



*"O empreendedor tem de ser totalmente desprendido e apaixonado pelo seu negócio, e tem de ter uma visão muito clara do mercado em que vai atuar"*

**Marcel Malczewski**



## Marcel Malczewski Presidente do Conselho Bematech

Entrevistado por **Fernando Luzio**

Conversamos com **Marcel Malczewski**, Cofundador e Presidente do Conselho de Administração da Bematech, empresa líder no fornecimento de soluções completas de automação comercial.

Há mais de 20 anos, a Bematech vem produzindo soluções que redefinem a experiência do consumidor no ponto de venda e aprimoram o modelo de gestão do varejista. Com distribuição abrangente, está presente em mais de 400 mil pontos de venda. Possui quatro centros de excelência em Pesquisa & Desenvolvimento entre Brasil, China, Taiwan e Estados Unidos. Encerrou 2010 com 1.144 colaboradores e um

faturamento bruto de R\$ 394 milhões.

O Marcel é um empreendedor brilhante, um líder carismático, um gestor extremamente competente e uma pessoa encantadora.

A entrevista foi gravada nos escritórios da Bematech em São Paulo. Apresentamos a seguir os principais trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site [www.luzio.com.br](http://www.luzio.com.br) ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outro aparelho de sua preferência).

**Fernando Luzio.** Gostaria de começar ouvindo um pouco a sua história de forma resumida para que todos possam entender quem é você nas suas próprias palavras.

**Marcel Malczewski.** Sou natural de Ponta Grossa, interior do Paraná. Fui para Curitiba estudar, era comum naquela época. Ponta Grossa não tinha colégios muito bons, então normalmente o pontagrossense ia para Curitiba concluir os estudos do 2o grau e tentar uma Universidade. Eu não fiz um caminho diferente. Chegando em Curitiba, terminei o segundo grau e entrei na Universidade Federal do Paraná onde cursei Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica.

Logo ao final do curso comecei a fazer estágio e a sentir um pouco de vontade de tocar algum projeto, um empreendimento. Comecei o meu primeiro negócio no início dos anos 80, a Software House

Análises Informática, com dois amigos. Terminei a engenharia fazendo estágio na antiga Banestado Informática, na área de software e empreendendo aquele pequeno negócio com esse grupo de colegas.

Logo que me formei, recebi um convite para entrar no curso de Pós-Graduação em Informática Industrial que tinha sido criado pelo estado do Paraná para criar massa crítica no Estado – a intenção era colocar alguns alunos recém formados de cursos técnicos num curso de Informática de alto nível para tentar tirar dali projetos, ideias e gente capacitada para melhorar o perfil de tecnologia de informação do estado do Paraná, onde não havia nada relacionado à informática naquela época (meados dos anos 80).

Fui fazer este curso de Pós-Graduação acreditando que eu poderia trazer hardware para a nossa empresa de software. Já que eu era engenheiro eletrônico, fazia todo sentido tentar trazer algum produto nesse sentido. Cursei Pós-Graduação, me formei, terminei o mestrado e conheci o Wolney, que fundou a Bematech comigo.

No final do curso de Pós-Graduação, desenvolvemos com dois outros colegas um trabalho que se tornou de certa forma nossa dissertação de mestrado, relacionado a impressoras. Havia interesse de uma empresa paranaense no projeto e nesse ínterim os dois colegas que ficaram na empresa de software se desentenderam. Eu ia para a empresa para apartar a briga dos dois mais do que para fazer alguma coisa. Por isso encerramos aquela pequena empresa. Ao terminar o mestrado, eu e o Wolney decidimos então empreender novamente, criando e desenvolvendo um projeto para trabalhar com impressoras.

Isso era final de 1989 e houve uma coincidência: nessa oportunidade aconteceu a criação da Incubadora de Tecnologia de Curitiba, e o nosso projeto relacionado a impressoras foi o primeiro projeto aceito na incubadora para ser desenvolvido e se tornar um empreendimento. A partir dali criamos a Bematech, que tomou meu tempo nos últimos 20 ou 21 anos.

**Fernando Luzio.** O Brasil assumiu um posicionamento completamente novo no cenário econômico internacional, e tem atraído atenção e recursos de investidores internacionais, apesar dos gargalos estruturais que emperram o nosso desenvolvimento sustentável. Como



*“A sua chance de sucesso em trazer um bom profissional para a companhia está muito ligada a um casamento de valores, porque o grande diferencial das empresas está nos valores”*

**Marcel Malczewski**

empresário e cidadão, qual é a sua visão sobre este novo momento do Brasil?

**Marcel Malczewski.** Eu vejo de duas formas. Todo mundo reconhece que é um momento ímpar. Finalmente o Brasil começa a ser respeitado lá fora. Era comum viajar para o exterior há anos atrás e ler muito poucas ou raras reportagens sobre o Brasil – normalmente sobre chacinas, problemas de favelas, coisas que existem em todos os lugares, mas o Brasil tinha esse destaque. Tudo que era ruim era destaque de primeira página em algum noticiário lá fora. Mudou muito. Hoje você pega a *The Economist*, o *Financial Times* e televisões pelo mundo afora e com frequência se depara com reportagens positivas sobre o Brasil no plano econômico e social. Acho que esta mudança é merecida, o Brasil é uma grande nação. Temos muito a fazer, nem começamos a arranhar as oportunidades que temos para construir um país de verdade.

Por outro lado, como empreendedor sou muito ansioso. Acho que as coisas demoram demais no Brasil. Eu acredito que poderíamos imprimir uma velocidade de melhoria diferente. Temos problemas enormes de corrupção, falta de reformas políticas, trabalhistas, fiscais e tributárias. Tem uma série de coisas que estão andando de forma muito lenta. Avançamos em alguns aspectos, principalmente social, mas estamos muito atrasados em vários outros. E não precisava ser assim, gente já poderia estar melhor.

