



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

3

Stephan Barth

REESTRUTURAÇÕES EM TRÊS GRANDES GRUPOS BRASILEIROS:
VILLARES, GRADIENTE E ABRIL

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento com domínio conexo em Administração da Produção, como requisito para a obtenção de título de doutor em Administração.

Orientador:

Prof^a. Dr. *Emérito* Wolfgang Schoeps

São Paulo
1995

27/5

**REESTRUTURAÇÕES EM TRÊS GRANDES GRUPOS BRASILEIROS:
VILLARES, GRADIENTE E ABRIL**

Banca examinadora:

Prof^º. *Emérito* Dr. Wolfgang Schoeps (Orient.)

Prof^º. Dr. Marilson A. Gonçalves

Prof^º. Dr. João Mário Csillag

Prof^º. Dr. Marcos T. Furtado

Prof^º. Dr. Gilmar Masiero



AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a realização desse trabalho. As três empresas estudadas; nas pessoas das secretárias da presidência e em especial os Srs. Paulo Villares, Mario Villares e Gilberto De Paula do Grupo Villares; os Srs. Eugênio Staub, Eugênio Emilio Staub Filho, Marcus Vinicius Ciocci e João Carlos Gerin da Gradiente e os Srs. Roberto Civita, Plácido Nicolletto, Juan Jimenez Lucas, José Wilson Paschoal, Paul Lesbaupin e Bete Saraiva da Abril. A banca examinadora da presente tese, os Professores Doutores Wolfgang Schoeps, Marilson A. Gonçalves, João Mário Csillag, Marcos T. Furtado e Gilmar Masiero. Às empresas e colegas do empreendimento Fine Papers, em especial Dr. Dieter Classen, Dr. Hendrik Classen de parte da República Federal da Alemanha e Lance Ayrault dos Estados Unidos da América do Norte. Aos professores da EAESP/FGV, particularmente o Prof^º Dr. Peter K. Spink, o Prof^º Dr. Sigmar Malvezzi e o Prof^º Dr. Carlos O. Bertero. Aos amigos do Grupo de Estudos Ganbaru em especial Newton Hirata, Gilmar Masiero, Dalva da Silva e Helen Matsumoto. Às Universität Regensburg e Harvard Business School. E, finalmente aos meus pais Sr. Dr. Rudolf Barth e Sra. Elisabeth Barth. À todas as pessoas e instituições meu **Herzlichen Dank** (Muito Obrigado).

Barth, Stephan. **Reestruturações em três grupos brasileiros: Villares, Gradiente e Abril**. São Paulo: EAESP/FGV, 1995. 271 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, área de concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento com domínio conexo em Administração da Produção).

RESUMO: O desenvolvimento da Villares, Gradiente e Abril - três grandes grupos brasileiros, é revisado numa perspectiva histórica. Aspectos teóricos da reengenharia, dos paradigmas interpretativo e funcionalista, e de outros relacionados a eficiência e eficácia das organizações são explorados nos primeiros três capítulos. Os três seguintes, evidenciam reestruturações dos grupos ao longo dos anos enfatizando as da presente década. O último capítulo, analisa os principais processos de reestruturação contrastando o desenvolvimento histórico das empresas com a literatura administrativa apresentada para confirmar a recente maturidade gerencial dos grupos brasileiros. Breve conclusão é apresentada considerando as hipóteses do trabalho.

Palavras-chave: Villares, Gradiente, Abril, organizações, reengenharia, eficiência, eficácia, produtividade, reestruturações.

ABSTRACT: The development of Villares, Gradiente and Abril - three large brazilian groups, is reviewed in a historical perspective. Theoretical aspects of reengineering, interpretive and functionalist paradigms and other subjects related to effectiveness and efficacy of organizations are explored in the first three chapters. The following three, outline the major restructuring processes of the groups, emphasizing the restructurations of the present decade. The final chapter analyses the main aspects of the processes contrasting the historical development of the companies with the reviewed literature to confirm the recent administrative maturity of the brazilian groups. A brief conclusion is provided considering the working hypotheses of the research.

Key words: Villares, Gradiente, Abril, organizations, reengineering, paradigms, efficacy, effectiveness, productivity, restructurations.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
INTRODUÇÃO	1
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE REENGENHARIA	12
1.1 PROPOSIÇÕES FAVORÁVEIS À REENGENHARIA	13
1.2 ALGUMAS CRÍTICAS À REENGENHARIA	21
1.3 FORMAS ORGANIZACIONAIS	24
1.4 A ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA	28
1.5 A ORGANIZAÇÃO MATRICIAL	33
2. BASES TEÓRICAS DA REENGENHARIA	40
2.1 A QUESTÃO DOS PARADIGMAS DE KUHN	41
2.2 SOCIOLOGIA DE REGULAÇÃO	46
2.3 O PARADIGMA FUNCIONAL	49
2.4 O PARADIGMA INTERPRETATIVO	55
2.5 FUNCIONALISTAS VERSUS INTERPRETATIVOS	60
3. ASPECTOS DA EFICIÊNCIA E DA EFICÁCIA	65
3.1 A CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	66
3.2 ALGUNS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	70
3.3 EFICÁCIA NO PARADIGMA FUNCIONAL E INTERPRETATIVO	78
3.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NOS DOIS PARADIGMAS	85
4. REENGENHARIA NO GRUPO VILLARES	95
4.1 ORIGEM DO GRUPO VILLARES	96
4.2 GRUPO VILLARES 1970 A 1980 - MUDANÇA DA DIREÇÃO	102
4.3 GRUPO VILLARES 1980 A 1985 - VIBASA	108
4.4 GRUPO VILLARES 1985 A 1990 - ENFASE NA INFORMÁTICA	111
4.5 GRUPO VILLARES 1990 A 1995 - PROJETO CORE	117
4.6 GRUPO VILLARES - PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	124
4.7 GRUPO VILLARES - RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS	129
5. REENGENHARIA NO GRUPO GRADIENTE	142
5.1 ORIGEM DO GRUPO STAUB	143
5.2 ORIGEM DO GRUPO GRADIENTE	147

5.3 GRUPO GRADIENTE 1971 A 1980 - AGORA SOB NOVA DIREÇÃO	151
5.4 GRUPO GRADIENTE 1980 A 1990 - ENFASE NA TECNOLOGIA	156
5.5 GRUPO GRADIENTE 1990 A 1995 - IMPACTOS ESTRUTURAIS	164
5.6 GRUPO GRADIENTE-PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	169
5.7 GRUPO GRADIENTE-RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS	174
6. REENGENHARIA NO GRUPO ABRIL	186
6.1 ORIGEM DO GRUPO ABRIL	187
6.2 GRUPO ABRIL 1960 A 1980 - A REVISTA VEJA	192
6.3 GRUPO ABRIL 1980 A 1985 - A DIVISÃO DO GRUPO	199
6.4 GRUPO ABRIL 1985 A 1990 - A FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA	202
6.5 GRUPO ABRIL 1990 A 1995 - NOVOS RUMOS	207
6.6 GRUPO ABRIL - PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	213
6.7 GRUPO ABRIL - RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS	216
7. REESTRUTURAÇÕES EM TRÊS GRUPOS BRASILEIROS	227
7.1 LINHAS GERAIS DAS REESTRUTURAÇÕES	228
7.2 POLÍTICAS E IMPLEMENTAÇÃO	234
7.3 GOVERNO, TECNOLOGIA E CONCORRÊNCIA	241
7.4 OS AGENTES PRINCIPAIS DAS REESTRUTURAÇÕES	248
7.5 REESTRUTURAÇÕES NOS ANOS 90	254
CONCLUSÕES	259
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	265
ANEXO:	
I - PAUTA DE ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO	270
QUADROS:	
1.3: CRONOLOGIA DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS	25
1.4 A: ORGANOGRAMA DE UMA "MAQUINA BUROCRÁTICA"	28
1.4 B: PRINCÍPIOS DA TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	29
1.5 A: ORGANIZAÇÃO MATRICIAL	34
1.5 B: PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES MATRICIAIS	35
2.5: PERSPECTIVAS UNITÁRIA E PLURALISTA DE INTERESSES	61
3.2: FORMAS DE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE	76

INTRODUÇÃO

A suposição básica dos proponentes da reengenharia diz respeito a uma mudança paradigmática na forma administrativa de organizar e gerenciar seus negócios. Eles propõem e querem transpor problemas funcionais e sócio-psicológicos de maneira radical. Entretanto, a quebra de paradigmas fortemente enraizados no tecido organizacional não acontece de forma simples e rápida.

Esta ambição por mudanças "revolucionárias" pode ser enquadrada em dois paradigmas opostos de interpretação da realidade não exploradas pelos proponentes da reengenharia: o paradigma "funcional" e o "interpretativo". Essas "visões de mundo" ou diferenciadas formas de concepção de contextos sociais são largamente discutidas na área do conhecimento denominada de "sociologia da regulação".

Seguindo as idéias preconizadas pela sociologia da regulação, organizações maduras desenvolvem persistentes e estáveis estruturas de vários elementos integrados, que contribuem para a manutenção continuada dos atuais sistemas organizacionais. Entretanto, mudanças profundas acontecem ao mesmo tempo que sofrem grandes resistências criadas pelas estruturas formais e informais das empresas.

Essas resistências, somadas à estabilidade organizacional, não preenchem requisitos de eficiência funcional comuns no paradigma sociológico positivista,

freqüentemente utilizado por todos os proponentes da reengenharia. Suas prescrições, embora voltadas aos conceitos de eficiência funcional, muitas vezes, também não atendem aos critérios de eficiência propostos no paradigma sociológico interpretativo.

Uma possível maneira de se obter sucesso em qualquer "reengenharia" é colocar um novo administrador, oriundo de quadros externos da organização, na liderança e administração dos negócios da empresa. Assim procedendo, a reprodução da institucionalizada racionalidade dos paradigmas próprios de determinada empresa é evitada.

Em muitos casos, a própria troca da direção de grandes empresas, mesmo por indivíduos procedentes de seus próprios quadros, resulta em maior eficiência de todo o conjunto organizacional. Executivos mais sintonizados com a expansão e crescimento de novos mercados, podem também obter grande sucesso nos processos de reestruturação da atividade produtiva e comercial de suas empresas e superar o desempenho de seus precedentes.

Um importante aspecto a ser destacado nos processos de reestruturação organizacional se refere a um certo estado de coisas internas das empresas, tendo em vista um renovado comportamento coletivo. Reestruturações pressupõem um estado inicial existente que deve ser modificado para alcançar um novo estado. Para tanto é possível alterar diferentes aspectos da organização, sua estrutura, seus procedimentos,

papéis desempenhados pela alta direção, tecnologia, objetivos, políticas, estilos de supervisão, planejamento e controle, como também a composição quantitativa e qualitativa das pessoas que a integram.

Reestruturações podem variar em sua radicalidade, em sua amplitude e profundidade, visando apenas alguns aspectos da organização - reengenharia de processos, ou mesmo, vários componentes - reengenharia de negócios. O principal propósito dessas alterações é obter o envolvimento de um grupo de pessoas cujas respectivas ações devem ser modificadas para se alcançar uma nova combinação de condutas. Assim, no presente estudo considera-se reestruturações, todas e quaisquer "reengenharias" de processos e/ou negócios, que causaram impactos significativos na expansão e desenvolvimento de grandes grupos empresariais brasileiros.¹

Modificações importantes nas organizações ocorrem através das pessoas; são elas que têm a capacidade de empreendimento. Fundamentalmente, elas identificam novas expectativas de conduta, as apreendem, as difundem e as internalizam, consolidando configurações organizacionais inteiramente renovadas. A renovação pode consistir numa maior autonomia nas decisões; em sistemas de comunicação mais abertos, fluentes e espontâneos e na ajuda recíproca de diferentes unidades da organização. Enfim, que os produtos e serviços sejam capazes de atender às necessidades e desejos

dos clientes de forma crescente e mais rápida que a concorrência.

Boa parte da literatura gerencial recente afirma que embora os esforços de mudança sejam significativos por parte das empresas, seus resultados não tem sido animadores. Um estudo sobre processos de mudança, realizado em 1994, pela TU München (Universidade Técnica de Munique) baseado no trabalho de várias empresas de consultoria, indica que 70% dos casos de reestruturação não resultaram em sucesso.²

Os mais conhecidos proponentes de mudanças radicais nos anos 90, como Hammer e Champy, afirmam que o fracasso de 70% dos processos de reengenharia é uma observação histórica, mas negam a interpretação deste percentual como um fato normativo.³ Independente de ser histórico ou normativo o percentual é elevado, e, dessa maneira, torna os 30% dos casos restantes mais interessantes de serem estudados.

Se esses percentuais refletem realidades européias e/ou norte-americanas certamente os mesmos processos se repetem no contexto empresarial brasileiro. Algumas diferenças na estrutura da indústria e na propriedade das empresas são evidentes. Nas primeiras, acionistas e administradores caracterizam de forma marcante o cenário de negócios. Já, no Brasil, com exceção de várias multinacionais de diversas origens e a grande presença do Estado na economia, grupos familiares são predominantes na condução do desenvolvimento industrial.

Assim, estudar processos de reestruturação nesses grupos é importante tarefa para qualquer administrador envolvido com estudos nas áreas de administração e economia. Conhecer a dinâmica do desenvolvimento de empresas brasileiras bem como fenômenos comuns de seus variados processos de reestruturação é a proposta central deste trabalho.

Após a revisão de alguns conceitos discutidos na sociologia da regulação e outros relativos aos termos eficiência e eficácia, muito utilizados na literatura administrativa, o trabalho procura destacar "mudanças radicais" ocorridas em três grandes grupos empresariais brasileiros. A origem, consolidação e crescimento do Grupo Villares, do Grupo Gradiente e do Grupo Abril, são resgatadas procurando caracterizar mudanças significativas em seus processos de expansão.

A denominação de "grupo" embora não condizente com a realidade jurídica de cada forma organizacional é empregada por melhor caracterizar o conjunto de empresas participantes no desenvolvimento desses três líderes nacionais em setores diferentes de atividade econômica. O fator principal que determinou a escolha dessas empresas, e não outras, foi o de liderança em seus respectivos setores de atividades: aços especiais, eletroeletrônico e editoração/comunicações.

Balizados por conceitos próprios da literatura administrativa, e por um misto metodológico que envolve os ensinamentos da linha de pesquisa denominada de "*Business*

history" e os da "História empresarial vivida" busca-se resgatar as mais importantes transformações econômico-administrativas desses três grupos industriais brasileiros. Isto é feito, num primeiro momento a partir de dados secundários levantados na literatura existente sobre o assunto e num segundo momento, quando através de entrevistas pré-estruturadas com a alta direção desses grupos e alguns de seus executivos (ANEXO I), quando se revisita seu processo de desenvolvimento.

Todo o levantamento e análise de dados e informações sobre os grupos nacionais possui caráter qualitativo e não quantitativo. Alguns números são apresentados ao longo das descrições e análises somente quando os mesmos contribuem para uma melhor fundamentação da universalidade dos processos de reestruturação e/ou caracterizam a relação causal entre mudanças implementadas e a *performance* dos negócios resultantes dessas mudanças.

Indicadores operacionais de *performance*, tais como, receita bruta, lucro líquido, retorno sobre o investimento etc. refletem princípios básicos da atividade industrial. Muitas pessoas argumentam que o principal papel da administração é o de criar valor para os acionistas ou proprietários das empresas. Se isto é verdadeiro, outros indicadores como participação de mercado, taxas de investimento em pesquisa e desenvolvimento e até outros

indicadores baseados na "função social" da empresa devem ser considerados.

Medidas de desempenho operacional, além de nem sempre estarem disponíveis para o grande público, refletem resultados passados e não futuros da atividade industrial. Outros fatores e eventos tais como ameaças competitivas, aquisições estratégicas, *joint ventures*, novos produtos, desinvestimentos e outros planos de expansão ou redução da atividade econômica, característicos de cada grupo industrial ao longo de sua existência, são melhor escaptados pelas análises qualitativas. Esta é a principal razão das mesmas serem predominantes no presente trabalho.

No primeiro capítulo, sistematiza-se as principais proposições da reengenharia contidas em boa parte da literatura administrativa recente. Apresenta-se também, algumas características de estruturas organizacionais, a "clássica" ou "mecânico-burocrática" e a "matricial", onde os processos de reestruturação ocorrem. No segundo capítulo, resgata-se alguns conceitos e formas de interpretação da realidade organizacional baseados nos paradigmas funcional e interpretativo. O resgate dessas formas de interpretação, e não de outras, fundamenta-se na sua maior presença na literatura administrativa e no dia a dia das empresas.

O terceiro capítulo busca contextualizar o fenômeno organizacional considerando aspectos relacionados com a cultura das empresas. Apresenta e discute conceitos de

eficiência e eficácia como também esquematiza algumas noções de produtividade ou *performance* da atividade produtiva. Segue descrevendo diferentes abordagens sobre esses termos dentro dos paradigmas funcional e interpretativo e enumera os principais critérios utilizados para a mensuração da eficácia organizacional.

A origem e desenvolvimento do Grupo Villares é apresentada no capítulo quarto. Nele, descreve-se os principais acontecimentos que marcaram a trajetória da empresa até os anos 70. Após, considera-se o período de 1970 a 1980, marcado fundamentalmente pela mudança da diretoria principal do grupo. Os primeiros 5 anos da década de oitenta são descritos ressaltando o caso da empresa VIBASA, e os 5 subsequentes enfatizam o desenvolvimento da informática no interior do grupo. A implementação do Projeto Core, nos anos noventa, finalizam o capítulo.

O quinto capítulo observa a mesma estruturação de seu precedente apresentando o Grupo Gradiente. Após a descrição da origem do grupo e seu desenvolvimento até 1970, relata-se a experiência da empresa na década de 70 sob a dinâmica presidência de Eugênio E. Staub. Os anos 80, são considerados destacando-se as inovações tecnológicas do grupo fundamentalmente baseadas nos avanços da microeletrônica e da indústria da informação. Já os anos 90, são apresentados enfatizando-se a forte concorrência internacional e os esforços da empresa para permanecer no mercado.

O Grupo Abril é considerado no sexto capítulo. Inicialmente, descreve-se a origem e desenvolvimento do grupo até seu grande sucesso empresarial dos anos sessenta e setenta com o lançamento da revista "Veja". A década de oitenta é apresentada ressaltando-se a transição do comando das empresas do fundador para os seus filhos. Os novos rumos da Abril bem como considerações sobre as reestruturações passadas e presentes finalizam o capítulo.

O último capítulo procura relacionar as experiências de reestruturação dos três grupos industriais, destacando similaridades e diferenças existentes entre as mesmas. Ênfase é dada às mais importantes reestruturações nos respectivos grupos principalmente as realizadas mais recentemente. O papel do governo, da tecnologia e da concorrência são também considerados e os principais agentes das reestruturações - os empreendedores, são evidenciados.

Os três capítulos iniciais procuram apresentar idéias e conceitos da literatura administrativa relacionada a processos de reestruturação, quer esses sejam denominados de reengenharia ou qualquer outro termo. Os demais capítulos, baseados em dados secundários, tais como jornais, revistas, livros sobre as empresas e relatórios anuais do desempenho dos grupos, descrevem suas principais experiências de reestruturação. E, em dados primários, entrevistas com a alta administração consolidam dados e informações que permitem melhor analisar suas práticas administrativas.

Observando os paradigmas sociológicos da regulação, o funcional e o interpretativo no contexto brasileiro o presente estudo é conduzido baseado em três hipóteses, a saber:

1. Grupos empresariais brasileiros atingiram sua maturidade administrativa, considerando tanto aspectos de eficiência e eficácia, em suas mais recentes reestruturações.
2. As principais reestruturações organizacionais, em grupos brasileiros, foram mais fortemente marcadas por orientações paradigmáticas interpretativas que funcionalistas.
3. Mudanças organizacionais no sentido da reengenharia (começar de novo) podem ser implementadas com sucesso por executivos que não estão comprometidos com as atuais estruturas formais e informais da organização.

¹Reestruturações são estudadas normalmente pelos economistas na área de estudos denominada de Organização Industrial (Economia de Empresas) e pelos administradores em Planejamento Estratégico. Essas áreas de estudo não são exploradas nesse trabalho por vários motivos, sendo os principais: a) serem relativamente recentes b) não existir clara distinção de suas fronteiras c) existirem de forma mais marcante nos meios acadêmicos que nos empresariais brasileiros. Nesse sentido, ver: ALAIN, Joly. **Ensaio sobre administração estratégica nas empresas brasileiras**. São Paulo: EAESP/FGV. (Tese de doutorado), Fevereiro 1991, 659 p. e MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans and planners**. New York: Free Press, 1994. 458 p.

²FISCHER, Gabriele. RIEKER, Jochen. RISCH, Susanne. Ein trauriges Kapitel. In **Manager Magazin**. 6/1994. p. 171.

³HAMMER, Michael. STANTON Steven A. **The reengineering revolution**. New York: Harper Collins Publishers, 1994. p.171.

1. CONSIDERAÇÕES SOBRE REENGENHARIA

Em face da abertura e de globalização da economia as empresas estão competindo nos mercados sujeitos às mudanças tecnológicas, sociológicas, políticas e macroeconômicas. Todas estas mudanças são, na maioria dos casos, descontínuas, isto é, são imprevistas e muitas vezes abruptas.¹

Considerações sobre a proteção ambiental são crescentes. Problemas relativos à ética nos negócios, principalmente nas áreas da biotecnologia e de acordos internacionais sobre tarifas, trocas e condições de trabalho são o dia-a-dia das grandes empresas. Desnecessário dizer, que estes problemas são vistos de maneira bastante diferenciada de país para país.

Neste contexto, as empresas necessitam ser ágeis e flexíveis para se adaptarem e obterem vantagens de complexas regulações nacionais e internacionais. Necessitam construir suas fábricas em diferentes espaços geográficos, para suprirem heterogêneos mercados e não perderem competitividade no mercado global.

Novas empresas surgem a cada dia e outras já estabelecidas precisam muitas vezes realizar mudanças radicais para se manterem competitivas e operando em países de diferentes raças e culturas. Reestruturações de negócios e de processos industriais, embora sempre presentes no desenvolvimento das empresas ao longo do tempo, ganharam impulso e hoje acontecem com maior frequência que no passado.

Alguns aspectos prescritivos destas reestruturações conhecidas na década de noventa pela palavra reengenharia são apresentados no primeiro item deste capítulo. Além de aspectos favoráveis às proposições de reengenharia relaciona-se, também, algumas críticas às mesmas. Uma breve caracterização das estruturas organizacionais clássica e matricial, onde os processos de reengenharia são implementados, é realizada.

1.1 PROPOSIÇÕES FAVORÁVEIS À REENGENHARIA

Constantes e crescentes turbulências ambientais exigem mudanças nos processos e estruturas organizacionais. Alterações na cadeia produtiva e na diminuição dos níveis hierárquicos são os exemplos mais comuns dos últimos anos. Essas mudanças, quer nas empresas públicas ou privadas, foram batizadas na literatura gerencial recente, com a imaginativa palavra "Reengenharia".²

De acordo com Hammer,³ o conceito central de reengenharia é fundamentalmente o repensar e, radicalmente, reestruturar os processos organizacionais. Processos organizacionais são definidos como sendo a soma de atividades que transformam as entradas de um processo em valiosas saídas para o cliente.

Isto significa que reengenharia não é somente a ação concentrada na melhoria de atividades isoladas do processo produtivo, dos serviços, da hierarquia e atividades

organizacionais. Segundo seu principal proponente, Michael Hammer, o termo é mais apropriado para outros conceitos como "automatização", "racionalização", "controle da qualidade total", "administração por objetivos" etc.⁴

Todas as vantagens destes conceitos e práticas podem ser englobadas dentro do conceito de reengenharia. Ela busca, ao mesmo tempo, reinventar todos os processos organizacionais e como última consequência, todo o negócio. O propósito da reengenharia é tão radical que freqüentemente tem como máxima: começar tudo novamente a partir do zero.

"Começar de novo" é a curta definição de Hammer para o termo reengenharia.⁵ É o seu apelo aos executivos da alta administração para reinventar todos os processos organizacionais de suas empresas com o objetivo de sobreviver num mercado global que a cada dia torna-se mais competitivo. A única alternativa restante é a parada das atividades organizacionais e o fechamento da empresa.⁶

O objetivo da reengenharia é a exploração de novas, e não pensadas potencialidades para aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. Essas capacidades se manifestam na melhoria de vários indicadores como custos, qualidade, tempo de processamento, serviço ao cliente etc.⁷

Desenvolvimentos na indústria da informação tem acontecido de forma tão rápida, que muitas vezes passam despercebidos pela alta administração das empresas. Para autores que abordam a temática da reengenharia, a incorporação dos avanços da informática ou mais amplamente de toda a indústria da informação pelas organizações é a única forma de se obter uma melhor e maior flexibilidade e

competitividade organizacional. Segundo eles, isto é necessário para dar conta das rápidas e descontínuas mudanças do ambiente.

Objetivando alcançar resultados positivos nos processos de reengenharia é comum a aplicação de tecnologias de processamento de dados e informações. Entre as muitas aplicações possíveis pode-se enumerar algumas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, de atendimento de pedidos e sistemas de distribuição.

No desenvolvimento de produtos é comum realizar simulações, automatizar projetos, facilitar a comunicação interorganizacional, realizar acompanhamentos e gerar cenários possíveis e facilitadores do processo de tomada de decisão. No atendimento de pedidos, por exemplo, é possível realizar análises e previsões de demanda além de uma infinidade de aplicações relacionadas à comercialização de produtos e serviços da empresa. Sistemas de localização e reconhecimento são comuns às aplicações da tecnologia da informação aos processos logísticos.

Se a organização é realmente um produto ou reflexo da informação com capacidade de processamento como sugerido por Herbert Simon,⁸ em 1957, então novas capacidades levarão a uma nova forma organizacional. Isto pode ser facilmente percebido em indústrias onde o processamento eletrônico de informações tem assumido o papel central, sendo uma realidade nos bancos, nas empresas de seguros, nas empresas de aviação, nas de propaganda, nos atacados, nas lojas de varejo e, nos hotéis.

A introdução de computadores e outros equipamentos de processamento eletrônico de informações, têm propiciado mudanças radicais na natureza e estilo organizacionais. Todos os tipos de funções uma vez executadas por trabalhadores especializados ou não, hoje, são freqüentemente realizadas por máquinas e equipamentos eletrônicos.

Em muitos casos, seções, departamentos, divisões ou mesmo outros níveis organizacionais tornam-se desnecessários e em outros adquirem grande importância. Velhas redes de relacionamentos pessoais são substituídas por modernos equipamentos eletrônicos assistidos por programadores, operadores e especialistas em informações de novo tipo.

Esta nova tecnologia possibilita a descentralização da natureza e do controle do trabalho, propiciando o engajamento dos trabalhadores em suas tarefas mesmo que em remotas localizações, pois, ligados a redes de informação *on-line*, que mantêm a integração de todo o sistema. A evolução das organizações em sistemas de informação permite, portanto, transformá-las estrutural e espacialmente.

Fortes tendências holográficas estão também sendo criadas nas modernas organizações através da introdução das tecnologias de processamento e difusão da informação, conhecimentos e controle. Microprocessadores desenvolvem a capacidade de criação de redes de informações que tornam muitos aspectos da hierarquia organizacional desnecessários.

Sob esta influência, várias áreas da gerência média tornam-se redundantes e são substituídas por sistemas de trabalho mais integrados. Desta maneira, em alguns casos, pequenos grupos de trabalhadores são responsáveis por todo o

processo produtivo desde a chegada dos suprimentos nas fábricas até o embarque dos produtos acabados.

Assim, o desafio das empresas para sobreviver é criar organizações flexíveis que possam ser rápida e eficientemente adaptadas às constantes mudanças de cenários em que estão atuando. Frequentemente, administradores enfrentam problemas e atribuem a culpa às variáveis externas das empresas. É comum a culpabilidade do fraco desempenho organizacional recair sobre o protecionismo dos diferentes mercados, dos subsídios governamentais dados a empresas estrangeiras, aos sindicatos, à falta de motivação dos trabalhadores em geral e assim por diante.⁹

Entretanto, existem exemplos onde em um mesmo ramo de atividades algumas empresas obtêm excelentes desempenhos enquanto outras vão à falência. A explicação para esses casos é dada pelos representantes da reengenharia, como sendo devido à falta de flexibilidade das organizações. Segundo eles, a rigidez organizacional está baseada no apego dos administradores às clássicas estruturas organizacionais desenvolvidas desde as antigas pirâmides egípcias ou ainda, na clássica divisão do trabalho apresentada por Adam Smith em 1776 no livro *"The wealth of nations"*.¹⁰

A maior parte da literatura sobre reengenharia critica toda forma de organização da atividade produtiva desenvolvida a partir dos estudos de Taylor e/ou Weber, ou seja, as organizações de tipo "máquina-burocrática". Sem questionar sua racionalidade funcional, que tem obtido êxito ao longo do tempo, subitamente, na opinião de muitos especialistas

organizacionais, estas organizações não são mais apropriadas aos desafios do ambiente contemporâneo.

Para transformar estas organizações, reengenharias de profundidade e abrangência diferenciadas estão sendo implementadas pelas empresas de todo mundo. A profundidade se refere à intensidade das mudanças em vários componentes organizacionais tais como as relações de mando e subordinação, incentivos e indicadores de desempenho, missão tecnológica, valores e cultura da organização etc. A abrangência está relacionada à amplitude das intervenções podendo estas serem feitas em somente uma ou poucas áreas funcionais, ou ainda em toda a organização.¹¹

Proponentes da reengenharia chamam a atenção, para a distinção que deve ser feita entre reengenharia de negócios e reengenharia de processos. José Gonçalves afirma que "embora ambas se proponham a trazer ganhos dramáticos e reformulações radicais, a reengenharia de negócios começa pela discussão da própria definição do negócio da empresa. A reengenharia de processos por sua vez, subordina sua análise à estratégia vigente da empresa e, de certa maneira, começa sua interação a partir deste ponto".¹²

Sem considerar em profundidade a reengenharia de negócios e enfatizando a de processos, os primeiros autores que sistematizaram algumas idéias sobre o assunto, Hammer e Champy, propõem um novo mundo do trabalho. Neste, segundo eles, tudo muda. As principais mudanças são:

- * as unidades de trabalho mudam, passando de departamentos funcionais para equipes de processos;

- * os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multifuncionais;
- * os papéis das pessoas, antes definidos e controlados pelos gerentes, passam a ser desenhados pelos próprios ocupantes;
- * a preparação dos empregados para os serviços muda, deixando de ser treinamento para ser educação;
- * o enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para o resultado;
- * os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade;
- * os valores, antes protetores da organização, passam a inspirar a produção;
- * os gerentes mudam de supervisores para instrutores de seus times;
- * as estruturas organizacionais mudam - de hierárquicas para achatadas;
- * os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes;¹³

Essas mudanças preconizadas pelos autores anteriormente citados são características comuns não só da literatura gerencial como também no dia a dia da atividade empresarial. Ocorre porém, que nenhuma outra metodologia de mudanças até então desenvolvida possui a abrangência e a profundidade que os projetos da reengenharia buscam alcançar em suas iniciativas de mudança organizacional.

Basicamente, essas muitas mudanças são decorrentes da utilização da tecnologia de informação, de novas formas organizacionais e equipes multifuncionais. Tais mudanças podem proporcionar resultados significativos de melhoria e aperfeiçoamento das empresas.

Para que os resultados sejam perseguidos e alcançados os projetos de reengenharia devem, segundo José Gonçalves,¹⁴ obedecer às seguintes etapas:

- * desenvolvimento da visão de processos: as pessoas precisam ser treinadas a enxergar os processos empresariais na empresa;
- * definição dos objetivos do projeto: começa com a análise dos objetivos da organização e o estabelecimento da direção que o projeto deve seguir;
- * detalhamento de uma proposta de solução: é a fase em que uma nova maneira de fazer as coisas é criada e conta com o apoio de *benchmarking*, criatividade etc.;
- * visualizar a solução: corresponde ao estabelecimento de pontes necessárias para chegar aonde queremos a partir do que temos;
- * projetar a solução: inclui o projeto dos novos processos e da nova estrutura organizacional, a definição dos mecanismos de mudança e a preparação do plano de implementação;
- * implementação dos novos processos: abrange também a criação das condições, seja através dos sistemas de informação, seja através da preparação das pessoas.

Observadas essas etapas e as mudanças relacionadas anteriormente consegue-se, segundo os proponentes da reengenharia, uma organização com um menor peso das atividades que não agregam valor ao produto, menores níveis hierárquicos, menos dependência dos especialistas e da estrutura funcional etc. Busca-se aumentar a performance de todas ou das principais atividades das empresas. Atividades

estas que encontram resistências concretas no cotidiano do trabalho e vários opositores e críticos.

1.2 ALGUMAS CRÍTICAS À REENGENHARIA

Recentemente o termo reengenharia invadiu as empresas de todo o mundo. No entanto, processos de reengenharia têm sido implementados desde o início da Revolução Industrial quando da invenção da máquina a vapor, e das máquinas da indústria têxtil. Neste século, as transformações provenientes dos estudos de Taylor sobre como executar as tarefas industriais, dos estudos de Fayol sobre a estrutura das empresas e as experiências com linhas de montagem de automóveis em série de Ford, também podem ser consideradas mudanças radicais no sentido da Reengenharia.

Velhas práticas são constantemente substituídas por avanços na tecnologia e no conhecimento. Qualquer fase do processo de industrialização e expansão das atividades produtivas é seguida por um período de integração das novas tecnologias com as antigas. Em um segundo momento, quando do uso conjunto e universal destas novas tecnologias tem-se uma nova base tecnológica alavancadora do desenvolvimento através de seus sucessivos ganhos de produtividade. Estes, por sua vez, permitem a acumulação de recursos que viabilizam o surgimento de novas tecnologias que reiniciam o ciclo.

Se as transformações das organizações do passado aconteciam ao longo de vários anos ou até mesmo décadas, hoje

em dia elas acontecem de forma mais dinâmica. A indústria da informação tem apresentado aceleradas taxas de desenvolvimento, em função dos avanços na microeletrônica, do elevado nível educacional da população quando comparado ao início do século, do surgimento dos satélites, dos computadores etc.

Outra característica marcante dos últimos anos é a utilização integrada das novas tecnologias. Estas afetam diretamente a forma como as organizações trabalham, uma vez que estas se estruturam em função da tecnologia básica utilizada em seu processo produtivo e da quantidade de informações que o mesmo requer. O fluxo de informações nas grandes corporações e nas empresas globalizadas requer cada vez mais eficazes sistemas de comunicação. Isto é necessário para se operar com eficiência em espaços geográficos com diferentes pressões ambientais.

Praticamente todos os proponentes da reengenharia são unânimes em reconhecer o papel revolucionário da tecnologia nos processos de reestruturação e busca de maior produtividade nas empresas. Autores como Hammer e Champy, não se preocuparam em fundamentar teoricamente suas idéias. Assim como eles, todos os autores da área não possuem preocupações com os pressupostos e paradigmas orientadores de suas prescrições, sendo desta maneira mais empíricos que teóricos.

