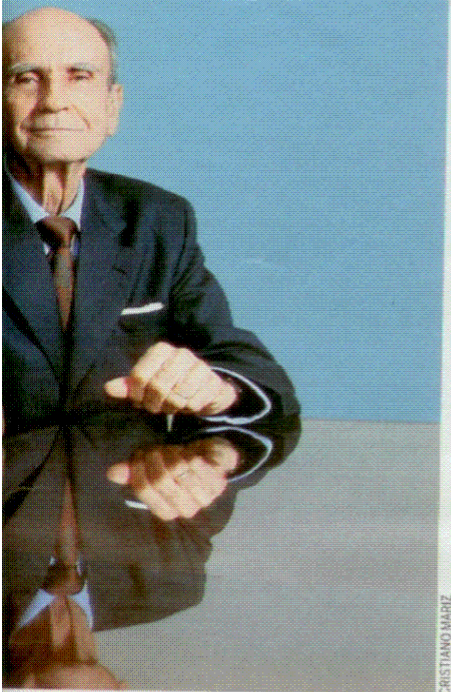
Com fôlego de iniciante

Um dos gigantes da engenharia pesada no país, o grupo Andrade Gutierrez se vale da criação de pequenas empresas como forma de arejar sua estrutura de negócios

SAMANTHA LIMA

NEGÓCIOS empreendedorismo

Andrade com membros do conselho da empresa: rito específico para criar novos negócios



CRISTIANO MARIZ

Em 60 anos de existência, celebrados com uma festa no dia 18 de novembro em Brasília, a Andrade Gutierrez passou de uma pequena empreiteira de Minas Gerais para um conglomerado internacional. Em 2007, faturou quase 8 bilhões de reais, o que a deixou na 33ª posição entre os maiores grupos do país, segundo o anuário *Melhores e Maiores*, de EXAME. Neste ano, as receitas devem chegar a 12 bilhões de reais. Como controladora da Oi, a Andrade Gutierrez foi a principal articuladora da compra da Brasil Telecom e da criação da supertele brasileira. O grupo também está entre os controladores da maior operadora de rodovias do país, a CCR, com receita de 3 bilhões de reais, e os da terceira maior distribuidora brasileira de energia, a carioca Light, que faturou 8 bilhões de reais em 2007. Isso sem falar no histórico de obras, que inclui 23 hidrelétricas (entre elas a de

Itaipu), mais de 20 rodovias, aeroportos, portos e ferrovias no Brasil e no exterior. Mas, em paralelo a projetos tão grandiosos, os executivos de um dos mais tradicionais grupos do país se dedicam a negócios que, pela dimensão e pelos resultados obtidos, mais parecem pequenas empresas saídas de incubadoras universitárias. Nos últimos 25 anos, entre sucessos e fracassos, o grupo gerou cerca de 20 novos empreendimentos. “Já perdemos muito dinheiro com esses negócios, eu nem sei exatamente quanto, mas eles são importantíssimos para a renovação e a diversificação da empresa”, diz Sérgio Andrade, de 62 anos, presidente do conselho de administração e filho de um dos fundadores da Andrade Gutierrez.

Entre iniciativas bem-sucedidas e outras nem tanto, o grupo passou por uma miríade de setores. Nos anos 80 e 90, foram criadas e extintas empresas de exploração de estanho, de perfuração de poços de petróleo e até uma extratora de granito. Além de empreendimentos de alguma forma ligados ao setor de infra-estrutura, a Andrade desenvolveu — e posteriormente vendeu — empresas de telemensagens, de redes de fibra óptica, de processamento e transmissão de dados e de administração de cartões de crédito. Alguns dos novos projetos foram retumbantes fracassos. O serviço de telemensagens, que funcionava através de pagers, durou apenas três anos e deu um prejuízo de 3 milhões de dólares. A criação de um braço imobiliário, em 1996, também é lembrada sem saudade. A iniciativa consumiu 300 milhões de reais aplicados em cerca de dez empreendimentos. Os dois maiores, a construção de condomínios em Angra dos Reis, no litoral do Rio de Janeiro, e uma área de movimentação de cargas próximo ao porto de Vitória, no Espírito Santo, fracassaram e a unidade opera hoje apenas para concluir os contratos já firmados. Até agora, o prejuízo é de 30 milhões de reais. “É o negócio do qual mais me arrependo. Erramos por achar que a construção civil e a pesada eram iguais”, diz Andrade. Ainda assim, o grupo segue tentando. Entre as criações mais recentes da “incubadora” da Andrade estão a Veotex e a Oi Paggo, dedicadas, respectivamente, ao monitoramento por imagens transmitidas via antenas de celulares e aos serviços de pagamento por celulares (veja quadro na página seguinte).