Apesar de acreditar no país, ainda fico bastante cético em função do tema

educação. Eu acho que enquanto não se tratar a educação de forma séria, consistente; enquanto não tivermos um planejamento; não valorizarmos o professor e a capacitação nesse setor; escolas de base no país, acho que vamos continuar caminhando aos trancos e barrancos na base dos puxadinhos, que é o que a gente vê hoje nos investimentos em infraestrutura do país.

Quando vou estar satisfeito e feliz acreditando que esse país vai mudar definitivamente? Quando a gente perceber uma mudança radical em como se trata a educação no Brasil, porque a gente sabe que mudando educação hoje, só teremos resultados daqui a 25 anos. Então eu não acredito que em 25 anos a gente consiga ter um esboço de país de primeiro mundo – o que a gente vê lá fora.

**Fernando Luzio.** Retomando nossa conversa sobre o Brasil ser mais respeitado lá fora, e também aproveitando a sua experiência na liderança da Bematech durante seu processo de internacionalização, quais são os atributos da cultura empresarial brasileira que nos diferencia no palco da competição global? O que nosso jeito de trabalhar e fazer negócios nos torna singulares em relação às empresas lá fora?

**Marcel Malczewski.** Vejo dois diferenciais competitivos do brasileiro. O primeiro tem a ver com esse grande pote de culturas que é o Brasil. O Brasil convive muito bem com raças, religiões, sotaques diferentes, é um país que aceita muito bem coisas novas, que não tem muitas barreiras a culturas

diferentes, e inclusive gosta disso. Essa miscigenação toda é um aspecto positivo e faz com que o brasileiro não tenha nenhuma dificuldade de se adaptar em qualquer lugar, porque ele já está de certa forma adaptado a várias culturas, religiões e várias situações aqui dentro. Esse aspecto cultural de *melting pot*, ou seja, um país de muita mistura, facilita. Não encontramos isso em alguns lugares lá fora.

O segundo diferencial foi criado em função da superação das dificuldades que temos no Brasil – educação, infraestrutura, burocracia, custo Brasil, lidar com governo, fiscalização. Para o brasileiro ter sucesso, precisa vencer uma série de barreiras enormes que não existem em outros lugares. Essas dificuldades para vencer no país tornam o brasileiro incomum. Um brasileiro que conseguiu construir alguma coisa com sucesso no Brasil tem muita facilidade lá fora, ao ser exposto a um sistema mais estável, com regras mais claras e simples, que valoriza de uma outra forma o empreendedor, o empresário e o executivo. Um brasileiro, que está acostumado a ter de ser muito agressivo, fazer as coisas rapidamente, fazer acontecer de forma muito ágil no Brasil, ao ser colocado em uma situação de convívio lá fora, se ele não se acomodar e aplicar o que desenvolveu aqui, vai decolar.

**Fernando Luzio.** Durante sua gestão, a Bematech ganhou diversos prêmios de empreendedorismo. Hoje você atua como investidor em projetos promissores, e como conselheiro na evolução desses empreendimentos e da própria Bematech. Quais são as regras de ouro, os mandamentos do empreendedor para prosperar no país?

**Marcel Malczewski.** Do ponto de vista de investidor, antes de mais nada o empreendedor é fundamental para o negócio dar certo. Isso é fundamental e quero colocar de forma muito explícita. Quando eu faço uma análise de um projeto para colocar dinheiro, investir, me associar a esse empreendedor, é fundamental que ele tenha uma série de características que tornem aquele projeto viável do ponto de vista de sucesso, crescimento rápido, diferenciação perante a concorrência. Por um lado, nem sempre um excelente projeto dá certo, muitas vezes ele mica pela falta de um bom empreendedor.

Por outro, um projeto que parece não ser uma ideia brilhante também pode se tornar um empreendimento de sucesso se tiver bons empreendedores à frente daquele negócio. Por isso a qualidade daquele empreendedor é fundamental na análise de um negócio que pode dar certo.

O que o empreendedor tem de ter? Acima de tudo, desprendimento. Principalmente no início do empreendimento, tem de ser uma pessoa desapagada, tem de focar, respirar, sonhar com aquele negócio, ser um apaixonado por aquilo. A intensidade da dedicação do empreendedor no projeto tem de ser total no início, e a gente consegue verificar isso com facilidade. É difícil fazer um empreendimento dar certo sem um *champion* com dedicação total que vai puxar aquele negócio, principalmente na etapa inicial.

É fundamental o desprendimento, o empreendedor largar questões pessoais, preferências, ego, para realmente se dedicar àquele negócio. Inclusive, dentro da Bematech sempre coloquei que para alguém tocar a empresa, teria de ser desprendido. Eu fui assim, ou seja, os interesses da empresa durante um bom tempo estiveram acima dos interesses pessoais. Você tem de ter dedicação total.

Hoje eu gosto quando eu vejo um empreendedor que tem uma visão muito clara do mercado no qual está inserido, está atuando e vai atuar. Me preocupa o empreendedor que foca só na ideia que acha brilhante, mas não fez uma análise

detalhada do mercado, uma visão mais abrangente do mundo ou do mercado onde vai inserir aquele projeto, aquele serviço, aquele produto. No passado, talvez não fosse tão importante porque boas ideias venciam já que os mercados estavam ainda em criação em determinados nichos, hoje não. Resumindo, seriam essas duas coisas: o empreendedor tem de ser totalmente desprendido e apaixonado pelo seu negócio, e tem de ter uma visão muito clara do mercado em que vai atuar.