A maioria das críticas às proposições da reengenharia é que as mesmas são parciais e não abrangem toda a organização. Dessa forma, quando de sua implementação sofrem problemas de coordenação de toda a espécie. Para Sérgio Abreu¹⁵ alguns desses problemas são:

- * a existência de diferentes formatos de bancos de dados, diferentes *hardwares* e *softwares*, criando incompatibilidade e redundância;
- * demissões desnecessárias e necessidade de gastos maiores com treinamento de RH, para atender requisitos diferentes de cada processo, reduzindo a flexibilidade dos membros da organização;
- * perda de controle por falta de padronização nas avaliações dos processos etc.

Além disso, percebe-se a indefinição da reengenharia dentro do esquema global de administração. Na maioria das vezes existe excessiva ênfase para os processos sem nenhuma preocupação para com a estratégia das empresas e com a capacitação dos recursos humanos acumulada ao longo de vários anos de atividade. Em alguns casos a reengenharia é considerada um modismo já ultrapassado nas suas prescrições de corte de pessoal e de custos, uma vez que, o foco correto deveria ser o crescimento das empresas e não sua diminuição.

Em recente reportagem na revista Exame,¹⁶ Prahalad afirma que, "os gerentes sabem que aumentar o faturamento líquido é muito mais trabalhoso do que cortar ativos e funcionários". De acordo com a revista existe uma fórmula matemática para explicar esta situação. O retorno sobre o investimento tem dois componentes: o numerador (faturamento líquido) e o denominador (os ativos ou número de funcionários). Segundo Prahalad "para reduzir o denominador, o executivo não precisa mais do que o lápis vermelho".

Críticas de caráter mais científico e menos jornalístico, procuram ressaltar a falta de uma filosofia

correspondente às proposições de reengenharia uma vez que esta centra seus esforços nos aspectos operacionais e mecânicos das empresas e não para os políticos e estratégicos. Prescreve, por exemplo, o descarte de processos quando suas funções podem ser assumidas por outros, mas na maior parte das vezes, não diz qual processo deve ser descartado ou reestruturado. Não menciona também, como resolver os muitos conflitos de interesses envolvidos em qualquer processo de mudança.

De forma reduzida pode-se afirmar que não é possível garantir que a reengenharia tenha respostas para tudo e que a organização estará melhor após a reestruturação. A interrelação das reestruturações com os objetivos principais da organização deve ser considerada e diferentes estruturas organizacionais melhor equacionadas por todos os proponentes de mudanças radicais nas organizações. As reengenharias de processos e de negócios devem considerar as muitas formas organizacionais que variam desde a estrutura clássica até as contemporâneas estruturas matriciais.

1.3 FORMAS ORGANIZACIONAIS

Praticamente todos os teóricos de reengenharia são unânimes em enfatizar a importância de adequadas formas organizacionais para alcançar o sucesso. Isto parece ser a preocupação constante da alta administração que tem a responsabilidade de fazer com que as estruturas empresariais

funcionem de maneira eficaz. Uma histórica visão geral das diferentes formas organizacionais predominantes na indústria manufatureira norte-americana, sistematizada por Gerwin e Kolodny¹⁷ nos anos noventa, é reproduzida abaixo:

Quadro 1.3: Cronologia das formas organizacionais

Período	Forma e características	Ênfase principal	Características internas
Até 1950	Funcional Eficiente Desenvolvimentista	Manufatura	Divisão do trabalho Economias de escala Carreiras verticais
1950s-70s	Divisional Descentralizada Orientação externa Diversificada	Marketing	Autonomia local Respostas locais Administração geral
1970s-80s	Projeto/Matricial Adaptativa Complexa Crescente variedade 2 ou + orientações	Novos produtos Proces. de info.	Comunic. laterais Alta interação Carreiras múltiplas Equipes

Fonte: Gerwin e Kolodny. *Management of advanced...*, p.132.

Estes dois autores abordam também a existência de outras formas organizacionais mais presentes nos anos setenta e oitenta. Segundo eles, nestas duas décadas em função de várias experiências europeias de organização do trabalho e do grande dinamismo da indústria da informação, formas organizacionais centradas no produto, e outras privilegiando aspectos sócio-técnicos, de redes e integrativos também se fizeram presentes.

As características das estruturas centradas no produto enfatizam a flexibilidade, o pequeno porte, a relativa autonomia e o fluxo de informações. Sua preocupação central é

a tecnologia da produção firmemente calcadas em curtos ciclos produtivos. Busca também uma maior informatização e automação das atividades industriais, que devem ser executadas por grupos de trabalho treinados em várias tarefas.

A estrutura organizacional sócio-técnica mais vigorosamente experimentada na segunda metade dos anos setenta caracteriza-se pela auto-regulação, crescente variedade, direcionamento para valores e orientação para sistemas. Buscando o comprometimento pessoal e a adaptabilidade, procura romper com as fronteiras organizacionais através da atuação de grupos multifuncionais autônomos que priorizam, além do crescimento e da aprendizagem, a participação de todos os envolvidos no desenvolvimento da organização.

Nos anos oitenta surgem, baseadas na tecnologia da informação e no conhecimento do trabalho, as redes organizacionais (*networks*) com suas cambiantes alianças, interdepêndências, ganhos de alavancagem e grande interatividade. Nelas, os relacionamentos são laterais através de vários setores e departamentos sendo priorizadas as comunicações, que criam por seu turno, uma rede de informações responsáveis pelo desenvolvimento de toda a organização.

As formas integrativas surgem na segunda metade dos anos oitenta e apresentam porte médio e compartilhada filosofia. O principal destaque é para a administração de negócios, para as pessoas, para a qualidade e todo tipo de tecnologia racionalizadora da informação. Muitas vezes células de produção dentro de fábricas possuem um desenho participativo,

que busca simultaneamente a melhoria contínua de vários processos. Em outras, a interligação entre fornecedores e clientes também é realizada.

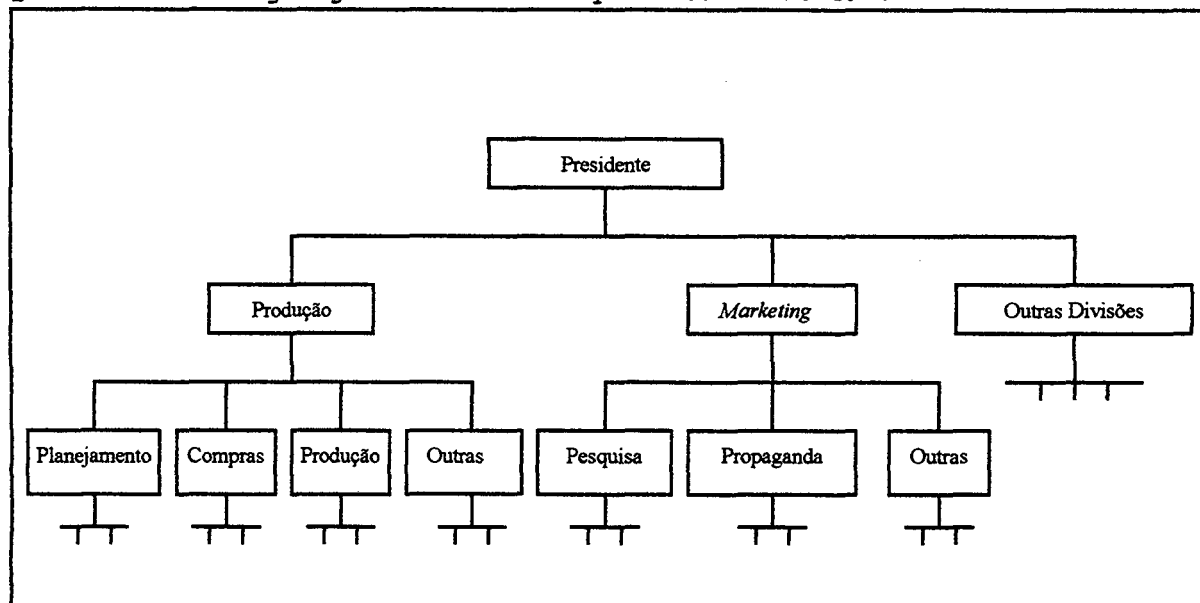
A alta administração ou coalizões de poder dominante são responsáveis pela implementação desta ou daquela forma organizacional. Órgãos de *staff* procuram dar suporte a determinada estrutura em termos funcionais tais como: contabilidade, vendas, produção, administração de pessoal etc. Na maioria dos casos, estes órgãos são formados por profissionais provenientes das diversas categorias sociais que possuem seus próprios padrões de formação e desenvolvimento, que embora interajam com as estruturas empresárias a elas mais se ajustam que modificam.

Essas formas organizacionais estão em constante mutação para enfrentar os desafios competitivos de um mercado cada vez mais globalizado. Diferenciadas estruturas organizacionais são comuns em economias que não as americanas ou européias, como pode ser percebido através dos trabalhos de Whitley.¹⁸ Entre outros, esse autor procura incorporar as experiências organizacionais asiáticas no amplo estudo acadêmico da teoria da firma. Independentemente daquelas experiências e das muitas teorias organizacionais, o foco prático das prescrições dos autores de livros sobre reengenharia recai sobre as estruturas clássica e matricial.

1.4 A ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA

A metáfora das organizações como máquinas emergiu da funcional interligação das partes organizacionais como é evidenciado no quadro 1.4 A abaixo.

Quadro 1.4 A: Organograma de uma "máquina burocrática".



Fonte: Adaptado de WÖHE. *Einführung in die Allgemeine...*, p. 166.¹⁹

Quando um engenheiro projeta uma máquina, a tarefa é a de colocar uma rede de partes independentes arranjadas numa específica seqüência e suportadas por pontos de resistência e rigidez, precisamente definidos. Analogamente, a organização pode ser concebida como constituída de departamentos funcionais - produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento - especificados como pertencentes a um conjunto de atividades precisamente definidas. As responsabilidades pelo trabalho estão inter-relacionadas e ligadas através de hierarquia complementam-se mutuamente de forma a mais perfeita possível.

O sociólogo alemão Max Weber,²⁰ procurou evidenciar os paralelos existentes entre a divisão do trabalho na indústria e nas emergentes burocracias, que na sua forma extrema, assemelhavam-se a rotinas de máquinas. Partindo disto, definiu a burocracia como sendo uma forma de organização que enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a regularidade e a eficiência.

Essas características são obtidas através da uma divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica e detalhadas regras de conduta e regulamentações formais. Os pressupostos e princípios básicos dos teóricos da administração clássica, que focalizavam suas análises na organização total e na administração de tarefas e atividades individuais podem ser resumidos no Quadro 1.4 B abaixo.

Quadro 1.4 B: Princípios da teoria clássica de administração.

- * Autoridade de linha, responsabilidade, comando, comunicação e decisão partem do superior para o subordinado, percorrendo do topo à base da organização.
- * Gerentes devem pensar e trabalhadores executar as tarefas.
- * A organização deve ser dividida em departamentos especializados e as atividades voltadas ao alcance dos objetivos de maneira eficiente.
- * Os membros da organização devem ser ensinados e treinados de maneira precisa sobre como o trabalho deve ser realizado e controlado.
- * Disciplina, obediência, aplicação, respeito e justiça são valores básicos da organização.

Fonte: Adaptado de WÖHE. *Einführung in die Allgemeine...*, p. 153-173.²¹

Os princípios acima relacionados retratam fielmente a filosofia das organizações clássicas, como demonstrado no quadro 1.4. Esta forma de organização está baseada na inquestionável divisão do trabalho do período da primeira revolução industrial.

Historicamente, empresas foram organizadas como "máquinas-burocráticas" pois se defrontavam com ambientes estáveis, altas taxas de crescimento econômico e várias necessidades humanas não satisfeitas pelos crescentes produtos de consumo de massa. Talvez o melhor exemplo deste contexto seja a produção dos primeiros automóveis. Havia uma forte demanda e a tecnologia empregada em sua fabricação permitia aos compradores facilmente consertá-los em suas próprias casas, quando de falhas mecânicas ou outros defeitos.

O fator de sucesso deste tipo de organização foi sua funcional forma de estruturação inflexível. As tarefas a serem desenvolvidas deviam ser estudadas e racionalizadas de maneira tal, que possibilitassem sua repetição de forma rápida e continuada. Os membros da organização deviam ser obedientes e se comportar conforme o designado pela direção da empresa. Empregados, desta maneira, podiam ser rapidamente treinados para o trabalho repetitivo, facilmente controlados e substituídos quando necessário.

Todas as vantagens deste tipo de organização transformaram-se em desvantagens nos tempos modernos, quando as empresas defrontam-se com ambientes instáveis. Atualmente, a maioria dos mercados de consumo de massa encontram-se saturados, consumidores demandam produtos individualizados e

de alta qualidade, as taxas de crescimento econômico são baixas e muitas empresas estão competindo em um mesmo mercado. Conseqüentemente, as empresas apresentam baixas taxas de lucro. Suas estruturas devem reagir rapidamente e de forma flexível para satisfazer as novas tendências e modas dos consumidores visando a manutenção dos atuais consumidores e evitando seu desaparecimento.

Máquinas-burocráticas são organizações desenhadas para alcançar objetivos determinados e não para a inovação e a flexibilidade. A compartimentalização criada pela mecanística divisão entre os diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e bloqueios a respostas flexíveis para as constantes mudanças das necessidades humanas e do ambiente em geral.

Exatas definições das responsabilidades do trabalho, em organizações deste tipo, propiciam comportamentos pouco críticos por parte de seus integrantes. Nelas, é normal comentários e atitudes como "não é meu trabalho para estar preocupado com ele", "a responsabilidade é dele e não minha" ou ainda "estou aqui para fazer somente o que me mandaram fazer".²²

Devido às longas cadeias de comando, as informações freqüentemente chegam na base da estrutura organizacional de forma distorcida. Normalmente, as pessoas têm medo de assumir a responsabilidade pelos erros que ocorrem com freqüência por falhas de comunicação. Muitas vezes, torna-se praticamente impossível descobrir a magnitude e a natureza dos problemas, que precisam de imediata solução por parte dos administradores das empresas.

Os trabalhadores destas organizações não têm chances de desenvolver um trabalho criativo uma vez que a "máquina" não possui flexibilidade e não pode parar. Não existem respostas rápidas para as situações problemáticas de trabalhos complexos. Por melhor que sejam as descrições de atividades individuais é muito difícil descrever suas inter-relações. Sendo a atividade industrial extremamente dependente de vários fatores, gerenciar problemas é a rotina das organizações.

Como consequência humana da abordagem mecanicista das organizações temos a tendência à limitação, contrariamente à mobilização do desenvolvimento das capacidades do homem. Ela molda o homem aos requisitos mecânicos da organização em vez de potencializar suas habilidades. Empregados e organizações, desta maneira, perdem oportunidades de crescimento. Não existe nem motivação para o trabalho nem satisfação em realizá-lo. As organizações deixam de se apropriar de inteligentes e criativas contribuições que a maioria de seus empregados são capazes de oportunamente implementar.

Organizações do tipo máquina-burocrática, pelos problemas acima descritos, são o alvo de crítica de todos os proponentes da reengenharia. Protagonistas de reestruturações falam de um novo tipo de organização. Esta nova organização "reengenheirada" é um misto de diferentes formas organizacionais que se tornaram conhecidas nos anos oitenta pelas metáforas "Organizações como organismos", "Organizações como cérebros" ou mesmo "Organizações inteligentes".²³

1.5 A ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

A abordagem sistêmica sobre as organizações propõe que as empresas sejam um sistema aberto constantemente em relação e em processo de adaptação com o ambiente. Organizações são compostas de subsistemas definidos individualmente como as estratégias, a tecnologia, a gerência, as estruturas etc.

Estes subsistemas devem se adaptar às contingências do suprasistema ambiental no qual a organização opera. O processo de estruturação da atividade produtiva torna-se submisso às constantes mudanças ambientais. Contrariamente ao preconizado pelos modelos mecanicistas de interação, claramente definidos e idealmente projetados, que buscam a integração de todas as diferentes partes da organização, esta nova forma de pensar a organização não possui as certezas e determinações da primeira.

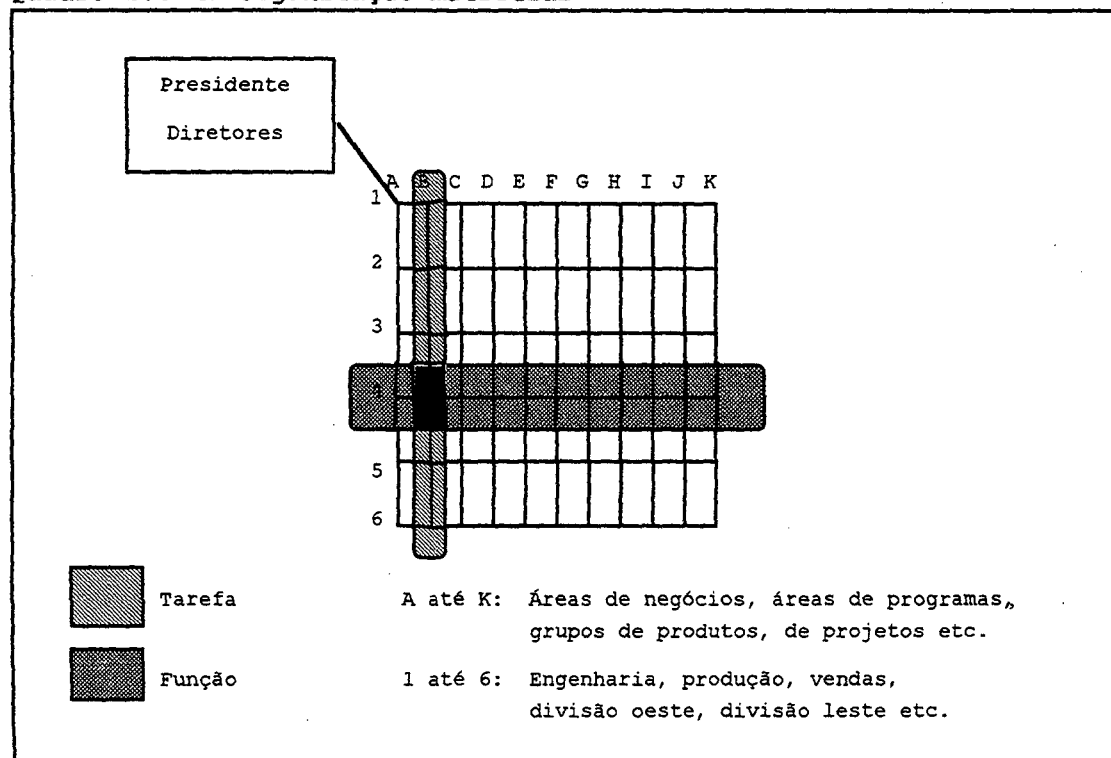
As organizações como sistemas abertos são caracterizadas pelo contínuo ciclo de entradas, processamento, saídas e retorno ou *feedback* de produtos, serviços e informações. Através deste ciclo cada um dos elementos influencia o próximo e desta maneira busca-se uma maior adequação das organizações aos seus respectivos ambientes.

Devido a inexistência de somente uma melhor maneira de organizar a atividade produtiva surgem diferentes tipos de organizações como a *adhocracia* ou organizações virtuais,²⁴ com o objetivo de eficientemente operar diferentes circunstâncias ambientais. Formas flexíveis de organização normalmente colocam ênfase nos princípios de auto-organização deixando as pessoas e subsistemas encontrarem suas próprias

maneiras de perseguir a integração, a mudança e a inovação organizacional. A gerência tem a possibilidade de desenvolver formas efetivas de organização da atividade produtiva, buscando sempre uma maior adequação às constantes e sempre diferentes contingências ambientais.

A maioria destas organizações flexíveis podem ser reduzidas a princípios e conceitos estruturais básicos de estruturas da atividade produtiva facilmente identificados no Quadro 1.5 A abaixo.

Quadro 1.5 A: Organização matricial



Fonte: Adaptado de Kolodny. *Managing in...*, p. 20.²⁵

Organizações matriciais, muitas vezes descritas como organização por projetos, procuram adaptar a funcional e burocrática estrutura da empresa às diversidades ambientais. Procuram solucionar diferentes situações especiais de negócios através do estabelecimento de sub-unidades ou grupos

de trabalho formados a partir de diferentes áreas funcionais ou departamentos da empresa.

Organizar a atividade produtiva através de uma estrutura matricial significa combinar a estrutura departamental de uma organização com uma estrutura de grupos de projetos, ou equipes de pessoas, especialmente designadas para desenvolver uma ou várias atividades de negócios não rotineiras. No quadro acima, os departamentos estão representados nas colunas e os grupos formam as linhas da matriz.

A estrutura matricial baseia-se em vários princípios diferentes dos que fundamentam a estrutura de tipo máquina-burocrática. Os princípios mais importantes deste tipo de estruturas são resumidos no Quadro 1.5 B.

Quadro 1.5 B: Princípios das organizações matriciais

- * A organização é descentralizada em pequenas e fluídas equipes de trabalho orientadas para um determinado problema e ação.
- * A administração deve realizar mapeamentos ambientais, definir problemas, formar e treinar equipes de trabalho.
- * A organização quebra barreiras entre os especialistas permitindo que seus membros troquem suas experiências e habilidades ao se defrontarem com um problema comum.
- * Os membros da organização são encorajados a atuar como empreendedores baseando-se mais na liderança que propriamente em controles burocráticos.
- * As ações são guiadas por um claro sentido de missão e valores comuns.
- * Os valores são voltados ao ambiente, aos clientes, à qualidade dos serviços e produtos, à inovação e à constante melhoria das comunicações.

Fonte: Adaptado de Davis e Lawrence. *Matrix*. pp. 103-120.²⁶

A organização matricial busca combinar o duplo padrão de autoridade e responsabilidade através de encorajadores e democráticos estilos de administração. Ela se utiliza de equipes de trabalho para lidar com o fluxo contínuo de problemas e projetos associados às mudanças no ambiente e das políticas da organização.

Este tipo de organização prioriza a flexibilidade, a inovação e a adaptação de todos os seus membros às constantes mudanças do ambiente ou mercados em que operam. Em áreas de extremos e imprevisíveis desenvolvimentos, áreas como a eletrônica, procedimentos formais e descrições do trabalho são difíceis de serem implementados. Pessoas são empregadas de acordo com suas capacidades gerais e experiência em lidar com novas e/ou inesperadas situações.

As mudanças são freqüentes em todos os tipos de organização. Porém, assumem uma forma mais radical, quando formas organizacionais de tipo máquina-burocrática procuram estruturar-se na forma matricial. Nestes casos, é importante observar-se pelo menos dois pontos.

Primeiro, existe o perigo de não se respeitar importantes conflitos existentes entre as exigências de uma estrutura matricial de um lado, e as realidades e poderes controladores da atual estrutura de tipo máquina-burocrática, de outro. Qualquer movimento que se afaste da estrutura burocrática e busque a auto-organização, possui implicações na distribuição do poder e do controle dentro da organização. O processo de auto-organização requer aprendizagem contínua e alto grau de autocrítica.

Segundo, qualquer movimento no sentido da auto-organização, necessita de mudanças nas atitudes e valores de toda a organização e, principalmente, de todos os seus membros. É necessário valorizar a autonomia, e não a dependência, a atividade e não a passividade, a flexibilidade e não a rigidez. O espírito de colaboração deve prevalecer e atitudes democráticas devem se sobrepor a quaisquer práticas autoritárias.

-
- ¹HANDY, Charles. **The age of unreason**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1990.
- ²HAMMER, Michael CHAMPY, James. **Reengenharia revolutionando a empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- ³HAMMER, Michael CHAMPY, James. **Reengenharia revolutionando...**
- ⁴HAMMER, Michael CHAMPY, James. **Reengenharia revolutionando...**, p. 34.
- ⁵HAMMER, Michael CHAMPY, James. **Reengenharia revolutionando...**, p. 21.
- ⁶GOLDSMITH, James. **The trap**. New York: Carroll & Graf Publishers, 1994.
- ⁷HAMMER, Michael CHAMPY, James. **Reengenharia revolutionando...**, p. 22.
- ⁸SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organization**. New York: Collier/Macmillan, 1957.
- ⁹AGYRIS, Chris. **Overcoming organizational defenses**. New York: Allyn and Bacon, 1992.
- ¹⁰SMITH, Adam. **The wealth of nations**. Harmondsworth: Pelican/Penguin, 1970.
- ¹¹HALL, Gene et al. How to make reengineering really work. **Harvard Business Review**. v. 71, No. 6, Nov./Dec. 1993. pp. 119-131.
- ¹²GONÇALVES, José E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.4, pp.23-30. Jul./Ago. 1994.
- ¹³Optou-se pela relação das dez mudanças traduzidas e apresentadas por José Gonçalves em texto da nota anterior por melhor expressarem, em português, as idéias de mudanças propostas por Hammer e Champy.
- ¹⁴GONÇALVES, José E. L. Reengenharia:..., p.30.
- ¹⁵ABREU, Fábio de. Reengenharia: em busca de uma teoria. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.5, pp.49-61. Set./Out. 1994.
- ¹⁶REVISTA EXAME. A reengenharia contestada. 2 de agosto de 1995. p. 117.
- ¹⁷GERWIN, Donald KOLODNY, Harvey. **Management of advanced manufacturing technology: strategy, organization and innovation**. New York: John Wiley & Sons, 1992. p.132.
- ¹⁸WHITELEY, Richard. Dominant forms of economic organization in market economies. **Organization Studies**. 1994, 15/2, pp. 153-182.
- ¹⁹WÖHE, Günter. **Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. München: Franz Vahlen, 1994. p. 166.
- ²⁰WEBER, Max. **The theory of social and economic organizations**. Glencoe, Ill.: Free Press, 1947.

²¹WÖHE, Günter. **Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.** München: Franz Vahlen, 1994. pp.153-173.

²²MORGAN, Gareth. **Images of organizations.** Newbury Park, CA: Sage, 1986.

²³MORGAN, Gareth. **Images of...**

²⁴MORGAN, Gareth. **Creative organization theory.** Newbury Park: Sage, 1989.

²⁵KOLODNY, Harvey. **Managing in a Matrix.** Business Horizons. March 1981, p. 20.

²⁶DAVIS, Stanley M. LAWRENCE, Paul R. **Matrix.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977. pp. 103-120.

2. BASES TEÓRICAS DA REENGENHARIA

Grande parte da literatura, sobre reengenharia baseia-se na tradição funcionalista e sistêmica das ciências sociais. Seguindo de forma implícita ou explícita, autores clássicos, como Comte,¹ Spencer² e Durkheim,³ se percebe que desenvolveram suas argumentações reforçando um genérico paradigma da moderna análise organizacional chamado de teoria da contingência.

Esta teoria, vivamente influenciada pelos trabalhos de Thompson⁴ e Pfeffer,⁵ assim como toda a tradição funcionalista, sofre persistentes críticas de paradigmas alternativos. A crítica central é devida a sua dificuldade ou inadequação em lidar com a mudança e o conflito organizacional. É devida também ao fato de se utilizar de conceitos estáticos da teoria dos sistemas que não são apropriados para análises dinâmicas.

O problema do criticismo excessivo é que não existem outras perspectivas competitivas capazes de descrever conceitos dinâmicos de forma a consolidar um programa de pesquisa. Grande parte da crítica provém das visões, entre muitas outras, interpretativas das organizações e do estruturalismo radical.

Todos os paradigmas são criticáveis por serem mutuamente exclusivos e de difícil medição. Essa dificuldade baseia-se nos seus incompatíveis pressupostos fundamentais. Estudos

inter-paradigmáticos e pesquisas multi-paradigmáticas sobre diferentes aspectos organizacionais procuram através da tradução de idéias, fatos e eventos substantivos, desenvolver não só a teoria organizacional mas também a eficácia e eficiência das organizações.

Uma idéia geral sobre a questão dos paradigmas é apresentada no primeiro item deste capítulo que segue mostrando uma breve caracterização da "Sociologia da Regulação". Isto é feito por ser esta área do conhecimento a que, modernamente, melhor fundamenta os paradigmas funcional e interpretativo discutidos no restante do capítulo. A descrição destes paradigmas, e não de outros, para a realização do estudo baseia-se na sua maior presença na literatura acadêmica e no dia a dia da atividade empresarial.

2.1 A QUESTÃO DOS PARADIGMAS DE KUHN

Os defensores da reengenharia pregam mudanças organizacionais radicais, fundamentais e drásticas. "Ou você muda ou você morre".⁶ Porém, mudança organizacional constante é o objetivo declarado da maioria de toda gerência. Mas, se esta declaração não é uma promessa vazia ou uma simples reclamação própria, por que então as empresas têm tantos problemas?

Basta olhar para casos como Volkswagen na Alemanha, ou IBM e GM nos Estados Unidos para perceber que corporações, tidas como exemplos de boa administração, passaram por tremendos problemas financeiros no passado. Uma possível resposta a esta situação pode ser encontrada em variáveis sociológicas, manifestadas na resistência coletiva e/ou da presidência das empresas às mudanças organizacionais. Para um exame mais detalhado deste contexto é necessário investigar os paradigmas fundadores da atividade gerencial.

Desde 1962, *"The structure of scientific revolution"* de Thomas S. Kuhn⁷ tem atraído o interesse dos filósofos e dos homens das ciências em geral. O livro e o filósofo são muito discutidos na sempre polêmica área da teoria do conhecimento ou da filosofia da ciência. Basicamente, a preocupação central do trabalho de Kuhn está mais relacionada com a dinâmica do processo mediante o qual se adquire o conhecimento científico que propriamente com a estrutura lógica dos resultados da investigação.

Segundo Margaret Masterman,⁸ os produtores científicos lêem cada vez mais as obras de Kuhn do que as de Popper pelo fato dele ter demonstrado que a ciência real é uma atividade de resolução de quebra-cabeças regida pelo costume e não uma atividade falseadora cheia de mudanças repentinas. Para ela, esta atividade não é filosófica, mas sim, mais apropriada aos novos campos científicos onde a palavra correta não é mais "hipótese" mas sim "paradigma".

Avalia o próprio Kuhn, que a palavra paradigma envolve muitos outros aspectos: associando-se a áreas de sociologia e de psicologia no estudo das revoluções científicas, ele considera cientificamente urgente e filosoficamente importante averiguar o que é um paradigma e seus reais significados. Estes significados são classificados por Masterman em três grandes grupos: paradigmas metafísicos ou metaparadigmas, paradigmas sociológicos e artefatos ou paradigmas construções.

No primeiro grupo se enquadram as utilizações que Kuhn faz da palavra paradigma como sendo igualada com "um conjunto de crenças (p. 4), com um mito (p. 2), com uma especulação metafísica acertada (p. 17), com um *standart* (p. 102), com um princípio organizador que governa a própria percepção (p. 120), com um mapa (p. 108), e com algo que define uma zona de realidade (p. 128)". Estes empregos são noções ou entidades claramente mais metafísicas que científicas.

No segundo grupo, o sentido sociológico do termo se encontra na definição de paradigma "como uma realização científica reconhecida universalmente, como uma realização científica concreta (p. 10-11), como algo similar a um conjunto de instituições políticas e também a uma decisão que cria jurisprudência (p. 23)".

No outro grupo, Masterman diz que Kuhn emprega o termo paradigma de uma maneira mais concreta: "como um livro texto ou uma obra clássica (p. 10), como provedor de ferramentas

(p. 37 e 76), como instrumentalização existente (p. 59-60); de maneira mais linguística: como um paradigma gramatical (p. 23), como ilustração, como analogia (como por exemplo na p. 14) e de maneira mais psicológica: como uma figura gestáltica e como um baralho de cartas anormais (p. 63 e 85)".

Paradigmas, como concebido por Kuhn, "são realizações científicas universalmente reconhecidas que, por um período fornecem um modelo de problemas e soluções para uma comunidade de profissionais".⁹ Em outras palavras, os paradigmas incorporam implícita ou explicitamente modelos inquestionáveis de hipóteses meta-teóricas. Estes modelos são os limites e linhas de frente das estruturas de referências que funcionam como filtros da percepção de um cientista. Estes filtros de percepção orientam a cognição no sentido da teorização e aplicação do *modus operandi*, para resolver problemas científicos dentro de um paradigma específico.¹⁰

Um paradigma oferece uma universal e completa visão da realidade dentro da qual todos os problemas podem ser resolvidos. No caso de um cientista não poder resolver um problema, estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, tem tornado senso comum a idéia de que as falhas residem nos cientistas e não nos paradigmas. Isto porque um paradigma permanece estável e inquestionável até que ocorra uma revolução científica e um novo paradigma surja e se torne aceito pela comunidade.

Desde um ponto de vista sociológico, um paradigma é um conjunto de práticas e hábitos científicos. Observando estas práticas e hábitos pode-se resolver problemas com algum grau de precisão. Estes procedimentos podem ser intelectuais, verbais, de conduta, tecnológicos etc. Podem ser operacionalizados individualmente ou todos ao mesmo tempo dependendo do tipo de problema que se está estudando.

Esta concepção de paradigma oferece razões públicas e seguras da perspectiva de um grupo de pessoas. Todavia, isto não implica que haja completa unidade de pensamentos dentro de um paradigma. Em sociologia, por exemplo, desenvolveu-se um número distinto de escolas de pensamento dentro da coexistência de vários paradigmas rivais "que são caracterizados por uma ampla área de teoria e debate interno".¹¹

Dois paradigmas sociológicos opostos são contrastados neste estudo. O paradigma "interpretativo" e o paradigma "funcional". Estes dois paradigmas possuem a mesma base de entendimento sobre a natureza da sociedade e são amplamente discutidos na área do conhecimento denominada de Sociologia da Regulação.

2.2 SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO

Os assuntos meta-sociológicos que basicamente distinguem duas abordagens sobre a natureza da sociedade foram imaginados por um cientista social chamado Dahrendorf. Ele distingue o entendimento da natureza da sociedade de duas maneiras. Na primeira, como uma estrutura estável de ordem e equilíbrio social e na segunda, como uma estrutura instável marcada pelo conflito social, coerção e mudança. A primeira foi denominada de Sociologia da Regulação e a outra de Sociologia da Transformação Radical.

As hipóteses meta-sociológicas de Dahrendorf sobre a Sociologia da Regulação são que (a) toda sociedade é uma estrutura relativamente estável e persistente composta de elementos que são (b) bem integrados para (c) contribuir para sua manutenção como um sistema. O funcionamento de uma estrutura social é (d) baseado em um consenso de valores entre seus membros.¹² Em outras palavras, aos sistemas sociais são atribuídos as "características do comprometimento, coesão, solidariedade, consenso, reciprocidade, cooperação, integração, estabilidade, e persistência".¹³

Todavia, "...um grupo inteiramente harmonioso, não poderia existir empiricamente. Não compartilharia de nenhum tipo de processo de vida; seria incapaz de mudança e

desenvolvimento. Qualquer relação social precisa de forças atrativas e repulsivas, harmonia e desarmonia, para alcançar uma forma específica".¹⁴ Entretanto, um permanente e dinâmico movimento de antagonismos e divergentes forças sociais inerentes a um sistema social leva a suposição que em sistemas democráticos, depois de uma "revolução" social, a maioria dos membros de uma sociedade compartilharão novamente os novos valores, normas e crenças estabelecidas.¹⁵

As hipóteses da Sociologia da Regulação são baseadas na concepção dos valores compartilhados, normas e crenças servindo como uma estrutura normativa que orienta todo funcionamento social. A consequência da paradigmática hipótese da estabilidade do sistema social, em um mundo no qual mudanças ocorrem todos os dias, significa que a sociedade está orientada para defender o *status quo* dos elementos que compõem a estrutura, as instituições, as organizações etc. que contribuem para o sistema como um todo. Tal estrutura normativa legitima a estrutura de poder e dominação para ganhar controle social e estabilidade.

