DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n1c5>

GOZZIPI: EMPRESA FAMILIAR FRENTE AO MUNDO GLOBALIZADO

Gozzipi: a family business facing a globalized world

EDUARDO HENRIQUE FREY – eduardofrey@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

PAULO HENRIQUE DA CRUZ BRAZ – braz.paulohenrique@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

MARCIA ROHR CRUZ – marciarohrcruz@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

PELAYO MUNHOZ OLEA – pelayo.olea@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

MARLETE VARGAS FREY – marletefrey@hotmail.com

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

MARIA EMILIA CAMARGO – kamargo@terra.com.br

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

Submissão: 26/11/2014 | Aprovação: 08/05/2015

Resumo

Vender ou resistir: que estratégia pode adotar uma tradicional empresa familiar diante do assédio de uma multinacional?

O caso discute a estratégia de duas empresas que competem no mesmo mercado, uma familiar e outra multinacional. O conteúdo explora a visão estratégica de cada uma delas e mostra a história da empresa familiar e o dilema de manter-se ou ceder ao assédio da empresa multinacional na disputa pelo mercado.

Palavras-chave: Gestão de empresas, Logística, Engenharia de produção, Empresa familiar, Estratégia empresarial.

Abstract

Sell or resist: what strategy can a traditional family business adopt given the onslaught by a multinational?

The case discusses the strategy of two companies that are competing in the same market, one a family business and the other a multinational. The content explores the strategic vision of each of them and shows the history of the family business and the dilemma of continuing or giving in to the onslaught by the multinational company in the dispute for market.

Keywords: Business Management; Logistics; Production Engineering; Family Enterprise; Business Strategy.

Em meados de outubro de 2004, após ter passado por outras propostas de compra, era chegado o momento da decisão pelos quatro diretores: aceitar a proposta da multinacional concorrente, estabelecer o preço de venda da empresa, ou recusar, por mais uma vez, e seguir em frente. eles

sabiam que, agora, a concorrente estava disposta a fazer a última proposta para efetivar a compra ou concorrer agressivamente com intuito de desestabilizar e até provocar o fechamento da empresa familiar.

A empresa vivia seu melhor cenário nos seus 50 anos de existência, o Brasil mantinha uma moeda estável e o mercado agrícola estava aquecido, com vendas garantidas para os próximos 12 meses. A saúde financeira era evidenciada por boa reserva de capital de giro, despesas em dia e investimentos em máquinas e capital humano, com baixo *turnover* e média de tempo de empresa de seus funcionários em torno de nove anos. Uma dificuldade adicional: a empresa assistia ao envelhecimento dos seus diretores fundadores que, na sua quase totalidade, não se preocuparam em preparar seus substitutos.

A empresa

A Gozziپی foi fundada em 1950, com a razão social de Mecânica IRGO, e iniciou suas atividades no porão de uma casa na esquina da avenida Júlio de Castilhos com a Rua Guia Lopes, em Porto Alegre. Em meados de 1955, assumiu o nome de Gozziپی & Pollaci Ltda. A empresa, nesse período, fabricava peças não seriadas de modo artesanal, com um número reduzido de operações. Sua estrutura não passava de 10 funcionários, alguns eram estudantes do curso de torneiro mecânico do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). A visão dos proprietários, Almiro Gozziپی, Galdino Gozziپی e Luiz João Pollaci, de aproveitar a mão de obra especializada e jovem, prestada pelos estudantes, foi depois copiada por outros empresários da cidade, criando, mais tarde, o polo metalomecânico da região, formador de profissionais desse ramo.

Em 1958, mudou-se para uma nova sede, situada na Rua Visconde de Pelotas, onde iniciou a fabricação de engrenagens. O conceito conquistado em todo o Brasil e histórico de elevado padrão técnico de seus produtos, na sua linha de engrenagens e peças diversificadas, levou à expansão da empresa, que, em 1977, conquistou sua instalação atual, situada em uma área de 279.164 m² na RS-122, com a razão social de Gozziپی S.A. – Engrenagens e Transmissões Ltda.