**Fernando Luzio.** Outra característica interessante dessa situação que o Brasil está vivendo é a escassez de mão de obra. Estamos vivendo um apagão de mão de obra e um dos maiores desafios que as empresas têm nos apresentado é a formação de lideranças fortes nos próximos anos para dar vazão a este crescimento que estamos vivendo. Na sua opinião, qual é a competência central para um líder ter sucesso na gestão de pessoas e na qual as empresas deveriam se concentrar?

**Marcel Malczewski.** A avaliação técnica é até certo ponto fácil de ser feita, na medida em que você entenda as experiências daquele profissional e teste-o perante situações técnicas reais. Talvez esta seja a parte mais fácil.

Respondendo de forma um pouco mais abrangente e genérica sua questão, que é muito boa, eu acho que duas coisas são fundamentais. A primeira é que temos de entender os valores daquele profissional. A sua chance de sucesso em trazer um profissional para dentro da companhia está muito ligada a um casamento de valores, porque o grande diferencial das empresas está nos valores. O sucesso da Bematech é uma prova disso: valores muito firmes, muito consistentes, muito fortes. Sejam eles quais forem, cada empresa tem os seus, é o seu DNA.

Mas uma coisa que a gente esquece (erramos no passado e hoje estamos melhorando muito) é elencar de forma simples os valores da companhia – e tentar detectar nessa pessoa que você está trazendo se há um encaixe de valores. Essa pessoa acredita piamente nas mesmas coisas que nós acreditamos? Isso é uma regra de ouro. Outra coisa que tem de ser feita cada vez mais em função da carência de talentos, mas muitas vezes os líderes deixam de lado e não priorizam, é um bom tempo dedicado ao *coaching*. Em função do “corre corre” do dia a dia, dos desafios, dos problemas, dos clientes, a gente deixa um pouco de lado o *coaching*, que é fundamental a longo prazo.

Então se você traz alguém tecnicamente muito bom ou muito boa, percebe um casamento forte de valores, deve dedicar um tempo grande a essa pessoa. Eu não estou falando de um tempinho não, não é uma hora por semana não, é muito tempo. Investir nessa pessoa, levar para reuniões, expor a situações junto contigo que possam ser avaliadas. Os líderes deveriam realmente se preocupar muito mais do que se preocupam hoje com o *coaching* dos talentos e dos valores que estão sendo trazidos para a companhia e investir na “prata da casa”.

Hoje a Bematech vem fazendo uma coisa que está dando muito certo: buscar no mercado pessoas que gostavam de trabalhar conosco no passado, mas que por algum motivo saíram. A gente vem buscando essas pessoas que conhecem os valores da Bematech, sabem o que vão enxergar quando voltarem. É muito mais fácil desenvolver a “prata da casa”, pegar uma pessoa que foi estagiária, cresceu dentro da companhia e investir nela, formando futuros líderes que vão tocar a empresa ali na frente.

**Fernando Luzio.** Definimos a estratégia como o conjunto de escolhas e não escolhas que a organização faz no sentido de produzir singularidade no mercado e crescer de

maneira sustentável. Na história da Bematech, quais foram as principais escolhas e renúncias que vocês fizeram e que responderam pelo crescimento e pela prosperidade da empresa nesses anos todos?

**Marcel Malczewski.** Parte dessas escolhas esteve sempre relacionada à nossa tentativa de antecipar para onde está indo o dinheiro nos segmentos em que a gente atua, ou adjacentes. Ou seja, quando criamos a primeira mini impressora do Brasil para automação, desenvolvemos este produto com foco no segmento de automação comercial. Porém, rapidamente percebemos uma demanda vinda do segmento de automação bancária. Centramos todos os nossos esforços nesse segmento e crescemos trabalhando o produto para este mercado, enquanto que originalmente esse era um produto de automação comercial, estacionamentos, pizzarias, vídeo locadoras. Porém, quando percebemos que o mercado de automação bancária começou a virar um oceano vermelho, e que o mercado de automação comercial seria a próxima onda, fizemos essa virada rapidamente, nos antecipando e pegando a crista da onda. Lideramos o mercado novamente surfando na onda do crescimento da automação comercial, da impressora fiscal. Ou seja, de posse de um macro segmento de mercado conseguimos focar em nichos e extrair deles, o valor que tinha para nos oferecer.

Claramente uma escolha que foi objeto de muita discussão interna em

2004 porque era uma decisão difícil, foi abandonar os segmentos, qualquer área da empresa, negócio, gente, processo, produto, cliente que não estava no segmento de automação comercial. Tivemos muito sucesso vendendo impressoras para automação eleitoral, urna eletrônica, hardware e produtos para automação bancária e industrial. Em determinado momento, apesar de termos equipes, processos, faturamentos, desenvolvimentos de produtos para essas áreas, tomamos a decisão de abandoná-las e focar totalmente o segmento de automação comercial e expandir a nossa oferta para software, para serviços mais focados no segmento de automação comercial. Essa foi uma escolha importante que a gente cita com frequência na empresa. Eu lembro que na Diretoria e no Conselho de Administração a decisão foi muito polêmica, mas logo depois fomos elogiados pelos Conselheiros e pelas pessoas de fora por termos feito a escolha certa no momento certo. Foi uma escolha de desistência, nós desistimos de clientes grandes e de faturamento para focar num nicho no qual acreditávamos que estava o futuro da Companhia.

**Fernando Luzio.** Quais são os grandes desafios que você vê daqui para frente para a Bematech continuar crescendo a partir deste estágio em que se encontra?

**Marcel Malczewski.** Temos dois desafios. Essa escolha que fizemos (resposta anterior) nos levou a investir em novos produtos, novas ofertas, no segmento de automação comercial. E

nós percebemos que precisaríamos fazer aquisições, principalmente no segmento de software, para ter a oferta completa de hardware, serviços e software. Para isso, precisávamos de recursos, dinheiro, e fomos captar no mercado, na bolsa de valores, com investidores institucionais e até pessoas físicas. Recursos que fizeram com que a gente conseguisse num curto espaço de tempo comprar 8 empresas e passar a liderar também o segmento de software para automação comercial no Brasil.