Dessa maneira, segundo Dahrendorf, "o desdobramento da dupla função empresário-capitalista em duas funções separadas, a de capitalista (como diz Marx equivocadamente) e a de dirigente ou *manager* que, se juridicamente é mero empregado, controla de fato o processo de produção. Esse fenômeno, de separação entre a propriedade e o controle, dá lugar a uma imagem estrutural do empresário na qual as

posições superiores são ocupadas por dois grupos bem diferenciados em geral... Figuram num deles os proprietários, os acionistas, aos quais a lei, agora como antes, garante a suprema autoridade...".¹⁶

A esta constatação pode-se acrescentar, contudo, que na empresa industrial o poder encontra-se nas mãos dos que elaboram as decisões. A privilegiada situação nominal dos acionistas é indiscutível. Mas, de acordo com Galbraith, "o fato de ser legal não lhes dá nenhum benefício especial. O exercício do poder dos sócios em questões substantivas que exijam decisão de grupos seria tão prejudicial como qualquer outro".¹⁷

Estas evidências levam à conclusão que, em última instância, o que importa é o poder. Este poder é exercido na sociedade mais ampla através de determinadas estruturas de autoridade. No caso acima, por exemplo, a propriedade do acionista é a variável dependente da autoridade e do poder. No interior das empresas vários grupos de interesse barganham através de diversificadas estratégias para tomar parte das decisões importantes e influenciar os desenvolvimentos de determinada organização.

Estruturas de poder e autoridade são a base teórica da Sociologia da Regulação. Ambas influenciam fortemente o pensamento dos paradigmas "funcionalista" e "interpretativo". Esses paradigmas, muito utilizados nos estudos organizacionais são de maneira geral os mais presentes nas

proposições dos envolvidos nos processos de reengenharia. Eles, normalmente descrevem e prescrevem as atividades organizacionais orientados pelo espaço de discussão existente entre estes dois paradigmas dominantes nos estudos organizacionais.

2.3 O PARADIGMA FUNCIONAL

Os paradigmas interpretativo e funcional são a base conceitual deste estudo. Cada um destes paradigmas é classificado por uma abordagem especial da natureza da ciência em uma dimensão e da sociedade em outra dimensão. Estes paradigmas estão firmados na área de conhecimento denominada de Sociologia da Regulação. Assim, eles têm hipóteses básicas comuns que dizem respeito à dimensão e ao acesso sobre a natureza da sociedade.

As hipóteses mútuas exclusivas e básicas do paradigma funcional e do interpretativo repousam em suas proximidades individuais sobre ontologia,¹⁸ epistemologia,¹⁹ natureza humana, e metodologia.²⁰ O paradigma funcional e o interpretativo nas organizações são confrontados, e discutido o significado de suas hipóteses para a concepção da reengenharia.

Muitos autores de livros sobre reengenharia têm sua formação profissional na área de engenharia com algum tipo de

especialização em análises de sistemas e cibernética. Isto explica a instituição e a semântica da palavra "Re-engenharia".

Como engenheiros, com formação exclusiva nas ciências naturais, eles querem reestruturar processos formais, funcionais e organizacionais da mesma maneira que estruturam uma máquina quando objetivam aumentos de eficiência. A reestruturação dos métodos e processos organizacionais implica na utilização dos mais recentes avanços tecnológicos na tentativa de esgotar potencialidades desconhecidas de aumento da eficiência de uma organização.

Sua proximidade com as ciências sociais está baseada no paradigma funcional. Autores funcionais, entretanto, não consideram o ser humano como parte das organizações. Esta é a preocupação central da ciência social, na qual o paradigma interpretativo é mais presente. Aqui surge o problema da "correta" interpretação das organizações, das análises organizacionais, e da mudança organizacional.

A engenharia e as ciências naturais em geral, representam uma tradição da ciência que está localizada dentro da estrutura de pensamento e orientações da produção científica que caracterizam o Objetivismo - parte radical do positivismo. Nesta linha seus propósitos extremos se aproximam com a ciência social dentro do paradigma funcionalista.²¹

A posição ontológica do Objetivismo²² (Realismo)²³ encara a realidade como objetiva e acabada. O indivíduo nasce dentro de um mundo social que tem sua própria realidade. Esta realidade é externa à cognição do indivíduo e construída de estruturas físicas e sociais relativamente imutáveis, difíceis e tangíveis (i.e. fatos, regras, e regulamentos) que impõe a si mesmos uma consciência individual.²⁴

Essas estruturas imutáveis de relacionamentos entre seres humanos e seu ambiente podem ser objetivamente apreendidas. Isto significa que as mesmas podem ser avaliadas com isenção de valor. Podem ser medidas por um observador neutro e suas conseqüências para o fenômeno e o comportamento sociológico podem ser previstas.²⁵

Na visão funcionalista, a natureza humana é marcada por um certo determinismo. Isto significa que "seres humanos reagem a uma moda mecânica ou até deterministicamente para situações encontradas no mundo externo".²⁶ Construções sociais podem ser reduzidas aos indivíduos que constituem uma sociedade quando interagem uns com os outros. Como uma interação social, pode ser igualmente reduzida para fatos, dados, que causam efeitos previsíveis. A realidade das organizações e suas conseqüências sociais são freqüentemente descritas por funcionalistas com metáforas mecânicas e biológicas comuns nas ciências naturais.²⁷

O perigo das metáforas é que elas podem tornar-se uma ideologia. Metáforas aplicadas à ciência social:

frequentemente podem servir como diretrizes normativas dando forma à prática. Por exemplo, o impacto da metáfora máquina na teoria do gerenciamento clássico: a idéia que uma organização é como uma máquina fundamenta as bases de que a mesma deve ser pensada e administrada como se uma máquina fosse.

Influenciados pelas metáforas mecanicistas dos seres humanos e questões sociais, estes cientistas tratam suas matérias de uma forma muito reducionista, especialmente quando tratam de mudanças organizacionais como as propostas pela reengenharia. É comum, nas suas abordagens, mudanças organizacionais serem vistas de forma estanque e fora de todo contexto político, social, ideológico e histórico em que ocorrem tais mudanças. Seus interesses são concentrados simplesmente em partes da organização especificamente técnicas e funcionais. Além disso, admitem que há regras e regulamentos governando o mundo externo.

Nesta posição ontológica as organizações são definidas como um arranjo sistemático e consciente de colaboradores devidamente coordenados executando atividades por meio da alocação de funções e atividades para a realização de algumas propostas já convencionadas.²⁸ A noção de organização como uma unidade funcional (visão unitária) é usada pelos funcionalistas como base para o estudo das organizações. Eles assumem as organizações como sendo empresas racionais, que

buscam objetivos e propósitos, e se adaptam às situações capturando as demandas do ambiente.

A posição epistemológica do paradigma funcionalista é chamada de positivismo. O positivismo encara a natureza do conhecimento como sendo objetiva, universal e estável durante um certo período, além de acreditar que a verdade pode ser distinguida do que é falso. "A epistemologia positivista busca explicar e predizer o que acontece no mundo social procurando por regularidades e relações casuais entre os elementos constituintes".²⁹

A epistemologia fortemente dominada pelo método da experimentação controlada, significa que a matéria de estudo é tirada de seu ambiente e submetida a vários testes padronizados. Isto leva, conseqüentemente, a uma abordagem de sistema fechado. Os assuntos de investigações científicas são os relacionados às regularidades entre elementos que compreendem uma realidade ontológica externa e objetiva.

Deste modo, a análise organizacional é orientada na tradição científica do Funcionalismo por objetivos que significam análises isentas de complexos problemas e, para os quais, são formuladas simples soluções funcionais. O objetivo é procurar por "leis" universais que expliquem e governem a realidade. Para realizar isto, testes científicos objetivos e técnicas quantitativas são aplicadas para a análise dos fatos e teste das hipóteses.

Aplicados os instrumentos, técnicas e tecnologias são considerados como neutros e independentes do ponto-de-vista de qualquer caráter sócio-político da decisão do problema de reengenharia organizacional. Nem o processo nem o procedimento da análise do problema e tampouco sua solução, são considerados influenciadores de qualquer estratégia ou interesses subjetivos, característicos de seu contexto sócio-político.

A teoria funcional das organizações está preocupada apenas com o estudo das "organizações formais" que se reflete na teoria administrativa, mas não se preocupa com a parte humana, o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Neste contexto é válido salientar o fato de serem as propostas da reengenharia formuladas sem uma fundamentação teórica organizacional explícita.

Na verdade, há muitos aspectos materiais da organização. A natureza se apresenta como sendo objetiva e real em cada aspecto, tal como a terra, construções, máquinas e dinheiro. Mas esta imagem deixa de existir quando aplicada à sociedade e às organizações, porque estas e seus ambientes podem, pelo menos até certo grau, serem entendidas como um fenômeno socialmente construído.

2.4 O PARADIGMA INTERPRETATIVO

As organizações são em grande parte produto de visões, idéias, normas e crenças e dependem, fundamentalmente, dos seres humanos para o seu funcionamento. Sua forma e estrutura informal é mais frágil que sua composição física. As organizações podem também ser vistas como resultantes da criatividade humana, das ações dos indivíduos, dos grupos e instituições que formam uma determinada sociedade.

A abordagem interpretativa ou humanística encara as organizações como sistemas sociais cuja natureza é essencialmente produtiva. Nesta forma de concepção, mudanças organizacionais são caracterizadas por um processo constante de interação e influência mútua com aspectos sócio-políticos. O ambiente das empresas é considerado como compreendendo o contexto político, social e econômico. As organizações são caracterizadas por um intercâmbio constante com todos os agentes sociais. Elas se empenham em transacionar com seu contexto, "importando", "exportando" e sofrendo alterações em seu processo de organização. Esta visão é mais característica das abordagens que percebem as organizações como um sistema aberto.

Dentro do paradigma interpretativo existe uma tradição científica chamada de solipsismo.³⁰ Esta é uma abordagem extremamente subjetiva para as ciências sociais que pensa que o mundo possui realidades independentes. Pensa e sustenta que

o eu individual de que se tem consciência, com suas modificações subjetivas, é que forma toda a realidade. Separa desta maneira, a realidade física dos fatos sociais.

A posição ontológica do interacionismo simbólico, posição extremada do paradigma interpretativo, não nega que há um mundo físico e social que é externo à consciência do indivíduo. Os indivíduos nascem dentro de um mundo determinado pelo tempo, pelo lugar e pela cultura que influencia o pensamento e as ações humanas. Todavia, esta influência não funciona no sentido probabilístico ou até determinístico de estímulo e resposta próprio do ponto-de-vista comportamental da tradição científica do Objetivismo.

Esta influência está presente na interpretação simbólica do mundo. Esta interpretação simbólica ou melhor, o significado das descobertas de vários tipos de condições ambientais e modelos de interação, influencia os seres humanos controlando e criando seu próprio mundo.³¹ Fenômenos sociais subjetivos são o produto da consciência individual firmada no processo de interação simbólica. Fenômenos subjetivos constituem uma realidade social que é socialmente construída, socialmente sustentada e socialmente alterada.³²

Em outras palavras, a interpretação subjetiva da realidade, os processos internos das mentes humanas são reificados e expressos pela criação de artefatos culturais (símbolos) como literatura, língua, arte etc. Através do processo de interação social, as pessoas interpretam

novamente os símbolos produzidos de cada um e atuam novamente no significado da produção desta interpretação. Este processo é denominado, nas ciências sociais, de interacionismo simbólico. Assim, há um processo constante de construção e interpretação da realidade através de fenômenos construídos individualmente, formados em virtude das expectativas, experiências e valores.

Quando as pessoas se correspondem através do processo de interação, do compartilhamento dos significados de seus fenômenos sociais pode-se dizer que possuem um senso comum da realidade.³³ Como esta realidade de senso comum é geralmente aceita por seus criadores, tais orientações compartilhadas podem se institucionalizar. Assim, analisando o processo de construção da realidade até determinado ponto, a mesma pode aparecer como uma estrutura de fatos sociais marcada por um certo caráter objetivo.

Mas, a natureza complexa e tangível de uma realidade social objetivada, é apenas um fenômeno socialmente construído de um *status* intersubjetivo e não assinalado por uma objetividade universal e estável. Isto significa que não existe qualquer realidade que não seja definida pela cognição individual de nomes, concepções, valores etc. Como estas estruturas não são universais e estão sujeitas a mudanças constantes, elas também não podem ser medidas objetivamente.

A posição epistemológica do paradigma interpretativo é normalmente chamada de anti-positivismo. Esta entende o

conhecimento como subjetivo, "algo do tipo espiritual ou até mesmo transcendental, baseado na experiência e percepção de uma única natureza essencialmente pessoal". A epistemologia do anti-positivismo é "estabelecida contra a utilidade de uma procura por leis ou entendimentos de regularidades no mundo das questões sociais". O mundo relativista social "pode somente ser entendido a partir do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos em atividades que devem ser estudadas. Anti-positivistas tendem a recusar a noção que a ciência pode generalizar conhecimentos objetivos de qualquer tipo".³⁴

Esta forma de pensamento tem como consequência o fato das metodologias interpretativas serem ideográficas. A realidade é individualmente construída pelos significados derivados da interpretação de experiências subjetivas. O principal foco de interesse é a explanação e o entendimento do que é único e particular para o indivíduo quando este cria, modifica e interpreta a realidade de forma mais intensa que as interpretações genéricas ou universais.³⁵

Os métodos e instrumentos de análises são baseados na consciência individual e na experiência subjetiva para se entender a natureza do mundo social. A noção *verstehen* ou o entendimento interpretativo desenvolvido por Weber³⁶ chamou a atenção para a importância de se entender o significado subjetivo da ação social. Contrariamente ao observador neutro da ação do objetivismo, esta abordagem está interessada em

entender uma realidade social construída dentro da estrutura de referência do participante.

A proximidade interpretativa na sociologia está mais relacionada com entendimento da ação do que com o comportamento da observação. A ação surge dos significados que definem uma realidade social. Para entender uma realidade social um pesquisador tem que experimentá-la, envolvendo-se e vivendo dentro da sociedade, submetido às suas análises.

Do ponto de vista do paradigma interpretativo, as organizações simplesmente não existem. A natureza humana é entendida como sendo o homem um ator livre. O homem é o criador, controlador e mestre de seu ambiente. Portanto, não existem mais leis gerais que sejam dedutíveis como é característico do pensamento positivista.

Em oposição à visão de sistema fechado, alguns estudiosos das organizações, argumentam que cientistas sociais deveriam construir suas teorias fundamentadas na visão da realidade social como sendo socialmente construída, socialmente sustentada e socialmente alterada. Neste contexto, a realidade social é freqüentemente descrita por metáforas como cultura, sistemas políticos e sócio-técnicos.

Finalmente, teóricos interpretativos criticam os funcionalistas no terreno de que os últimos não podem manejar os problemas de conflito, mudanças e desvios. Os funcionalistas são orientados no sentido de considerações estruturais das organizações ao mesmo tempo que ignoram a

emergente natureza da organização social. Processo versus estrutura, voluntarismo versus determinismo, tornam-se o tema do debate.

2.5 FUNCIONALISTAS VERSUS INTERPRETATIVOS

Teóricos interpretativos encaram o poder como o meio através do qual, conflitos de interesses são firmados. Dentro do contexto de uma visão unitária da organização como é próprio do paradigma funcionalista a questão do poder é em grande parte ignorada.³⁷

A vida organizacional, de um ponto de vista pluralista como é próprio do paradigma interpretativo, é um jogo de interesses entre indivíduos e grupos que redigem suas várias fontes de poder para controlar suas situações de trabalho e alcançar qualquer objetivos por eles estabelecidos.³⁸ As duas visões opostas sobre organização podem ser sumariadas no Quadro 2.5.

Quadro 2.5: As perspectivas unitária e pluralista de interesses.

	<u>Perspectiva unitária</u>	<u>Perspectiva pluralista</u>
<u>Interesses</u>	Coloca ênfase na realização de objetivos comuns. A organização é percebida como sendo unida por objetivos comuns e esforços direcionados às suas realizações de maneira a se ter uma equipe integrada	Coloca ênfase na diversidade de interesses entre indivíduos e entre grupos. A organização é considerada como uma aliança frágil que tem, porém, um remoto interesse nos objetivos formais da organização
<u>Conflito</u>	Considera o conflito como um fenômeno raro e passageiro que pode ser removido através de uma ação gerencial apropriada. Onde o conflito surge é usualmente atribuído aos deturpadores e criadores de problemas.	Considera o conflito como uma característica inerente e irradicável dos negócios organizacionais e reforça potencialmente seus aspectos positivos ou funcionais
<u>Poder</u>	Ignora em grande parte o papel do poder na vida organizacional. Concepções tais como autoridade, liderança e controle tendem a ser significados preferidos para descrever a prerrogativa gerencial guiando a organização para interesses comuns.	Considera o poder como uma variável crucial para o entendimento das atividades de uma organização. O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são suavizados e resolvidos. A organização é encarada como uma pluralidade de proprietários de poder retirado e reforçado desde uma pluralidade de fontes.

Fonte: BURRELL, G. MORGAN, G. *Sociological paradigms...*, p. 204.³⁹

Através do reconhecimento de uma dimensão de poder e dominação sob o avançado processo através do qual a realidade social é criada, sustentá-la desde um ponto de vista da Sociologia da Regulação implica também que a construção social da realidade seja garantida de uma forma persuasiva de dominação ideológica.

A hipótese da metáfora mecanicista de "unidade funcional" de todos os sistemas de uma organização nem sempre corresponde à realidade. Os diferentes elementos de uma organização trabalham mais precisamente com a desarmonia do que com harmonia de uma máquina bem ajustada.

Os diferentes elementos de uma organização são usualmente capazes de possuir vidas separadas, e freqüentemente o fazem. Enquanto a organização pode, às vezes, ser altamente unificada, com pessoas em diferentes departamentos trabalhando para a organização como um todo de uma maneira desinteressada, elas podem, outras vezes, ser caracterizadas por um conflito maior. Nem todos estão "transpirando juntos".

Este estilo de pensamento usualmente conduz a ver a política e outras atividades de interesse próprio como anormais ou ainda como traços não funcionais que deveriam estar ausentes de uma organização saudável. A metáfora das organizações como sistemas políticos reconhece esta fragilidade dando mais atenção ao papel do poder nas organizações.

O procedimento da comparação básica do paradigma funcionalista e do paradigma interpretativo a respeito das mudanças organizacionais como é proposto pela reengenharia organizacional pode ser uma aventura "descomplicada" no paradigma funcional e uma aventura social e política muito complexa no paradigma interpretativo.

-
- ¹COMTE, Auguste. **The positivist philosophy**, Vol. I, London: Chapman, 1853.
- ²SPENCER, H. **The study of sociology**. London: Keagan Paul and Tench, 1873.
- ³DURKHEIM, Emile. **The rules of sociological method**. Glencoe, Ill.: Free Press, 1938.
- ⁴THOMPSON, James D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.
- ⁵PFEFFER, Jeffrey. SALANCIC, G. R. **The external control of organizations: a resource dependency perspective**. New York: Harper and Row, 1978.
- ⁶HAMMER, Michael. CAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994. p. 4.
- ⁷KUHN, Thomas S. **The structure of scientific revolution**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- ⁸MASTERMAN, Margaret. **La naturaleza de los paradigmas. La crítica y el desarrollo del conocimiento**. (eds) Imre Lakatos y Alan Musgrave. Barcelona: Ediciones Grijalbo, 1975.
- ⁹KUHN, Thomas S. **The structure of...**, p. viii.
- ¹⁰TAPSCOTT, Don. CASTON, A. **Paradigm shift**. New York: MacGraw-Hill, 1993.
- ¹¹BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979. p. 28.
- ¹²DAHRENDORF, Ralf. **Class and class conflict in industrial society**. London: Routledge and Kegan Paul, 1959. pp. 160-2.
- ¹³COHEN, Stephen F. **Modern social theory**. London: Heinemann, 1968. pp. 166-7.
- ¹⁴COSER, Lewis A. **Georg Simmel**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1965. p. 12.
- ¹⁵DURKHEIM, Emile. **The rules of sociological method**. Glencoe, Ill.: Free Press, 1938.
- ¹⁶DAHRENDORF, Ralf. **Class and class...**, p.66.
- ¹⁷GALBRAITH, John K. **El nuevo estado industrial**. Barcelona: Ariel, 1967. p. 119.
- ¹⁸Tratado dos seres em geral; teoria ou ciência do ser, considerado em si mesmo, independentemente do modo pelo qual se manifesta.
- ¹⁹Estudo do grau de certeza do conhecimento científico em seus diversos ramos, especialmente para apreciar seu valor para o espírito humano.
- ²⁰Tratado dos métodos; arte de dirigir o espírito na investigação da verdade.
- ²¹BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**
- ²²Doutrina que afirma a existência de princípios objetivos, visíveis ou compreensíveis por todos, de validade geral.

- ²³Representação fiél e direta da realidade sem que intervenha a fantasia; sistema dos que supõem reconhecer o mundo exterior como realidade objetiva, em oposição ao sistema de conhecimento pelas impressões.
- ²⁴BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**
- ²⁵SKINNER, Burrhus F. **Science and human behaviour**. New York and London: Macmillan, 1953.
- ²⁶BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**, p. 2.
- ²⁷COMTE, Auguste. **The positivist...**
- ²⁸GAUS, J. M. **A Theory of Organization in Public Administration. The frontiers of public administration**. Chicago: University Press, 1936.
- ²⁹BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**, p. 5.
- ³⁰Doutrina que considera o eu como a única realidade do mundo, egocentrismo.
- ³¹MEAD, Georg H. **Mind, self and society**. Charles Morris (E.). Chicago: University Press, 1934.
- ³²SILVERMAN, David. **The theory of organizations**. London: Heinemann, 1970.
- ³³BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday & Company, Inc., 1966.
- ³⁴BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**, p. 6.
- ³⁵BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**, p. 6.
- ³⁶WEBER Max. **The methodology of the social scienses**. Glencoe: Free Press, 1949.
- ³⁷GAUS, J.M. **A theory of...**
- ³⁸SILVERMAN, David. **The theory of...**
- ³⁹BURRELL, Gibson. MORGAN, Gareth. **Sociological...**, p. 204.

3. ASPECTOS DA EFICIÊNCIA E DA EFICÁCIA

Os termos eficiência e eficácia aparecem normalmente na literatura administrativa ou gerencial como sendo sinônimos. Eficiência e eficácia são conceitos distintos, e a confusão existente deve ser evitada pois, além de comprometer a transmissão e difusão das idéias, são fundamentalmente as principais variáveis orientadoras dos objetivos organizacionais.

A falta de uma melhor clareza dos diferentes significados de cada termo enfraquece as análises acadêmicas e/ou de consultorias e compromete, quando não utilizados corretamente nas políticas das empresas, o próprio desempenho organizacional. Embora não exista um único modelo ou definição universalmente aceitos para eficácia ou para eficiência procura-se nesta etapa do trabalho, apresentar algumas definições de alguns autores preocupados com estas temáticas.

A primeira parte do capítulo procura contextualizar a dificuldade de apreensão do fenômeno organizacional quando aspectos culturais são considerados. Conceitos de eficiência e eficácia são apresentados e mais amplamente discutidos e enquadrados nos paradigmas funcional e interpretativo. Na parte final, procura-se fazer um resumo das diferentes abordagens dentro destes paradigmas e descreve-se alguns.

critérios utilizados para mensuração da eficácia organizacional.

3.1 A CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Significados, formas de compreender e executar compartilhados são diferentes maneiras de descrever a cultura organizacional característica de um determinado grupo industrial. De acordo com Schein, cultura é "um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo à medida em que ele aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna suficientemente bem para serem considerados válidos e, dessa maneira, serem ensinados (socializados) para os novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas".¹

Assim sendo, cultura é um padrão de desenvolvimento refletido num sistema social de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Significa também o grau de evidente refinamento destes sistemas de crenças e práticas. O dia-a-dia de uma específica sociedade organizacional é cheio de peculiares crenças, rotinas e rituais que a identificam como distinta de outras organizações. Este fenômeno é reconhecido na literatura administrativa como "cultura organizacional". Organizações.

são mini-sociedades que possuem suas próprias culturas e subculturas. Podem ser percebidas como um grupo coeso ou família que trabalha junto e possui as mesmas crenças.

Isto é facilmente percebido em frases comuns no meio industrial tais como: "nós somos os melhores neste setor e pretendemos continuar sendo"; "somos uma grande família que procura o bem comum" ou ainda, "nós os 'x'istas somos os mais competentes do mercado". Outra maneira de se perceber a cultura organizacional de determinado grupo está presente nas diversificadas e fragmentadas formas de pensar e executar as diferentes aspirações da organização. Padrões de crenças e significados compartilhados, fragmentados ou integrados, são incorporados em várias normas e rituais operacionais. Podem exercer influência decisiva na habilidade geral da organização em enfrentar os desafios das mudanças ambientais.

Cultura é um processo de construção da realidade que permite aos indivíduos ver e compreender particulares eventos, ações, objetos e situações de distintas maneiras. Estes padrões de compreensão também são a maneira pela qual as pessoas transformam seu próprio ambiente em algo sensível e cheio de significado. A natureza da cultura é encontrada em suas próprias normas e costumes sociais e, se um determinado indivíduo aderir a elas, certamente obterá êxito na construção de uma apropriada realidade social.

O psicólogo organizacional Karl Weick² descreveu este processo pelo qual se forma e se estrutura as realidades como

endo um processo de engajamento. Assim como o conceito de realização de Garfinkel,³ o conceito de Weick enfatiza o papel da proação que os indivíduos inconscientemente desempenham na criação de seu próprio mundo. Embora enxerguem a si mesmos como vivendo em uma realidade objetiva, a vida demanda muito mais que isto. Ela requer que se desempenhe um papel ativo na transformação das diferentes formas de pensar, baseadas em vários esquemas interpretativos, em formas de agir.

Dessa maneira, cultura é um processo contínuo e proativo de construção da realidade. Quando compreendida desta maneira, cultura não pode ser vista simplesmente como uma variável que as sociedades ou organizações possuem. Em vez disso, precisa ser entendida como um fenômeno vivo e ativo através do qual as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem. No entanto, a construção ou engajamento não necessariamente ocorre de acordo com as circunstâncias das escolhas dos próprios indivíduos. Existe também, uma importante dimensão política externa aos indivíduos que determinam a cultura e o desenvolvimento de uma sociedade ou organização.

Nas organizações, freqüentemente existem muitos sistemas de valores diferentes e competitivos que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma uniforme e homogênea cultura. Diferentes grupos de profissionais possuem diferentes maneiras de ver o mundo e a natureza dos negócios

de suas organizações. Executivos financeiros podem subscrever um tipo de filosofia completamente diferente daquela dos profissionais da área de *marketing*. A estrutura de referência dos engenheiros é muitas vezes diferente das perspectivas do pessoal de vendas. Cada grupo pode desenvolver seu próprio vocabulário especializado e conceitos para formular e estabelecer suas prioridades de negócios.

Subculturas podem também surgir, devido ao fato dos membros da organização possuírem divididas lealdades. Ninguém está totalmente comprometido com a organização em que trabalha. As pessoas desenvolvem específicas subculturas e práticas no sentido de darem maior valor a suas vidas, isto é, se envolvem com diferentes grupos ou criam diferentes normas e valores que não propriamente refletem aqueles da organização em que trabalham. Muitas vezes, coalizões formam uma espécie de contracultura em oposição aos valores organizacionais estabelecidos pelos ocupantes do poder formal. Este fenômeno ocorre não só entre diferentes áreas funcionais das organizações mas é freqüente, também, em sua alta administração.

De acordo com Schein "o desejo de mudança da cultura pode tornar-se grande o suficiente para destruir um grupo e criar um novo que se desenvolverá e criará uma nova cultura. Líderes devem fazer isto de vez em quando, mas sob que condições é isto possível e prático? Estamos nós conscientes

de estar sugerindo alguma coisa muito drástica quando dizemos 'vamos trocar a cultura?''".⁴

3.2 ALGUNS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Como já mencionado anteriormente os termos eficiência e eficácia são empregados indistintamente em boa parte da literatura gerencial e no dia-a-dia das empresas. Este fato pode ser constatado tanto nas discussões verbais quanto em textos escritos em revistas acadêmicas ou jornais e revistas de negócios. Boa parte desta confusão pode ser atribuída às muitas traduções de originais de outras línguas para o português. Pode ser atribuída também à excessiva importância dada aos aspectos operacionais das empresas, com sua infinidade de exemplos, em detrimento dos aspectos conceituais.

São também infinitas as razões justificadoras da necessidade de se saber, claramente, o significado destes conceitos e a diferença entre eles. A primeira delas é devida ao fato das organizações poderem ser eficazes sem serem eficientes ou mesmo eficientes sem serem eficazes. É claro que só faz sentido uma organização ser eficiente se ela também for eficaz. Outras razões são enumeradas abaixo:

- 1) Eficiência e eficácia se relacionam com níveis decisórios diferentes dentro do sistema;⁵

- 2) As técnicas empregadas para a melhoria da eficiência são distintas das utilizadas para a eficácia;⁶
- 3) Os *trade-offs* entre componentes de eficiência e de eficácia são as medidas mais evidentes na otimização dos resultados da organização;⁷
- 4) Eficácia e eficiência referem-se a apreciações que adotam pontos de vista de abrangência diferente com relação à organização;⁸
- 5) Muitos autores procuram conceitos de eficácia e eficiência que tenham aceitação geral para ser possível utilizá-los nas comparações de distintas organizações.⁹

Os conceitos de eficiência e eficácia, embora extremamente difundidos nas organizações e nas áreas acadêmicas que as estudam, foram importados de outras áreas do conhecimento e campos específicos de trabalho. Um dos primeiros conceitos é proveniente da física. Eficiência física passou a ser um parâmetro de desempenho definido como sendo a relação entre as saídas, resultados ou produtos (*outputs*) e as entradas, insumos ou recursos (*inputs*). Desde então, a palavra eficiência esteve associada ao uso dos recursos e fez surgir várias definições. Boa parte destas definições foram resumidas por José E. L. Gonçalves¹⁰ e algumas são reapresentadas abaixo com o nome de seus respectivos autores.

- * Eficiência de transporte = peso bruto do veículo x velocidade de projeto / potência instalada total (CHESTNUT).
- * Eficiência = razão entre o tempo padrão e tempo real na execução de uma tarefa (MAYNARD).

- * Eficiência mensurável = porcentagem de clientes atendidos no prazo (MÈLÉSE).
- * Eficiência gerencial = a razão entre o produto e o insumo (REDDIN).
- * Eficiência física = relação entre a saída (output) e a entrada (input) (RIGGS).
- * Eficiência financeira = valor/custo (RIGGS).
- * Eficiência financeira = retorno/investimento (ROBBINS).
- * Eficiência de marketing = volume de vendas/gastos mercadológicos (GOLDSCHMIDT).

Se a origem do conceito de eficiência é clara, o mesmo não pode ser dito sobre eficácia. O termo inglês *effectiveness engineering* traduz uma abordagem integrada à engenharia humana de análise de custos e engenharia de valor. O termo em inglês que melhor corresponde a palavra eficácia é *efficacy*. Traduzindo-se literalmente os termos *efficacy* e *effectiveness* do inglês para o português temos, eficácia e efetividade. Porém, este último termo é mais associado a efetivo que em inglês seria *effect*.

Já em alemão o termo eficácia pode ser traduzido por *Wirksamkeit* e eficiência por *Leistungsfähigkeit*. Independente do significado que cada termo possui nas diferentes línguas, é importante observar a definição de Riggs quando diz que "a eficácia de cada estratégia é estimada a partir do efeito que terá nos objetivos do sistema".¹¹ Dessa maneira, temos a associação do termo eficácia ao efeito ou resultados da atividade produtiva.

O conceito de eficácia é mais claro na análise custo-benefício ou custo-efetividade, que mede os resultados em função dos custos para obtê-los. Na literatura administrativa o conceito aparece de várias maneiras como por exemplo em Drucker,¹² ao afirmar que "gerente eficaz é o que faz com que as coisas sejam feitas". Mc Gill¹³ diz que "técnica eficaz é a que funciona". Para Deniston,¹⁴ eficácia do uso de recursos é a relação entre os recursos consumidos e os recursos planejados, e para Robbins¹⁵ eficácia de um programa é definida em função do grau em que ele alcança seus objetivos.

Muitas dessas definições, ainda hoje muito utilizadas na literatura acadêmica, parecem seguir os ensinamentos administrativos do início do presente século. Naquela época foi predominante o esforço de desenvolvimento de técnicas para a medição da produção de bens e serviços com relação ao esforço humano dispendido para a sua obtenção. Na inexistência de métodos precisos e práticos pelos quais os insumos e os produtos do corpo e do cérebro humanos pudessem ser medidos em termos de energia, como normalmente é feito com as máquinas, o tempo real de produção de um determinado bem ou serviço passou a ser comparado com um tempo padrão. Esta foi a fórmula encontrada e aceita para medir e avaliar o esforço humano.

Com a expansão da atividade industrial e crescimento das empresas ao longo do século, a fórmula anterior ou a idéia da medição do trabalho humano perdeu sua importância. Isto

ocorreu pela inexistência de uma relação direta entre as unidades de medida empregadas e aquelas da mecânica e por causa da subjetividade do estabelecimento dos tempos-padrões. Embora em desuso, estas idéias não foram totalmente abandonadas e são comuns na medição de tarefas operacionais e repetitivas da atividade fabril.

Sem necessariamente substituí-las, mas complementando estas idéias, surgem com mais ênfase, principalmente no pós-guerra, as noções de produtividade do trabalho. A definição de produtividade mais comum é a produção real por hora de trabalho. Nesse sentido, como observa De Witt, "é uma medida aproximada da efetividade com que usamos nossos mais importantes recursos".¹⁶

Nessa linha de raciocínio são muitas as definições de produtividade que se relacionam com o conceito de eficácia. Alguns exemplos muito empregados na literatura administrativa afirmam que produtividade é o quociente entre produção e o que é usado por um dos fatores de produção; é o produto em termos de horas-homens; é a relação entre entradas e saídas de um sistema produtivo; é a produção real por unidade de tempo; é a relação entre quão bem atingimos nosso objetivo e o total de recursos exigidos para atingí-lo ou, ainda, o resultado obtido com relação ao capital empregado.

As palavras produtividade e produção "guardam essencialmente a mesma relação entre si que eficiência e eficácia. Produção se refere à saída (*output*) de um sistema e

normalmente é expressa em unidades quantitativas e produtividade é a relação entre a produção do sistema e as entradas (*input*) utilizadas".¹⁷ Assim, eficácia e produção se referem somente às saídas, enquanto eficiência e produtividade se referem à relação entre saídas e entradas, ou seja, entre resultados e recursos ou custos utilizados para obtê-los.

Se observarmos as definições de Ackoff¹⁸ temos que *input* se refere aos recursos que são consumidos ou despendidos ao se adotar um determinado curso de ação. Um recurso é algo de valor; como por exemplo, homens, dinheiro, material, tempo, ou qualquer combinação deles. Assim, *input* se refere ao custo de uma atividade. *Output* pode ser medida tanto em termos dos resultados de determinado curso de ação como das características psicológicas ou sociológicas do estado de coisas resultantes. Pode-se falar de dinheiro ganho, de bens produzidos, do tempo economizado etc. Dessa maneira, *output* se refere ao retorno ou pagamento recebido resultante de uma determinada ação.