Com a missão de aprimorar continuamente a qualidade de seus produtos, visando à integração de seus clientes e fornecedores, possibilitando a melhoria do ambiente de trabalho e da vida de seus colaboradores, o *slogan* vinculado à marca registrada Gozziپی, “Homens e máquinas produzindo qualidade”, traduzia o seu ideal de empresa.

A empresa contava com uma tecnologia de processo fundamentada na habilidade de seus equipamentos gerarem dentados em engrenagens e eixos. A verticalização mostra-se a partir do início do processo, pois a empresa possui, na sua forjaria, diferenciais tais como competência para fazer anéis de porte e capacitação para grandes pontas de eixo. Na fabricação, foi reconhecida como empresa de alta precisão, devido a sua capacidade humana, de equipamentos e controle de qualidade, compostos por máquinas tridimensionais e convencionais que garantiam a aferição e qualificavam os processos.

Seus clientes eram líderes no mercado de máquinas e implementos agrícolas, com destaque para duas multinacionais e empresas nacionais que atendiam o mercado externo. A empresa contava com uma estrutura de representantes para atender o mercado de peças de reposição em todo o território nacional.

Na operação de Caxias do Sul, fabricava e vendia transmissões e peças para tratores e colheitadeiras agrícolas, peças para máquinas e equipamentos fora de estrada e guindastes. As transmissões eram fornecidas para clientes em regime *Original Equipment Manufacturer* (OEM) e peças para o mercado de reposição *Aftermarket* (AM).

Assim, a Gozziپی S.A. Engrenagens e Transmissões foi intensificando o fornecimento de eixos e transmissões para máquinas de construção e agrícolas, equipamentos de mineração e veículos de movimentação de material, fora de estrada e industriais, somando, pelo mundo, mais de 80 mil máquinas e veículos equipados com eixos e transmissões Gozziپی; alguns estão em ação sob

condições climáticas extremas, garantidas pela tecnologia Gozziipi. Nessa época, a Gozziipi era uma das maiores companhias de fabricação de transmissões e peças agrícolas, o que garantia um mercado em crescimento tanto no Brasil quanto no mundo.

A direção da empresa era composta de Diretores Comercial, Industrial, de Suprimentos e Financeiro. A cada ano, ocorria uma eleição de consenso entre os diretores para eleger um Diretor Coordenador, que tinha a função de expandir a imagem da empresa no mercado, na sociedade e representá-la nos eventos da comunidade.

A informação entre os níveis hierárquicos dava-se de modo ágil, devido à estrutura enxuta, definida em quatro níveis. O nível superior era composto pelo quadro de diretores e, abaixo, os nove gerentes departamentais: Forjaria, Tratamento Térmico, Tecnologia e Manutenção, Planejamento e Produção, Engenharia/Qualidade e Montagem/Expedição, Suprimentos, Recursos Humanos, Controladoria e Vendas. Cada gerente contava com o nível de coordenadores de setor, que atuavam junto aos funcionários, terceiros e estagiários. A Gozziipi era composta por 436 funcionários. Em 1994, obteve a certificação ISO 9000, em 1999, a QS9000 e, em 2003, a ISO14000 e OHSAS 18001.

Gestão e mercados

Os produtos da Gozziipi chegavam aos clientes por meio de venda direta definida como OEM, na qual se destacavam as grandes montadoras de máquinas agrícolas nacionais e multinacionais. Atendiam outros mercados da linha de máquinas e equipamentos, como guindastes, caminhões, irrigação e empilhadeiras.

Além de atender montadoras, também supriam o mercado de peças de reposição, definido como AM, o pós-venda. Para intermediar o negócio de peças de reposição, a empresa contava com uma rede de distribuidores estrategicamente posicionados no Brasil para atender os mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Goiás. Os demais estados eram atendidos pelos representantes mais próximos, que abasteciam o varejo desses estados, cobrindo todo o território nacional. Muitos desses representantes alcançaram o *status* de centro de distribuição de peças aos mercados varejistas.