Depois de realizadas essas aquisições, iniciamos um processo de digestão, de integração destas companhias. O que foi muito difícil. Exigiu um esforço além do que esperávamos e imaginávamos. Por questões culturais, são empresas diferentes, de segmento diferentes. Ou seja, a Bematech era uma empresa de hardware que foi comprar software, não era uma empresa de batatinha que foi comprar batatinha, cerveja que foi comprar cerveja, ou software que foi comprar software. Então tivemos de entrar num mundo novo, apesar de ser tecnologia, era uma coisa diferente. Isso exigiu um grande esforço de integração que ainda está sendo concluído.

Acredito que os grandes desafios agora são retomar o crescimento agressivo que marcou a história da Bematech. Nos últimos 2 anos não crescemos, está na hora de voltarmos a crescer. Devemos fazer isso com aquisições, mas boas aquisições, ou seja, estamos muito mais seletivos do que no passado. E finalmente consolidar esta estratégia de oferecer de fato uma



solução completa para qualquer estabelecimento comercial. Seja numa pequena loja, num grande supermercadista e dizer para o empresário do varejo o seguinte: “esqueça a infra estrutura de automação que com ela me preocupo eu”. Ou seja, entrar com hardware, software, serviço e treinamento. Consolidar esta oferta de forma realmente consistente e ter a maior parte dos nossos clientes comprando tudo junto é o nosso maior desafio.

Temos um trabalho enorme para fazer nos próximos anos, mas muito potencial de crescimento. Associado a isso, fazer esta expansão também no mercado internacional, que é uma coisa que sempre desejamos, já atuamos em outros lugares, e acho que precisamos ganhar mais espaço em alguns mercados fora do Brasil. Capacidade nós temos.

**Fernando Luzio.** Muitos clientes nossos têm crescido por aquisições, e uma grande discussão no mundo todo é como vencer os desafios de uma integração de sucesso. Ou seja, a hipótese de que através da aquisição vou adicionar valor só se confirma na prática de uma integração bem sucedida, na hora em que eu consigo plugar a empresa adquirida na nova empresa parental com sucesso. Com base na experiência dessas 8 aquisições da Bematech, quais são seus grandes aprendizados e recomendações?

**Marcel Malczewski.** Vamos partir do pressuposto de que você sabe quais são os alvos que gostaria de trazer para o seu negócio, quem você quer comprar e porquê. Então, 3 atividades tornam-se fundamentais e foram aprendizados aplicados nas duas últimas aquisições, que por isso já foram muito mais simples e fáceis em termos de integração.

A primeira é o *due diligence*, a diligência anterior à aquisição. No início, sofremos um pouco porque a diligência que fazíamos era apenas legal, trabalhista e fiscal, pura e simplesmente. Faltou um trabalho mais profundo e detalhado (inclusive mais demorado) de avaliar uma série de outros aspectos que antes não verificávamos: a satisfação dos clientes, a equipe da companhia e seu grau de motivação, os talentos, os interesses do empreendedor, se a arquitetura dos sistemas é atual ou não e quanto vamos ter de investir para atualizá-la, e assim por diante.

Neste sentido, um dos aspectos principais é ir a fundo nas conversas com os clientes. Isso às vezes é difícil

porque a empresa vendedora não quer que você converse com o cliente dela, mas é necessário, fundamental. Dê um jeito e vá lá conversar, porque sofremos muito em função disso. Achávamos que havia um nível adequado de satisfação dos clientes, mas não. Quando a Bematech fez a tomada de posse daqueles clientes, eles vieram para cima de nós pedindo tudo o que não conseguiram obter antes, já que agora não é mais aquela empresa pequena que os atendia. E como a gente não sabe dizer não para cliente, trabalhamos muito bem ele, investimos muito na sustentação e na manutenção da base de clientes, tivemos de investir muito na melhoria do que entregávamos.

O segundo aspecto fundamental é um bom planejamento antecipado que estabeleça, no dia seguinte à assinatura do contrato de compra e venda, quem faz o que, como, quando, por que e assim por diante. Os primeiros 100 dias têm de ser detalhados – se não dia a dia, semana a semana. É fundamental um planejamento detalhado, equipe de transição alocada *full time* especialmente para isso e um controle da execução desse planejamento feito quase que diariamente. Isso é fundamental para o sucesso porque os três primeiros meses vão ditar como é que essa integração vai se dar ao longo do tempo. Naturalmente esse planejamento precisa ser feito antes, e a execução tem de ter disciplina total a partir do primeiro dia.

O terceiro aspecto que serve para nós e para o nosso setor, mas não necessariamente para todos os setores, é que eliminamos o *earn-out*. O *earn-out* é muito utilizado em aquisições quando há uma discussão de preço – você está vendendo sua empresa por X e eu acho que ela vale meio X, natural, você subiu um pouco e chegou em X, eu desci um pouco e cheguei em X sobre 2. Normalmente a solução que se encontra é a seguinte: você acredita que vai entregar isso, isso e isso nos próximos dois ou três anos; então vamos fazer o seguinte, eu pago 2/3 de X e pago o terço de X final se você entregar o que está prometendo. Esse é o *earn-out*. A intenção é que se estabeleça um comprometimento entre o vendedor e a empresa que foi vendida porque ele vai buscar um dinheiro adicional. Em tese, cria-se um comprometimento, um alinhamento, porque você paga o X total lá na frente se realmente houver a entrega que ele está prometendo. Não tivemos muito sucesso nesse tipo de modelo que é clássico.