Outra palavra freqüentemente associada à eficácia e eficiência é *performance* que pode ser traduzida por desempenho em português. As definições para este termo também seguem as idéias anteriores, sendo comum na literatura gerencial encontrarmos que "*performance*" é a medida de alcance ou realização dos objetivos da organização. É o nível de atividade das várias divisões dentro da organização; é

quão bem o sistema se comporta, ou ainda, é o grau de autonomia da organização em relação aos fatores ambientais relevantes.

Independente dos muitos significados que os termos eficiência e eficácia possam adquirir em diferentes idiomas ou atribuídos por este ou aquele autor, devido à não existência de uma definição ou modelo universalmente aceito para os mesmos, neste trabalho, adota-se nas análises posteriores as definições abaixo. Adota-se também as idéias sobre produtividade acima apresentadas e resumidamente esquematizadas no Quadro 3.2.

- * eficácia: é o quanto os objetivos pré-estabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou do esforço.
- * eficiência: é a relação entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir aquele resultado.

Quadro 3.2: Formas de aumentar a produtividade

Situação 0:	Produtividade =	$\frac{= \text{Resultados}}{= \text{recursos}}$	$\frac{=R}{=r}$
Situação 1:	Produtividade =	$\frac{+ \text{Resultados}}{= \text{recursos}}$	$\frac{+R}{=r}$
Situação 2:	Produtividade =	$\frac{= \text{Resultados}}{- \text{recursos}}$	$\frac{=R}{-r}$
Situação 3:	Produtividade =	$\frac{+ \text{Resultados}}{- \text{recursos}}$	$\frac{+R}{-r}$
Situação 4:	Produtividade =	$\frac{++ \text{Resultados}}{+ \text{recursos}}$	$\frac{++R}{+r}$
Situação 5:	Produtividade =	$\frac{- \text{Resultados}}{-- \text{recursos}}$	$\frac{- R}{--r}$

Fonte: MASIERO, Gilmar. Iniciação à adm. ...¹⁹

A produtividade da relação entre resultados e recursos pode ser expressa em qualquer unidade de valor envolvido na equação. Normalmente, quando da comparação de atividades diferentes ou da mesma atividade em dois momentos distintos, expressa-se o resultado em percentagem. Dessa forma, é fácil notar no quadro acima que a relação da situação zero é nula, não existindo ganhos de produtividade.

Os ganhos de produtividade só podem ser obtidos através das outras cinco situações possíveis, não só abstratamente mas também concretamente no dia-a-dia das organizações. Na situação um, tem-se um aumento da produtividade através da manutenção dos mesmos níveis de recursos para uma quantidade maior de resultados. Na situação dois o aumento da produtividade também ocorre pois, para um mesmo nível de resultados, houve uma diminuição dos recursos.

A situação três, a mais importante das cinco situações possíveis, é, ou, ao menos, deveria ser a preocupação foco de todos os administradores. Através da incorporação dos avanços tecnológicos e/ou do conhecimento pode-se obter maiores resultados com a utilização de um menor nível ou quantidade de recursos. Observada esta situação em todas as atividades organizacionais o sucesso de qualquer empreendimento é garantido.

As situações quatro e cinco caracterizam situações de expansão ou retração da atividade econômica. Em uma fase expansionista, o raciocínio correto é o de se obter

resultados muito superiores ao aumento dos recursos utilizados. Já nos casos de redução da atividade produtiva deve-se observar uma diminuição dos resultados com uma redução mais acentuada dos recursos. Somente desta maneira, através de ganhos de produtividade, pode-se reverter processos recessivos e retomar o crescimento das empresas e da economia.

3.3 EFICIÊNCIA NO PARADIGMA FUNCIONAL E INTERPRETATIVO

Existem vários paradigmas concorrentes para se estudar as organizações. Os mais comuns, são apresentados na maioria das vezes em pares dicotômicos. Assim, temos estrutura *versus* agente; prescritivo *versus* descritivo; determinismo *versus* voluntarismo; causação *versus* significado; objetivo *versus* subjetivo e funcionalismo *versus* interpretativismo.²⁰ A característica comum de todos eles é sua inerente dificuldade de mensuração.

Devido à inexistência de um paradigma predominante para o estudo das organizações, não existem também critérios considerados universalmente aceitos para se avaliar a eficácia organizacional. Parece não existir consenso sobre o que seja um conjunto válido e útil de medidas de eficácia. Neste sentido, apresenta-se a opinião de Stewart, que nos anos setenta, já afirmava que "o estado atual da pesquisa

sugere que o desenvolvimento de uma medida global de eficácia não tem sido produtivo".²¹

Embora não existam modelos universais de aferição da eficácia organizacional, a produção acadêmica neste sentido, e a utilização dos mesmos no dia-a-dia das empresas, é constante. Critérios de avaliação do desempenho organizacional são estabelecidos por todas as empresas em diferentes épocas. Muitas vezes, critérios estabelecidos para a análise do desempenho de uma determinada função da organização são radicalmente modificados, quando esta função adquire um estado diferenciado de importância dentro da estrutura de negócios da empresa.

Critérios de avaliação assim como a atividade organizacional em si, são dinâmicos e não estáticos. Considerando que a harmonia entre funções ou departamentos da empresa é de difícil obtenção, pode-se esperar que a contribuição das diferentes áreas da empresa para o seu sucesso varia de acordo com circunstâncias internas e externas da organização. Se a tendência à especialização é predominante, a principal função de uma empresa ou organização pode mudar radicalmente seus critérios de avaliação de desempenho quando processos de reestruturação são implementados.

O dinamismo organizacional e de mercado faz com que determinadas capacidades principais (*core capabilities*) sejam transformadas em negócios principais (*core business*).

Critérios de avaliação do desempenho da atividade no primeiro caso não necessariamente são os mesmos para o segundo. Além dos critérios de avaliação estarem sempre atrelados aos objetivos organizacionais, muitas vezes, consideram aspectos macroeconômicos mais amplos, e dessa forma, qualquer mudança no ambiente de negócios das empresas implica também a mudança de seus objetivos, e conseqüentemente, de seus resultados.

Muitos modelos de aferição da eficácia organizacional foram e continuam sendo desenvolvidos por estudiosos das organizações e/ou por praticantes da administração nas grandes empresas do mundo. Quer de caráter descritivo quer normativo, todos procuram, à sua maneira, enfatizar variáveis que devem ser observadas pelas organizações para que as mesmas possam obter maior controle e resultados de suas atividades. Boa parte destas abordagens ou critérios estão voltados para o ambiente interno das empresas.

Algumas abordagens normativas, e por isso mesmo de caráter mais funcionalista que interpretativo, podem ser visualizados nos trabalhos de Georgopoulos e Tannenbaum²² que priorizam a produtividade, a flexibilidade e a falta de tensões como o eixo central de avaliação do desempenho organizacional. Bennis,²³ por sua vez, procura enfatizar a adaptabilidade, o senso de identidade e a capacidade de testar a realidade. Katz e Kanh²⁴ enfatizam o crescimento, a armazenagem, a sobrevivência, e na medida do possível, o controle do ambiente. Mais descritivos que normativos, estes

autores sugerem um balanço ótimo entre integração e diferenciação das atividades organizacionais.

Ainda na linha das abordagens normativas, Duncan²⁵ aponta a adaptação, a integração e o alcance dos objetivos como sendo os critérios centrais de avaliação do desempenho organizacional. Obtenção de recursos, satisfação, retenção de mão-de-obra, lucro e crescimento são as variáveis principais observadas por Negandhi e Reimann²⁶ e produção, eficiência, satisfação, desenvolvimento e adaptabilidade são observadas por Gibson²⁷ e seus colegas na construção de seus modelos de eficácia organizacional.

Enfatizando aspectos mais descritivos que normativos destacam-se os trabalhos de Schein²⁸ que sugere as comunicações livres, a flexibilidade, a criatividade e o compromisso como sendo o foco de análise e avaliação organizacional. Mahoney e Weitzel²⁹ põem em relevo a confiabilidade, a cooperação e o desenvolvimento, e, Webb³⁰ a coesão e a adaptabilidade além do apoio não só instrumental mas também político de parte da presidência das organizações.

Esses e outros modelos, quer normativos ou descritivos, procuram cada qual orientar a complexa atividade organizacional modernamente interpretada de acordo com este ou aquele paradigma dominante. Diferentes abordagens para a avaliação da eficácia organizacional são comuns na literatura administrativa e boa parte dela foi considerada por

Cunningham³¹ ao elaborar sete estratégias alternativas de avaliação da performance organizacional.

Cada uma delas - a funcional, a estrutural-funcional, a de negociações, a do processo gerencial, a do desenvolvimento organizacional, a dos recursos do sistema e a dos objetivos racionais - enquadram-se em maior ou menor grau nos paradigmas funcional e interpretativo considerados neste trabalho. Não só as estratégias de avaliação, mas também os critérios balizadores das mesmas podem ser enquadrados neste ou naquele paradigma ou forma de interpretação da realidade organizacioanal.

Critérios de eficiência, produtividade, motivação, flexibilidade organizacional, satisfação no trabalho e outros psico-sociológicos permeiam toda a literatura administrativa e são a preocupação constante do dia-a-dia das atividades organizacionais. Interpretar e avaliar operações de maneira correta tem sido o desafio do passado e do presente de todos os envolvidos com o crescimento e expansão das empresas.

A seleção desta ou aquela abordagem e critérios para a avaliação da eficácia organizacional depende entre outras coisas de quais informações e que nível de especificidade das mesmas é necessário para que os tomadores de decisão desempenhem sua função. Nenhuma abordagem é suficiente para englobar toda a atividade organizacional e não existem critérios universais que atendam de forma igual todas as diferentes funções das empresas.

Tendo presente estas considerações pode-se dizer que a abordagem dos objetivos racionais enfatiza a capacidade das organizações atingirem suas metas. Os critérios de avaliação, nestes casos, são derivados da definição dos objetivos que se espera que a organização alcance. A abordagem do desenvolvimento organizacional concebe a eficácia em termos da competência das empresas para resolver problemas e inovar. Baseando-se em técnicas e princípios das ciências do comportamento, procura integrar os objetivos organizacionais com os individuais.

O enfoque no processo gerencial procura avaliar a eficácia de uma organização pela sua capacidade de desempenhar efetivamente determinadas funções gerenciais tais como a tomada de decisões, o planejamento e o controle. Dessa maneira os objetivos são alcançados em decorrência da eficácia dos vários processos gerenciais, e do somatório dos resultados destes, obtêm-se o desempenho de toda a organização.

A abordagem dos recursos do sistema concebe a organização como um conjunto de subsistemas inter-relacionados onde as saídas de um podem ser as entradas de outro. A harmonia e trabalho coordenado dos diversos subsistemas fazem com que todo o conjunto opere eficazmente. O critério de eficácia e satisfação das necessidades do sistema para enfrentar as mudanças e desafios do ambiente é

observado constantemente para não ocorrerem falhas ou rupturas entre os diferentes sistemas.

Na abordagem funcional-estrutural busca-se compreender os padrões estruturais desenvolvidos pela organização visando sua manutenção e crescimento. A eficácia da organização neste caso decorre de sua capacidade de desenvolver estruturas, alianças, tradições, doutrinas, contratos, compromissos e mecanismos de participação e integração nos contextos em que se insere. Assume-se que todas as partes da organização lutam pela sua sobrevivência e continuada expansão.

A eficácia de uma organização determinada pelas conseqüências de suas próprias atividades traduz o enfoque funcional. O quadro de referência não é a estrutura organizacional mas sim a forma pela qual suas atividades podem trazer benefícios para a sociedade. O critério regulador e avaliador da atividade é centrado na satisfação das necessidades dos diferentes grupos que a executam e para os quais trabalham.

Outra forma de conceber a organização é a abordagem da negociação. Esta a concebe em termos de trocas e transações entre os indivíduos e grupos que perseguem múltiplos e variados objetivos. Os objetivos com maiores possibilidades de serem alcançados são aqueles que atraem o interesse de vários grupos e a organização só será eficaz quando a contribuição da maioria dos interessados estiver em sintonia com os objetivos de toda a organização.

3.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NOS DOIS PARADIGMAS

A seleção de uma ou outra abordagem e critérios para a avaliação do desempenho organizacional dependem fundamentalmente do nível de informações requerido pela alta administração da empresa. Depende também da qualidade destas informações e, fundamentalmente, da missão de negócios da organização. Avaliações *ex post* sobre relatórios contábeis e/ou outros das áreas de produção ou *marketing* normalmente não são suficientes para uma avaliação do desempenho da organização como um todo.

Indicadores do contexto externo da organização também são necessários. Análises de atos e fatos passados ou projetados para o futuro sobre o contexto competitivo mais amplo, muitas vezes retratam melhor o desempenho organizacional que determinados instrumentos contábeis já consagrados de controle da atividades organizacionais.

Os administradores precisam considerar o desempenho de seus recursos humanos, de sua estrutura organizacional e os diferentes impactos ambientais, e principalmente, os causados pelos concorrentes. Agindo desta maneira, podem obter alguma idéia do desempenho de suas organizações quer estejam estas mais orientadas por esta ou aquela abordagem ou paradigma científico.

Observando o paradigma funcional, nota-se que o propósito central da abordagem dos objetivos racionais, é a determinação do grau em que a empresa é capaz de alcançar

seus objetivos. Dessa maneira, uma organização é racional se suas atividades são organizadas para que seus objetivos sejam atingidos. A principal dificuldade, ou limitação desta abordagem é o estabelecimento dos objetivos organizacionais e o conseqüente alcance dos mesmos. Alerta-se para a necessidade de se estabelecer objetivos mensuráveis e isto nem sempre é possível para todo o universo de atividades organizacionais.

Nos processos gerenciais, a ênfase é para a determinação da capacidade ou produtividade da gerência ou das atividades a eles relacionadas. Neste enfoque, a organização é racional e produtiva quando seus padrões e processos gerenciais ampliam a produtividade individual e a capacidade de atingir os objetivos de todo o coletivo de trabalho. Como os indivíduos não se comportam da mesma maneira, não são máquinas, problemas e limitações pessoais impedem o estabelecimento de medidas universais de aferição do desempenho dos mesmos.

Determinar a capacidade da organização, desenvolver estruturas para manter e melhorar o desempenho, é o alvo principal do enfoque estrutural-funcional. Nesta ótica pensa-se que a sobrevivência de um sistema é equivalente à satisfação de determinadas necessidades básicas como as de segurança com relação ao ambiente, à estabilidade das linhas de autoridade e comunicação, ao controle das relações informais, à continuidade das políticas e a aspectos

relacionados com a imagem da organização. Normalmente, a maior preocupação com determinadas áreas impede um harmonioso e equilibrado desenvolvimento de toda a organização.

No enfoque estritamente funcional a proposição básica é fornecer informações sobre as conseqüências sociais das atividades organizacionais. Além destas, preocupa-se fundamentalmente com a capacidade da organização satisfazer as necessidades de seus múltiplos clientes, quer internos ou externos ao seu ambiente.

Todo o sistema deve definir seu propósito, escolher os recursos necessários para atingir seus objetivos, estabelecer os meios para coordenar os esforços e reduzir os possíveis conflitos decorrentes do desenvolvimento das diferentes atividades organizacionais. Problemas mais amplos, relativos a definição das políticas e estratégias da organização bem como seu planejamento de longo prazo não são considerados por este estudo. Centrado nas funções, preocupa-se com uma parcela específica das atividades organizacionais, normalmente as de caráter operacional.

Para cada situação específica de avaliação da *performance* organizacional faz-se necessário o estabelecimento de critérios norteadores do processo de julgamento. Nestes aspectos, mais funcionais que interpretativos, temos para a abordagem dos objetivos racionais, o aumento da eficiência industrial e da satisfação dos trabalhadores, a redução dos custos e a melhoria da

imagem junto ao público como sendo seus principais critérios. Ajudar a nação e a comunidade a resolverem seus problemas ou ajudar os trabalhadores a se adaptarem à situação de aposentados também fazem parte dos critérios utilizados para avaliação da performance organizacional.

Indicadores de produtividade e capacitação são comuns no enfoque do processo gerencial. Neste cenário, planejar, organizar, assessorar, liderar e controlar são atividades fundamentais. Definir as direções e as linhas de autoridade e comunicação a serem seguidas pela organização bem como dispor de pessoal capacitado para satisfazer as necessidades da organização são atividades prioritárias para o desempenho organizacional. Além destas, manter os indivíduos motivados para alcançar os objetivos e acompanhar o desenvolvimento das atividades fazendo reajustes nos planos quando necessário, também são requisitos para a boa performance organizacional.

Os muitos itens de avaliação da abordagem estrutural-funcional estão calcados no uso eficiente dos *inputs* para se explorar o potencial e a rentabilidade dos negócios. Busca-se produzir na quantidade e qualidade adequadas para a satisfação dos membros da organização e de seus clientes, observando códigos e normas organizacionais. Procura-se investir em equipamentos, pessoal e relações com o ambiente, de maneira a maximizar os conhecimentos técnicos e administrativos.

Os critérios funcionais estão ligados ao planejamento, programação e normatização das atividades da organização. Adaptação, integração e manutenção de padrões são igualmente observados. Nestes, as preocupações recaem sobre os serviços internos, a realização e execução de orçamentos, a administração salarial etc. Quanto à manutenção dos padrões, do *status quo*, variáveis como as necessidades dos clientes, a moral e satisfação dos funcionários, as normas sociais dos grupos formais e informais que compõem a organização também são observadas como critérios avaliadores do desempenho organizacional.

De uma maneira geral estes são os critérios mais comuns de aferição do desempenho organizacional calcados no paradigma funcional. Nas abordagens que mais se aproximam do paradigma interpretativo nota-se que o eixo central dos recursos do sistema é determinar a eficiência do tomador de decisões em alocar e utilizar os recursos para atender as necessidades do sistema.

Os pressupostos básicos desta abordagem são que a organização, para sobreviver, deve obter recursos, interpretar o ambiente, produzir resultados, coordenar o relacionamento entre os vários subsistemas, avaliar os efeitos de suas decisões e atingir os objetivos grupalmente estabelecidos. As limitações dessas práticas encontram-se na dificuldade de identificação no correto dimensionamento das necessidades do sistema.

Os pontos mais comuns de avaliação do desempenho da estrutura da organização, nesta abordagem, estão relacionados à satisfação e à eficiência tais como a adaptabilidade, a identidade e a capacidade de testar a realidade. No primeiro, a adaptabilidade, considera-se a capacidade de resolver problemas e reagir com flexibilidade às circunstâncias internas e externas. No segundo, identidade, prioriza-se o conhecimento e a percepção pela organização de sua existência e missão. Já no terceiro, capacidade de testar a validade, procura-se perceber e interpretar corretamente as características reais do ambiente.

O desenvolvimento organizacional centra suas atenções na determinação da capacidade da organização trabalhar como uma equipe e atender às necessidades dos seus membros. Pressupõe-se que o trabalho organizado para satisfazer às necessidades das pessoas e, concomitantemente, das organizações apresenta uma maior produtividade. A exagerada ênfase colocada na estrutura informal muitas vezes gera problemas interpessoais que inibem o desenvolvimento das atividades formais da organização.

Critérios de competência e satisfação no trabalho, como a aceitação da legitimidade dos fatores e sentimentos humanos, e a busca da melhoria do entendimento inter e intra grupos são considerados. Observa-se também, o desenvolvimento de métodos mais racionais e transparentes de resolução de conflitos; métodos mais orgânicos que mecânicos; o

desenvolvimento da gerência e a melhoria da competência interpessoal como um todo.

Na abordagem da negociação, mais próxima do paradigma interpretativo, a preocupação é para a determinação do uso que os vários tomadores de decisão fazem dos seus recursos para atingir os objetivos organizacionais. A pressuposição básica deste enfoque é que uma organização é cooperativa e competitiva ao mesmo tempo, e que os recursos disponíveis devem ser utilizados de maneira a satisfazer igualmente todos os grupos de interesse envolvidos em uma determinada organização.

Problemas ambientais mais amplos são de difícil apreensão por todos os envolvidos e os critérios de avaliação da performance organizacional centram-se na utilização dos recursos internos da organização. A ênfase é para os acordos de troca, ou seja, para os termos definidos por uma ou mais das partes envolvidas; para o tipo e quantidade de elementos trocados; para a origem, função, tamanho e demais características dos envolvidos nas trocas. Prioriza-se também a direção das trocas, se unilaterais, conjuntas e recíprocas.

Enfatizando um ou outro enfoque, ou paradigma científico, as organizações necessitam avaliar o impacto de suas ações quanto ao desempenho de seus recursos humanos, quanto às funções e atividades, e quanto à organização como um todo. Neste processo, todas as técnicas e conhecimentos

até o momento desenvolvidos são utilizados com maior ou menor intensidade, de acordo com as especificidades de cada caso.

Os proponentes da reengenharia ou mesmo, de uma maneira geral, os estudiosos das organizações, parecem não ter chegado a um acordo sobre como avaliar os resultados de suas proposições de mudança organizacional. Considerando os vários aspectos apresentados ao longo deste capítulo, como também os anteriormente sistematizados busca-se nos próximos capítulos relatar e analisar experiências de reestruturação em três grupos industriais brasileiros.

-
- ¹SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 9.
- ²WEICK, Karl. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- ³GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- ⁴SCHEIN, Edgar. **Organizational culture...**, p. 5.
- ⁵RIGGS, James L. **Economic decision models**. New York: McGraw Hill, 1968.
- ⁶RAGO, L. J. **Production analysis and control**. Scranton: International testbook company, 1968.
- ⁷KILMANN, Ralph. HERDEN, R. P. Towards a systematic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness. **Academy of Management Review**, July, 1976, pp. 87-98.
- ⁸STEERS, Richard M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. v.20, December 1975, pp. 546-558.
- ⁹MOTTLEY, C. M. Strategic planning. In: **Planning, programming, budgeting: a system approach to management**. Lyden, F.J. (Ed). Chicago: Rand McNally College Publishing Co., 1977.
- ¹⁰GONÇALVES, José E. L. **Contribuição ao entendimento da utilização dos conceitos de eficácia e eficiência em administração de empresas**. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 1984.
- ¹¹RIGGS, James L. **Economic...**, p. 37.
- ¹²DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- ¹³MCGILL, Michael. **Assessing the effectiveness of Organizational Effectiveness**. Kent: Kent State University, 1976.
- ¹⁴DENISTON, O. L. ROSENSTOCK, I. M. Relating program evaluation to planning. In: **Planning, programming, budgeting: a systems approach to management**. Lyden, F. J. (Ed.). Chicago: Rand McNally College Publishing Co, 1972.
- ¹⁵ROBBINS, Stephen. **O processo administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- ¹⁶DE WITT, F. Productivity and the industrial engineers. **Industrial Engineering**. Jan 76. pp. 20-25.
- ¹⁷SMALLEY, H. FREEMAN, J. **Hospital industrial engineering**. New York: Reinhold Publishing Corp., 1966.
- ¹⁸ACKOFF, Russel L. **Scientific method: optimizing applied research decisions**. New York: John Wiley, 1962.
- ¹⁹MASIERO, Gilmar. **Iniciação à administração de empresas**. A ser publicado.

- ²⁰WEAVER, Gary. GOIA D. A. Paradigms lost: incommensurability vs struturationist inquiry. **Organization Studies**. Harthorne, NY: 1994. 15/4. pp. 565-590.
- ²¹STEERS, R. M. Problems...
- ²²GEORGOPOULOS, Basil. TANNENBAUM, Arnold S. A study of organizational effectiveness. **American Sociological Review**. Washington, DC: 22. 1957. pp.534-540.
- ²³BENNIS, Warren G. **Organização em mudança**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.
- ²⁴KATZ, David. KANH, Robert. **Psicologia Social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.(tradução).
- ²⁵DUNCAN, Robert. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**. San Francisco: Cornell University, 1972. v. 17, pp. 313-327.
- ²⁶NEGANDHI, Anant. REIMANN, Bernard. Task environment, decentralization and organizational effectiveness. **Human Relations**, v. 26, pp. 203-214.
- ²⁷GIBSON, James et al. **Organizações-comportamento, estruturas e processos**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- ²⁸SCHEIN, Edgar. **Organizational culture...**
- ²⁹MAHONEY, Thomas. WEITZEL, William. Managerial models of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 14, 1969, pp. 357-365.
- ³⁰WEBB, Ronald. J. Organizational Effecteveness and the volnuntary organization. **Academy of Management Journal**, Vol. 17, 1974, pp. 663-677.
- ³¹CUNNINGHAM, Barton. Approaches to the evaluation of organizational effეთiveness. **Academy of Management Review**. July 1977, pp.463-474.

4. REENGENHARIA NO GRUPO VILLARES

A reengenharia, termo recente e institucionalizado apenas nesta década, sempre esteve presente nas empresas, ainda que sob outras denominações. O Grupo Villares não foge a essa regra: iniciando suas atividades em 1918, e tendo sobrevivido a diferentes planos econômicos, tem, portanto, muitas reestruturações ou "reengenharias" para contar.

A partir dos conceitos de reengenharia de processos e reengenharia de negócios, obviamente o Grupo viveu e ainda vive as duas vertentes. Entretanto, pela sua dimensão, são muito mais relevantes e divulgadas suas reestruturações na área de negócios. Por ser um grande Grupo, as decisões estratégicas estão sempre presentes, ora neste, ora naquele segmento, caracterizando o que se conhece por reengenharia de negócios.

Assim, o capítulo que se inicia, relata um pouco da origem do Grupo e seus primeiros passos, dando um panorama de sua estrutura e seu campo de atuação. Em um segundo momento, descreve dentro da trajetória do Grupo, os principais acontecimentos que o marcaram, culminando com as que foram consideradas as mais significativas reestruturações.

São muitos os executivos responsáveis pelo Grupo, porém, por ser uma organização familiar, os representantes que o marcaram são basicamente, Luiz Dumont Villares, e seu filho e

sucessor, Paulo Diederichsen Villares. Não há como desvinculá-los do patrimônio que criaram, por isso aparecem constantemente como os responsáveis e maiores símbolos do Grupo.

4.1 ORIGEM DO GRUPO VILLARES

A trajetória do Grupo Villares, representa a própria história da industrialização do estado de São Paulo, e por que não dizer do Brasil. Os principais acontecimentos que marcaram, e continuam marcando o Grupo, são constantemente registrados pela imprensa, pois representam impactos significativos no cenário econômico brasileiro.

Os precursores dos negócios foram Frederick James Pirie e Alfred Mason Lowsby, que em janeiro de 1918, na cidade de São Paulo, constituíram uma empresa para a montagem, instalação e manutenção de elevadores importados. No ano seguinte, o então recém formado engenheiro mecânico, Carlos Dumont Villares, ingressou na firma.¹

Em 1920, a firma que se chamava Lowsby & Pirie deixou de existir, passando a ser Pirie, Villares & Cia. A atividade industrial permaneceu inalterada, ou seja, importava-se, construía-se, montava-se e realizava-se a manutenção de elevadores. Dois anos após a nova razão social, em 1922, um triste fato abalou, e alterou os planos da família Villares:

a morte de Carlos Dumont Villares aos 29 anos, em um acidente de motocicleta.²

Nessas circunstâncias, entrou em cena Luiz Dumont Villares, irmão mais novo de Carlos, e o grande responsável pelo desenvolvimento do Grupo. Luiz, que havia acabado de se formar, como engenheiro eletromecânico na Escola Politécnica Federal de Zurique, voltou ao Brasil para assumir o lugar do irmão na empresa.

Carlos e Luiz, nasceram em Porto, Portugal, mas foram também registrados como brasileiros, pois a mãe deles era brasileira. Viveram na Europa, porque seus pais acreditavam que os filhos pudessem frequentar melhores escolas lá. Luiz veio ao Brasil pela primeira vez em 1922, após completar seus estudos universitários, e receber um telegrama, pouco antes de sua formatura, a morte de seu irmão.

Em 1922, a empresa contava com 47 funcionários, especializados em elevadores, mas, como os sócios da empresa eram engenheiros, estavam dispostos a montar e consertar qualquer tipo de máquina. No ano seguinte, Luiz foi admitido na sociedade, Pirie, Villares & Cia.³


Em 1926, Luiz havia vendido seu primeiro elevador de alta velocidade, mas não sabia como montá-lo. Sua empresa, então, assinou um contrato com a Westhinghouse Eletric Corporation, para fornecimento de assistência técnica e tecnológica. A partir daí, a Pirie, Villares & Cia., passou a investir mais para tornar-se competitiva. Naquela época, já

havia várias companhias atuando no setor de elevadores em São Paulo e no Rio de Janeiro, sendo uma delas a Otis, principal indústria mundial no setor.⁴

Esse acordo com a Westhinghouse trouxe também um fato curioso, um dos momentos mais importantes, e grande marco na trajetória dos Villares. Como Luiz havia acabado de se casar, resolveu passar a lua-de-mel nos EUA, onde aprendeu a montar o referido elevador de alta velocidade.⁵ A General Motors por sua vez, conhecia a história da empresa brasileira, e tendo sabido desta viagem de Luiz aos EUA, fez a seguinte pergunta: "Mister Villares, o senhor não quer passar aqui para conversar conosco?"⁶

Chegando lá, Luiz foi surpreendido com o que a GM iria propor a ele: "Não é o senhor que importa elevadores, fabrica alguma coisa no Brasil - ele fazia as cabines- e vende? Pois nós temos aqui um produto novo que é muito parecido com o elevador..."⁷ A proposta era nada mais nada menos, do que a representação das geladeiras *Frigidaire* no Brasil.

Este acordo muito contribuiu para alavancar as atividades dos Villares. Obtiveram muito dinheiro e sucesso com a marca *Frigidaire*. Anos mais tarde, Luiz Villares ouviu da mesma GM que o chamara anteriormente, um triste comunicado: "Mister Villares, muito obrigado, já não precisamos mais do senhor. O senhor já fez o mercado para nós, hoje a *Frigidaire* já é muito conhecida. Felicidades."⁸



Naquela época, a firma Pirie, Villares & Cia., trabalhava nas áreas industrial, comercial e prestação de serviços. Atuava em elevadores, na representação das geladeiras *Frigidaire*, geradores de luz e força *Delco Light*, bombas para água *Delco*, conservação de elevadores e também instalações elétricas em geral.

Em 1932, a empresa era uma das mais bem equipadas oficinas de engenharia mecânica de São Paulo. Utilizou também suas instalações, para a fabricação de equipamento bélico, a ser utilizado pelas forças revolucionárias de 1932. Em 1936, foi iniciada a fundição de aços em Pirie, Villares & Cia. Em 1937, a empresa passou de uma sociedade solidária para uma sociedade por quotas de responsabilidade, passando a se chamar Pirie, Villares & Cia. Ltda. Contava naquela época, com aproximadamente 350 funcionários.⁹

Com o início da 2ª. Guerra Mundial, a empresa esteve presente em um dos marcos da história da industrialização brasileira: a substituição de importação. Como estava proibida a importação de certos componentes, a única alternativa, era fabricá-los. Em 1939, a empresa importou da Suíça, seu primeiro forno elétrico para fundição, destinado a refundir cavacos e limalha de ferro. Para o desenvolvimento de uma indústria nacional, firmaram novo acordo com a Westinghouse, para a construção no Brasil, de equipamentos antes importados.¹⁰

Diante daquele cenário de substituição de importação, a empresa tinha como política, enfrentar todos e quaisquer desafios, principalmente os de ordem tecnológica. Encarar as dificuldades como um desafio, proporcionou um crescimento e expansão em vários segmentos, verificados ao longo da história do Grupo.

Para se fazer as peças de um elevador, por exemplo, era necessário uma forjaria, que significava - a grosso modo - prensas e martelos. Em 1941, foi então inaugurada por Getúlio Vargas, a primeira prensa de forjamento de aço na América do Sul, na fábrica do Cambuci da Pirie, Villares & Cia. Ltda.¹¹

Em 1942, a empresa chegou a produzir também, bombas para aviões da FAB - Força Aérea Brasileira, sendo no ano seguinte, declarada por Getúlio Vargas, como uma empresa de interesse militar. O quadro societário, naquele ano, contava com nove sócios, entre os quais, Luiz Dumont Villares, seus irmãos Alberto e Alfredo, e Frederick Douglas Felix Pirie.¹²

Um fato importante ocorreu em dezembro de 1943, quando a Pirie, Villares & Cia. Ltda., transformou-se em Elevadores Atlas S/A, passando a ter acionistas, e não mais sócios. No ano seguinte, outros dois grandes acontecimentos marcaram o Grupo. Foi assinado um contrato de licença entre Elevadores Atlas S/A e a Westinghouse de Nova Jersey, para a fabricação de elevadores e escadas rolantes. Nesse mesmo ano, em 1944, foi criada a empresa Aços Villares S/A, responsável pela exploração do comércio e indústrias do aço e produtos afins.

Em 1951, foi constituída a Vibar Indústria e Comércio. Instalada em São Bernardo do Campo foi a pioneira no Brasil na fabricação de anéis e camisas para motores de combustão interna. No ano seguinte, a Elevadores Atlas S/A, atingia todo o território nacional, através de escritórios de representação ou filiais. Nessa época a empresa contava com 3000 empregados.¹³

Como as atividades iam surgindo a partir de determinada necessidade, chegaram à conclusão que para as usinas e, também para a fábrica de elevadores, precisavam de pontes rolantes. Em 1954, foi então constituída a Equipamentos Industriais Villares S/A. Naquela época, já exportavam elevadores para Chile, Argentina e Peru, posteriormente também para Bolívia, Cuba e México.

Aproximadamente a partir deste período em diante, os negócios do Grupo Villares assumiram grandes proporções, ficando extremamente complexos, e acima de tudo, com transformações muito dinâmicas. Tais mudanças significaram formação de novas empresas, tanto aqui como no exterior, explorando várias áreas afins à sua atividade original.

Além de elevadores, siderurgia, equipamentos industriais, a empresa desenvolveu motores diesel marítimos, locomotivas, e, entre outros negócios, também a área de informática. É importante enfatizar que as principais áreas de atuação do Grupo, foram elevadores e a siderurgia. Outras

atividades surgiram somente como decorrência do grande dinamismo destes dois segmentos.

4.2 GRUPO VILLARES 1970 A 1980 - MUDANÇA DA DIREÇÃO

O Grupo Villares, ainda sob o comando de Luiz Dumont Villares era composto por três empresas com suas respectivas divisões e atividades:

- 1 Indústrias Villares S/A
 - 1.1 Divisão Elevadores - elevadores e escadas rolantes Atlas. (São Paulo)
 - 1.2 Divisão Equipamentos - pontes rolantes, monovias, escavadeiras, eletro-rolos, motores diesel marítimos, e laminadores para siderurgia. (São Bernardo do Campo - SP)
- 2 Aços Villares S/A - aços especiais, compreendendo cilindros de laminação, peças fundidas e barras forjadas ou laminadas de aços, inoxidáveis e para construção mecânica (São Caetano do Sul - SP).
- 3 Ferropças Villares S/A - (Até 1970, VIBAR Indústria e Comércio S/A) - anéis de pistão, anéis para motores marítimos, cilindros para automóveis, peças fundidas, lingoteiras e polias.