Considerada a empresa focal da cadeia de suprimentos de componentes e transmissão do mercado agrícola, contava com fornecedores de componentes, desde parafusos e rolamentos até material fundido, bem como fornecedores de *commodities* entre os quais se destacam o aço, energia e ferramentas. Os fornecedores de serviço, como operações externas de usinagem, segurança, transporte, saúde e alimentação, completam os elementos a montante da empresa focal.

Verificam-se, no outro lado, os seguintes elementos a jusante da empresa focal: representantes, centro de distribuição, montadoras, concessionárias, autopeças e, por fim, o varejo e consumidores em geral.

Em complemento às vendas no mercado nacional, a empresa atendia pedidos de exportação vindos do Mercado Comum do Sul (Mercosul), considerados importantes para fortalecer a marca da empresa fora do Brasil. Essas transações eram tidas como estratégicas pelos diretores da empresa, uma vez que regulavam os índices de faturamento quando o mercado interno apresentava baixo consumo, em períodos de crise ou entressafra.

O negócio da empresa Gozziipi sofreu influência direta dos incentivos dados pelo governo para financiar a safra e a compra de novas máquinas pelos produtores rurais. Além desse fator, também é importante destacar o clima que anualmente determina o sucesso ou fracasso de uma safra, influenciando, no ano seguinte, o faturamento da empresa. Diante desses fenômenos, a empresa adotou estratégias para sobreviver às crises e superar altas demandas.

Nas crises, adotou um sistema rígido para controlar desperdícios internos na manufatura e custos com inventário acima da média, horas extras e investimentos em máquinas e equipamentos. A empresa buscou alternativas para atender mercados externos, pequenas empresas e até prestação de serviços de usinagem e tratamento térmico para outras metalúrgicas. Alinhada com decisões

sindicais por meio de votação com participação de todos os funcionários, a empresa adotou banco de horas, flexibilização do horário de trabalho e redução da carga horária.

Mesmo nas crises, pagou os salários dos funcionários e evitou demissões, para não gerar insatisfação e insegurança no ambiente de trabalho. O reconhecimento do esforço por parte da empresa foi recompensado pela produtividade, pontualidade e qualidade dos serviços prestados pelos funcionários. Os funcionários sentiam orgulho da empresa, em função do relacionamento próximo com os diretores e gerentes. Essa relação próxima facilitava a comunicação interna e contribuía para o fluxo da comunicação da direção com os funcionários e vice-versa.

Os diretores demonstravam compromisso social com as famílias de seus funcionários e, mesmo nos piores períodos de resultados, não houve redução do quadro funcional. Manter os empregos era o objetivo principal, juntamente com a sustentação do negócio, característica inerente de uma empresa focal: exercer estratégia sustentável e extensiva para toda a cadeia de suprimentos. As crises são passageiras, e a empresa aprendeu como contorná-las pela vivência de seus diretores durante 50 anos.

Por outro lado, os períodos de alta demanda e lucratividade eram mais frequentes e também exigiam esforço dos gestores e trabalho adicional dos funcionários. O desafio era atender a demanda, motivada por resultados bons das safras anteriores, com o mesmo quadro de funcionários. A estratégia da empresa nesses períodos era incentivar a realização de horas extras para não contratar novos funcionários, mantendo sua estrutura enxuta e conservadora. Assim, suas máquinas não ficavam ociosas e a relação homem-máquina estava mantida, uma vez que não tinha implantado o conceito de trabalho em célula.

Quando a capacidade instalada não era suficiente para atender a demanda, contratou empresas prestadoras de serviço, a fim de eliminar os gargalos de produção e manter o fluxo regular das peças produzidas. Com o resultado de vendas, adquiriu novos equipamentos com tecnologia superior, visando ao aumento de produtividade e qualidade dos seus produtos, não deixando de fazer manutenções preventivas e *upgrade* nos equipamentos antigos.