O que nós estamos fazendo, e eu agora recomendo, é o seguinte: fazer uma análise de quanto vale aquele negócio, considerando que realizaremos o *take over* e vamos tomar conta dessa empresa já no primeiro dia. E se necessário, vamos tirar o empreendedor no segundo dia, porque enfrentamos muitas dificuldades com empreendedores que venderam o negócio – não com todos, mas com vários. O *earn-out* foi um problema quando tivemos de tirar o empreendedor. Assim, de certa forma o *earn-out* tende a acomodar um pouco a empresa compradora porque não precisa estar lá todos os dias, já que o empreendedor vai fazer as coisas andarem. Agora, quando alguém nos traz um projeto, avaliamos e perguntamos para a equipe que trouxe o projeto: “escuta, isso não tem *earn-out*, é esse o preço, ela vale isso no dia seguinte que tomarmos conta da empresa? Caso afirmativo, então vamos em frente. Caso contrário, se tivermos de ter o empreendedor por mais algum tempo no negócio, então esqueça, próximo assunto!”.

Portanto, essas três coisas são condições fundamentais que hoje praticamos – a diligência muito mais ampla e profunda em todos os níveis da companhia, em todos os setores e sentidos; um planejamento detalhado e uma execução exemplar nos três primeiros meses; comprar a empresa inteira de cara e assumi-la no primeiro dia. No começo não praticávamos essas atividades e por isso enfrentamos problemas.

**Fernando Luzio.** Como é que vocês têm lidado com as diferenças culturais numa integração pós-aquisição?

**Marcel Malczewski.** Agora consideramos no planejamento, mas no começo foi um problema. A principal dificuldade cultural tinha a ver com o empreendedor. Como nós compramos na maior parte dos casos empresas de software pequenas em relação ao tamanho da Bematech, normalmente eram conduzidas pelo empreendedor. Ele mandava prender, mandava soltar, ele escolhia quem trabalhava com ele, demitia quem ele queria, fazia venda, assumia compromissos verbais com os clientes, tudo muito centrado no empreendedor. A Bematech, apesar de não ser uma empresa gigante, tinha os seus processos bem definidos, um nível de gestão e de profissionalização muito mais avançado do que as empresas adquiridas, e no momento em que você tenta implementar esta nova forma de trabalhar no dia a dia, enfrentamos



*“Sempre que sou questionado por jovens empreendedores ou por gente que quer saber sobre a Bematech, normalmente começo falando sobre Planejamento Estratégico. Se você não tem um Planejamento, você não tem um negócio, você não tem um futuro. Seu futuro está diretamente amarrado, atrelado ao Planejamento que você desenvolveu, que você está desenvolvendo”*

**Marcel Malczewski**



uma rejeição muito forte do empreendedor adquirido que está perdendo o poder. Ser humano é imprevisível e normalmente as pessoas não gostam de perder poder. A questão cultural de como conduzir os negócios, como vender projetos, como acessar o cliente, como trabalhar o mercado, é muito diferente. Assim, as diferenças culturais tiveram grande impacto.

Hoje trabalhamos esta questão de forma mais objetiva, por isso eu ressaltai a importância de implementar a nossa cultura no dia seguinte da aquisição. Não dá para fazer um casamento, a gente aprende algumas coisas com a empresa adquirida, mas normalmente é a nossa gestão que entra e assume o negócio. E você tem de poder no dia seguinte da aquisição tomar conta do negócio, por isso que não deve ter *earn-out*, tomar as decisões e tirar o empreendedor se ele não estiver satisfeito.

**Fernando Luzio.** Nós sabemos que a história dos empreendedores de sucesso também contam com fracassos, com erros que provocaram movimentos de superação com arcantes. Você viveu alguma situação desta natureza, na sua vida empresarial ou privada, que criou um divisor de águas na sua história? E se isso aconteceu, como você fez a virada e o que você aprendeu com esta situação?

**Marcel Malczewski.** Duas coisas provocaram impacto no meu comportamento, uma na Bematech e outra pessoal. A primeira foi o fato do erro que eu e o Wolney cometemos de postergar a vinda de gestores profissionais para a

companhia, para assumir áreas que não eram do nosso domínio. O problema do empreendedor é que quando ele começa a dar certo, acha que é um bom RH, um bom *controller*, um bom financeiro, um superhomem ou supermulher. Isso é um problema, porque o empreendedor deve focar a sua atuação no que ele é bom de fato e deixar áreas que não domina, como fábrica, controladoria, finanças ou até marketing, trazendo pessoas que as conheçam.

Quanto antes o empreendedor trazer pessoas sêniores para ocupar cargos chave na companhia, ele vai ganhar, ser mais feliz, fazer as coisas de forma mais fácil e azeitada. Você pode me dizer “mas a Bematech não deu certo, não é um caso de sucesso?”, eu digo “sim, mas doeu bastante, foi dolorido, sangrou em alguns momentos e a gente superou tudo isso com muito trabalho, talvez trabalho dobrado, final de semana etc. e tal”. Talvez não precisasse ter sido assim, então aprendemos com isso e eu procuro recomendar a novos empreendedores que não se metam a querer fazer durante muito tempo o que não sabem. É bom no começo para aprender, ter uma noção geral do negócio, mas o quanto antes, passe isso para quem conheça e foque no que você é bom, no que você sabe, na diferença que você faz para o sucesso do seu empreendimento. Eu acho que esse foi um erro que a gente cometeu, demorou um pouco para corrigir e isso atrapalhou realmente o desenvolvimento da empresa.