As Indústrias Villares S/A, e a Aços Villares S/A, representavam juntas 90% do Grupo, enquanto que os outros 10% eram representados pela Ferropças Villares S/A, antiga Vibar. Naquela época, início da década de 70, a idéia de

grupo se fez presente. Sua administração começou a pensar em unificar o comando das três empresas.¹⁴

Em 1972, as Empresas Villares tinham representações em vários países da América Latina, EUA e Europa. A Divisão Elevadores das Indústrias Villares S/A, associou-se a uma empresa no México, constituindo a Elevadores IEM-Villares S/A. Foi criada nos EUA a Villares Overseas Corporation, para a comercialização de produtos siderúrgicos, e no mesmo ano em que Luiz Dumont Villares completou 50 anos de empresa, seu filho Paulo D. Villares assumiu a Direção Executiva das Empresas Villares.

Este momento de transição foi muito importante para o Grupo. Ao mesmo tempo em que Paulo Villares assumiu a Direção Executiva, o Grupo passava por reformas em seu modelo de gestão. Reformas que começaram a ser pensadas ainda em 1968, implantadas a partir de 1972.

Tais reformas fundamentavam-se na necessidade de ter uma administração centralizada ou descentralizada ou não. A primeira forma havia sido eficiente para a expansão inicial do Grupo, quando o poder decisório estava nas mãos de seu proprietário. Entretanto, com seu crescimento, o Grupo tornou-se mais complexo e com maiores responsabilidades perante a sociedade e acionistas. Havia necessidade da adoção de um novo modelo e o caminho encontrado foi a descentralização e a delegação de poderes.

Naquela época, de reformas no Grupo, surgiu nos EUA um novo método administrativo, denominado Desenvolvimento Organizacional, ou simplesmente DO, que era baseado nas teorias de Douglas McGregor em seu livro "*The Human Side of Enterprise*". O Grupo começou aplicando o DO, nos níveis mais altos da companhia, pois acreditava que deveriam ser os primeiros a se conscientizarem da importância do método. Modificaram o organograma, e através de um conselho de administração buscaram a democratização das decisões.¹⁵

Com o modelo de Desenvolvimento Organizacional, o Grupo estabeleceu algumas importantes mudanças no intuito de incrementar a produtividade e satisfação dos funcionários. Com a descentralização, o fator recursos humanos passou a ser mais valorizado. Houve mudanças nos móveis do escritório, alteração de *lay out* em uma das unidades (na fábrica de elevadores), e também a montagem de um escritório panorâmico, um espaço ambiental sem paredes, bem aceito pelos funcionários.¹⁶

Quando Paulo Villares assumiu a Direção Executiva, já havia passado por vários cargos dentro do Grupo. Começou na área de fundição, foi diretor técnico da usina e também diretor comercial da Aços Villares. Como tinha formação acadêmica no campo da metalurgia, conhecia bastante a parte técnica, mas não muito a área administrativa. Resolveu então, desenvolver seus conhecimentos nesta área nos EUA, na Universidade de Cornell.

Alguns anos após seu retorno, assumiu a Vice-Presidência de Operações, e um ano mais tarde, em 1972, assumiu a Direção Executiva das Empresas Villares. O cargo pertencia a seu pai, Luiz Villares, mas este já achava que estava na hora de deixar as atividades executivas, buscando um pouco mais de tranquilidade. Paulo, por sua vez, incorporou novos conceitos para o Grupo. As novas idéias diziam respeito à área de recursos humanos, tais como participação, motivação, sinergia, delegação de autoridade e democratização de informações.¹⁷

Em 1973, o Grupo Villares e o Grupo britânico Head Wrightson, anunciaram a criação de uma nova empresa, em São Bernardo do Campo, a Villares Wrightson Engenharia Ltda. A fusão de experiência internacional, pesquisa e know-how de cada grupo, eram a base para o desenvolvimento de projetos industriais na área de siderurgia e mineração.¹⁸

A nova atividade desde o projeto inicial, abrangia a montagem e a entrega em pleno funcionamento de uma fábrica completa, com a engenharia mecânica, elétrica, instrumental e civil adequadas às especificações de cada cliente. Entretanto, um ano após o anúncio da criação da empresa, a mesma foi extinta, e constituído o Setor de Engenharia de Sistemas de Equipamentos Villares S/A.

Em 1974, Indústrias Villares S/A, assumiu o controle acionário da General Control do Brasil, gerando a Eletrocontroles Villares S/A, contando com assistência

técnica da Westhninghouse. Esta nova empresa era especializada em tecnologia de sistemas e equipamentos de controle e automação industrial, com perspectivas de atuação no campo da robótica.¹⁹

Em 1976, a Divisão Equipamentos desvinculou-se das Indústrias Villares S/A, constituindo a Equipamentos Villares S/A. No ano seguinte, a Equipamentos começou a fabricar as primeiras locomotivas, em sua unidade na cidade de Araraquara, nas antigas oficinas da FEPASA (Ferrovias Paulista SA), fabricava talhas, monovias e pontes rolantes padronizadas.²⁰

Em 1977, a Villares criou uma filial da Divisão Elevadores no Chile e adquiriu uma empresa de fabricação e conservação de elevadores no Uruguai, a Ascensores Atlas. Um ano depois, foi formada uma outra empresa de capital misto na Colômbia, também na área de elevadores.²¹

Outro grande projeto do Grupo Villares, seguramente um de seus maiores empreendimentos, foi a VIBASA - Villares Indústria de Base S/A. Um investimento em Pindamonhangaba, de aproximadamente 600 milhões de dólares, com grande participação do BNDES. Suas primeiras operações tiveram início em 1978, e tinha a finalidade de complementar a linha de produtos siderúrgicos da Villares, com peças pesadas e de grande porte.

Em 1979, a VIBASA, inaugurou sua prensa de forjamento, e naquele ano produziu as primeiras peças fundidas pesadas para

a hidrelétrica de Itaipu. Seus principais clientes eram indústrias de geração de energia hidrelétrica, nuclear, de construção naval, de cimento, além da própria indústria siderúrgica e mecânica pesada em geral. A esses clientes forneciam, principalmente, grandes peças fundidas e/ou forjadas, barras laminadas e de aços especiais, cilindros de laminação de ferro ou aço, entre outros.²²

Duas preocupações foram fundamentais para a construção da VIBASA: a absorção da mais sofisticada tecnologia mundial existente para a área, e o máximo aproveitamento dos recursos naturais e humanos nacionais. Em síntese, trabalharam no sentido de aproveitar ao máximo todos os recursos disponíveis no país, mas sem também abrir mão do que havia de melhor em tecnologia em termos mundiais, resultando um alto nível de nacionalização.

Infelizmente, o maior protagonista e responsável pelo Grupo, não pôde conviver com mais este grande investimento. No dia 14 de junho de 1979, o Grupo Villares perdeu o seu grande líder, Luiz Dumont Villares. Engenheiro e presidente do Conselho de Administração das empresas Villares, faleceu aos 79 anos, tendo legado aos seus herdeiros, um patrimônio inestimável. Construiu, além de muitas empresas, toda uma história extremamente rica em detalhes, sobre a industrialização brasileira.²³

4.3 GRUPO VILLARES 1980 A 1985 - O CASO VIBASA

Ao contrário da década de 70, época em que o país viveu os tempos áureos do milagre econômico, fato comprovado pelo desenvolvimento do Grupo Villares, a década de 80 foi conhecida como a década perdida. Como o Grupo atuava na área de bens de capital, trabalhando com siderurgia, seus produtos eram destinados aos grandes investimentos, a maioria na área de infra-estrutura. Entretanto, tais investimentos deixaram de existir, em função de vários fatores, resultando em um momento extremamente delicado para o Grupo.

Logo no início da década de 80, foi inaugurada a VIBASA-Villares Indústria de Base S/A, um complexo industrial planejado na década de 70, com grandes perspectivas de uma forte demanda de mercado. Era a única indústria do hemisfério Sul, a produzir forjados e fundidos acima de 100 toneladas, os chamados extrapesados, e portanto, com perspectivas de exportação. Mas o problema, é que ela começou a operar em um período não muito favorável a grandes investimentos.

No primeiro semestre de 1981, o balanço do Grupo apurou prejuízos, e de acordo com vários depoimentos na imprensa de Paulo D. Villares - que, com a morte do pai, passou também a assumir a presidência do Conselho de Administração da Villares - tais prejuízos foram atribuídos à Equipamentos Villares S/A e à VIBASA.

A composição societária da VIBASA era basicamente representada pela Aços Villares S/A (com 69,7%) e Indústrias Villares S/A (com 10,7%), e seu déficit, afetava as outras duas empresas. A VIBASA fez no segundo semestre daquele ano, um empréstimo de 35 milhões de dólares, e também colocou à venda parte de suas ações, esperando o equilíbrio de suas contas.²⁴

Na tentativa de amenizar a crise provocada em parte por estas duas empresas, uma das soluções encontradas, foi direcionar a produção para exportação. À época, atribuíram três grandes obstáculos para o desempenho da VIBASA: a falta de investimentos, tanto públicos como privados, que demandassem seus produtos; o elevado custo financeiro; e também o fato de a empresa não ter tido tempo suficiente para alavancar o que investiu. Em resumo, era um Grupo que embora contasse com mais de vinte empresas, encontrava-se em uma situação difícil.

Como não foi possível equacionar o problema chamado VIBASA, o Grupo optou por uma solução estratégica: separar a VIBASA do restante do Grupo, para evitar que seus números negativos continuassem, através da equivalência patrimonial, afetando o resultado das outras empresas.

Foi criada então a Catena, uma *holding* da própria família Villares, que assumiu boa parte das ações da VIBASA. Esta mudança foi necessária, pois os acionistas minoritários teriam direito de interferir na administração da Aços

Villares, caso ela contasse três anos seguidos sem distribuir lucros aos acionistas.²⁵

Antes que se iniciassem os pesados investimentos na VIBASA, o Grupo teve a preocupação de procurar todo e qualquer cliente em potencial, para saber seus planos de investimento. Visitaram a Companhia Siderúrgica Nacional, várias hidrelétricas, e também consultaram os melhores especialistas em economia, mas ninguém contava com o período recessivo da década de 80.

O Governo acenava com boas perspectivas de crescimento econômico e afirmava que haveria mercado para investimentos na área. Naquela época, entretanto, ninguém falava sobre dívida externa, ainda não havia crise de petróleo, e vivia-se o "milagre brasileiro". Mas o fato, é que as projeções não se concretizaram, levando o Grupo a ter grandes prejuízos.

A VIBASA foi projetada para fabricar peças fundidas e forjadas de grande porte. Começou a operar em 1980, e três anos depois foi obrigada a fechar as portas destes dois setores. Somente em 1985, recomeçou o processo de forjaria, e a partir de janeiro de 1987, o setor de fundição.²⁶

Como o Grupo não era só VIBASA, as negociações em outros segmentos continuavam existindo. Em 1980, a razão social de Ferropças Villares S/A, foi alterada para VICSA - Villares Componentes Automotivos S/A. E em 1984, a VICSA foi vendida a COFAP - Companhia Fabricadora de Peças, a maior indústria de autopeças da região do ABC paulista. Fatores que determinaram

a venda: mercado interno com fraca demanda, necessidade de mais recursos e não ser um setor prioritário como o de bens de capital ou o siderúrgico.²⁷

Ainda em 1980, a Equipamentos Villares S/A e a General Electric do Brasil, assinaram acordo para constituição da VIGESA - Equipamentos Villares S/A, responsável por equipamentos para a área de energia elétrica, como hidrogeradores e turbinas hidráulicas. Foi um acordo estratégico, que durou pouco mais de um ano. Mesmo com o fim do acordo, a GE continuaria fornecedora de tecnologia para a Villares.²⁸

4.4 GRUPO VILLARES 1985 A 1990 - ENFASE NA INFORMÁTICA

O carro-chefe da Villares continuava sendo seu segmento de elevadores, escadas rolantes e a siderurgia. A Divisão Elevadores das Indústrias Villares era a maior fábrica de elevadores e escadas rolantes do hemisfério Sul. Em junho de 1980, estava próxima da marca de 50 mil elevadores, prestando serviços para 90% deles. Desde 1918, ofereciam segurança, sendo constantemente inovados em seu laboratório de pesquisas, e submetidos a exaustivos testes antes de serem lançados no mercado.²⁹

Em 1985, o Grupo Villares criou uma nova divisão, a Eletrônica Digital Villares (EDV), com objetivo inicial de

atender das necessidades da Indústrias Villares S/A. Como já havia feito em outros casos, a Villares pretendia desenvolver uma tecnologia para seu próprio uso, e depois comercializá-la. E foi exatamente o que aconteceu com o CPD - Centro de Processamento de Dados - da Villares, transformado na divisão Villares Informática.

O principal cliente desta divisão era a própria Villares, mais precisamente sua divisão siderúrgica, contribuindo com 35% do orçamento da Villares Informática. O objetivo principal do desenvolvimento da informática, era a automação dos processos industriais. Buscavam também, a automação de decisões, isto é, sistemas que, além de indicar a falta de determinado material, providenciassem seu reabastecimento.

Para o caso específico da área de informática, Paulo D. Villares teceu alguns comentários com relação à postura do governo para o setor. Suas críticas diziam respeito à reserva de mercado. Segundo ele, esta política para a área de informática, era um crime contra o próprio desenvolvimento do Brasil. Talvez pelo fato de pertencer aos Conselhos do Chase Manhattan Bank e da IBM, tivesse uma visão mais aberta para questões estratégicas, e conseqüentemente, era seu objetivo mudar a gestão familiar da Villares, para um modelo de gestão profissional.³⁰

Neste sentido, com o intuito de superar as crises através do aumento da produtividade, a Villares utilizou da

chamada tecnologia de grupos, ou sistema de ilhas de produtividade, como foi denominado no Brasil. Este modelo previa a concentração das pessoas em células de produção. Diferentes máquinas, tornos, fresas e prensas, foram reunidas em um único local, como uma espécie de microfábrica. Isto tornava o trabalhador polivalente, ou seja, o mesmo não ficaria preso a uma única e determinada função, mas executaria várias tarefas.³¹

Ainda sob o aspecto dos recursos humanos, a Villares promoveu algumas modificações, no intuito de valorizar as pessoas, e assim obter melhores rendimentos. Uma das inovações foi fazer que as reuniões, tanto as de diretores como as de supervisores, acontecessem em uma sala somente com cadeiras dispostas em um semi-círculo. O objetivo era fazer com que a energia entre as pessoas fluísse melhor. Mudanças como essas estavam embasadas no Desenvolvimento Organizacional, muito praticado pelo Grupo.³²

A Villares contava, em 1988, com aproximadamente 18.000 trabalhadores e exportava aço para quarenta países. Também efetuava sua primeira venda de robôs para a utilização em solda a arco, nas linhas de montagem, na fabricação de colas, e resinas. Seus primeiros clientes foram uma indústria automobilística e uma de autopeças.³³

Em 1987, outro importante acontecimento marcou o Grupo Villares. Após ter-se desmembrado, a VIBASA - Villares Indústria de Base S/A, voltou ao controle acionário do Grupo.

As dificuldades foram superadas e a empresa voltou a apresentar bons resultados. A principal causa do retorno dos lucros atribuiu-se às exportações, que absorveram aproximadamente 50% da produção.

Em 1988, a VIBASA assumiu o controle acionário da Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida, de Sorocaba (SP), tendo vencido a concorrência mesmo estando extremamente endividada junto ao BNDES. Posteriormente, a nova aquisição passou a se chamar Aços Ipanema S/A.³⁴

Naquele mesmo ano, a Aços Villares S/A, adquiriu o controle acionário da Aços Anhanguera S/A, de Mogi das Cruzes (SP), em uma transação no valor de aproximadamente 64 milhões de dólares. Com esta negociação, o Grupo seguiu uma linha estratégica de atuar nos segmentos nos quais obtinha mais êxito.

Do faturamento total do Grupo, aproximadamente 40% vinha da atividade siderúrgica, 25% da produção de bens de capital, e 35% de bens industriais. Outro ponto importante da Aços Anhanguera, era que 25% de seu faturamento originava-se das exportações. Para a Villares isso era muito importante, haja vista sua estratégia de conquistar novos mercados.

Em 1989, o Grupo Villares investiu na instalação de uma fábrica de tubos centrífugados (resistentes ao calor ou à corrosão, usados na obtenção do eteno). A fábrica foi instalada nas dependências da VIBASA, e contava com tecnologia da Pose Marre, alemã, e da ICI, inglesa. O

objetivo era absorver novas tecnologias e aperfeiçoar seus produtos para atingir um padrão de qualidade internacional.

Ainda naquele ano de 1989, as Indústrias Villares S/A, assumiu o controle acionário da Control S/A Indústria e Comércio, especializada em equipamentos de comunicação. A nova empresa - Villares Control S/A, passou a figurar no lugar da Eletrocontroles Villares Ltda., e englobou também as atividades de automação e informática das Indústrias Villares. Na época, a Control era uma das principais fornecedoras de equipamentos de comunicação por satélite para a Embratel.

Essas aquisições e associações demonstraram a política que o Grupo pretendia seguir na década de 90. Os planos eram buscar novos mercados, crescer a partir de incorporações, fusões, associações e alianças, e não através de investimentos próprios. Tal política já era mundialmente adotada e o Grupo não queria ficar atrás diante da globalização da economia. Em função disto, a Villares estava constantemente em sintonia com o mercado internacional, em busca de novos nichos de mercado para expansão.

Embora o Grupo estivesse em expansão em determinadas áreas, em outras caminhava muito mal. O que alavancava a siderurgia eram as exportações, pois não havia suficiente mercado interno. Outro segmento que enfrentava dificuldades, era o de bens de capital. No final da década de 80, contava

com índices de ociosidade em torno de 60%, estando na mesma situação, outras quatro empresas do mesmo setor.

Como no ano de 1988, a Villares completava 70 anos de existência, decidiu promover um evento diferente para sua celebração. Para tanto, resolveu em 1987, patrocinar a viagem de Amyr Klink ao Pólo Sul. Para o Grupo, seria interessante associar o desafio, a conquista, o pioneirismo de Klink, com a imagem da Villares.

Este projeto cultural de apoio a Amyr Klink rumo à Antártica, contava com o fornecimento de tecnologia Villares para a embarcação do expedicionário, que já havia cruzado o Atlântico, em um barco a remo, em exatos cem dias. Este aspecto aventureiro e ousado de Klink, chamou a atenção da Villares.

Os trabalhadores do setor de eletrônica digital das Indústrias Villares desenvolveram equipamentos especiais para a viagem, atendendo especificações como adequações à temperatura, salinidade, umidade relativa do ar e aos movimentos do barco. Finalizado, o equipamento estava programado para fornecer dados referentes à navegação, meteorologia, comunicação externa e mapeamento da área, além de contar com uma espécie de banco de dados, para armazenar informações sobre a expedição.

4.5 GRUPO VILLARES 1990 A 1995 - PROJETO CORE

A estratégia do Grupo, em virtude ainda do período recessivo pelo qual o país atravessava, continuava sendo as exportações. A VIBASA e Aços Ipanema respondiam pela demanda do mercado externo, enquanto a Aços Villares e a Aços Anhanguera, produziam para o mercado interno, ainda que funcionando parcialmente.

No início da década de 90, o Grupo Villares vivia novas mudanças, na tentativa de passar de uma estrutura fortemente centralizada para uma mais descentralizada. O objetivo da mudança, planejada durante dois anos por consultores, era ganhar maior agilidade para a tomada de decisões, em um Grupo com mais de 22.000 funcionários.

A descentralização tirou da *holding* Indústrias Villares S/A, a tarefa de administração operacional, passando a gerir um portfólio de investimentos. Com a reestruturação, cada uma das quatro áreas - elevadores, siderurgia, bens de capital e automação e informática e comunicação, passaram a ter seus próprios conselhos executivos, com processos de administração próprios e autônomos, mas ligados ao presidente do conselho de administração, cargo ainda ocupado por Paulo Villares.

Como a área de bens de capital enfrentava uma enorme crise, a Equipamentos Villares S/A, associou-se à General Electric do Brasil S/A. O objetivo da *joint-venture* era, em síntese, a sobrevivência dos dois grupos naquele setor. A

idéia era que, unidas poderiam obter escala de produção, custos menores, maior produtividade e competitividade.

Com toda certeza, a década de 90 marcou definitivamente o Grupo Villares. Um Grupo que superou todas as crises pelas quais o país já havia atravessado, mas enfrentava um momento extremamente delicado e decisivo. Tão crucial que o obrigou a elaborar um plano estratégico bastante drástico. O plano, chamado internamente de "projeto core", previa uma reestruturação estratégica e financeira. Em outubro de 1991, divulgou sua decisão de concentração nos dois setores mais lucrativos e geradores de caixa, o setor de elevadores e siderurgia; e também estratégias para equilíbrio das contas.

Para os outros segmentos nos quais a Villares também se fazia presente, como informática, bens de capital, telecomunicações e automação industrial, a diretriz foi de procurar associações com outros grupos, ou em casos em que isso não fosse possível, a solução seria simplesmente vender sua participação. Certas atividades deixaram de ser lucrativas, pois dependiam de investimentos de infraestrutura do país, o que há muito havia deixado de existir.

Nas áreas de informática e telecomunicações, o que contribuiu para os péssimos resultados, foi a abertura de mercado promovida pelo governo Collor. Dentro das novas regras, era impossível competir com produtores externos, tanto em termos de preços como em qualidade. O Grupo vendeu a Villares Control S/A, para ex-executivos da empresa. A

Control era responsável pelas áreas de informática, telecomunicações e automação industrial.

Como já apontado anteriormente, para a Villares, o governo errou em dois momentos: o primeiro com a reserva de mercado, tornando o mercado nacional arcaico frente ao que era produzido no mundo e segundo, pela falta de uma política adequada, antes da abertura para as importações.

Outras medidas foram tomadas, no intuito de captação de dinheiro para saneamento das dívidas. A intenção era a de conseguir recursos equivalentes, a 140 milhões de dólares. As formas utilizadas foram: emissão de ações das Indústrias Villares S/A e da Aços Villares S/A; operação de securitização de recebíveis de exportação; e negociação de contratos futuros de manutenção de elevadores.

Foi também efetuada uma nova reforma administrativa. O Grupo que em um primeiro momento havia se decidido pela descentralização, criando conselhos executivos para cada segmento, resolveu voltar ao que era antes. Estes conselhos deixaram de existir, passando a se concentrar em somente um conselho de administração, formado por sete membros, sendo dois deles, contratados de fora.

As reestruturações fizeram com que fosse quebrado um tabu no Grupo Villares. Nas suas variadas aquisições sempre buscou estar na posição de comando, mantendo em seu poder o controle acionário das empresas. O primeiro caso em que isso

não conteceu, foi na associação com a GE, *joint venture* na qual cada empresa possuía 45% das ações.

A Villares também promoveu a reestruturação societária do Grupo. A participação dos sócios minoritários nas companhias do setor siderúrgico foi transferida para a *holding* das Indústrias Villares. As três siderúrgicas fecharam o capital e passaram a ser controladas pela Aços Villares, procurando com isso diminuir os custos.

Dentro da política de buscar parceiros, a Villares associou-se à IBM. A nova empresa - IVIX Sistemas Abertos de Informática Ltda. - tinha como objetivo a comercilaização no mercado nacional das estações de trabalho Risc System/6000. As estações eram fabricadas nos Estados Unidos, e a nova empresa executaria atividades de comercialização e marketing.

Seguindo nessa linha, outra *joint venture* foi consolidada, desta vez, entre a Aços Villares S/A. e a Sandvik do Brasil S/A. A associação, com participações igualitárias, tinha como objetivo a fabricação e comercialização de arames de aço inoxidável. A Sandvik, um grupo sueco, especializado em tecnologia de materiais, tinha em 1993, 160 empresas em 50 países, com venda de cerca de 2,5 bilhões de dólares por ano; e juntamente com Aços Villares buscava produção em escala e eficiência para competir diante do mercado globalizado.

Como consequência da união entre a subsidiária brasileira da General Electric, Villares e Banco Safra,

surgiu a *joint-venture* denominada GEVISA. A nova empresa passou a ser responsável pelos segmentos de fabricação de locomotivas, pontes rolantes e motores elétricos. A idéia foi a de se manter no mercado, através de alianças principalmente com quem detinha tecnologia.

Para o setor de bens de capital, a solução foi a venda, ainda que parcial, da Equipamentos Villares, incorporada à Sade Sulamericana de Engenharia do empresário Nelson Tanure. Neste caso, a Villares ainda tinha uma participação no faturamento da unidade e recebia pelo aluguel dos equipamentos.

Após efetuada a maior parte das alterações previstas para o Grupo, a Aços Villares (siderurgia), bem como as Indústrias Villares (elevadores e escadas rolantes), conseguiram reverter a situação nos primeiros nove meses de 1992, passando de resultados negativos para resultados positivos.

Nos primeiros três meses de 1993, os baixos preços dos elevadores, aliado à greve nos portos e à sazonalidade do período, fez com que os lucros do Grupo caíssem em relação ao ano anterior. Em parte já era de se esperar, pois os elevadores entregues em 93, haviam sido vendidos em 91 a preços baixos.

É importante ressaltar, que o período de crise atingiu o país como um todo, sendo que em 1991, 49% das 500 empresas segundo Melhores e Maiores da revista Exame, obtiveram

prejuízos. Empresas como , Pirelli, Shell, Aracruz, Hoechst, Paranapanema, Rhodia e a própria Villares, entre outras, em 1992 conseguiram reverter o quadro negativo.

Fruto de sua política de concentração nos setores de elevadores e siderurgia, a Villares adquiriu 6% do capital da Açominas, pelo equivalente a aproximadamente 40 milhões de dólares, em parte financiado pelo BNDES. A estratégia era repassar para a Açominas, sua produção de tarugos de aço carbono (tipo mais comum), para poder liberar a VIBASA e a Aços Anhanguera para outros tipos de produtos.

Uma outra mudança, no nível societário, permitiu uma racionalização das atividades do Grupo. Após inúmeras negociações, a Aços Anhanguera foi incorporada à Aços Villares e a Aços Ipanema à VIBASA.

Em julho de 1994, a Villares realizou mais mudanças. As Indústrias Villares tentaram associar-se à suíça Schindler nos ramos de elevadores e escadas rolantes. A união previa uma nova empresa, a Elevadores Atlas S/A, com 51% para a Villares e 49% para a Schindler. No setor de escadas rolantes, o acordo entre as duas empresas foi exatamente o contrário, também com a criação de uma nova empresa. Neste caso, a Villares deteria 49% das ações e a Schindler 51%.

Para a Villares, esta união seria importante, pois poderia ter acesso aos insumos de elevadores de diversas partes do mundo, tornando-se mais competitiva, além de poder capitalizar-se. Para a Schindler, líder mundial em escadas

rolantes, e segunda maior em elevadores, o Brasil era um ótimo centro de investimentos, pois representava 60% do mercado latino americano. Mas o acordo entre a Villares e a Schindler não se concretizou.

No segundo semestre de 1994, é desativada do quadro da Villares, a VIBASA - Villares Indústria de Base S/A. Sua fábrica de Pindamonhangaba foi absorvida pela Aços Villares em 1º de outubro. Portanto, das quinze empresas que compunham a Villares em 1991, após o desaparecimento da VIBASA, restaram somente duas controladas e uma coligada. As controladas são as Indústrias Villares e a Aços Villares S/A, e a coligada, a Gevisa (45% GE - 45% Villares e 10% Safra).

No final dos anos 80 e início de 90, os Villares dirigiam pessoalmente todas as empresas do Grupo. Entre 91 e 94, boa parte da família se retirou, entregando a gestão para profissionais. Até o comandante do Grupo, Paulo Villares, se afastou do dia a dia dos negócios, após 22 anos, ficando somente na presidência da *holding* e dos conselhos de administração.

Após a reestruturação, Villares reduziu a variedade de 97 produtos para 4 (*core business* ou seja elevadores, escadas rolantes, manutenção de elevadores e escadas rolantes e aços especiais). Mesmo assim mantinha o faturamento anual em torno de um bilhão de dólares. Em 89 tinha aproximadamente 22.000 empregados, e em 94, reduziu para menos de 10.000. E ainda assim, não havia sanado as dívidas.

No início de 1995, a imprensa divulgou informações que, a princípio deveriam chocar os leitores. Entretanto, para quem conhecia a trajetória do Grupo, e em especial os últimos quatro anos, a notícia era um tanto quanto previsível. As Indústrias Villares, *holding* que controlava a Aços Villares, e também a área de elevadores, passou a ter novos acionistas: a Acesita e Sul América.

A família Villares, de acordo com relatórios da diretoria, que detinha 78,9% das ações votantes, passou a ter somente 32,6%. A Acesita adquiriu 31% e o Grupo Sul América 20%. Restaram três membros da família no Grupo e os demais repassaram suas ações aos novos grupos. Com isso, alterou-se também o conselho da administração das Indústrias Villares, embora Paulo Villares continue como seu presidente.

4.6 GRUPO VILLARES - PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Ao analisar todo o histórico do Grupo Villares, observou-se que este sempre esteve em constante transformação. Verificou-se que até certo ponto, a empresa estabeleceu grandes patamares de crescimento, chegou ao ápice, e depois mergulhou rapidamente em um processo contínuo de enxugamento. Tal processo, teve maior ênfase na década de 90, quando o controle acionário das empresas deixou de pertencer à família Villares.

O Grupo Villares, em sua trajetória, passou por várias reengenharias ao longo do tempo. Em termos de processos, as reestruturações atingiram todas as áreas do Grupo, como recursos humanos, produção, *marketing*, e pesquisa e desenvolvimento. Mudanças radicais e estratégicas a nível de negócios, também foram facilmente observadas. A Villares começou com importação de elevadores, e trilhou diferentes caminhos como siderurgia, bens de capital, locomotivas, automação industrial, informática e até robótica.

Uma das áreas na qual as inovações foram muito importantes, foi a de recursos humanos. Alterações no sentido de valorização das pessoas, como mudança de *lay out*, eliminação de paredes nos escritórios e reuniões em salas somente com cadeiras em semi-círculo foram importantes avanços detectados.

Outra idéia implantada, com sucesso, que combinou produção com recursos humanos, foi a utilização do conceito de ilhas de produtividade ou tecnologia de grupos. Hammer e Champy trabalharam também com algo semelhante que chamaram de "equipes de processos". Estas podem ser pensadas a partir de trechos de suas prescrições como: *"uma vez reestruturado o trabalho, a forma lógica de organizar os seus executantes são as equipes de processo, a saber, grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro."*³⁵

As áreas de produção e de pesquisa e desenvolvimento, intrinsecamente ligadas, sofreram seguramente as mais significativas transformações. Em alguns casos, eles geraram um novo empreendimento, caracterizando uma reengenharia de negócios. Destaca-se aqui a permanência da Westinghouse como a maior supridora de tecnologia ao longo de toda a história do grupo.

Existiram vários exemplos deste processo. O primeiro deles, foi a especialização do setor de fundição da fábrica de elevadores, que acabou se tornando uma siderurgia. Com o início da 2ª Guerra, e a impossibilidade da continuidade das importações, foram obrigados a desenvolver sua própria indústria, para a fabricação das peças que utilizavam na montagem de seus produtos e equipamentos industriais.

Dentre todas as "reengenharias" da Villares, obviamente existiram aquelas que causaram maiores impactos no desenvolvimento do Grupo. As principais reestruturações são: a representação da *Frigidaire*, a criação da Aços Villares S/A, e a criação da VIBASA. Mais recentemente, em 1991, as reestruturações estratégica e financeira, representadas pelo redirecionamento das atividades do Grupo, e grandes propostas de saneamento das dívidas também ocasionaram mudanças radicais na estrutura e funcionamento da empresa. E finalmente, a alteração do quadro societário, marcada pela saída de seis dentre os nove acionistas da família Villares.

Logo em seu início, a empresa, que fabricava elevadores, mudou radicalmente suas atividades, passando a ser representante da marca *Frigidaire* no Brasil. Os recursos provenientes dessa representação, foram importantes para alavancar a expansão da empresa, como pode-se notar nas palavras de Luiz Villares: "... ia visitar os amigos banqueiros, os vizinhos na avenida Paulista e vendia três, quatro *Frigidaire* de uma vez. Uma era para o banco, outra para a casa, outra para a fazenda. E assim fiz meu "pé-de-meia" vendendo geladeira *Frigidaire*".³⁶

Com o referido "pé-de-meia", a empresa estava capitalizada o suficiente para o incremento de suas oficinas. Pôde aumentar o parque industrial, e também deu início à fundição de aços ainda na Pirie, Villares & Cia. Foi sem dúvida, uma atividade que permitiu que a empresa explorasse rapidamente outros importantes segmentos de atividades correlatas.

O primeiro e principal segmento explorado, em parte com a utilização dos recursos da representação da *Frigidaire*, foi a siderurgia. A partir do setor de fundição da empresa de elevadores, e sob o contexto histórico mundial, caracterizado pela 2ª Grande Guerra, teve início a Aços Villares S/A.

Com a guerra, diante da restrição da importação de determinadas matérias-primas e equipamentos, e com auxílio da tecnologia da Westinghouse, a Villares deu os primeiros passos rumo à siderurgia. E em 1944, deu um grande salto em

sua história inaugurando a Aços Villares S/A, destinada à indústria e comércio do aço.

A Aços Villares S/A foi um investimento estratégico a partir do qual novos empreendimentos foram realizados. Com a siderurgia, na tentativa de otimização dos recursos, o Grupo investiu também em áreas afins, como bens de capital, locomotivas, pontes rolantes e automação industrial.

Mais tarde, também em virtude do contexto histórico brasileiro, a Villares, como também a VIBASA no final da década de 70, direcionaram novamente seu foco para a siderurgia. Destinada aos aços especiais, os chamados extra-pesados, a VIBASA partiu da experiência anterior da Villares, aliada às perspectivas de grandes investimentos para o setor de bens de capital.

Como a demanda para a época justificava tal investimento, o Grupo tentou reunir o que havia de melhor no mundo para a nova empresa. Com o período recessivo da década de 80, a VIBASA foi obrigada a procurar novos mercados, e por ter se equipado com alta tecnologia, obteve bons resultados com a exportação, em especial para a China e União Soviética. Entretanto, em uma rápida análise, é possível dizer que a VIBASA trouxe mais problemas do que benefícios.

Após sucessivos períodos de instabilidade econômica no país, aliados às possíveis falhas na administração, e equívocos a nível estratégico, o Grupo sofreu um drástico

processo de enxugamento. As mudanças começaram em 91, e ao que tudo ainda indica não se consolidaram.

O Grupo, no início de 90, enfrentou grandes problemas de endividamento, não tinha liquidez, e muito menos perspectivas de saneamento das dívidas. A Villares foi obrigada a tomar uma medida radical: simplesmente deixou todas as áreas em que não houvessem perspectivas de recuperação. Neste sentido, o Grupo Villares foi forçado a voltar ao início de sua história, concentrando-se nas áreas de elevadores e siderurgia. Para todas as outras atividades, a solução foi vender, associar-se, ou simplesmente fechar.

No início de 1995, com a mais recente reestruturação, foi alterada a composição societária do Grupo. A saída de seis dentre nove dos membros da família Villares, e a entrada dos grupos Acesita e Sul América, foram um dos principais marcos da história do Grupo. Com certeza, não o mais positivo, mas possivelmente a melhor decisão diante das circunstâncias de endividamento da empresa e problemas relativos à sua administração caracteristicamente familiar.