O histórico de empreendedorismo na Andrade Gutierrez chama a atenção por se tratar de um grupo gigantesco, terreno fértil para o aparecimento de ervas daninhas, como a burocracia, e da aversão quase patológica ao novo. Em geral, quanto maior é a empresa, mais comprometida fica sua capacidade de inovar. O caso da Andrade é surpreendente ainda porque os negócios são realmente minúsculos e muitos têm pouco, ou nada a ver, com o coração da empresa — a construção civil. Por quase meio século, o grupo atuou unicamente como empreiteira, construindo rodovias, escolas, refinarias e usinas. Na última década, a partir da constatação de que o país deixara de demandar obras de grande porte, o grupo começou a se diversificar. A maior tacada nesse processo foi a participação societária na Telemar, em 1998. Hoje, a Andrade Gutierrez tem três fortes braços: a construtora, o setor de te-

Em geral, quanto maior a empresa, mais comprometida fica sua capacidade de inovar

lecomunicações e a área de concessões, dedicada aos setores de energia e rodovias. “As primeiras tentativas de inovar, mesmo as que não deram certo, como aquela dos pagers, foram importantes para o nosso processo de diversificação. E algumas foram tão boas que ultrapassaram todas as nossas expectativas”, diz Andrade. O caso mais notável de um negócio que surgiu pequeno e tornou-se relevante dentro do grupo é o da Contax. Há oito anos, a Andrade investiu 30 milhões de reais para criar a empresa de call center. Hoje, ela já fatura 1,5 bilhão de reais.

A criação de novos negócios é regida por um rito interno, que regula todo o processo entre o nascimento da idéia e a autorização para o investimento. Não há distinção entre idéias nascidas dentro e fora da empresa. Todas elas, porém, precisam passar por uma peneira composta de duas etapas. A primeira é a aprovação ou o apadri-

NEGÓCIOS empreendedorismo

Negócios além da construção civil

A estratégia de diversificação da construtora Andrade Gutierrez inclui desde call center até empresa de entregas de remédios. Abaixo, alguns dos negócios da empresa

CONTAX

Criação 2000

O que faz Serviço de call center para empresas de telefonia e bancos

Investimento inicial 30 milhões de reais

Situação atual É o maior empregador do país, com 71.000 funcionários, e fatura 1,5 bilhão de reais



VEOTEX

Criação 2005

O que faz Monitoramento de trânsito por imagens

Investimento inicial 3 milhões de reais

Situação atual A empresa deverá faturar 15 milhões de reais neste ano

WATERPORT

Criação 2006

O que faz Fornecimento de água no porto de Santos

Investimento inicial 20 milhões de reais

Situação atual Deverá fechar 2008 com faturamento de 25 milhões de reais

OI PAGGO

Criação 2007

O que faz Serviço de pagamento por celular

Investimento inicial 60 milhões de reais

Situação atual Possui 100.000 usuários, mas não dá lucro

KITMED

Criação 2007

O que faz Logística de medicamentos para hospitais

Investimento inicial 15 milhões de reais

Situação atual Acaba de fechar seu primeiro contrato com um hospital de São Paulo

nhamento dos executivos Otávio Azevedo, Ricardo Sena e Rogério Nora, respectivamente presidentes do Grupo Andrade Gutierrez, da AG Concessões e da Construtora Andrade Gutierrez. Azevedo, por exemplo, foi o padrinho do projeto que deu origem à Veotex. Ele soube por um amigo que três técnicos de Minas Gerais haviam criado uma tecnologia que diminuiu em 66% os custos de transmissão de dados ao usar torres de telefonia celular. Entusiasmado com a idéia, Azevedo apresentou-os então à segunda e mais difícil etapa do processo: o crivo do conselho de administração da Andrade Gutierrez. Composta de nove pessoas, entre sócios, executivos do grupo e membros das famílias Andrade e Gutierrez, essa instância tem poderes de veto sobre qualquer projeto. Os conselheiros exigem estudos de viabilidade do negócio e fazem sabatinas com os responsáveis pelo projeto. Nessa fase de avaliação,

três ou quatro sabatinas. Muitos projetos são sepultados nessa fase, quando sucumbem à avaliação de riscos feita pelos conselheiros. Uma vez aprovado o investimento, executivos do grupo são destacados para acompanhar a nova empresa. Se o negócio der sinais de que será um fracasso, a determinação é estancar os investimentos e sair o mais rápido possível. “Erramos quando não fazemos o estudo adequado do setor ou não temos jeito para o negócio. Nesses casos, é melhor desistir logo, em vez de criar um cemitério de talentos e energia”, diz Sérgio Andrade.

O método de tentativa e erro guarda relação com a natureza do negócio original da Andrade Gutierrez, a construção pesada. Uma das características desse ramo é depender enormes esforços — e verbas — para participar de licitações e, muitas vezes, acabar preterido. “Tentar muitas coisas e não se abater com o fracasso é

Está no nosso DNA”, diz Andrade. Esse tipo de filosofia torna todo o processo de inovação muito menos tenso, com menos pressão para os que estão à frente do projeto. Além disso, o investimento em negócios menores não tem como meta promover uma dramática diversificação nas fontes de receita do grupo, que em 2007 se dividiu de forma equivalente entre telecomunicações, engenharia e concessões. Muito menos um distanciamento das origens. A participação da construtora nos resultados do grupo deve aumentar nos próximos anos graças aos projetos da empresa no Programa de Aceleração do Crescimento. “Sendo otimistas, podemos estimar que, no futuro, 20% da receita virá de novos negócios”, diz Otávio Azevedo, presidente do grupo. Mesmo sem grandes ambições, os pequenos negócios da Andrade Gutierrez têm um efeito poderosíssimo: garantir fôlego de iniciante a uma