A questão pessoal é que o empreendedor fica um pouco senhor de si. Ele acha que pode tudo, que tudo dá certo, não

precisa planejar muito que mesmo assim dá certo, o velho “deixa comigo que vai dar certo”. Soma-se a questão de você ser desprendido e atirar-se apaixonadamente no negócio. Então o empreendedor se desgasta muito. Eu mudei na medida em que não ouvia muito as pessoas, eu pensava sobre ideias, sobre projetos, mas não compartilhava e saía implementando. Chegava em uma segunda feira com um projeto ou uma ideia que eu tinha desenvolvido na minha cabeça ao longo dos últimos 6 meses e queria que em um dia todo mundo entendesse e sáísse fazendo. Eu me frustrei, as coisas não aconteciam do jeito que eu imaginava, só que eu achava que o problema era os outros, e na verdade o problema era eu.

Eu aprendi que dependemos das pessoas, precisamos compartilhar, dividir. Você só vai até um certo ponto levando sozinho a tua empresa no peito e na raça. Se você quiser limitar o crescimento do seu negócio, essa é uma boa receita: toque tudo você e não diga nada para ninguém. Agora, se você quer crescer indefinidamente e perpetuar o teu negócio, você precisa dividir, compartilhar, ouvir as pessoas, ser didático, dedicar tempo a envolver e a motivar as pessoas no teu sonho, no teu projeto. Eu era muito me-mim-comigo, individualista. Acho que ao longo do tempo, apanhando bastante, tornei-me um cara que compartilha, divide e ouve muito mais do que no passado. Recomendo que se as pessoas puderem entender esse processo antes e evitar sofrer muito com isso é muito bom!

**Fernando Luzio.** Uma coisa que temos discutido bastante no meio empresarial é que a economia brasileira carece de empresas inovadoras, não só em tecnologia, mas em processos, em modelos de negócios, em estratégias, para conseguir competir nesse novo momento. A Bematech é um exemplo de inspiração para as organizações por todos os movimentos de inovação que fez. Baseado na sua experiência, quais são as condições que as empresas precisam criar para se tornarem inovadoras?

**Marcel Malczewski.** No nosso caso foi muito fácil inovar, era simplesmente uma questão de sobrevivência. Como é que uma empresa do Paraná, um estado essencialmente agrícola que já se industrializou, mas tem tradição de agricultura e pecuária, pode desenvolver e vender produtos com tecnologia própria na Alemanha, Estados Unidos e Austrália, competindo contra *players* japoneses, alemães, americanos, e assim por diante? A única forma de tornar isso possível foi se diferenciar e inovar.

Quando falamos em inovação, pensamos naquele produto fantástico que ganhou mercado porque não havia nada parecido. Mas não, eu acho que a Bematech em determinado momento foi muito melhor em inovação de processo, do jeito de fazer as coisas, de se apresentar ao mercado, do que em produto. Claro que a gente sempre, de tempos em tempos, saía com uma ideia nova, um produto novo, mas ao longo da nossa história a gente teve de se diferenciar, inovar. Seja na criação do canal de comercialização, na propaganda, na comunicação, adotando ferramentas inovadoras de gestão, enfim, a gente sempre gostou disso.

Se isso no passado já era uma condição fundamental para uma empresa como a nossa se destacar e crescer, ganhar mercado, no mercado atual não tem como uma empresa, com internet, com informações instantâneas, com tudo acontecendo ao mesmo tempo, querer ter o seu lugar ao sol sem inovação, sem diferenciação. Para todo e qualquer tipo de negócio, seja um *delivery* de pizza até alguém que tem uma tecnologia para satélite, terá de encontrar formas de se diferenciar e inovar.

A Bematech teve de inovar para ter o seu lugar ao sol, então já nasceu com esse DNA. E pior, a gente percebe que nos momentos em que a Bematech se acomoda e para de ter ideias a gente sofre no mercado, é automático, os resultados sofrem – o que está acontecendo? Quantos produtos novos nós lançamos, quantas ideias

“Se você (empreendedor) quer crescer indefinidamente e perpetuar o teu negócio, você precisa dividir, compartilhar, ouvir as pessoas, ser didático, dedicar tempo a envolver e a motivar as pessoas no teu sonho, no teu projeto”

Marcel Malczewski



novas nós tivemos? Se percebemos uma carência desse tipo de coisa, veremos uma deficiência no resultado na companhia ali na frente. A empresa tem de ter abertura, porque até certo ponto o empreendedor tem as ideias, mas hoje muitas das ideias que estamos implementando vem das pessoas que estão na companhia, que aprenderam a lidar com esse ambiente de favorecimento à inovação e hoje inovam, tem ideias, porque sabem que as suas ideias serão bem aceitas e podem ser implementadas.

Naturalmente temos de admitir o erro. Para se ter uma ideia boa, seja um processo, um produto ou serviço, você terá várias ideias ruins. Neste caso, quantidade faz sentido, quantidade traz qualidade, você erra, erra, erra e lança produtos que micam de novo até achar aquele produto que vai ser o seu campeão pelos próximos 5 ou 10 anos. Então, acho que um ambiente que propicie fluidez das ideias dentro da companhia, principalmente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, nas áreas técnicas, mas também nas áreas de processos internos, como finanças e controladoria, estimular a tua equipe a trazer ideias e testar ideias é o grande negócio – criar um ambiente ao longo do tempo que propicie que as pessoas gostem de trazer ideias e implementá-las, que sejam os *champions* das suas próprias ideias.

**Fernando Luzio.** Em 2001 você liderou a implementação de um processo estruturado e regular de Planejamento Estratégico na Bematech e tivemos o privilégio de participar daquele momento. E nos anos seguintes você sempre cuidou para que este processo fosse muito disciplinado. Na sua opinião, quais são os grandes benefícios que uma empresa obtém ao fazer um processo estruturado de Planejamento Estratégico?