4.7 GRUPO VILLARES - RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS

Paulo Villares, face aos novos rumos tomados para o grupo na década de 90, classificou o desenvolvimento da

Villares em quatro grandes fases.³⁷ Nestas evidenciaram-se características endôgenas e exôgenas, que nortearam a trajetória do grupo, e também algumas de suas perspectivas. Na primeira fase referiu-se até o momento em que se iniciou o processo de abertura da economia desde a época do "milagre econômico" até a entrada do governo Collor.

Nesta primeira fase, como o mercado era fechado, com uma economia superprotegida, o foco de atenção era o crescimento, com menor importância ao consumidor. Obter lucros era muito mais fácil, pois a concorrência era pouco significativa. E mesmo com a crise da década de 80, como o Grupo detinha tecnologia na área de siderurgia assim como em elevadores, conseguiu se manter em virtude das exportações de aço, principalmente para a China e União Soviética.

Em termos de bens de capital, além do fato de o país não ter realizado grandes investimentos, os poucos que fez, foram sob acordos internacionais. Isso vale dizer, que como o governo precisou levantar recursos no exterior, para pagamento dos seus gastos, em contrapartida foi obrigado a fechar alguns negócios com outros países para obter o que precisava. Em função disto, a Villares perdeu espaço como na construção da Açominas e Tubarão, que tiveram a participação de grupos estrangeiros.

Após esse período atribulado, ainda na década de 80, o Grupo esboçou uma reação, fez novos investimentos e parecia ter vencido a crise. Entretanto, os problemas se agravaram

definitivamente com a abertura de mercado, e um novo período recessivo. A solução encontrada foi uma reestruturação estratégica e financeira que teve início em 1991, e que sem dúvida, gerou impactos que o Grupo jamais havia vivido.

A segunda fase, se iniciou após a abertura de mercado. Foi marcada pela reestruturação do Grupo, denominada internamente de Projeto Core ou mesmo pela original terminologia americana de *core business* - (negócio principal), que implicava na concentração de esforços na produção de elevadores e na siderurgia. Entre os efeitos dessa mudança pode-se destacar: a redução de 22.000 funcionários para cerca de 10.000; das 15 empresas, restaram apenas 6, que incluíam subsidiárias; e o número de gerentes passou de 193 para 68.

A Villares, que atuava em diversos segmentos da economia, passou a se concentrar somente nas atividades tradicionalmente lucrativas e geradoras de caixa: elevadores e siderurgia, coincidentemente, os primeiros negócios desenvolvidos pelo Grupo. As empresas de outras áreas, que eram as mais problemáticas, em especial bens de capital, foram vendidas, fechadas ou terceirizadas.

Após todo esse processo de reestruturação, esperava-se uma situação mais tranquila. Entretanto, o desempenho do setor de elevadores e siderurgia - áreas em que se esperava obter bons lucros - também passou a ser deficitário. Em função da abertura da economia, o preço de elevadores caiu

aproximadamente 40% em dois anos. Aliado a este fato, houve grande crise econômica que assolou o país na década de 90.

Antes da segunda fase, (final da década de 80), Paulo Villares presidia somente o conselho de administração. Com a centralização em elevadores e siderurgia, já na segunda fase, assumiu também, o conselho executivo das empresas. No final da segunda fase, mais precisamente segundo semestre de 1994, Paulo Villares resolveu deixar o conselho executivo, com a intenção de buscar uma maior profissionalização da direção do grupo, isto é, permitir que outros que não da família Villares se responsabilizasse pela condução dos negócios.

A terceira fase, final de 94 e início de 95, foi caracterizada pela saída espontânea de seis dos nove acionistas do Grupo, que faziam parte da família Villares. Os três acionistas que restaram, na tentativa de acabar com a gestão familiar, tentaram profissionalizá-la, lançando a proposta de aquisição das ações aos grupos Acesita e Sul América. Com o respaldo destes dois grandes grupos, a imagem perante os acionistas e o mercado financeiro ganhou muito mais credibilidade.

A quarta fase ainda não está claramente definida, existindo somente especulações, mesmo porque a anterior ainda está se processando. Segundo Paulo Villares, a quarta fase é a afirmação dos setores de siderurgia e elevadores, que significa crescimento e rentabilidade. Se isto se concretizar, a intenção é criar a empresa Elevadores Atlas, e

deixar as Indústrias Villares como uma *holding* pura. Tendo esta *holding* como controladora das empresas Aços e Elevadores Villares, Paulo já acredita na hipótese de novas aquisições e um retorno à expansão do Grupo Villares.

No intuito de evidenciar alguns importantes aspectos do desenvolvimento do grupo ao longo de toda sua história, buscou-se na própria Villares o parecer da direção da empresa sobre suas principais reestruturações e também quais suas perspectivas.³⁸ Sua filosofia pôde ser destacada e definida logo no início da entrevista quando o Sr. Mario Villares afirmou: "A empresa, desde a sua fundação em 1918, sempre procurou os resultados factuais e numéricos, isto é, sempre acreditou no lucro como fator de progresso social, assim como, sempre acreditou no pioneirismo, na perseverança e no empreendedor como agente de transformação".

O caso Frigidaire, embora seja um fato bastante antigo, foi um importante episódio para o Grupo Villares. Como tratava-se de um produto novo no mercado, não se sabia se haveria ou não aceitação por parte dos consumidores. Assim, o critério de avaliação utilizado para o empreendimento Frigidaire, foi basicamente, a aceitação do produto. As geladeiras não só tiveram boa aceitação no mercado, como também, proporcionaram a alavancagem da empresa. Isso se confirma com a idéia da "*representação Frigidaire como uma grande oportunidade de transformar hábitos e obter lucros*".

A criação da Aços Villares foi fruto das consequências geradas a partir da 2ª Guerra Mundial, com os problemas de importação. Teve como objetivo, em um primeiro momento, suprir as necessidades de material siderúrgico para a própria indústria de elevadores. Em um momento seguinte, atender a demanda de outras empresas que também necessitavam do material. Segundo o próprio grupo:

"...a criação de Aços Villares, produtora de aços especiais, foi uma idéia pioneira e de grande oportunidade. Pioneira porque fomos os primeiros produtores de aços especiais do Brasil e de grande oportunidade porque o Brasil era importador de aços especiais e havia um mercado crescente para esse produto".

Um dos episódios do grupo também comentado, relaciona-se a outras empresas da área de siderurgia. A Villares tinha *"...a criação da VIBASA como uma forma de atuar e participar efetivamente do plano Brasil Grande."* E considerava *"...a aquisição de Aços Anhanguera e Aços Ipanema, antiga Nossa Senhora Aparecida, como uma grande oportunidade de se reestruturar e se ajustar ao mercado".*

Outros pontos importantes na trajetória da empresa, foram a reestruturação estratégica e financeira efetuada na década de 90 conhecida como Projeto Core, e mais recentemente, a reestruturação societária. Os principais objetivos dessas reestruturações, foram o saneamento das

dívidas com a venda das empresas não lucrativas, e a centralização de esforços nas atividades rentáveis, elevadores e siderurgia. E em termos da reestruturação societária, a tentativa foi substituir uma administração familiar por uma profissional e dinâmica.

O critério de avaliação da reestruturação estratégica e financeira, que implicava na venda e/ou associações das atividades deficitárias com outras empresas, foi a própria sobrevivência do Grupo. Os resultados desse processo têm sido satisfatórios, embora ainda não tenham sido inteiramente conhecidos, e sejam necessárias, avaliações mais precisas, de todo o processo de reestruturação. No conjunto, as medidas implementadas no Projeto Core traduzem,

*"...uma estratégia de reestruturação para adequar os nossos objetivos, a nossa estrutura financeira e organizacional e nossas linhas de negócios a uma economia que estava numa crescente globalização e numa infundável recessão. Devíamos ser competitivos. Definimos os nossos "Core Business"- em quais negócios deveríamos permanecer e quais negócios seriam viabilizados através de parcerias fortes. O resultado é que hoje somos fortes e competitivos nos negócios em que atuamos; transporte vertical, elevadores e escadas rolantes, e aços especiais não planos. **SEM DÚVIDA! TODOS OS OBJETIVOS PERSEGUIDOS FORAM ALCANÇADOS**".*

No que se refere à troca da alta direção das empresas, o fato mais relevante, é a atual reestruturação do Grupo. A Villares já havia passado por outros processos de descentralização, de troca de diretoria, mas em nenhuma ocasião, pode-se comparar com a que vem ocorrendo nesta década. Atualmente, a alta direção da Villares conta com pessoas que já participavam do Grupo, e também outras representantes da Acesita e da Sul América. De maneira global, este tópico ligado à área de recursos humanos foi assim definido pelo próprio grupo:

"A Villares sempre acreditou no potencial de crescimento e profissionalização dos seus executivos. Nas diversas reestruturações pelas quais passamos sempre foi dado prioridade para o aproveitamento interno. Porém, como é política da Villares, fazer sempre melhor tudo o que faz, sempre procura no mercado os melhores profissionais para suprir suas necessidades".

Tanto na criação da Aços Villares, como na criação da VIBASA, a variável tecnológica teve um papel extremamente relevante. Talvez sem ela, a Aços Villares não teria iniciado a tarefa de expansão siderúrgica do Grupo. A VIBASA por sua vez, caso não fosse construída com a preocupação de ter uma tecnologia de ponta, não teria conseguido exportar nos períodos de crise. Portanto, inovações tecnológicas estiveram

sempre presentes em todos os setores do Grupo Villares, como pode ser percebido nas seguintes palavras:

"A Villares tem como política estar sempre na vanguarda tecnológica e hoje com a economia aberta para o mercado globalizado isto é muito importante. A alta tecnologia é uma constante em nossos produtos, podendo ser adquirida de terceiros, desde seja a melhor existente no mercado, ou desenvolvida através dos nossos próprios centros de pesquisas. No "projeto core" o item tecnologia teve grande influência, principalmente porque hoje não atuamos mais naqueles negócios onde eramos dependente ou altamente dependente de tecnologia".

O foco mercadológico da Frigidaire, era basicamente as pessoas ricas da Avenida Paulista. Compravam a geladeira para o escritório, a residência e também para a fazenda. No caso da VIBASA, o mercado era o governo e também outros países como a China e União Soviética, que também faziam grandes investimentos de infra-estrutura. Atualmente, o foco são os clientes potenciais de elevadores e escadas rolantes. Em síntese, *"...a política da Villares é estar presente nos mercados onde somos competitivos".*

Em relação às principais reestruturações do Grupo Villares, a maior parte dos recursos envolvidos foi oriundo de instituições públicas, especialmente o BNDES, a participação de outras empresas e também o mercado de ações.

O BNDES, não só na Villares, mas em vários outros setores da economia, sempre esteve presente de forma marcante. O capital de outras empresas foi fundamental nessa última reestruturação. Já o mercado de capitais, foi importante em determinados momentos, em que o Grupo precisava de recursos e para isso colocou ações à venda.

O Grupo Villares, como qualquer outro grupo, passou por bons momentos, marcados pela expansão da atividade econômica e obviamente aumento no número de funcionários. Assim como também, enfrentou momentos difíceis com a demissão dos mesmos.

"Nos processos de reestruturação das empresas tivemos, em alguns casos, expansão do quadro de funcionários e redução, em outros. Nas oportunidades em que o quadro de funcionários deveria ser aumentado, sempre foi dado prioridade para o reaproveitamento interno e naquelas situações onde a redução era inevitável, o respeito ao ser humano sempre foi observado".

Perspectivas concorrenciais não somente em termos de Brasil, como também em termos internacionais são bastante otimistas para o grupo. Uma das ações ainda em discussão, é a possível associação com a Schindler nas áreas de elevadores e escadas rolantes. Esta união é importante para o acesso a novas tecnologias e novos mercados. De maneira conclusiva,

"...a Villares tem a intenção de ser sempre Líder nos negócios que atua, buscando a contínua satisfação de seus clientes e procurando sempre fazer melhor tudo o que faz. Entraremos no próximo milênio competitivos de forma global".

-
- ¹GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares: 70 anos.** São Paulo, jul/88. p. 1.
- ²GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 1.
- ³GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 1.
- ⁴GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 2.
- ⁵AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1991. p. 154.
- ⁶AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 154.
- ⁷AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 154.
- ⁸AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 155.
- ⁹GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, pp. 3-4.
- ¹⁰AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 155.
- ¹¹AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 156.
- ¹²GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 5.
- ¹³GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, pp. 6-7.
- ¹⁴REVISTA BANAS. **Villares pioneiro industrial.** São Paulo: 08/06/70. p. 80.
- ¹⁵REVISTA EXAME. **O desafio da reforma.** São Paulo: Abril, jun/72, pp.64-67.
- ¹⁶REVISTA EXAME. **O desafio....**, pp. 42-52.
- ¹⁷AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, pp. 159-160.
- ¹⁸GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 12.
- ¹⁹GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, pp. 12-13.
- ²⁰GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 13.
- ²¹GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, pp. 13-14.
- ²²GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares....**, p. 14.
- ²³DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÕES - ASSESSORIA DE IMPRENSA. **Entrevista com Sr. José Gilberto de Paula em Agosto de 1995.**
- ²⁴RAPOSO, Márcia. **Plano da Villares para se recuperar.** **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 08/09/81.
- ²⁵RAPOSO, Márcia. **Villares cria nova "holding" e altera o controle da VIBASA.** **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 30/05/84.
- ²⁶KARAM, Rita. **VIBASA investe US\$ 5 milhões para automatizar controle de qualidade.** **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 27/04/89.

- ²⁷JORNAL DO BRASIL. COFAP adquire empresa da Villares por US\$5 milhões. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 04/05/84.
- ²⁸GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares...**, p. 15.
- ²⁹LAJE, Miriam. Villares chega bem próxima dos 50 mil elevadores com qualidade e segurança. **Jornal do Brasil**. São Paulo: Jornal do Brasil, 05/06/85.
- ³⁰FOLHA DE SÃO PAULO. Villares, da montagem de elevadores à informática. São Paulo: Folha de São Paulo, 01/09/85.
- ³¹REVISTA EXAME. **Ilhas de produtividade, para simplificar**. São Paulo: Abril, 11/06/86, PP. 51-52.
- ³²REVISTA EXAME. **Ilhas de produtividade...**, pp. 51-52.
- ³³GRUPO VILLARES. **Trajetória Villares...**, p. 18.
- ³⁴NETZ, Clayton. Uma aquisição polêmica. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 27/07/88, pp. 36-38.
- ³⁵HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 51.
- ³⁶AQUINO, Cleber. **História empresarial...**, pp. 154-155.
- ³⁷SUZUKI, Nair. GAMBIRASIO, Alexandre. **Isonomia é essencial**. São Paulo: Notícias, 03/07/95.
- ³⁸GRUPO VILLARES. Entrevista com a direção do Grupo. São Paulo, nov./95.

5. REENGENHARIA NO GRUPO GRADIENTE

Conceitos de reengenharia não representam, em linhas gerais, idéias novas para o Grupo Gradiente. Pode-se dizer que todo seu desenvolvimento, ou pelo menos grande parte dele, originou-se a partir de uma reengenharia de negócios realizada pelo Grupo Staub S/A, em 1970, quando este adquiriu a Gradiente.

Em um primeiro momento, este capítulo contextualiza a história da Gradiente, fazendo um resumo do que foi o Grupo Staub S/A. Tal retrospecto é importante, pois caracteriza o ambiente organizacional no qual a Gradiente se inseriu, bem como as pessoas que passaram a dirigi-la. É importante, também, para melhor ilustrar importantes reestruturações das empresas ao longo do tempo.

A seguir, descreve-se a origem da empresa Gradiente, a partir dos engenheiros que a constituíram até a alteração em seu quadro societário. Na sequência, relata-se a trajetória do Grupo, procurando enfatizar aspectos que marcaram seu desenvolvimento.

Considerando o ramo de atividade do Grupo Gradiente - áudio, vídeo e telefonia celular - o trabalho segue apresentando os seus planos futuros, que estão sendo empreendidos face aos novos rumos concorrenciais, marcados fundamentalmente pela emergente presença dos "Tigres Asiáticos" neste setor. A estratégia utilizada diante destes

"inimigos" é relatada pelos dirigentes do Grupo, na parte final deste capítulo.

5.1 ORIGEM DO GRUPO STAUB

Naquelas empresas que conseguiram obter prestígio e posição de destaque, tanto no cenário nacional quanto internacional, a figura de seu fundador sempre é motivo de valorização. O Grupo Staub não foge à regra, e, portanto, para caracterizar a empresa, faz-se necessário considerar também, quem a constituiu.

Emile Hermann Staub, pai do atual presidente da Gradiente, encarava seu país - a Suíça - como pronto e acabado, sem muitas perspectivas de novos empreendimentos a realizar. Diante disto, assinou em 1927, aos vinte quatro anos de idade, um contrato para trabalhar no Rio de Janeiro pelo período de trinta e seis meses. Como havia estudado na Inglaterra, o convite para o Brasil surgiu de uma empresa de Manchester que vendia casimiras aos importadores brasileiros.¹

Terminado o contrato, em 1930, o imigrante não mais queria regressar ao seu país. Resolveu então, fundar sua própria empresa, uma firma de representação para importação, que começou na área de peças para automóveis. A prática da importação era, naquela época, uma atividade bastante

explorada. O ambiente da economia brasileira era marcado pelo incipiente setor industrial, resultando na importação de grande quantidade de produtos.

Emile Staub explorou vários segmentos. Além de peças, ingressou também no ramo de material elétrico, sendo o responsável por introduzir a lâmpada fluorescente no Brasil. Na década de 50, tornou-se o maior vendedor de bicicletas no país. Com produtos diversificados conseguiu montar, ao todo, quinze escritórios, em vários estados brasileiros, comercializando produtos importados e sendo representante de empresas estrangeiras.²

Em 1956, o filho de Emile Staub, Eugênio Emílio Staub, na ocasião com quatorze anos, começou a trabalhar na empresa do pai, ainda uma prestadora de serviços. Eugênio precisava conciliar a escola e o trabalho, fato não muito comum para os amigos de colégio, mas extremamente válido e importante para a formação daquele que acabou se tornando o sucessor de Emile nos negócios.

No início da década de 60, nasceu a Staub S/A Indústria Eletrônica. A empresa foi fundada para produzir rádios e vitrolas. A preocupação de mudar o foco de atuação, de representantes para industriais, surgiu a partir da observação, de que o processo de substituição de importação seria irreversível. Era a política industrial adotada pelo governo da época, que estimulava a entrada de muitas empresas

estrangeiras no país, sendo que muitas das quais, optavam pela associação com empresários brasileiros.

Os Staub, enquanto representantes de produtos importados, eram pessoas que estavam em contato com os dois lados, produtores e consumidores. E, freqüentemente, empresas estrangeiras os procuravam, para indicarem pessoas interessadas em investir em parcerias, produzindo os produtos até então importados. A princípio, Emile Staub via em tal prática, algo normal, e acompanhava os empresários estrangeiros até às pessoas mais indicadas para o negócio.

Neste processo, quando acordos se concretizavam, obviamente os Staub perdiam um grande espaço, pois a figura do atravessador, do intermediário importador, deixava de existir. Exemplo disto, é o segundo componente do aparelho de televisão - o seletor de canais - que passou a ser produzido no país. A Staub S/A, então representante do mais expressivo fabricante nos Estados Unidos, passou a procurar alguém interessado em produzir o referido componente.

Na época de ingressar na faculdade, a família de Eugênio queria-o cursando a área da engenharia, mas ele optou por outra área de estudos. Passou a estudar administração de empresas, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Ao se formar, em 1964, assumiu a superintendência da Staub S/A. Naquela ocasião, foi Eugênio quem abriu os olhos para que a empresa explorasse todo seu

potencial, e aproveitasse o momento para se tornarem grandes industriais.

Como a empresa americana fabricante de seletor de canais, procurava alguém para associar-se, Eugênio achou que havia chegado a hora de dar início ao processo de industrialização da empresa. Provavelmente, a empresa teria perdido a oportunidade, não na visão de Eugênio: *"depois que o americano já havia ido embora eu me dei conta de que existiam trinta e tantos interessados no negócio - o negócio devia ser muito bom!"*.³

Foi então que Eugênio conseguiu convencer seu pai a assumir a industrialização do produto. Resolveram entrar com um projeto para tentar vencer a concorrência, e obter a licença para a industrialização. O projeto foi escolhido, e em 1965, passaram a fabricar os seletores de canais para televisão. *"Esta atividade realmente alavancou todo o crescimento da empresa daí para a frente"*.⁴

Em 1967, a Staub S/A tornou-se, em volume dólares, a maior exportadora de componentes eletrônicos do Brasil. O sucesso aconteceu no México, onde a empresa detinha aproximadamente 60% do mercado, concorrendo, com cinco fabricantes de seletores de canais. Chegaram a exportar mais que outros grupos como a Philips e a Siemens.

O sucesso da atividade contribuiu decisivamente para o bom desempenho da empresa. Tanto que no início de 1970, *"a empresa tinha excesso de caixa e buscava uma nova*

*oportunidade para se diversificar".*⁵ Um dos caminhos, já visualizados pela Staub, era a criação da Zona Franca de Manaus, que mudaria o perfil das indústrias do setor.

Posteriormente, com a aquisição da Gradiente, os negócios tomaram novos rumos. Basicamente, foram nessas condições, que se consolidou a Staub S/A. Teve início com Emile Staub, mas em pouco tempo, seu filho já participava ativamente nas grandes decisões estratégicas da empresa.

5.2 ORIGEM DO GRUPO GRADIENTE

A Gradiente foi fundada em outubro de 1964, por quatro estudantes de engenharia, por sinal muito talentosos e criativos, que iniciaram literalmente como uma empresa de *"fundo de quintal"*, montando amplificadores projetados por eles mesmos. Os primeiros passos foram muito importantes, a começar pelo nome que escolheram. Uma denominação diferente e de impacto, que significa *"uma maneira de medir diferença de grandeza ao longo de uma distância, ao longo do tempo..."*.⁶

Os quatro engenheiros preocuparam-se com fatores importantes, como o *"design"* dos produtos, a logística e a tecnologia utilizada. Adotaram a política, de que um bem de consumo deveria ter uma forma atraente, de buscar lojas especializadas para a distribuição e de concorrer com produtos importados. E, em termos de tecnologia, optaram por


usar os transistores de silício numa época em que a maioria utilizava os de germânio.

As relações entre a Staub S/A e a Gradiente, tiveram início muito antes do processo de aquisição. A Staub, como importadora, trazia determinados componentes e repassava a preço de custo para a Gradiente. Eugênio tinha muita amizade com os quatro engenheiros, e costumava freqüentar a empresa deles nas tardes de sábado.

A Gradiente chegou a produzir caixas acústicas além de sua linha normal de amplificadores. No final de 1967, a Staub S/A, que tinha a representação dos produtos da marca inglesa Garrard, passou a distribuição dos modelos destinados ao mercado de áudio, à Gradiente, em especial os toca discos. Havia portanto, uma forte relação entre as duas empresas.

Em 1969, a empresa contava com aproximadamente setenta empregados. Não tinha grandes investimentos em *marketing*, mas conseguiu divulgar seus produtos principalmente nas feiras de Utilidades Domésticas - UD, obtendo grande prestígio. Entretanto, enfrentava sérios problemas de organização. Tomou boas decisões estratégicas, mas devido a ter atingido crescimento considerável, passou a ter dificuldades em seus diversos setores, como produção e contabilidade.

Diante de tais circunstâncias, a Gradiente, com setenta empregados e problemas de administração, e a Staub S/A com seiscentos e excesso de caixa no início dos anos 70, começaram as negociações para sua venda. A Gradiente



procurava um outro grupo para uma associação. Mas a Staub, em especial Eugênio, não queria realizar uma transação direta. Para tanto, foi contratado um consultor externo, especializado em fusões e incorporações de empresas para realizar a negociação.

Como as duas empresas possuíam uma relação de amizade pessoal entre seus dirigentes, os quatro engenheiros procuraram Eugênio, para saber o que ele achava da associação com a empresa desconhecida. Eugênio, então, foi obrigado a revelar que a Staub, era o grupo que buscava realizar a associação. Não houve grandes problemas, pois existia muita sinergia entre as duas empresas, facilitando o processo de fusão.

A associação foi concretizada por meio da criação de uma *holding*, a IGB - Indústrias Gradiente Brasileiras. Os acionistas da Staub S/A e da Gradiente passaram então a ter ações somente da *holding*. Um fato curioso é que contrataram uma auditoria para avaliar o patrimônio das duas empresas. Se o patrimônio da Gradiente representasse menos de 20% que o da Staub, esta poderia desfazer o negócio. O resultado foi 18%, mas mesmo assim a união se concretizou.

Após a associação, ao longo do tempo alguns dos fundadores da Gradiente foram se retirando: um deles passou a cuidar da fazenda do pai e um outro foi montar uma outra empresa. Segundo Eugênio, um dos principais fatores que levou a Gradiente a perder o controle da situação, é que não

existia uma hierarquia dentro do grupo, não havia alguém com capacidade administrativa.⁷

A transação foi realizada, basicamente, em virtude da ousadia de Eugênio e da confiança de seu pai no empreendimento. Todos os diretores da Staub S/A, eram contra a aquisição, e segundo o próprio Eugênio, estavam cobertos de razão. Seguindo um raciocínio lógico e coerente, a Gradiente seria um péssimo negócio, a decisão foi um tanto quanto instintiva.⁸

Os argumentos para a não aquisição eram os diversos recortes de jornais, que os diretores haviam levado para a reunião. Tais notícias traziam o poder e a fama de gigantes naquele segmento de atuação. Eram grandes empresas como a Philips Sansui, Akai, Kenwood e, em especial, a Telefunken, esta com suas vitrolas "Dominante" e "Cantata". Naquela época, já havia a Zona Franca de Manaus e a concorrência japonesa nas vitrines das lojas, era algo que assustava e causava grande temor.

A Gradiente, por sua vez, não tinha grandes investimentos em propaganda, estava um tanto quanto desorganizada, e era uma empresa muito pequena quando comparada às gigantes do setor. Conseguir superar a concorrência parecia algo impossível para a Gradiente naquela época. Apesar de todas as condições pouco favoráveis, em julho de 1971, a associação se concretizou. Apostaram tanto na união, que até abriram mão do nome Staub. Prevaleceu a

marca Gradiente, que tinha um maior impacto junto ao público, deixando a Staub em segundo plano.

5.3 GRUPO GRADIENTE 1971 A 1980 - AGORA SOB NOVA DIREÇÃO

Um dos primeiros passos da nova Gradiente foi tentar descobrir o segredo japonês. Compraram alguns aparelhos e desmontaram para tentar entender o que eles faziam. A conclusão foi que realmente não era possível competir com os japoneses. Eram produtos extremamente complexos que causavam um certo desânimo, pois a diferença tecnológica para com os similares nacionais era muito grande.

Em virtude da criação de órgãos como Sudene e Sudam, o governo passou a dar incentivos fiscais às empresas, no intuito de desenvolver a região Norte e Nordeste. A Gradiente resolveu, então, fundar em 1972, uma empresa na Zona Franca de Manaus. No ano seguinte o alvo foi o México, com a abertura de uma subsidiária, que em pouco tempo conquistou a credibilidade dos mexicanos.⁹

Em 1974, a Gradiente, ainda em sua fase expansionista, adquiriu a Control, empresa na área de telecomunicações. A Control teve início com um membro da família Villares, chegou até às mãos da Gradiente, e algum tempo depois, voltou à Villares. Esta por sua vez, a vendeu, na década de 90, para ex-funcionários do Grupo.

A Gradiente adotava uma política bastante agressiva em termos de investimentos. Conseguiu obter uma alavancagem financeira muito importante, trabalhando com recursos de terceiros. Neste sentido, a figura do BNDES, assim como para grande parte das indústrias da época, representou para a Gradiente um impulso fundamental.

Os riscos também eram elevados. Prova disto, são os relatórios do BNDES sobre a Gradiente, que diziam, em 1976, que a empresa iria quebrar em seis meses. Embora tenha passado por um período difícil, em especial de 1975 a 1977, conseguiu se reerguer. Seus concorrentes estrangeiros contavam com certos privilégios, pois tomavam empréstimos com correção monetária prefixada, na maioria das vezes abaixo dos índices inflacionários, e obviamente, torciam para que tais índices subissem cada vez mais.¹⁰

Grandes mudanças na Gradiente ocorreram no final da década de 70. Um dos principais acontecimentos que alavancou as atividades da empresa, foi uma verdadeira reengenharia de processos. Principalmente, considerando-se o conceito de mudanças radicais, e não pequenos resultados de melhoria, mas a obtenção de ganhos consideráveis.

Em 1979, a Gradiente já fabricava toca-discos e gravadores e estava também concorrendo no mercado com os módulos constituídos de receiver, toca-discos, caixas acústicas e gravador cassete. O cliente comprava todo esse aparato, sem saber, algumas vezes, como instalá-lo. Quando

não se impacientava ao ler os manuais de instrução. Foi então que a Gradiente chegou a conclusão de que estava vendendo problemas para os clientes.

A solução estratégica encontrada foi simplificar a vida dos consumidores. Para isso, resolveram fabricar um "enlatado", um modelo a que deram o nome de "System", para combater o 3 em 1 lançado por um grupo estrangeiro. O System se desfez dos grandes e cansativos manuais, tornou-se mais simples e suas informações se limitaram a uma folha frente e verso.

O System era um conjunto de som vendido com uma estante, denominada "rack", que veio a simplificar a vida do consumidor. O lançamento foi feito na Feira de Utilidades Domésticas - UD em maio de 79, quando um revendedor ainda muito cético, resolveu ficar com cinquenta peças. O produto foi tão bem assimilado, que no segundo dia, já havia aumentado o pedido para quinhentas peças, e durante a primeira semana já havia comprado mil peças.¹¹

"Foi um enorme sucesso. Dobramos o tamanho da Gradiente em dois meses com esse produto, o System 95".¹² Os segredos eram a inovação mercadológica, o preço bastante acessível e a simplicidade, não muito comum aos aparelhos de áudio existentes no mercado. Os resultados foram tão positivos, que com uma caixa bastante reforçada a empresa buscou novas oportunidades de investimento. Com tais recursos foi

possível, ainda no mesmo ano, realizar dois grandes investimentos estratégicos.

O primeiro deles foi em novembro de 1979 quando adquiriu a Garrard. Era uma marca bastante conhecida, que em 1972, detinha 22% do mercado norte americano de toca-discos, e sete anos depois esta participação caiu para 1%. Além de ter sido muito mal administrada nesse período, havia um agravante: as empresas japonesas, que a cada dia conquistavam novos mercados.

A Garrard era uma aquisição estratégica, pois a partir dela, esperava-se absorver a tecnologia que ela detinha, e conquistar mercados externos. Com ela, a Gradiente estaria atuando não só na Inglaterra, mas também na Alemanha, na Holanda e nos Estados Unidos. A Garrard era uma empresa que teve início em 1918; especializada em produtos mecânicos, chegou a produzir canhões.

Enquanto era negociada a compra da Garrard na Inglaterra, a Gradiente já estava com os olhos voltados para o Brasil, para um de seus concorrentes. Em parte por causa do sucesso do System da Gradiente, e com a presença das grandes marcas japonesas, a Polivox, que também atuava na mesma área, estava com sérios problemas financeiros.

A Polivox estava sendo vendida e já mantinha negócios com a Sharp e com a Toshiba. Diante da possível venda para alguma das empresas japonesas, a Gradiente vislumbrou perder um espaço considerável e arduamente conquistado. A

preocupação da Gradiente era justificada. Afinal de contas, enquanto buscava novos mercados externos, poderia abrir espaço para os concorrentes em seu próprio país.

Resolveu, então, negociar a compra da Polivox, que era uma empresa muito respeitada. Os contatos iniciais se fizeram por telefone, da Inglaterra para o Brasil. A compra foi consolidada apenas um mês após a aquisição da Garrard. Para obter a Polivox, a Gradiente se aproveitou de um desentendimento entre os acionistas do grupo. Comprou 49% das ações, e quando as empresas japonesas souberam desta transação, não mais se interessaram pela Polivox.

Com as duas novas empresas, a Gradiente poderia definir melhor seu público alvo. A Polivox centralizaria seu foco em produtos para classes "B" e "C". A Gradiente continuaria em uma linha mais sofisticada, e a Garrard por sua vez, estaria presente no mercado externo. Além disso, com esta presença na Europa, a Gradiente poderia mais facilmente ter acesso aos novos lançamentos tecnológicos.

No mercado nacional de áudio, a Gradiente, contava com uma fatia de mercado equivalente a 35%, no final da década de 70, e estava cotada entre as dez maiores do mundo naquele segmento. Uma radiografia daquele período, mostrava a Gradiente com 4300 funcionários em seis países: Brasil, México, Inglaterra, Estados Unidos, França e Alemanha. Possuía quatro fábricas em São Paulo, duas em Manaus, uma em Osasco, uma no México e uma na Inglaterra. O que contribuiu

para tal dimensão, foi a aquisição da Polivox e, em especial, da Garrard.¹³

Esses dois novos investimentos, não representaram problemas financeiros para a Gradiente, pois estava suficientemente capitalizada. Entretanto, em termos administrativos, a situação era um pouco mais complexa. Cada nova empresa tinha problemas e características próprias, e assimilar as duas aquisições ao mesmo tempo, foi algo que trouxe certos problemas para a Gradiente, manifestados na década de 80.

5.4 GRUPO GRADIENTE 1980 A 1990 - ÊNFASE NA TECNOLOGIA

Este período caracterizado por forte recessão econômica, marcou as empresas brasileiras como um todo. Muitas delas, capitalizadas na década de 70, na seguinte se depararam com a crise. A Gradiente também viveu esse contexto e soube superar as dificuldades.

No final de 1981, a Gradiente, que estava com a Control no setor de telecomunicações, tornou-se a maior fabricante nacional de telefones. Desenvolveu o telefone padrão brasileiro, a pedido do próprio presidente da Telebrás, e por motivos até certo ponto desconhecidos, deixou de ser fornecedora do governo, passando a ter como alvo somente o consumidor final. Era também, na década de 80, a única

empresa com um telefone sem fio homologado junto aos órgãos governamentais.

Do período de 1978 a 1982, a Gradiente viveu uma época de grandes resultados. Considerava que a crise já havia passado por ela, sem ter deixado seqüelas. A recessão, porém, marcou o Grupo, em função das elevadas despesas financeiras. Operacionalmente existia lucro, mas como a empresa trabalhava com elevada percentagem de capital de terceiros, os encargos financeiros eram onerosos.

A Gradiente ocupou um lugar de destaque em grandes mercados consumidores. A nível mundial, as empresas japonesas como um todo, detinham grande fatia de mercado, mas essa posição na verdade, era conseguida com o esforço coletivo. A participação era pulverizada entre as várias empresas do setor.

Entre os vinte maiores mercados de áudio do mundo, o Brasil, na década de 80 era o oitavo maior, e o México o décimo quarto. Em todos os outros dezoito mercados, as indústrias japonesas dominavam, chegando, em certos países, a deter 90%. Até mesmo em países como a França, com um mercado bastante protegido, os japoneses estavam presentes. É importante salientar que, coletivamente, eram as líderes de mercado. Entretanto, tal feito não foi atingido no Brasil e no México, países onde a Gradiente sozinha era responsável por mais de 50% das vendas.

