

## A ADAMS CORPORATION

Em janeiro de 1972 a diretoria da Adams Corp. anunciou simultaneamente o maior volume de vendas da história da empresa, os menores lucros depois de subtraídos impostos (como percentagem de vendas) do período pós-guerra e a aposentadoria (por motivos pessoais) de seu presidente e principal executivo Jerome Adams.

Fundada em St. Louis em 1848, a Adams Brothers Co. era há muito identificada como uma empresa familiar tanto no nome como em sua filosofia operacional. Escrevendo numa revista de História de Negócios, um ex-alto administrador, pertencente à família, comentara:

"Meu avô desejava comandar uma organização empresarial com padrões éticos. Desejava fabricar um produto de qualidade e criar um clima de trabalho de qualidade tanto para os empregados como para os dirigentes. Achava que a Bíblia Sagrada e o conceito de guardião dos bens da família lhe proporcionavam todas as diretrizes necessárias para conduzir sua empresa. Uma crença na bondade fundamental da humanidade, no poder do jogo limpo e na importância da integridade pessoal e empresarial eram suas marcas registradas. Essas tradições existem hoje em dia, nos anos 60."

No início da década de 50 aconteceram dois eventos significativos para a corporação. Primeiro, o nome da empresa foi

mudado para Adams Corp. Segundo, vários grupos da família venderam ao público pouco mais de 50% das ações da *corporation*. Em 1970 todos os ramos da família possuíam ou influenciavam menos de um quinto das ações em circulação da Adams.

A Adams Corp. era amplamente conhecida e respeitada como fabricante e distribuidora de produtos de marca de qualidade para consumidores dos mercados americanos, canadense e europeu (exportação). Seus produtos eram processados em quatro fábricas regionais, localizadas perto de fontes de matérias-primas. (Nenhuma das fábricas processava toda a linha de produtos Adams, mas cada uma processava os itens principais da linha.) Os produtos eram armazenados e distribuídos numa série de centros de distribuição recém-construídos ou restaurados—localizados em cidades importantes da América do Norte—e eram vendidos, pela equipe de vendas da empresa, em milhares de lojas de varejo—principalmente supermercados.

Para explicar o sucesso financeiro inicial que tinha durado tanto tempo, um ex-executivo comentou:

"A Adams lidera a indústria no desenvolvimento de processos de produção originais que geram um produto de qualidade a um custo muito baixo. A empresa sempre se orientou prioritariamente pela produção e pelo volume de produção e isso foi lucrativo durante muito tempo. Durante

aquelas décadas a marca Adams era tudo de que precisávamos para vender nosso produto; não precisávamos fazer nada, a não ser um pouquinho de publicidade. A competição era limitada, e nossa eficiência produtiva e nossas fontes de matérias-primas permitiam que superássemos os outros em vendas e lucros. Nossa estratégia era fabricar produtos de qualidade, distribuí-los e vendê-los barato”.

Mas tudo isso mudou nos últimos 20 anos. Nossos três principais competidores nos superaram em lucros líquidos e agressividade mercadológica. Um deles, um grupo com *marketing* de primeira classe, duplicou as vendas e os lucros

nos últimos cinco anos. Nossas vendas brutas cresceram até quase 250 milhões de dólares, mas nossos lucros líquidos caíram continuamente no mesmo período. Apesar de um grupo de consumidores ativistas ter acabado de nos designar como uma empresa de valor máximo, ficamos para trás nas técnicas de marketing; nossas embalagens, por exemplo, estão superadas.”

Estruturalmente, a Adams era organizada em oito grandes divisões. Sete delas eram divisões regionais de vendas, com a responsabilidade pela distribuição e pelas vendas dos produtos de consumo da empresa para lojas de varejo em suas áreas. Cada divisão de vendas era ainda dividida em unidades organizacionais nos níveis estadual, municipal, ou em áreas comerciais. Cada divisão de vendas era submetida, na venda dos produtos da companhia, a uma lista de preços determinada

pela empresa, mas cada uma delas tinha alguma liberdade para enfrentar a oscilação competitiva de preços locais. Cada divisão de vendas também recebia (do escritório central) uma cota de vendedores que podia contratar, e as orientações sobre níveis salariais dentro dos quais essas pessoas podiam ser admitidas. Todos os vendedores tinham um salário fixo mais um plano de reembolso de gastos—uma política que resultava num nível de compensação abaixo da média do ramo.