**Marcel Malczewski.** Para mim hoje, depois de ter convivido muito com a Luzio que realmente nos ajudou um monte nesse negócio de se planejar, organizar-se para o futuro, desenhar o futuro, eu costumo dizer: por que vamos deixar alguém escrever o nosso futuro se nós podemos escrevê-lo? Vamos nós escrever o nosso futuro, não vamos deixar ele ao acaso.

Para mim, tocar o negócio sem um Planejamento Estratégico é como vir trabalhar pelado, não tem sentido, é muito estranho. Depois que você pega gosto por isso é impossível trabalhar sem. O primeiro grande benefício que eu vejo é você ter uma ferramenta em torno da qual pode buscar o comprometimento de toda equipe, de todo o time. No momento em que você discute a estratégia da companhia, você a escreve, coloca isso na pedra, o momento seguinte é um dos mais ricos de todo o processo, que é o compartilhamento com o time todo, com a empresa inteira. Ou seja, todo mundo sabe que nós temos um Plano Estratégico, temos um sonho, uma visão, para onde vamos, temos plano de ação, as pessoas são responsáveis por executar isso e a gente começa a ter uma visão clara de onde a gente pode chegar.

Cada pessoa dentro da companhia tem de conhecer isso, e eu acho que isso nós fizemos muito bem, é um de nossos méritos. Cada pessoa entende que temos um plano, onde podemos chegar e para onde estamos indo. É aquela história do “o que você está fazendo?” “Estou assentando um tijolo”, e o outro ao lado diz “estou construindo uma catedral”. Queremos construtores de catedrais dentro da companhia e não assentadores de tijolos. O nível de motivação do pessoal é outro, então estou falando muito de gente porque gente é tudo na companhia.

Do ponto de vista do gestor, do empreendedor, do empresário, do líder, é fundamental saber para onde está indo, você não pode ter visões distintas dentro da companhia. Teu Diretor Financeiro não pode achar que é legal fazer isso

e o Diretor de RH ou o Diretor de Pesquisa & Desenvolvimento achar que outra coisa é mais importante. Você tem de ter todo mundo no mesmo barco, alinhado para um Planejamento que preze pelo que foi desenvolvido.

Na minha visão, eu não consigo trabalhar sem Planejamento, não consigo deixar de antecipar o futuro, acho que sempre o meu forte foi isso, eu nunca fui bom em execução e rotina, mas meu forte sempre foi tentar antecipar o futuro. Escrever isso, trazer para um Planejamento e implementar. Isso sempre deu muito certo na Bematech. Sempre que sou questionado por jovens empreendedores ou por gente que quer saber sobre a Bematech, normalmente começo falando sobre Planejamento. Se você não tem um Planejamento, você não tem um negócio, você não tem um futuro. Seu futuro está diretamente amarrado, atrelado ao Planejamento que você desenvolveu, que você está desenvolvendo.

**Fernando Luzio.** Também me lembro que desde 2001 me chamou muita atenção o seu empenho em desenvolver um bom modelo de Governança Corporativa. Naquela época vocês já tinham um Conselho de Administração estruturado, inclusive com a participação de Conselheiros Independentes. Ano a ano este modelo vinha sendo aprimorado. Quais são os benefícios da adoção de um bom modelo de Governança Corporativa nas empresas?

**Marcel Malczewski.** Um benefício direto “na veia” é o investidor. Somos hoje uma empresa de capital aberto. Temos grandes investidores que entraram na Bematech investindo para o longo prazo. Um dos aspectos fundamentais para investirem na Bematech foi a Governança da companhia. Considerando que a Governança é um dos aspectos chave que faz os investidores tomarem a decisão de comprar uma boa fatia do seu capital na bolsa, valorizando seu papel, entrando para o longo prazo, apenas por aí a Governança já se justificou – portanto traz valor de fato para a companhia.

Do ponto de vista interno, você traz previsibilidade para a companhia, estrutura a sucessão e traz diversidade no processo decisório ao ter um Conselho diverso com investidores, *angel investors*, fundadores, pessoas do mercado, num ambiente desarmado e apolítico – nosso Conselho é técnico, as pessoas falam o que querem, ouvem o que querem (ou não) e as discussões são muito produtivas.

É importante você ter uma definição clara dos papéis do Conselho, do processo de renovação do Conselho a cada ano; dos Comitês de apoio ao Conselho buscando valorizar talentos, trabalhar sucessão junto com o CEO (ou do próprio CEO, se for o caso); ter um Comitê de Estratégia que trabalha aspectos estratégicos e um Comitê de Finanças que olha os números da companhia – uma série de instrumentos de gestão, hoje chamados de Governança Corporativa. Hoje está na moda, mas em pouco tempo as empresas não existirão mais se não tiverem Governança Corporativa.

Fomos premiados 2 anos seguidos como a melhor empresa de capital aberto em Governança Corporativa no Brasil, competindo com as grandonas. Então isso também mostra que houve reconhecimento do mercado. A Bematech goza de uma boa reputação, e acho que o fato de termos adotado cedo boas práticas de Governança Corporativa e nos preocupado em melhorar a cada ano nossas práticas, aprendendo com os erros e implementando melhorias, só trouxeram benefícios diretos e indiretos.

Hoje, a Bematech pode ter tranquilidade do ponto de vista sucessório, de perpetuação do negócio independente dos fundadores estarem ou não na companhia – hoje eu e o Wolney podemos tirar férias, eu posso ir passear. Podemos



*“Eu costumo dizer o seguinte: a única coisa que caiu do céu para mim foi água quando chove. Se eu jogar um par ou ímpar contigo eu vou perder – eu não ganho nem no par ou ímpar. Então, o que me trouxe até aqui foi muito trabalho, trabalho duro. Eu acho que Deus ajuda quem cedo madruga”*

Marcel Malczewski



tirar um sabático se for necessário porque há uma Governança tomando conta da empresa.