A Gradiente é, sem dúvida, uma empresa que merece destaque. Certamente existem empresas no setor mais estruturadas do que ela. Mas partindo-se da idéia de que o país não tem tradição tecnológica neste segmento, ela tem conseguido importantes realizações. Possui capital 100% nacional e desde seu início conviveu com a concorrência japonesa. O fator tecnológico não impediu que a Gradiente continuasse no mercado, pois a atualização foi constante.

Quando a empresa foi fundada, em 1964, o governo Castelo Branco, abriu o mercado para as importações e produtos de grandes marcas como Akai e Kenwood começaram a entrar no Brasil. Este processo durou dez anos, até a crise do petróleo. Mas logo, em 1975, as empresas japonesas, atraídas pela política governamental de desenvolver a região amazônica a qualquer custo, se instalaram na Zona Franca de Manaus, respaldadas por grandes incentivos fiscais. A princípio, produziram televisores a cores, e posteriormente, com a aprovação do projeto da Sony, invadiram o setor de áudio.

A Gradiente tem conseguido resistir à concorrência japonesa, que se acha melhor sustentada principalmente em termos de tecnologia. As empresas japonesas costumam privilegiar recursos para sua área de pesquisa e desenvolvimento e o montante que lhe é destinado supera, em muito, os aplicados pelas demais congêneres ocidentais.

Mais do que qualquer outro país, o Japão atraiu os olhos e ouvidos da Gradiente. Na verdade, funcionou como uma

espécie de espelho para as ações da empresa brasileira. Primeiro, em função da tecnologia, e depois, pela própria filosofia de trabalho da indústria japonesa. Embora exista a rivalidade, existe também uma estreita relação entre o Japão e a Gradiente, envolvendo constante aprendizado.

A primeira viagem que Eugênio fez ao Japão, foi em 1967, em busca de fornecedores de componentes para o seletor de canais, na tentativa de reduzir custos. Depois, montaram no Japão, um escritório de compras, que na verdade foi a maneira encontrada de se absorver tecnologia diretamente da fonte. Para isso, contavam com um grupo de engenheiros que tentavam descobrir e conhecer os lançamentos e novos produtos em todo o mundo.

Esta pesquisa era possível devido à estrutura produtiva das indústrias japonesas. Normalmente, os fornecedores da indústria tinham um fornecedor, e este por sua vez também tinha seu fornecedor, que em cadeia poderia ser até mesmo de "fundo de quintal". O fato é que, intervindo-se em qualquer elo da cadeia era possível ter uma idéia de como seriam os novos produtos finais.

A indústria japonesa, de um forma geral, procura obedecer certos princípios básicos e fundamentais. Via de regra, tais princípios espelham a própria filosofia de trabalho de seu fundador. Esta é também uma característica da Gradiente. Em termos operacionais, a empresa tem como

filosofia, procurar manter quatro tipos de poderio: tecnológico, industrial, mercadológico e financeiro.¹⁴

Existem duas maneiras de se obter o poderio tecnológico. Uma delas, bastante utilizada pela Gradiante, significa olhar o que os outros estão fazendo. Todos os anos eles importam vários produtos, para saber como foram desenvolvidos. É um processo de desenvolvimento tecnológico alcançado na engenharia reversa.

Outra maneira de se ter o poderio tecnológico, é desenvolver tecnologia própria. Para isso, a empresa mantém uma equipe dedicada à área. Alguns produtos ou soluções já foram desenvolvidos pela Gradiante e incorporados por empresas japonesas. Exemplar episódio, que vale a pena ser lembrado, é que a Sony, do Japão, pagou royalties para a Gradiante, por uma invenção desenvolvida em seu centro de pesquisas, em Osasco.

O poderio industrial é simples e basicamente implica em qualidade acima de tudo. Qualidade no produto em si, na aparência e nos serviços. Pelo fato da empresa ter convivido, desde seu início, com produtos importados de qualidade superior aos nacionais, buscou sempre superá-los quando da fabricação própria.

Para o poderio mercadológico, a Gradiante busca a satisfação dos seus clientes, e ressalta a importância da marca. A marca representa autonomia de produção, isto significa dizer que a Gradiante não está sob dependência

desta ou daquela empresa estrangeira para comercializar seus produtos. Este fato é importante instrumento ligado à imagem do produto.

Um aspecto comum a todas as empresas, é a busca do poderio financeiro. Para a Gradiente rentabilidade e lucro são fundamentais, entretanto, é importante conciliá-los ao planejamento estratégico da empresa. Obter bons lucros a curto prazo é desejável, mas não se pode negligenciar outras áreas como a tecnológica, a industrial e a mercadológica, sob o risco de perder o princípio filosófico em que se baseia a empresa.

Atenta a estes aspectos, a Gradiente lançou, na área de informática, em novembro de 1985, seu computador pessoal. O MSX da Gradiente de 8 bits foi um sucesso. "Entre 1º de dezembro e 20 de dezembro de 1985 nós vendemos 20 mil computadores, o que no ramo da informática é um número bastante expressivo...".¹⁵

Apesar do êxito na área da informática, a Gradiente apostou em outro produto, que revolucionou o mercado de áudio. A novidade tecnológica foi o *compact disc*. Representou um marco na linha de áudio, um enorme salto tecnológico, podendo ser comparado ao lançamento do disco de vinil. A Gradiente foi uma das primeiras a lançar o produto no Brasil, juntamente com a Philco.

Entre os dois lançamentos, a Gradiente optou em privilegiar a comercialização do *compact disc*. Acreditava que

seria mais fácil convencer os consumidores a adquirirem algo de que eles já tinham uma certa noção, do que comprarem computadores, um bem mais restrito. Além disso, a empresa imaginava que diante da alta fidelidade proporcionada pelo *compact disc*, as pessoas seriam induzidas a renovarem todo seu equipamento de som para acompanhar a alta tecnologia, alavancando a venda de outros produtos.

Em 1988, a Gradiente contava com 48% do mercado de toca-discos a laser, e estava lançando quatro novos modelos ainda destinados à classe "A". A marca Garrard ainda pertencia à Gradiente, que na própria Inglaterra, resistia com apenas um laboratório de pesquisa. Nessa época decidiu-se também pela desativação da Polivox. Outro fato desestimulador foi o lançamento, no Brasil, de vídeos cassete fabricados no Japão e introduzidos no mercado brasileiro através da Zona Franca de Manaus.¹⁶

Em 1989, a IGB, passou a se chamar Gradiente Eletrônica S/A. Sob esta nova razão social, e dez anos após adquirir a Polivox e a Garrard, a Gradiente voltou a fazer novas aquisições. Comprou três unidades da Telefunken, uma em Manaus, e duas em São Paulo. Esta empresa detinha 8,5% do mercado nacional de televisores coloridos e 27% dos televisores preto e branco.¹⁷

Desde 1986, a Gradiente vem implantando um programa de racionalização administrativa, e uma das medidas adotadas foi baixar os níveis de estoques de matérias primas e produtos

acabados. Isso permitiu sobras de caixa que, em parte, contribuíram para manter a saúde financeira da empresa e permitir a aquisição da empresa alemã Telefunken. Foi uma aquisição estratégica, porque facilitou a entrada no mercado de televisores e também porque o contrato previa o fornecimento de tecnologia pelo prazo de quinze anos, por uma das maiores empresas do setor elétrico e eletrônico.¹⁸

No final da década de 80, a Gradiente continuou inovando e investindo em duas de suas áreas de atuação: informática e videogame. Com o Expert Plus, o objetivo era o uso doméstico do computador. Para isso, tinha programas para aplicação gráfica, um banco de dados para receitas culinárias, e uma planilha de cálculos para consumo de combustível. Os modelos, ainda na linha MSX, tinham 80 *kbytes* de memória principal e passaram a ter drive para disquetes de 3,5 polegadas.¹⁹

A outra novidade ficou por conta de algumas inovações tecnológicas com base nos produtos da Nintendo of America Inc., líder mundial do mercado de videogames. Os produtos eram pistolas e tapetes, com tecnologia de última geração, utilizados para dar maior sentido de realidade para os jogos. A Gradiente, também responsável pelo modelo Atari, investiu maciçamente em termos de divulgação. Colocou anúncios nas principais redes de televisão do país, revistas, *out doors*, comerciais nos cinemas e também um merchandising em uma das novelas da Rede Globo.

5.5 GRUPO GRADIENTE 1990 A 1995 - IMPACTOS ESTRUTURAIS

Como toda e qualquer empresa, a Gradiente viveu e conheceu as benesses e restrições ditadas pelas diversas políticas econômicas governamentais. Apesar de constantes instabilidades econômicas, a empresa continuou lançando novos produtos, o que parece ser uma das premissas básicas para a expansão e crescimento das empresas neste setor de atividade.

No final de 1990, seguindo sua filosofia de constante evolução, lançou 25 novos produtos. Destaque para o primeiro televisor Gradiente, de 29 polegadas, um videodisco e o aparelho de som Esotech AV, um sofisticado equipamento, destinado à classe de alto poder aquisitivo. Novos modelos de televisores também foram lançados através da Telefunken, para o segmento popular. Para incrementar a pesquisa, a Gradiente resolveu transformar o escritório comercial do Japão, em um laboratório para desenvolvimento de novos produtos, com 15 pessoas entre brasileiros e japoneses.²⁰

Após vários ciclos de mudanças desde sua formação, a empresa contava, em 1990, com 7.300 empregados. A Gradiente Eletrônica S/A, a Companam - Componentes da Amazônia Ltda., a Gradiente Industrial S/A, a Telefunken Rádio e Televisão Ltda., a Telefunken Industrial Ltda. e a VTA Amazônia Eletrônica S/A compunham o Grupo Gradiente que se achava disposto a dilatar ainda mais esse domínio.²¹

Embora a Gradiente tivesse investido muito em 1990, e obtido excelentes resultados, comparados ao ano anterior, mesmo com a abertura do mercado para importações, as projeções para o ano seguinte não eram das melhores. No final de 1990, começava a visualizar um outro período recessivo. Em 1991, o número de lançamentos foi menor, ocorreram demissões, a área da produção foi forçada a tirar férias coletivas, e as próprias lojas revendedoras estavam se resguardando, procurando manter o menor estoque possível.

Em abril de 1991, a Gradiente incorporou a Telefunken. A empresa deixou de existir basicamente porque a Gradiente estava desenvolvendo melhor o papel da Telefunken, isto é, produzir televisores. Além dos televisores, a Gradiente lançara novidades no mercado, como novos modelos de videocassetes e câmeras de vídeo.

Em virtude da abertura do mercado ao capital estrangeiro, a Gradiente passou por sérios problemas. Assim, com o período recessivo de 1991, e as elevadas taxas nos custos financeiros, Eugênio Staub chegou a cogitar a idéia de uma possível transferência para a Ásia. Havia feito contatos com os governos da Malásia e da Tailândia. Tais perspectivas faziam parte do planejamento estratégico da empresa.

Embora no Brasil, a prática de planejamentos de longo prazo, não seja uma tradição nas empresas em geral, e em particular para a área eletrônica, a Gradiente não abriria

mão dessa prática. Seu segmento tem um agravante que são as políticas imprevisíveis que regem a Zona Franca de Manaus. Aliadas à instabilidade na economia brasileira e o grande dinamismo tecnológico, fazem com que a Gradiente sempre trabalhe com vários cenários, permitindo, desta forma, estar mais preparada para possíveis adversidades.

Talvez a maior adversidade encontrada tenha sido a crise econômica dos anos de 1991 e 1992. A recessão trouxe sérios problemas para a economia como um todo, e a Gradiente não foi exceção à regra. Para vencê-la, foi obrigada a implantar uma reestruturação administrativa e operacional. Foram revistas as políticas estratégicas do grupo, desativadas algumas linhas de produção e terceirizada uma boa parte de suas atividades. O enxugamento foi notório, a empresa tinha 5.100 empregados em dezembro de 1991, e passou em outubro de 1992, a contar somente com 2.750.²²

Outro esforço de superação da crise, foi o relançamento da marca Telefunken, com televisores direcionados aos consumidores de menor poder aquisitivo. Para os de melhor poder aquisitivo, foi lançada uma linha de televisores mais sofisticados. Tais produtos foram desenvolvidos a partir da parceria tecnológica com o grupo francês Thompson Consumer Eletronic - dono da marca de televisores GE e RCA, nos Estados Unidos e da Telefunken, na Alemanha.

Os novos aparelhos tinham índice de nacionalização de 20%. Com uma série de novos recursos, estabeleciam a conexão

de áudio e câmera de vídeo, videocassete e videogame. Tinham também um programa, no qual a televisão se auto-apresentava aos consumidores, mostrando todos os seus comandos e foi disponibilizada ao público nos tamanhos de 14 e 20 polegadas.

A principal política estratégica da Gradiente sempre foi a de buscar o que havia de melhor em termos de tecnologia, para suas várias áreas de atuação. No segmento de videogames, em 1990, a *Nintendo of America*, subsidiária americana da *Nintendo Corporation* do Japão, detinha 85% do mercado naquele país. Desde 1987, a Gradiente, a Estrela e também a Sharp, faziam contatos para uma associação com a Nintendo, afinal de contas, a líder mundial no setor.

Somente em 1993 é que o acordo se consolidou. Após muito tempo de negociação, a Gradiente e a Estrela se uniram e fecharam o acordo com a Nintendo. O resultado final foi a criação de uma nova empresa no Brasil - a Playtronic - primeira fábrica da Nintendo fora do Japão. Optaram pela Zona Franca de Manaus em razão dos incentivos fiscais. Para presidir a nova empresa, foi contratado um profissional da Alpargatas. Staub, da Gradiente e Mário Adler, da Estrela, iriam se revezar, a cada dois anos, para ocupar a presidência do conselho.²³

As três empresas ganharam com a criação da Playtronic. As brasileiras porque representava uma diversificação em seus segmentos: eletrônica e brinquedos. A Nintendo, por sua vez, buscava fixar raízes em solo brasileiro, pois antes de sua

chegada, a líder de mercado era sua rival Sega. No Brasil a Sega é representada pela marca Tec Toy. Com a chegada da Nintendo, cujo cartucho de maior destaque era o Super Mário Brothers, as perspectivas eram de aumento do número de consumidores.

Ainda em termos tecnológicos, a Gradiente assinou no início de 1993, um acordo com a JVC para a produção de videocassete. Basicamente, o acordo previa transferência de tecnologia, por parte da JVC, maior fabricante mundial de videocassetes. Os aparelhos montados em Manaus com menos de 10% de nacionalização, seriam vendidos sob a marca da empresa brasileira.

As parcerias e associações, o fechamento de fábricas e a importação revelaram-se a saída de um período de dificuldades vivido pela Gradiente. Em 1993, as grandes reestruturações já haviam acontecido como pode-se verificar neste trecho: *"de 1990 para cá , reduzimos o número de funcionários de 9600 para 2700, e os níveis hierárquicos de oito para quatro"*.²⁴ As mudanças representaram uma maneira de a Gradiente continuar no mercado. Caso não fossem revistos os planos estratégicos, provavelmente teria fechado suas portas.

Buscando acompanhar a evolução tecnológica, em 1993, a Gradiente começou a participar também do mercado de telefonia celular. Com tecnologia adquirida nos Estados Unidos, Europa e Japão, mais precisamente Novatel, Mitsubishi e Nokia, os aparelhos passaram a ser totalmente montados no Brasil. Foram

introduzidos no mercado nacional mais seis modelos entre portáteis, transportáveis (para longas distâncias) e veiculares.

Na condução de todo o processo de crescimento e reestruturações do Grupo Gradiente, além da figura do proprietário, vários outros executivos também prestaram grande colaboração. Em termos práticos, na Gradiente foi formado um comitê de executivos. Era composto pelo presidente, oito diretores e dois vice-presidentes. O principal objetivo era que as decisões não fossem exclusivamente tomadas por Staub, mas sim, pelo senso entre várias pessoas.²⁵

5.6 GRUPO GRADIENTE - PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Ao analisar a trajetória da Gradiente, um de seus pontos fortes residiu na área de pesquisa e desenvolvimento. Talvez, se não tivesse se dedicado a absorver e desenvolver tecnologia, provavelmente a marca Gradiente não seria 100% nacional. Obviamente, não foi apenas a tecnologia que sustentou e continua impulsionando o grupo. Apoiado nessa variável e com pensamento voltado para o futuro, operacionalizou grande mudanças, e continuou forte no mercado, conseguindo manter-se como símbolo da indústria eletrônica nacional.

A história da Gradiente não é muito antiga, mas é cheia de reestruturações, umas mais outras menos importantes. Pode-se destacar três grandes mudanças de impacto que marcaram o grupo. A primeira foi o lançamento do System 95; a segunda, a aquisição da empresa Garrard e a terceira, a reestruturação propriamente dita da empresa na década de 90.

A partir da idéia pregada pela reengenharia, de acabar tudo uma vez e recomeçar do zero, pode-se dizer que a Gradiente colocou-se na posição dos consumidores. Imaginou-os em suas casas convivendo com grandes módulos, muitas vezes de difícil instalação e acompanhados de manuais bastante complicados. Na época, a empresa contava com uma estrutura pesada, que precisava tornar-se mais ágil.

Para solucionar o problema, surgiu então a proposta de "demitir" os módulos, jogar fora os regulamentos e ter uma organização mais enxuta e compacta. Significava reunir somente o que agregava valor ao produto, acabando com o que não era necessário, e assim, a Gradiente chegou ao chamado System 95. Os resultados dessa mudança radical alcançaram a empresa, e desencadearam uma série de outras mudanças, tanto internas como externas.

O principal efeito interno foram os excelentes lucros; a empresa estava capitalizada e procurando onde investir. Este sucesso trouxe problemas financeiros à Polivox, que acabou sendo adquirida pela Gradiente. Mas antes que isso

acontecesse, a Gradiente fez outra mudança radical, com a compra da Garrard.

Talvez a aquisição da Garrard não tenha sido um bom investimento, ou talvez possa ter sido subtilizada. A marca inglesa tinha renome praticamente no mundo todo, e foi a porta de entrada da Gradiente para a Europa e Estados Unidos. Além do know how tecnológico, em especial para toca-discos, a aquisição da Garrard e a aquisição da Polivox alavancaram o poderio da indústria brasileira.

O outro grande impacto organizacional foi o conjunto de mudanças que fizeram parte de um grande plano de reestruturação. As mudanças surgiram a partir da necessidade de saldar as dívidas e continuar no mercado. O período recessivo da década de 90, em especial os anos de 91 e 92, obrigou a empresa a rever uma série de políticas e buscar seu enxugamento.

O número de diretores da Gradiente, foi reduzido de vinte para dez. Os gerentes que eram setenta, caíram para trinta e sete. Nas áreas onde havia vice-presidente e diretor restou apenas um. Os níveis hierárquicos, de oito passaram a ser quatro. Os diretores tinham uma missão: reorganizar o organograma, e, para isso, precisavam cortar 45 % do pessoal. Entretanto, havia a preocupação em não reduzir o investimento em tecnologia.²⁶

Na área de produtos a situação não foi diferente. *"Muitos aparelhos de som também saíram de linha. Cinquenta*

por cento de nossa linha de produtos foi mutilada. O número de itens que comprávamos caiu de 9000 para 1800".²⁷ A empresa não mais se viu como uma indústria eletrônica, mas como uma empresa de tecnologia e marketing. Isso significou o abandono da produção, das duas fábricas de componentes, em São Paulo e a terceirização da atividade produtiva.

Outra mudança em nível operacional trouxe bons resultados à empresa. A fábrica em Manaus foi reorganizada em cinco macrocélulas, com um diretor e um gerente. Os ganhos de produtividade foram muito relevantes. O faturamento por trabalhador aumentou três vezes. Assim, com a implantação do sistema, foram demitidos 2500 funcionários em um mesmo dia. O objetivo passou a ser incrementar a produtividade, sem novas contratações.²⁸

A trajetória da Gradiente não é muito diferente de outros grandes grupos. Atualmente, a tendência é a especialização, a concentração em determinado segmento, sempre em busca de melhores oportunidades, tanto interna como externamente. E o ramo da eletrônica requer constante pesquisa, por ser uma área na qual o grau de obsolescência é muito grande e por isso, a sintonia com outros mercados é fundamental.

Eugênio Staub, em exposição durante o encontro entre os capítulos brasileiros, argentino e urugueio no CEAL - Conselho Empresarial da América Latina em março de 1995, sintetizou todo o processo de adaptação das empresas

brasileiras à nova realidade da abertura da economia. Segundo ele, sobreviver à forte recessão com abertura de mercados levou à ações enérgicas, ousadas e drásticas. As principais ações implementadas pela gradiente e outras empresas brasileiras podem ser resumidas nos seguintes tópicos:

- 1) **Reavaliação e Mudança da Estratégia das Empresas** - Para adaptá-las à competição internacional nos mercados internos e externos numa economia Mundial crescentemente globalizada;
- 2) **Contratação de Consultorias Externas** com o objetivo de ajudar a implantar a nova estratégia, em cumplicidade com a alta administração e conferindo às decisões difíceis, credibilidade técnica.
- 3) **Identificação do "Core Business"**, abandonando-se atividades acessórias e a excessiva verticalização do pprocesso produtivo das empresas.
- 4) **Terceirização de Processos e Serviços**, de forma ampla para reduzir os custos fixos e variáveis.
- 5) Uma obsessiva perseguição da **Produtividade** em todos os departamentos das empresas, através de criteriosa reavaliação de **todas as etapas** do Processo - desde a Engenharia até o Marketing.
- 6) A **Reengenharia dos Produtos** de forma a torná-los mais baratos e mais atraentes para os clientes.
- 7) A obsessiva busca da **"Qualidade Total"** e seu reconhecimento público através da certificação no sistema ISO-9000.
- 8) A permanente busca de novas idéis e novos métodos de gestão através do **Benchmarking International**.
- 9) O **"Down Sizing Inteligente"**, através da Reengenharia das empresas como algo mais que a simples redução de pessoal e custos. A redução dos níveis hierárquicos das empresas foi generalizada.

- 10) A implantação de novas **políticas de Recursos Humanos**, promovendo a **participação, o engajamento e o envolvimento** de todo o pessoal remanescente desde o mais alto nível até o "chão-de-fábrica".
- 11) E, "last but not least", a realização de **Investimentos** - decisão difícil num período da forte recessão.

A implementação destas práticas levaram à oscilações "radicais" em todos os indicadores de desempenho entre os anos de 1990 e 1993 como a perda de 47% do Patrimônio Líquido de US\$ 99,0 para US\$ 52,0 milhões; prejuízos de US\$ 34,0 milhões em 91 e US\$ 15,0 milhões em 92 ou ainda a redução do quadro total de 9.037 funcionários em dezembro 1990 para 2300 no final de 1994. Embora esses números sejam expressivos, a Gradiente soube preservar de maneira positiva seu faturamento *per capita* que cresceu de 1990 a 1994, de US\$ 32,5 mil anuais para US\$ 176,0 mil.²⁹

5.7 GRUPO GRADIENTE - RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS

Uma das principais reestruturações da Gradiente, foi a definição e fabricação de um novo produto, pode-se dizer, um novo conceito em termos de aparelho de som. O objetivo do novo produto, foi tentar buscar a inovação tanto em termos de *design*, tecnologia, como também simplificar a sua operacionalização pelos usuários. O critério de avaliação

observando para essa reestruturação, foi a receptividade do novo produto pelos consumidores. Os objetivos não só foram alcançados como superaram as expectativas, pois o *System 95* foi aprovado pelo público consumidor e gerou grandes lucros, que alavancaram os empreendimentos da Gradiante.

Este empreendimento proporcionou condições para a Gradiante adquirir duas novas empresas em um mesmo ano, a Polivox e a Garrard. O objetivo desses investimentos, foi aumentar a fatia de participação no mercado nacional com a Polivox; e também obter a grande marca de toca-discos da época - Garrard - bem como participação de mercado em outros países. A Garrard não proporcionou tanto sucesso quanto a própria marca Gradiante. A Polivox, foi mais uma medida para evitar que sua fatia de mercado não caísse nas mãos de empresas japonesas.

Já nos anos 90 a reestruturação verificada, tinha como objetivo, a adequação da empresa frente à nova realidade de um mercado cada vez mais competitivo. O principal critério de avaliação do desempenho, nesse caso, foi a capacidade da Gradiante em saldar suas dívidas e permanecer como uma empresa 100% nacional. Os objetivos foram alcançados, a empresa conseguiu se adequar frente aos novos rumos da economia. Para isso, a Gradiante como não podia enfrentar concorrentes como os "Tigres Asiáticos", uniu-se a eles, como atestam os Srs. Marcus Vinicius Ciocci, João Carlos Gerin e Eugênio Staub³⁰ nas citações seguintes:

"Em 1990, as medidas do início do governo Collor afetaram muito a Gradiente, tanto no campo da abertura de mercado, como no campo econômico, com uma enorme recessão. A empresa foi submetida a um amargo ajustamento, que entre dezembro de 1990 e meados de 1992 provocou o fechamento de duas fábricas e a demissão de quase três quartos dos funcionários. Apesar desses ajustamentos, a Gradiente ficou mais competitiva. A qualidade de seus produtos deu um salto positivo, a produtividade aumentou e os preços de seus produtos foram reduzidos".

Na reestruturação da década de 90, muitos foram demitidos, cargos foram extintos e muitos produtos saíram de linha. "Em 1993, com ajuda de consultores externos, a empresa iniciou o programa Gradiente 2000, um projeto de modernização administrativa, que já provocou algumas mudanças". Ao contrário dos outros dois grupos estudados, na Gradiente houve claramente a participação de pessoas externas à organização, que colaboraram na implementação de mudanças na empresa.

"Houve até períodos de muito autoritarismo, quando duas pessoas decidiam tudo...; depois um período em que uma pessoa decidia tudo na companhia. No momento, estamos num modelo em que está havendo uma descentralização. ... o grande desafio meu como empresário e como administrador, é fugir dessa regra tão comum de que a

empresa deve nascer e crescer com o seu fundador ou o seu principal executivo. Eu só serei um empresário e um administrador bem-sucedido se eu conseguir deixar uma empresa que não precise de mim".

Em relação a troca de presidentes, é importante relatar o caso da aquisição da Gradiente pela Staub S/A. A Gradiente com seus primeiros donos, não estava preparada para assumir todos os compromissos necessários diante da complexidade de uma grande organização. A empresa progrediu enquanto tinha os três sócios que cuidavam da parte operacional e poucos funcionários. Mas, não estava preparada no momento em que eram necessárias decisões estratégicas, em que a empresa precisava de um líder, um administrador profissional.

"... embora eles tivessem fundado uma empresa com uma série de acertos, tinham cometido um erro fundamental... O erro fundamental é que eles fizeram a empresa sem hierarquia, de tal forma que numa certa altura ficou impossível a um deles assumir a presidência. Havia lideranças naturais, mas não havia a possibilidade de um deles ser o diretor-presidente da companhia. E, quando eles vieram a nós, o que realmente estavam procurando era um diretor-presidente, um diretor superintendente e o sinergismo com a Staub S/A".

Um dos pontos positivos dos engenheiros fundadores, e que foi continuado pelos Staub foi a importância atribuída à

variável tecnológica. Não só para a empresa Gradiente, como para todas aquelas que atuam no mesmo setor, ela é fundamental. O System 95 resultou de pesquisas tecnológicas e com seu lançamento um "excesso" de caixa foi conseguido e a aquisição da Garrard e da Polivox efetivada. As reestruturações da década de 90 aconteceram, em parte, pelo desenvolvimento tecnológico das empresas japonesas, dos "Tigres". O dinamismo tem pressionado constantes inovações.

"A Gradiente tem no pioneirismo, tecnologia e qualidade dos produtos a tônica de suas atividades. Essa filosofia levou a empresa a lançar no Brasil o primeiro tuner AM/FM estéreo, o primeiro receiver estéreo, o primeiro receiver digital, o primeiro toca-discos laser e o primeiro vídeo laser. A Gradiente, também, foi a primeira empresa a fabricar telefones celulares no Brasil".

Seguindo essa tendência de inovação e também de satisfação plena dos clientes, a novidade está no telefone celular. Para simplificar sua utilização, a Gradiente lançou o CP 90. Além do comprador receber o manual de instruções do aparelho - que normalmente não é lido - recebe também uma fita de vídeo que explica detalhadamente o seu funcionamento.

Quanto a comercialização, uma das características da Gradiente em seus primeiros anos, foi a divulgação de seus produtos nas UDs. O lançamento do System 95 também aconteceu da mesma forma. "O enlatado era um conjunto de som, que

vendíamos junto com uma estantezinha, à qual se deu o sofisticado nome de rack. Fizemos o lançamento na UD, como é tradição na cultura da Gradiente, em maio de 1979, e de saída os nossos revendedores não acreditaram no produto".

Em termos de distribuição, uma situação inusitada tem merecido cuidados especiais não somente pela Gradiente mas também por outras empresas do setor. Os caminhões carregados com circuitos integrados, transformadores, tintas, material para embalagem entre outros, passam por aproximadamente 4800 km até chegarem a Manaus. Quando os caminhões retornam com os equipamentos montados, algumas vezes, são alvos de quadrilhas de ladrões. A solução encontrada para minimizar esse problema foi a união das empresas que solicitaram aos seus motoristas para andarem em comboios, reduzindo assim, a ação dos bandidos. *"Mais parece uma operação de guerra".*

No que diz respeito a origem de recursos financeiros, a Gradiente como as demais empresas de seu setor de atividades contam com algumas renúncias fiscais. Estes existem devido a programas de desenvolvimento da Amazônia, principalmente os relativos a Zona Franca de Manaus. Além disso, em certas ocasiões a Gradiente contou também com a ajuda do BNDES. Uma das características da empresa, porém, é sua capacidade de conseguir alavancagem com capital de terceiros.

"... é muito importante ressaltar - e eu sei que isso não é só na Gradiente - a grande importância de uma instituição que é o BNDES. É uma instituição da maior

seriedade técnica, da maior seriedade moral, e que foi de fundamental importância para a indústria brasileira nesse período, e também foi de fundamental importância para a Gradiente (apesar das diferenças que tivemos com eles)".

Em se tratando de recursos humanos, com a aquisição da Polivox e da Garrard, o número de funcionários cresceu de maneira considerável. Obviamente, com a reestruturação de 90, houve também uma redução drástica no número de funcionários. Em 91 a Gradiente tinha 9600 funcionários e um faturamento de 400 milhões de dólares. Em 93 contava com 2700 funcionários e aproximadamente 210 milhões, o número de diretores e gerentes foi reduzido à metade. *"A produtividade dobrou, agora somos menores e melhores"*.

A redução do quadro de funcionários e a readequação dos processos produtivos, foram medidas fundamentais. Embora tenham sido necessários tais ajustes no quadro de colaboradores, a área de recursos humanos para Gradiente ainda é o foco de atenção de suas políticas. São valorizados os executivos internos e externos, e existe também a preocupação em se formar dentro da própria empresa os futuros diretores da companhia.

"... nós hoje estamos recrutando os estagiários e os recém formados que serão os diretores da companhia nos anos 2000. Essa é a filosofia da companhia. Entretanto, uma companhia que teve esse crescimento não pode só

alimentar os seus quadros com o pessoal interno. Por isso, ela também busca executivos no mercado, alguns deles já maduros, com muitos anos de experiência e que nos trazem uma contribuição muito importante".

Diante não só da concorrência nacional como principalmente internacional, a Gradiente tem investido em importantes alianças estratégicas. Acordos com empresas tem proporcionado não só a sobrevivência da empresa como também sua constante adequação tecnológica.

"É inútil imaginar que somos uma ilha. Com a abertura começamos a buscar a melhor cereja em cada pé. Vamos concentrar nossa produção onde somos realmente competitivos, infelizmente produzir tudo no Brasil passou a ser inviável".

A Gradiente desenvolveu o projeto de um rádio-relógio para crianças, mas sua produção não foi em Manaus, mas sim em Hong Kong. O resultado dessa parceria, é que por várias razões que obviamente merecem um estudo mais aprofundado, o produto chegou ao Brasil 20% mais barato do que se fosse produzido aqui no país. O passo seguinte será a produção de um *microsystem* na China que, hoje ainda, é produzido em Manaus. Após estudos, a empresa concluiu que o custo final brasileiro é 50% maior, do que a cotação mais elevada das fábricas chinesas.

Para Staub, "estamos deixando de ser uma indústria eletrônica para nos transformar numa empresa de marketing e tecnologia". Os grandes industriais passaram a ser os países do oriente, "visitamos mais de vinte empresas para ver quem tinha a melhor engenharia, em dez anos, dois terços da produção mundial de eletrônicos estarão concentrados na China." Embora seja uma prática reprovada por qualquer movimento sindical, haja vista que os empregos são gerados na China e não no Brasil, "a tendência é aumentar o número de produtos parcialmente desenvolvidos pela Gradiente".

A questão é bastante complexa, envolve concorrência internacional, políticas governamentais, e os diversos fatores internos e outras externalidades que contribuem para o encarecimento dos produtos Gradiente. Isso não significa que a empresa não produzirá mais nada. Ela continua ainda com uma equipe de pesquisadores, que trabalham para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, e ainda mantém instalações industriais. A estratégia da Gradiente foi uma alternativa específica para o momento histórico que os países envolvidos estão vivendo. No passado não era esse o contexto, e também nada garante que seja essa a condição futura.

Assim, a Gradiente ainda aposta em outros cenários. Um deles está na joint-venture com a JVC do Japão. Serão utilizadas as instalações do grupo brasileiro em Manaus, para a produção de aparelhos de televisão de tela grande,

filmadoras e videocassetes. As negociações eram antigas mas agora o acordo parece ter se concretizado, JVC com 51% e a Gradiente com 49% do capital.

Por apostar em um futuro bastante promissor para sua empresa, Staub acredita ferrenhamente na força do nome Gradiente. Os índices de nacionalização de seus equipamentos são pequenos, alguns deles quase zero, mas a marca Gradiente é um patrimônio condição que o grupo não se desfaz.

"Nós atribuímos muita importância ao aspecto mercadológico do ponto de vista de marca, porque o aspecto mercadológico também é a imagem de nosso produto e da nossa marca junto ao consumidor, que está muito boa e nós sempre zelamos para que ela estivesse muito boa, e continuaremos a fazê-lo".

-
- ¹AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986 v.2, 279. p. 37.
- ²AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 38.
- ³AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 40.
- ⁴AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 40.
- ⁵AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 41.
- ⁶AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 41.
- ⁷AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 44.
- ⁸AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 46.
- ⁹MASCARO, Eymar. Três motivos para este senhor sorrir: Gradiente, Garrard e Polivox. **Revista Senhor.** São Paulo: Jan/80 n.22.
- ¹⁰AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 37.
- ¹¹AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 50.
- ¹²AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 50.
- ¹³MASCARO, Eymar. Três motivos...., p. 63
- ¹⁴AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 56.
- ¹⁵AQUINO, Cleber. **História empresarial....**, p. 63
- ¹⁶REVISTA EXAME. O contra-ataque aos prejuízos. São Paulo: Abril, 27 de jul/88, pp. 40-42.
- ¹⁷FERNANDES, Fátima. Gradiente compra três unidades da Telefunken por US\$ 40 milhões. **Gazeta Mercantil.** São Paulo: 31/05/89.
- ¹⁸FERNANDES, Fátima. Gradiente compra...
- ¹⁹SPOSITO, Rosa. Gradiente lança esta semana o novo MSX. **O Estado de São Paulo.** São Paulo: Estado de São Paulo, 17/10/89. p. 9.
- ²⁰BOARIN, MARGARETH. Gradiente inunda lojas com 25 lançamentos até dezembro. **Folha de São Paulo.** São Paulo: Folha de São Paulo, 11/07/90.
- ²¹BOARIN, MARGARETH. Gradiente inunda...
- ²²MATTOS, Elpidio. Depois de dois anos no "vermelho" Gradiente fecha trimestre com lucro. **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 28/10/92.
- ²³REVISTA EXAME. Mario Bros está de mala pronta. São Paulo: Abril, 31/03/93. p.48.
- ²⁴SAFATLE, Amália. Gradiente conclui processo de reorganização e lucra US\$1,7 milhão em três meses. **Gazeta Mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 22/04/93.