Novas tecnologias eram adquiridas, como computadores, servidores e *software* para melhorar o controle dos processos administrativos e de produção para tomada de decisão. Os resultados refletiam nos planos de participação de lucro, na folha de pagamento do 14º salário dos funcionários, geralmente um salário nominal a cada ano.

Tempos favoráveis se sucederam por um bom período, de 1999 a 2004, sempre superando bons faturamentos que resultaram em investimentos nas áreas administrativa e produtiva. Os destaques em feiras de agronegócio fizeram a marca Gozziپی se solidificar e ser conhecida em todo o País, atraindo novos negócios e chamando atenção dos concorrentes pelo sucesso alcançado, em vista da estrutura enxuta e organizada, com flexibilidade para se adaptar aos diferentes cenários e desafios.

Os resultados do mercado agrícola referentes à produção de colheitadeiras e tratores no País apresentavam ascensão, conforme Anexo 1. A fabricação de colheitadeiras nesse período cresceu 278%; já a de tratores alcançou 252%, demonstrando que o setor de produção de máquinas agrícolas passava por um bom momento.

A produção de grãos no período também apresentou evolução, partindo de um patamar de 74 milhões de toneladas em 1999, chegando a 98 milhões de toneladas em 2004, com uma taxa de 32% na média de crescimento.

Os produtos

A empresa, em toda a sua trajetória, teve três grandes momentos. No seu início, como uma pequena metalúrgica no porão de uma casa no centro de Campo dos Bugres, fazia máquinas de fabricar correntes e de trefilar. Durante os primeiros cinco anos, a Mecânica IRGO manteve-se atendendo a esse mercado, e, em 1955, foi criada a Gozziپی Pollaci & Cia. Ltda.

Em meados de 1956, a indústria automobilística e a de máquinas agrícolas, com os incentivos do governo JK, tiveram um crescimento expressivo no País, bem como o setor de implementos agrícolas. Para atender esse mercado, a Gozziپی adquiriu uma máquina para fabricação de engrenagem, a primeira da região sul.

Para suportar a crescente demanda do mercado de engrenagens, a empresa expandiu suas instalações e, nesse período, mudou-se para outro prédio, localizado na Rua Visconde de Pelotas. Nesse endereço, com um parque de máquinas ampliado e com linha de montagem, desenvolveu novos produtos para atender o mercado mais especializado, relacionado às montadoras agrícolas.

Além de fabricar peças avulsas para o mercado de reposição, fabricava conjuntos montados na própria empresa para atender fabricantes de máquinas agrícolas. Em 1986, mudou novamente de sede, agora na planta em que está até hoje, onde se estabeleceu com todos os processos, desde o aço, passando pela forjaria, usinagem, tratamento térmico, retífica e montagem de transmissões para colheitadeiras e tratores.

Surgia, assim, uma marca líder, especializada em atender o mercado agrícola de grandes montadoras e também de peças de reposição, atingindo a cifra de 40 mil peças mensais. Sua lista de itens, num total de 4.500, possuía redutores planetários, diferencial de saída em eixo, tomado de força, eixos, caixa de transmissão, acionadores e peças avulsas tais como coroa e pinhão, engrenagens cilíndrica e helicoidal, eixo e cubo estriado, engrenagem cônica, entre outros, de vários diâmetros e comprimentos.

As conquistas da certificação de qualidade na manufatura, dos seus produtos e processos, refletiram no sucesso da marca no mercado de atuação, consolidaram os produtos Gozziپی e os associaram a qualidade e tecnologia, sendo reconhecidos pelo consumidor do mercado de tratores e colheitadeiras como os mais confiáveis. A empresa era líder do mercado de reposição de peças.