Um pequeno escritório central de contabilidade acumulava as informações sobre vendas e despesas para cada uma das diversas divisões de vendas em bases trimestrais, e preparava os relatórios financeiros para toda a empresa. Cada divisão de vendas recebia, sem comentários, um relatório trimestral mostrando as seguintes informações relativas a toda a divisão: número de caixas processadas e vendidas, receita de vendas por caixa e despesas locais por caixa.

Informações um tanto semelhantes eram obtidas da divisão de fabricação. A contabilidade da divisão de fabricação era complicada por variações no custo de obter e processar os materiais básicos usados nos produtos da Adams. Essas variações—particularmente pesquisa e compra—estavam em geral fora do controle da divisão. Entretanto, o escritório de contabilidade tinha como checar superficialmente a eficácia da divisão de fabricação: existia um preço de mercado aproximado para produtos vendidos em lotes de caixas por empresas menores

a algumas grandes cadeias nacionais.

Uma vez a cada trimestre os sete vice-presidentes seniores de vendas reuniam-se com a direção geral em St. Louis. Geralmente a discussão sobre administração concentrava-se nos resultados das divisões de vendas e nos controles de despesas. O objetivo da empresa ser a n.º 1—o maior volume de vendas em seu ramo—dirigia a atenção do grupo mais para as vendas do que para o orçamento. Todos sabiam que as metas de vendas do ano anterior teriam de ser superadas, não importa a que custo. O vice-presidente da divisão de fabricação comparecia a estas reuniões para explicar a situação de disponibilidade dos produtos. Pelo fato de trabalhar no escritório de St. Louis, ele freqüentemente conversava com Jerome Adams sobre operações de fabricação, em geral e especificamente sobre as grandes decisões sobre compras.

Price Millman sabia que a Adams Corp. tinha a reputação de ser muito conservadora em seu programa de remuneração de pessoal. Todos os funcionários graduados recebiam um salário fixo. Podia esperar um modesto aumento a cada dois ou três anos; esses aumentos tendiam a ser na faixa de mil dólares, independentemente do desempenho da divisão ou dos lucros da empresa. Os salários dos sete vice-presidentes de vendas variavam de 40.000 a 55.000 dólares anuais, com as maiores quantias indo para os de nível mais alto. O salário de Jerome Adams, de 75.000 dólares, era o maior da empresa. Não havia plano de bonificação.

Um programa muito limitado de opção de compra de ações da companhia estava em operação, mas o preço deprimido das ações da Adams fazia com que poucos funcionários graduados exercessem suas opções.

O clima na direção da Adams fora um grande orgulho de Jerome Adams. "Nós cuidamos de nossa família" era a frase que ele repetia com freqüência nos banquetes da companhia em honra de empregados antigos. "Somos uma equipe, e foi o espírito de equipe que pôs a Adams na posição de liderança nesse ramo de negócios." Nenhum membro da gerência de primeira linha, ou intermediária, ou da administração de topo podia ser despedido (exceto em caso de crime moral ou desonestidade) sem uma revisão pessoal de seu caso por parte do Sr. Adams; de fato, a relatividade de executivos era muito pequena na Adams. Em todos os níveis os executivos viam seus empregos como carreiras vitalícias. Não havia plano de aposentadoria compulsório, e alguns administradores com mais de setenta anos ainda estavam em atividade.

A extensão operacional dessa filosofia era bastante evidente para os empregados e os executivos. Por mais de 75 anos um *trust* familiar privado proporcionava assistência emergencial a todos os membros da organização Adams. A Adams é líder, no seu ramo de negócios, na concessão de bolsas de estudo, no seguro médico para empregados e administradores, e em encorajar seus membros no sentido de dedicar tempo da empresa e pessoal para

problemas e organização das suas comunidades.