**Fernando Luzio.** Quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento?

**Marcel Malczewski.** Difícil responder. Eu li muito, sempre. Gosto de ler biografias. Procurei me inspirar em vários casos de sucesso, seja no setor de tecnologia ou em outros setores. Eu diria que quem me influenciou muito para fazer o que eu fiz e ser quem eu sou, do ponto de vista de valores, de como me comportar, como agir, senso de justiça e ética, sem dúvida alguma é meu pai. Sempre me inspirei nele, sempre vi nele não só a questão de valores, mas meu pai também sempre entendeu muito de tudo. Eu fico pensando, estou com 46 anos, meu pai com 85, quando será que eu vou ultrapassar ele? Quando fala-se de um tema de Guerra Fria ou 2a Guerra, Economia, está lá meu pai comentando o tema como se tivesse vivido aquilo. Ele sempre leu muito. Então tenho como modelo de valores e comportamento o que meu pai me mostrou. Meu pai, como polaco, sempre foi de falar pouco porque é o exemplo que faz a diferença.

Mas eu acho que nos livros também encontrei muita inspiração. Sempre tive uma boa capacidade de síntese e de extrair ideias e aprendizados dos livros e implementá-los imediatamente na companhia com sucesso. Esta é a vantagem de ser empreendedor do teu negócio, de ser líder, você pega uma boa ideia, você implementa, você faz acontecer. E isso trouxe muito resultado para a companhia.

**Fernando Luzio.** Como empresário, alguma coisa lhe tira o sono hoje?

**Marcel Malczewski.** De fato, Fernando, eu sempre dormi muito bem, nunca tive problemas de insônias, mesmo nos piores momentos. Porque aqui a gente conta uma historinha boa, todos conhecem aquela história de sucesso da Bematech meio Palo Alto, Silicon Valley, Incubadora, *Angel Investor*, Bolsa de Valores, tecnologia e globalização. Agora, para chegar onde chegamos, passamos por problemas e dificuldades, indefinições e preocupações enormes – e não é diferente com ninguém. Claro que me estressei durante muito tempo em diversas situações. Mas eu sempre dormi bem.

Hoje, do ponto de vista pessoal estou num bom equilíbrio, numa fase muito boa, super bem com a família. Eu às vezes converso com amigos que falam de problemas e fico até um pouco envergonhado porque eu não tenho nenhum problema familiar – será que sou tão diferente assim, o que estou fazendo de errado?

Do ponto de vista dos novos desafios em que passei a investir, estou numa fase de empreender novamente agora com uma gestora de *private equity*, investindo em empresas, então está muito bacana. Acordo ansioso e motivado, tendo ideias.

Do ponto de vista da Bematech, que é uma empresa consolidada, que fez sucessão e estou no Conselho, a

preocupação é sempre em como vamos dar o próximo salto. Apesar de não estar à frente do negócio como executivo mas sim como Presidente do Conselho, fico me perguntando como posso continuar fazendo a diferença como Conselheiro na Estratégia, como posso induzir e motivar as pessoas da empresa que hoje tocam a companhia a ter aquele gás que eu tive e empreender, achar que este negócio ainda é muito pequeno e dar um salto, dobrar de tamanho? Esta é minha maior preocupação hoje. Como fazer para não interferir, mas de forma a induzir e motivar as pessoas a enxergarem a Bematech ainda como uma empresa pequena, que não fez nada ainda e que tem tudo para ser feito.

**Fernando Luzio.** Para encerrar nossa conversa, se você pudesse deixar uma mensagem final para seus filhos, como um legado de toda a sua experiência e todo seu conhecimento acumulado, quais seriam as grandes lições ou diretrizes?

**Marcel Malczewski.** Eu costumo dizer o seguinte: a única coisa que caiu do céu para mim foi a água quando chove. Se eu jogar um par ou ímpar contigo eu vou perder – eu não ganho nem no par ou ímpar. Então o que me trouxe até aqui foi muito trabalho, trabalho duro. Eu acho que Deus ajuda quem cedo madruga. Claro que passamos aspectos de ética e valores, mas eu acho que a tecla que eu mais bato com os meus filhos é a dedicação extrema ao que você quer. As coisas não acontecem por acaso. Sorte ou acaso existem, mas você tem de ajudar muito a sorte. Vale aquela máxima antiga do grego que o Tiger Woods adotou: “quanto mais eu pratico, mais sorte eu tenho”. Então, trabalhem crianças, duro, porque o que vocês vão ter na vida lá na frente vai depender do que vocês estão fazendo agora. Dediquem-se na escola, dediquem-se nas coisas pelas quais vocês são apaixonados, corram atrás. As coisas não vêm do acaso, você tem de buscá-las porque ninguém vai trazê-las. Você terá de ir lá e

vai ter de pegar. Isso demora, precisa se dedicar, trabalhar, trabalhar muito, muito trabalho e trabalho duro, nada substitui o trabalho duro. Tudo vem, desde que você se dedique e trabalhe duro.

#### PROGRAMA NOVOS INTÉRPRETES

**Entrevistador:** Fernando Luzio

**Idealização e Direção:** Fernando Luzio e Renê Guedes

**Conselho Editorial:** Patrícia Luzio

**Edição e Fotografia:** Carla Scorzato

**Apoio:** Marcia de Moraes

**Produção:** Luzio Strategy Consulting



[www.luzio.com.br](http://www.luzio.com.br)

[novosinterpretes@luzio.com.br](mailto:novosinterpretes@luzio.com.br)

+55 11 3045-5651

Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

#### Alegria no final da entrevista

À esquerda, Marcel Malczewski e Fernando Luzio, à direita