A qualidade era uma preocupação em todo o processo de manufatura, tanto nos itens fabricados como nos comprados, fosse uma *commodity* ou item pronto. Para os itens fabricados, componentes do conjunto final, o controle era rígido, obrigando o operador de máquina, a cada *setup*, a realizar aferição da primeira peça no laboratório de qualidade, sabendo, assim, se ela estava de acordo com as especificações do produto, com base no roteiro de produção e processo de fabricação. Para a transmissão montada na empresa, o controle de qualidade era feito em um banco de testes, que simulava as condições de trabalho do conjunto.

Outro indicador importante era o baixo índice de rejeição de peças dentro da fábrica, e poucos problemas nos clientes, resultado de controles apurados da qualidade associados ao baixo índice de rotatividade de funcionários.

Situação da empresa

A empresa viveu o melhor momento em toda sua história no período de 1999 a 2004, onde, a cada ano, obteve resultados recordes de venda junto às montadoras e ao mercado de reposição. Reflexo das safras agrícolas satisfatórias nesse período, somadas ao crescimento econômico vivido pelo Brasil e aos incentivos para desenvolvimento desse segmento, gerando um cenário favorável e rentável.

Seu principal cliente, montadora líder mundial no mercado de tratores e colheitadeiras, vivia também um momento de crescimento e perspectiva de ampliar o parque industrial, aumentando a capacidade de produção e com estratégia de separar as linhas de montagem de trator e colheitadeiras, criando sedes com foco a cada tipo de produto.

Com essa expectativa, a cadeia produtiva ligada à empresa focal estava sujeita a vivenciar dias favoráveis e compartilhar do crescimento. A Gozziپی, como fornecedor de primeira linha nessa cadeia, foi diretamente afetada e exigida na ampliação de sua capacidade e recursos para produzir uma maior quantidade de peças e absorver novos produtos na manufatura.

Nesse período, também fornecia peças para cliente menores e usava a estratégia de atender somente pedidos com rentabilidade alta, deixando de lado itens com pouca lucratividade. Não buscava novos mercados, pois seus clientes absorviam a totalidade da capacidade de produção. Deixou de atender muitos clientes para não comprometer a entrega e qualidade dos pedidos já firmados, demonstrando comprometimento com prazos de entrega.

Os processos de fabricação e controle de qualidade eram bem definidos e disseminados pelos funcionários, que trabalhavam com comprometimento em entregar produtos superiores aos clientes.

A disciplina com a qualidade de fabricação era cobrada no cotidiano de trabalho, e cada lote rejeitado era individualmente justificado, em alguns momentos, para o diretor industrial, conforme a quantidade e valor das peças.

Por outro lado, a cobrança pelos prazos de produção era bastante rigoroso, assim como a pontualidade na entrada e saída da fábrica; cada atraso era registrado em uma ficha de divergência de atraso de horário, assinada pelo gestor da área.

O conhecimento adquirido pelos funcionários era grande, dados a vivência e principalmente o tempo de casa, que era anualmente comemorado nas festas de jubileu promovidas pela Gozziipi. A integração das áreas era constante, por meio de práticas esportivas e festas de confraternização realizadas no âmbito da empresa, com jogos de futebol e festas no Centro de Tradições Gaúchas (CTG).

Todos os funcionários beneficiavam-se com salários obtidos de promoções, reconhecimentos em dinheiro, fruto de horas extras ou bônus coletivos de final de ano e até recompensas individuais por trabalhos realizados. Isso justificava a satisfação e orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa.

Mesmo tendo participação importante no mercado de atuação, mas com seus principais executivos sentindo que estavam com baixa produtividade, em função da idade, pressão da família e do mercado por inovações nos produtos, a empresa sentiu-se pressionada por buscar novas oportunidades ou aceitar a proposta de venda, que veio da principal concorrente.

Nesse momento, houve a necessidade de tomar mais uma importante decisão, a qual mudou a realidade da empresa e fez com que seus executivos decidissem por analisar a proposta de venda.