Jerome escreveu sobre dois aspectos positivos dessa filosofia organizacional:

“Temos uma alta percentagem de empregados antigos”.

—Joe Girly, guarda em East St. Louis, completou 55 anos conosco este ano, e todos os seus irmãos e irmãs trabalharam aqui. E não é incomum que um vice-presidente se aposente com um broche azul—o que significa 40 anos de serviço. Durante décadas temos liderado este setor da indústria na inovação de processos industriais, no controle de qualidade e no preço baixo. Tenho orgulho de nossos feitos, e este orgulho é mostrado por todos, dos faxineiros aos diretores.”

Fontes da indústria informaram que não havia dúvidas de que a Adams era a n.º I em termos de fabricação e eficiência logística.

Em dezembro de 1971, o encontro anual da administração da Adams reuniu mais de 80 membros da administração superior em St. Louis. A maioria esperava as atividades formais de sempre—anúncio dos resultados de 1971 e dos orçamentos para 1972, a premiação com a "Bandeira de Ouro" da melhor unidade de processamento e da melhor divisão de vendas por superarem as metas, e a entrega de medalhas de mérito de serviço aos executivos. Todos aguardavam a habitual e agradável parte social. Era uma oportunidade para conversar e beber com os "velhos companheiros."

Depois de uma série de reuniões de grupos de trabalho, os administradores reuniram-se num salão de banquetes — bem-humoradamente chamado de "Salão da Costela" porque uma cantora local chamada Eva faria o show. Como sempre, um tablado com uma longa mesa para as autoridades cuidadosamente decorada estava na frente do salão. Sentado no lugar de honra da mesa estava Jerome Adams. Seguindo a tradição, os vice-presidentes da Adams, em ordem de antiguidade na companhia, sentavam-se à sua direita. À esquerda sentavam-se os principais acionistas da família, pessoal da *corporation* e um recém-chegado que logo seria apresentado.

Depois de entregar os broches e as "Bandeiras de Ouro" por mérito Adams anunciou formalmente o que fora segredo durante vários meses. Primeiro, um novo grupo de investidoras assumira uma posição de controle no *Board* da Adams. Segundo, Price Millman assumiria como presidente e CEO da Adams.

Ao apresentar Millman, Adams destacou o notável currículo do novo presidente: "Price obteve seu mestrado em administração em 1958, passou quatro anos trabalhando em controle e marketing, em seguida foi nomeado o mais jovem presidente de divisão na história da Tenny Corporation. Nos últimos anos tornou sua divisão a mais lucrativa da Tenny e a líder no seu ramo de negócios. Temos sorte de tê-lo conosco. Por favor, dêem-lhe o seu total apoio."

Mais tarde, num encontro informal com os vice-presidentes

de divisão, Millman falou sobre seu respeito pelas realizações passadas da Adams, e sobre a necessidade presente de inculcar na Adams o "espírito de luta" e a "competitividade". Ele disse: "Minha filosofia pessoal e organizacional é uma só—o nosso jogo é lutar e ganhar. **Eu quase me** afoguei, mas venci minha primeira prova de natação aos 11 anos de idade! Essa filosofia de vencer sempre foi o que me permitiu tornar a Divisão Ajax a operação mais lucrativa de Tenny. Vamos fazer o mesmo com a Adams."

Para concluir, Millman comentou: "O novo grupo que está à frente da empresa quer resultados. Eles me aconselharam a gastar algum tempo pensando num novo formato para as operações da Adams—conseguir um projeto de estrutura que melhores nossa eficácia. Assim que obtivermos esse novo formato, senhores, tenho só um objetivo: cada mês tem que ser melhor do que o anterior."

### Questões

1. Quais são as principais forças da empresa?
2. Quais são as fraquezas da Adams Corp.?
3. Desenvolva um plano de ação para Millman.
4. Cite alguns dos fatores importantes e algumas barreiras potenciais à implementação de seu plano.