Assédio da compra

Motivada pela pujança do mercado, a Gozziipi anualmente vinha sendo assediada por empresas concorrentes com propostas de compra. O momento era de grande expectativa, porque o mercado estava muito aquecido e o dólar, em alta, o que atraía o interesse de empresas multinacionais em adquirir empresas no Brasil, conforme demonstra o Anexo 2.

A empresa vivia seus melhores momentos de faturamento e desempenho, produzindo em dois turnos, com pouco menos de 500 funcionários. A Notae, líder mundial na produção de transmissões e referência em *Lean Manufacturing*, como estratégia de crescimento, queria comprar a Gozziipi para expandir seu segmento agrícola e atender o mercado das maiores montadoras, que estrategicamente estavam localizadas no Rio Grande do Sul.

A empresa, atuante em 150 países, contava com uma força com mais de 70 mil empregados e data de fundação no início do século passado. Atualmente, a empresa atua nos segmentos elétrico, espacial, hidráulico e veículos.

A multinacional tinha como principal estratégia a transferência e ampliação da sua organização agrícola para o sul do País, separando-a das demais organizações que atendiam outros segmentos. Com a transferência, poderia ampliar a área física das suas fábricas automotivas, ocupando a área deixada pela fábrica de transmissões de tratores e colheitadeiras.

As duas empresas eram concorrentes nesse segmento, e a Notae tinha interesse em ampliar sua fatia no mercado de transmissões de tratores e colheitadeiras; para isso, precisava adquirir empresas concorrentes. Com a aquisição, tornar-se-ia líder do mercado, atendendo todas as

montadoras de máquinas agrícola do País, além de buscar posição favorável no mercado de reposição de peças.

A Gozzipi possuía um percentual do mercado que interessava aos concorrentes, além da logística favorável e um parque industrial com área livre para ampliação da fábrica. Todos estes atrativos chamavam a atenção dos concorrentes, que sempre ouviam a mesma resposta dos diretores, os quais não tinham interesse em vender.

Os diretores analisavam a proposta em conjunto e lembravam-se dos seus ideais, na visão de uma empresa familiar, de buscar a perpetuação da empresa e seguir em frente sustentando o mercado e seus clientes, porém a possibilidade da venda sempre rondava as discussões, pois havia conflitos de interesse entre eles.

O principal conflito vivido era tratar da sucessão de cada um dos diretores, preparando seus filhos para administrar a empresa. Mesmo que cada um já os tivesse por perto, compartilhando as práticas de gerência de negócio, sabiam que a tarefa de formar novos líderes não seria fácil.

Já haviam passado por decisões difíceis e sempre superaram as dificuldades e obstáculos. Nestes 50 anos, nunca abriram mão do trabalho e da empresa. Porém, o momento agora era decisivo: expandir e modernizar o negócio para se manter competitivo no mercado ou aceitar a generosa proposta da multinacional concorrente e desistir da empresa.

Poderiam, ainda, se opor à proposta de venda e optar por criar um corpo de alto executivos para administrar em seus nomes a empresa. Assim, os atuais diretores assumiriam uma posição de conselheiros, e os executivos responderiam a esse conselho formado pelos antigos diretores. As metas seriam alinhadas com o conselho, com a finalidade de buscar melhores resultados. Dessa forma, os diretores poderiam ter mais tempo para aproveitar a sua vida pessoal e deixar nas mãos de profissionais mais preparados e motivados o comando da empresa.

Anexo 1

Produção brasileira de tratores e colheiradeiras

Produção Anual	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Colheitadeiras	3.760	4.296	5.196	6.851	9.195	10.443
Tratores	20.911	27.546	34.781	40.352	47.109	52.768

Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores [Anfavea] (2010)

Anexo 2

Taxa média de câmbio do dólar em relação ao real

2000	2001	2002	2003	2004
1,830	2,351	2,922	3,078	2,926

Fonte: Bolsa de Mercadorias e Futuros [BM&F] (2010)