²⁵COELHO, Edilson. Staub descentraliza o poder na Gradiente. O Estado de São Paulo. São Paulo: O Estado de São Paulo, 27/09/94.

²⁶BLECHER, Nelson. Gradiente prepara-se para subir a rampa. Folha de São Paulo. São Paulo: Folha de São Paulo, 02/05/93.

²⁷BLECHER, Nelson. Gradiente prepara-se...

²⁸BLECHER, Nelson. Gradiente prepara-se...

²⁹STAUB, Eugênio. Exposição de Eugênio Staub (Gradiente) durante o encontro entre os capítulos brasileiro, argentino e uruguaio. CEAL - Conselho Empresarial da América Latina. Buenos Aires, 24 de março de 1995. p. 7.

³⁰GRUPO GRADIENTE. Entrevista com a direção do Grupo. São Paulo, nov./95.

6. REENGENHARIA NO GRUPO ABRIL

Victor Civita começou a construir seu império chamado Abril, com 42 de idade. Ao falecer, em 1990, deixou além das empresas, uma filosofia de vida marcada pela determinação, pelo espírito empreendedor e pela grande força de vontade. O capítulo que se inicia, mostra os primeiros passos do Grupo, relatando algumas facetas de seu fundador.

Apresenta, também, os principais acontecimentos que de alguma maneira foram lembrados por Victor Civita, em seus depoimentos mais conhecidos. O Grupo, mesmo com a ausência de seu fundador, continua sua trajetória. Uma de suas principais reestruturações ocorreu na década de 90. Assim, após uma extensa apresentação cronológica de fatos que marcaram a origem e desenvolvimento da Abril evidenciam-se não só as mudanças de maior impacto, mas também suas novas perspectivas de expansão.

Embora Victor Civita não tenha publicado nenhuma notícia ou livro sobre reengenharia, como homem prático e dinâmico que era, sempre teve presente as múltiplas formas de se buscar aumentos de produtividade anteriormente apresentadas no capítulo 3. Segundo ele *"...cada qual que esteja em qualquer setor público deveria questionar-se sobre o que posso fazer com fulano, beltrano e sicrano para que produzam o dobro; e o que posso fazer para despedir a metade deste pessoal e obter o mesmo resultado".¹*

6.1 ORIGEM DO GRUPO ABRIL

Victor Civita, daqui para frente somente Victor, o fundador e grande responsável pelo desenvolvimento do Grupo Abril, nasceu em Nova Iorque em fevereiro de 1907. Seus pais haviam emigrado da Itália para os Estados Unidos quatro anos antes, e em 1909, a família Civita retornou a seu país de origem. Nele, mais precisamente na cidade de Milão, Victor concluiu os estudos primário e secundário.²

Os Civita formavam uma família da classe alta italiana. Victor e seus irmãos, ao completarem 15 anos, tinham direito a uma viagem para ficar seis meses nos Estados Unidos. Uma vez realizada, esse período foi considerado por eles, como a universidade da vida. Trabalharam, aprenderam inglês, fizeram turismo, tiveram a oportunidade de fazer novos amigos, conhecer uma nova cultura, enfim, fazer de tudo um pouco.

Na Itália, Victor e seus irmãos montaram uma empresa de representações de máquinas norte-americanas. Depois, tiveram uma oficina que prestava serviços no ramo automobilístico. Victor se considerava bom em todas as atividades que exercia, pois segundo ele *"eu sabia retificar um motor, ao centésimo de milímetro. Fazia retífica de quatro cilindros com a diferença de um centésimo de milímetro entre um e outro, e vendia"*.³

Aliada à paixão por automóveis, e já mostrando incipientes tendências para o meio editorial, surgiu a

primeira publicação da família. Era uma revista técnica de 32 páginas, que circulava mensalmente, destinada aos clientes, chamada: "*Garage Moderna e Stazinoi Servizi*". As tendências editoriais não se concretizaram na Itália, mas sim, alguns anos mais tarde, no Brasil.

A característica "nômade" parecia ser uma das facetas da família Civita. Em 1935, Victor casou-se com Sylvana, e em 1936, nasceu Roberto Civita, um dos futuros sucessores no Grupo. O segundo filho, Richard - também sucessor no Grupo - nasceu em Londres em 1939. Nesse mesmo ano, após morar na França, Victor com 32 anos, fugindo do movimento fascista que assolava a Itália na época, mudou-se com a família para os Estados Unidos.⁴

Em Nova Iorque, Victor exerceu várias atividades. A última delas foi ocupar a vice-presidência de uma indústria de embalagens para perfumes sofisticados. Negociava diretamente com proprietárias de grandes empresas, como Elizabeth Arden e Helena Rubinstein. Nessa empresa, Civita era sócio minoritário e já pôde ter experiência na parte gráfica e artística para a produção das embalagens. Após ter sua parte comprada por outros sócios da empresa, recebeu convite para trabalhar em uma grande empresa, mas somente decidiria o assunto após suas férias na Itália.

Foi para lá, porque queria que seus filhos, Roberto e Richard, conhecessem aquele país. Nessa ocasião, encontrou-se com seu irmão que vivia e trabalhava em Buenos Aires, na área

de editoração gráfica. Com este encontro, enquanto a família de Victor regressava aos Estados Unidos, ele resolveu conhecer as instalações na Argentina. Entretanto, permaneceu lá somente cinco meses, quando então foi convidado a se retirar do país pelas autoridades de Perón.

Da Argentina, Victor viajou para o Brasil. Em dezembro de 1949, chegou no Rio de Janeiro e ficou impressionado não só com a beleza da cidade, mas também com as excelentes perspectivas de desenvolvimento das áreas editorial e gráfica. Decidido a fixar residência no Rio, enviou o seguinte comunicado para sua esposa: *"... vende tudo, arruma tudo e no fim do semestre escolar muda para o Brasil. Vou ficar por aqui."*⁵

No Rio de Janeiro, visitou várias empresas gráficas, entre elas, a editora Bloch. A partir dessas primeiras visitas, e antes de começar os negócios, tomou sua primeira decisão estratégica. Diante das condições climáticas, com temperaturas muito elevadas, constatou que o trabalho nas gráficas era insuportável, principalmente nos meses de verão. Em um primeiro momento Victor ficou desanimado, mas logo lhe veio à cabeça a cidade de São Paulo.

Quando decidiu montar sua empresa em São Paulo, algumas pessoas achavam sua idéia absurda e diziam: *"mas os intelectuais, os jornalistas, etc., estão todos no Rio"*. A resposta de Civita era simples e objetiva: *"não tem*

importância. O dinheiro não está em São Paulo? Então todos virão para São Paulo. E vieram".⁶

A partir daí, começaram os preparativos para o início das atividades. Visitou alguns banqueiros e disse que estava interessado em implantar uma indústria editorial. Victor tinha 500 mil dólares no banco, e em 30 dias, assumia compromissos equivalentes a 1,5 milhão de dólares. Iniciaram então as transações financeiras, a compra de um velho galpão, para instalar a gráfica, licenças de importação etc.⁷

Finalmente, em julho de 1950, contando com dois desenhistas e direitos autorais para a publicação das revistas de Walt Disney, Victor lançou o primeiro número de "O Pato Donald". Esta primeira publicação de periodicidade mensal, começou com 82.370 exemplares e obteve grande sucesso de vendas.⁸ Naquele mesmo ano, Victor Civita e seu sócio Gordiano Rossi constituíram a empresa SAIB - Sociedade Anônima Impressora Brasileira. Nessa época, criou-se o logotipo da árvore para representar o Grupo Abril. A árvore e o mês de abril simbolizam o início da primavera na Europa.

No início, a empresa utilizava os serviços gráficos terceirizados de duas empresas. No ano seguinte, em 1951, foi instalada a primeira gráfica com a importação de uma impressora. Era uma rotativa offset Weberndorfer com quatro unidades, uma para cada cor, instalada no velho galpão sede da SAIB.⁹

Em junho de 1952, começou a circular a "Capricho", com 91 mil exemplares. A nova publicação era uma revista de fotonovelas em capítulos seriados. As histórias vinham da Itália, onde faziam bastante sucesso, assim, pensou-se que os resultados aqui seriam tão bons quanto lá. A Capricho tinha um formato menor, e não obtendo o mesmo sucesso de O Pato Donald, correu sérios riscos de ver sua produção encerrada.

A solução encontrada para o problema da Capricho, foi ampliar o formato da revista. Passaram a ser fotos maiores, também com preços maiores. A decisão para alteração, ocorreu do dia para a noite, sem qualquer análise de viabilidade econômico-financeira. O fato é que, com a mudança, em dois anos a revista estava vendendo aproximadamente 500 mil exemplares por mês, sendo que nos piores momentos, havia chegado a uma tiragem de somente 30 mil exemplares.¹⁰

O número de exemplares que a Capricho conseguiu atingir era algo muito expressivo para a época. Havia batido o recorde latino-americano superando a marca de meio milhão de exemplares, mas os anunciantes não acreditavam que fosse verdade. Victor, então, provou aos diretores das principais agências de publicidade, que o número era realmente elevado. Convidou os diretores para irem até uma boate, e no início da madrugada, levou-os até a gráfica, onde o relógio da rotativa passava dos 500 mil, chegando à marca dos 600 mil exemplares.¹¹

Em 1959, chegou às bancas a revista "Manequim". Foi a primeira revista de moda publicada no país. Embora existissem roupas prontas, a idéia era que Manequim poderia de alguma forma ajudar as mulheres, principalmente porque muitas compravam revistas estrangeiras. No começo foi encarada com certo ceticismo, pois atingia somente classes mais privilegiadas. Segundo Victor, deveria haver uma maior interação entre os fabricantes de máquinas de costura, e também de tecidos, para poderem explorar melhor este nicho.

6.2 GRUPO ABRIL 1960 A 1980 - A REVISTA VEJA

Este período de vinte anos foi marcado por uma grande fase expansionista, com uma série de publicações que vieram a consagrar o Grupo Abril. Dentre os produtos mais importantes desta fase, que ainda fazem sucesso, pode-se destacar "Quatro Rodas", "Placar", "Exame", "Playboy", "Almanaque Abril" e o projeto de maior destaque: "Veja".

Para que tais publicações, e outras mais, pudessem se realizar, a Abril investiu muito em máquinas e infraestrutura. Em 1960, a nova gráfica na Marginal Tietê, ainda em fase de construção, já recebia seus primeiros equipamentos. Nesse mesmo ano, foi lançada a revista Quatro Rodas.¹²

Naquela época - Roberto - o filho mais velho de Victor, já havia começado a trabalhar na empresa. Após a graduação nos Estados Unidos, passou um ano na revista "Time", sem que ninguém soubesse quem era seu pai. Roberto teve importante participação no primeiro número da Quatro Rodas. Foi ele o responsável pela elaboração do mapa da estrada Rio - São Paulo, descrevendo bares, restaurantes, postos de gasolina, condições higiênicas dos banheiros, e tudo que via nos dois lados da pista. O objetivo era prestar um bom serviço aos turistas brasileiros.

Além de receber elogios sobre a revista, Victor também recebia comentários irônicos: *"Meu caro Victor, o Brasil tem seis estradas; o que é que você vai fazer no número sete de Quatro Rodas?"*¹³ Victor resolveu investigar o que existia no DER - Departamento de Estradas de Rodagem - mas não obteve muitas informações. A pessoa que o atendeu, não sabia quem era Civita, abriu a gaveta e mostrou o que tinha: os mapas publicados na Quatro Rodas.

A Quatro Rodas preocupava-se em ser um veículo de comunicação imparcial. Seu objetivo sempre foi satisfazer o leitor. Testava os novos carros e fazia elogios, como também críticas, quando alguns modelos não passavam nos testes da revista. Chegou a "furar" a campanha publicitária de lançamento da Ford, fotografando clandestinamente o Corcel, e publicando as fotos antes da própria Ford.

Após a Quatro Rodas, vieram em 1961, as publicações de "Zé Carioca", e também "Claudia", esta com 164.000 exemplares.¹⁴ A revista Claudia, que circula até hoje tinha como objetivo, ser uma companheira da mulher, que abordasse problemas relativos à casa, à família e que acompanhasse as transformações sociais. Neste projeto, a Sra. Civita muito contribuiu para o desenvolvimento, e também ajudou em outros projetos destinados ao público feminino.

A revista recebeu a denominação Claudia, porque seria este o nome que o casal Civita denominaria uma futura provável filha. Mais tarde, a revista Claudia buscou atingir segmentos de mercado mais específicos, como os dedicados à moda: "Claudia Moda", e com decoração: "Casa Claudia".

Uma das características de Victor Civita sempre foi querer resolver os problemas imediatamente. Achava que as decisões precisavam ser tomadas o mais rápido possível, e neste sentido, abominava trâmites burocráticos, especialmente nas instituições públicas e financeiras. Por esta característica, e também por querer sempre buscar novos desafios, não admitia um "não" como resposta. Em sua trajetória, muitos episódios marcaram sua determinação, entre eles a constituição de uma distribuidora própria.

Victor acreditava que os serviços de distribuição não atendiam suas expectativas e buscou, ele mesmo, fazer o serviço. Para montar o novo negócio precisava de dinheiro, e resolveu então recorrer a um banco. Após alguns dias de

análise dos balanços da empresa, a instituição não lhe concedeu o empréstimo. Chateado, Civita entrou em outro banco e após dizer o que queria, ouviu a agradável resposta do diretor: *"mande a promissória à tarde"*. Assim em 1961, já contava com sua própria distribuidora.¹⁵

Em 1963, foi lançada a revista semanal Intervalo, que tratava sobre a programação de televisão. Mas esta teve uma vida curta, encerrando suas atividades em 1972. Em 1964, finalmente foram inauguradas as instalações gráficas na Marginal Tietê. E no ano seguinte, iniciou-se um projeto de popularização de obras culturais com o lançamento do primeiro fascículo de a *"Bíblia Mais Bela do Mundo"*.¹⁶

Este lançamento mostra um pouco da determinação, e de certo modo a centralização das decisões nas mãos de Victor. Existiam duas alternativas para a Bíblia, as duas de origem italiana: uma, era a Bíblia Mais Bela do Mundo, e a outra, mais modesta, mais para os jovens. Pediu então a opinião de onze colaboradores, e todos escolheram o modelo mais simples para a publicação. Victor contrariou a maioria, e resolveu publicar o modelo mais requintado, com qualidade que surpreendeu o público e fez muito sucesso.

Em 1966, surgiu a *"Realidade"*, uma grande revista de reportagens. E nesse mesmo ano, foi constituída a Abril Cultural Ltda. Era encarregada de editar fascículos, livros, discos e outras publicações culturais. Surgiu também a coleção *"Conhecer"*, uma enciclopédia em forma de fascículos

semanais. Ainda nesse ano, chegou às bancas o primeiro "Guia do Brasil Quatro Rodas".¹⁷

Em seguida, vieram as publicações também em fascículos: "Gênios da Pintura", "Medicina e Saúde" e "Mão de Ouro". Depois foi a vez de "Grandes Compositores da Música Universal" e "Bom Appetite", esta última, um dos marcos do Grupo, pois alcançou a venda de um milhão de exemplares em apenas uma semana. E finalmente, em 1968, teve início um dos maiores símbolos da Editora Abril: a revista Veja.¹⁸

O lançamento de Veja, aconteceu porque Victor e Roberto acreditavam que o país já estava preparado para receber uma revista semanal de informações nos moldes da americana Time. Para tal empreitada foram dispendidos grandes esforços. Recrutaram jovens de todo o país interessados em uma vaga num curso de jornalismo de seis semanas, com hotel e despesas de estada pagos pela Abril. Surgiram aproximadamente 1800 candidatos e após testes seletivos, restaram 50 que iriam constituir o núcleo inicial da revista Veja.

Nos dois primeiros anos da revista, o cenário mundial, com grandes fatos, propiciou ótimas oportunidades de veiculação dos mesmos pela Veja. O primeiro exemplar, lançado em setembro de 1968, contava com uma tiragem de 700 mil exemplares. As grandes notícias da época, que deveriam alavancar a circulação da revista foram a Primavera de Praga, os assassinatos de Robert Kennedy, Martin Luther King, a morte de Costa e Silva, o AI-5 (Ato Institucional número 5),

a guerra do Vietnã, o homem na Lua, o festival de Woodstock, tudo acontecendo nos anos de 1968 e 1969.

Entretanto, a revista em um primeiro momento não atingiu o sucesso esperado, as vendas caíam gradativamente, e no final da década de 70, chegou aos 14000 exemplares. Os 2 milhões de dólares iniciais não haviam sido suficientes. Pediram então para Victor mais 1 milhão, esta foi uma das poucas vezes em que ele não tomou a decisão no ato, precisou de 24 horas para pensar, mas resolveu correr o risco. O risco não foi somente dele, porque como não tinha o dinheiro ligou para Nova Iorque e conseguiu que o emprestassem.¹⁹

Depois disso, outros milhões foram necessários, totalizando a cifra de 6,5 milhões. Depois de muito investimento, a revista então conseguiu caminhar sozinha. O projeto rendeu bons frutos, e atualmente, a Veja é uma das cinco maiores revistas semanais de informação do mundo, depois de Time, "Newsweek", "U.S. News & World Report" e "Der Spiegel", com mais de 6 milhões de leitores.²⁰

No ano do tricampeonato de futebol, em 1970, foi lançada a revista Placar. O lançamento foi antes da conquista, e para o primeiro número, Victor teve um encontro com Pelé, que estava na capa da revista. Naquela ocasião, Civita entregou a Pelé, o modelo em gesso da matriz utilizada na cunhagem de moedas, com a efígie do atleta, que seriam distribuídas no primeiro número da revista.

Em 1971, a "Exame", que era um encarte virou revista, sendo hoje uma importante publicação para o mundo dos negócios. Em 1975, entraram em cena importantes publicações para o Grupo, uma delas foi a revista "Homem", que a partir de 1978, passou a se chamar Playboy. A outra publicação foi o Almanaque Abril.²¹

Este Almanaque é uma eficaz fonte de pesquisas, pois contém muitas informações, que são atualizadas ano a ano. Hoje em dia, em função dos avanços tecnológicos, é também comercializado em forma de "CD Rom". Seus inúmeros recursos disponíveis o tornam mais agradável e de fácil consulta.

Victor, em um encontro com o ex-presidente José Sarney, que lhe mostrou as potencialidades do Estado do Maranhão, foi convencido a adquirir alguns terrenos naquela região. Sarney dizia que seria um bom investimento para os projetos da Abril incrementar o turismo no Nordeste. Assim, em 1976, o Grupo inaugurou o primeiro hotel cinco estrelas Quatro Rodas, em São Luís. O segundo foi em Olinda e o terceiro em Salvador. A expansão hoteleira foi interrompida por alguns conflitos com a Sudene.

A ênfase em novas publicações lançadas pela Abril até 1979 foi intensa: "Nova", "Grandes Personagens da Nossa História", "Ciência Ilustrada", "Arte nos Séculos", "Os Bichos", "Estorinhas Disney", "Os Imortais da Literatura", "Enciclopédia Abril", e "Clássicos da Literatura Juvenil". Com a colaboração da Fundação Brasileira para o Ensino de

Ciências, foi lançada a série "Os Cientistas". Outros importantes trabalhos foram, "Os Pensadores", "História do Século XX", "Enciclopédia do Automóvel", "Como Funciona", "Ponto por Ponto", e "Mestres da Pintura", além de vários outros títulos. A maior parte deles foi publicada em fascículos.

Em 1969, publicavam em espanhol e exportavam para países da América Latina. A primeira subsidiária no exterior, a Editora Morumbi, teve início em Portugal em 1979. Dez anos depois, foi a vez da Editorial Primavera na Espanha e em 1990, a Abril Cinco atuava em toda a América Latina com revistas infanto - juvenis.²²

6.3 GRUPO ABRIL 1980 A 1985 - A DIVISÃO DO GRUPO

Este período de cinco anos, continuou com importantes publicações, mas o principal fato foi a divisão do Grupo. Como havia crescido bastante, e Victor Civita tinha somente dois filhos, resolveu dar uma parte para Richard, e outra para Roberto. Apesar da divisão, continuou trabalhando ao lado de Roberto.

No início dos anos 80, foi lançada a revista "Superinteressante", abordando ciência e tecnologia. Em 1980, surgiram a série de livros "Literatura Comentada" e "Grandes

Sucessos", e os fascículos "Nosso Século" e "Gigantes do Jazz". Em 1981, saíram "Vida Íntima" e "Saga".

Naquela época, o Grupo Abril contava com uma estrutura relativamente grande. Diante de suas inúmeras publicações e sua forte presença no mercado, a Abril influenciou de maneira fundamental a mudança da denominação popular de "banca de jornais", para "banca de revistas". Seu tamanho e presença em várias atividades, ocasionaram, em 1982, profundas reestruturações no interior do Grupo.

O Grupo foi dividido em duas partes. Roberto Civita, ficou com a Editora Abril, responsável pela divisão de revistas e a gráfica. Seu irmão Richard, ficou com a CLC - Comunicação, Lazer e Cultura. A CLC (Nova Cultural) era responsável pela área de livros e fascículos, além de empresas não ligadas diretamente ao ramo editorial. Com a divisão, Victor continuou ao lado de Roberto, na Editora, e ainda responsável pelas decisões estratégicas, aquelas que envolvessem grandes montantes de dinheiro.

Ainda em 1982, na linha das reestruturações, outra medida importante foi tomada na Editora Abril. Diante do crescimento das atividades devido ao elevado número de títulos, gêneros e periodicidade, o responsável geral pela Divisão Revistas assumiu novas atribuições. Passou a chefiar apenas a área editorial das publicações, ficando o setor comercial a cargo de outra pessoa.

Uma só pessoa não mais seria suficiente para exercer as duas funções. Poderia não ser eficiente na publicação das revistas ou em sua comercialização. Para não correr riscos, a empresa mudou sua estrutura, de forma agil e harmônica. Além dessa mudança, as revistas da Abril também estavam em um processo constante de alteração. Sempre com base nas necessidades dos consumidores, alguma coisa era alterada, tanto nas revistas populares quanto naquelas para segmentos específicos. Muitas vezes, as próprias revistas geravam novas publicações, como foi o caso da "Exame Vip".

Em 1983, o Grupo entrou na mídia eletrônica. Com a Abril Vídeo, começou a fazer as primeiras produções para as redes de televisão, Bandeirantes e Record. Depois passou a distribuir filmes em vídeo da Walt Disney, Touchstone, 20th Century Fox e Playboy, e a partir de 1988, tornou-se a distribuidora líder no mercado de "homevídeos". O segmento de comunicação eletrônica acabou se tornando a atividade central do Grupo na década de 90. Embora demandasse elevados investimentos, as inovações tecnológicas permitiram a exploração de um novo e importante segmento de mercado.

Mesmo reconhecendo a importância das inovações tecnológicas, entre elas os computadores, Victor nunca se aventurou a descobrir seu funcionamento. Isso porque sempre teve negócios importantes a tratar. Demonstrava interesse em conhecer as máquinas novas, vencer novos desafios, resolver

rapidamente os problemas e valorizar as pessoas que trabalhavam com ele.

Uma das práticas interessantes de Victor, era mandar bilhetes manuscritos aos colaboradores, ora parabenizando pelo aniversário, por mais um ano de casa, ora pelo bom desempenho. A diplomacia, o bom humor e o otimismo, eram algumas de suas virtudes. Victor não gostava de burocracia. Certa ocasião, quando recebeu o suplemento Viagem & Turismo, e percebeu alguns defeitos editoriais e gráficos, pegou o telefone e ligou para o editor. Fez isso em alguns minutos, dispensando o auxílio de seu *staff* que levaria algumas horas para realizar o trabalho.

Victor buscou sempre ser o mais profissional possível. Se algum amigo lhe pedisse um emprego para um parente ou conhecido, pedia que fosse até o departamento de recursos humanos. Dizia que lá, havia pessoas mais indicadas, como psicólogos e administradores, para darem ou não o emprego. Somente opinava quando o cargo em questão, era por exemplo, de um diretor.

6.4 GRUPO ABRIL 1985 A 1990 - A FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA

Nesse período, Victor Civita, como ele mesmo afirma, já não tomava muitas decisões. Segundo ele, a Editora Abril tinha oito vice-presidentes, um diretor-superintendente e como presidente, o próprio Victor. Os oito vice-presidentes e

o diretor-superintendente tomavam 99% das decisões. Os diretores tomavam conta de suas respectivas áreas, e quando necessário entravam em contato com os vice-presidentes.²³

A LISTEL, Listas Telefônicas S/A, foi fundada em 1984 e começou a operar em 1985. Atualmente, é a líder na publicação de guias - como o Tudo Aqui - e listas no Brasil. O mercado de listas representa 15% de todo o investimento publicitário no país. Desde sua fundação, a Listel cresceu consideravelmente, de um faturamento de 8 milhões em 1985, passou para 172 milhões de dólares em 1990, conta com 32 escritórios regionais, cobrindo 80% do território brasileiro.²⁴

Em 1985, foi realizado um grande sonho de Victor. Através da revista Nova Escola, nasceu a Fundação Victor Civita, sendo a metade do projeto financiado pelo governo e a outra metade pela própria Abril. Os exemplares da revista são distribuídos gratuitamente para algumas instituições e estão à disposição nas bancas por um preço subsidiado. É destinada aos professores de 1º Grau, no intuito de orientá-los através de artigos, e experiências educativas bem-sucedidas em todo o Brasil.

Preocupado com temas como analfabetismo, repetência, evasão escolar, Victor buscava para sua revista, anúncios didáticos. A Klabin, por exemplo, contava a história do papel, enquanto a Mercedes apresentava a história do automóvel.²⁵ A Fundação criou também, um Programa de

Informação para Saúde, que consiste na produção e distribuição de cartilhas, encartadas na Nova Escola. Com uma linguagem simples e objetiva trata de temas como saneamento básico, medicina preventiva, drogas, doenças sexualmente transmissíveis e também Aids.

Com a Fundação, Civita pretendia contribuir para o desenvolvimento do país. Para isso investiu em algo fundamental e básico, ou seja, a educação de adultos e principalmente de crianças. Analisando a questão por um outro ângulo, observa-se uma grande estratégia de longo prazo. Por um lado, dava sua parcela de contribuição para o melhoramento da educação no país. E por outro lado, trabalhava na tentativa de formar um exército cada vez maior de leitores das publicações da Abril.

Os trabalhos da Fundação Victor Civita, bem como grande parte das publicações da Abril, têm seus princípios fundamentados na política básica adotada pelo Grupo, pregada e apresentada na entrada da empresa:

"A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país".

Em 1986, foi constituída a Editora Azul, com a publicação de revistas especializadas e semanários populares. Inicialmente, absorveu da Abril 140 funcionários, e também as

revistas "Bizz", "Carícia", "Contigo", "Horóscopo" e "Saúde". Atualmente, a editora emprega mais de 400 pessoas, e publica 12 títulos, atingido jovens de 15 a 30 anos de idade.

A Azul alia-se a toda infra-estrutura da Editora Abril, e explora nichos de mercado, com material sobre os mais diversos temas, na tentativa de agradar de alguma forma, todos os tipos de leitores. Explora temas como filmes, guerra, aventuras, terror, vídeo, jogos de computador, moda, beleza, sexo, saúde, shows, televisão e surfe, entre outros. Assim, trabalha com uma linguagem e estilo direcionados a um segmento não explorado pela Abril.

No início de 1986, a Abril lançou um guia para turistas, pessoas de negócio e para os próprios moradores da cidade de São Paulo. Diante da dúvida de saber onde fazer as refeições, face aos mais variados lugares, a Abril lançou o "Mapa Gastronômico de São Paulo", criado e publicado inicialmente pelo Guia Quatro Rodas. O Mapa foi distribuído em hotéis e postos de atendimento da Secretaria de Esportes e Turismo do Estado de São Paulo.²⁶

Logo após o Mapa Gastronômico, a Abril entrou com outra novidade, desta vez direcionada ao homem do campo. Prevendo uma tiragem de 200 mil exemplares, lançou o "Guia Rural Abril", um empreendimento concretizado após muito tempo e trabalho. Foram necessários 15 meses, uma equipe de 35 jornalistas, 50 consultores e centenas de técnicos.²⁷

O Guia foi sistematizado para fornecer informações sobre 250 culturas brasileiras, incluindo também, artigos sobre conservação do solo, novas técnicas de plantio, uma listagem de revendedores de tratores, máquinas agrícolas, e insumos. Sobre o Guia, o Ministro da Agricultura na ocasião, fez a seguinte declaração: *"o Guia, em 450 páginas, oferece ao produto rural informações capazes de permitir uma perfeita compreensão dos problemas do seu dia a dia e, ao mesmo tempo, indica os meios efetivos de aumentar seus índices de produtividade."*²⁸

Em 1989, foi fundada a Abril Jovem, uma sociedade da Editora Abril, com a Nova Cultural. A empresa é uma das maiores editoras de quadrinhos Disney do mundo, cria mais de 2 mil páginas de novas histórias por ano. Além da linha Disney, existem quadrinhos nacionais e outros títulos internacionais, além de livros e fascículos.²⁹

A Abril também criou alguns personagens para o mundo Disney, como Biquinho, Morcego Vermelho e Margarida. O Biquinho é o sobrinho do Peninha, o Morcego Vermelho é a outra personalidade do Peninha. Margarida, no Brasil tem sua própria revista e é exportada para outros países. A Abril Jovem também produz figurinhas, através da Abril Panini, uma associação com a Editora Panini, maior produtora mundial de figurinhas.

Os produtos dessa empresa atingem desde crianças, adolescentes até adultos, com publicações simples e outras

mais sofisticadas, com papel especial, capas em relevo dourado, diferentes linguagens e formatos. Oferece clássicos da literatura como "Hamlet" e "Moby Dick", para os adultos têm publicações como "Conan, o Bárbaro".³⁰

6.5 GRUPO ABRIL 1990 A 1995 - NOVOS RUMOS

No início desta década, faleceu o fundador do Grupo Assim, o representante dos Civita passou a ser o filho mais velho, Roberto. Em termos de publicações, não foram realizados grandes lançamentos. Observou-se entretanto, o foco dos investimentos voltado para a mídia eletrônica. E como a década de 90 caracterizou-se como um período em que o país passou por dificuldades econômicas, o Grupo efetuou relevantes modificações em sua estrutura e forma de atuação.

A Editora Azul, por buscar públicos mais específicos, não fugiu à regra quando certas preocupações com "ecologia" tomaram maior consistência. Para entrar neste nicho, a editora lançou a revista "Caminhos da Terra". Diante da ênfase na natureza, a editora tratou também de convencer as empresas anunciantes, da importância do marketing ecológico. Ou seja, a importância de se associar a imagem delas, com um posicionamento em favor da ecologia, da natureza, e de atitudes ligadas à preservação do meio ambiente.

A segmentação de mercados e as tendências, são fenômenos universais. Obter maior flexibilidade e agilidade em acompanhar novas tendências, foi um dos motivos principais que levaram a criação da Editora Azul. Assim como novos caminhos vão se abrindo, outros vão se fechando. Exemplo disso, a Azul chegou a contar com 21 títulos, mas em função da crise econômica de 1991, restaram somente 13.³¹ Sua principal concorrente é a Editora Globo, empresa relativamente nova que conquistou rapidamente um grande espaço.

A Editora Azul tem como sócios Ângelo Rossi e Roberto Civita. Ângelo é filho de Gordiano, que trabalhou com Victor Civita no início da Abril. Com a venda de direitos autorais de uma de suas publicações para os mercados argentino, mexicano e chileno, conseguiram ser a primeira revista brasileira a receber royalties. Em Portugal, o Grupo Abril tem uma associação com o Control Jornal, o maior grupo português na área de comunicações.³² Para Portugal, a Azul simplesmente vende as mesmas revistas publicadas no Brasil.

Dentro do Grupo Abril, existem vários mundos, várias empresas que, por si só, já seriam uma ótima fonte de estudo. Dentre os principais componentes dessa estrutura pode-se destacar a divisão gráfica. Esta divisão, possui o maior e mais moderno parque gráfico da América Latina, com 2 mil funcionários. Utiliza 50 mil toneladas de papel e 3 mil toneladas de tinta por ano, com 24 impressoras trabalhando 24

horas por dia, e consumindo energia elétrica equivalente a uma cidade de 20 mil habitantes.³³

Esta divisão tem sido o foco de grandes investimentos do grupo, que ali instalou a mais moderna impressora de rotogravura do mundo. Além de imprimir o material para o grupo, possui também uma instalação para outras empresas, imprimindo rótulos, materiais e peças promocionais. Com a implantação de um sistema eletrônico, reduziu de três horas para uma hora, o tempo gasto em montagem e retoque de uma página. Para trabalhar com o que há de mais moderno, foi necessário também, ter pessoas qualificadas, assim os técnicos da gráfica foram treinados na Alemanha, Itália, e Estados Unidos.³⁴

Para o domínio do setor, com a publicação de aproximadamente 120 títulos, perto de 11 mil funcionários, além de uma gráfica bastante moderna, é fundamental um sistema de distribuição eficaz. Nessa área, o Grupo conta com duas empresas, a DINAP - Distribuidora Nacional de Publicações e a Irmãos Reis.³⁵

Criada em 1961 com o nome de Distribuidora Abril, a DINAB é hoje a maior distribuidora da América Latina e pertence à Editora Abril e à CLC. Utiliza basicamente caminhões e também aviões, atingindo 650 distribuidores regionais e, através deles, vinte pontos de venda em todo país. Já a Irmãos Reis é a responsável pela entrega domiciliar, ou seja, a assinantes. Fundada em 1970, seu

objetivo era a distribuição para 254 assinantes especiais de Veja. Possui 1500 funcionários, 80 furgões, cinco caminhões e 600 bicicletas e motocicletas.³⁶

Na tentativa de acompanhar mudanças sociais significativas, o Grupo Abril a partir da década de 90, direcionou esforços para um segmento de mercado bastante promissor e irreversível. Investiu em comunicação eletrônica, uma área que requer grandes montantes de dinheiro alocado em pesquisa, para atuar na área de comunicação. A Abril é o maior e mais bem sucedido grupo brasileiro na área de publicações e o segundo maior entre todos os grandes grupos de comunicação do Brasil sendo superado apenas pelas Organizações Globo.

Em 1991, teve início a Rede MTV - *Music Television*, que foi a primeira televisão segmentada do país. Oferece programação essencialmente para o público jovem, com entrevistas, musicais, tanto de grupos nacionais como internacionais. Inicialmente transmitida em UHF - *Ultra High Frequency* - , com sinal aberto para parabólicas, atualmente é oferecida por assinatura. A MTV teve início nos EUA em 1981 e foi a primeira emissora a apresentar música e variedades 24 horas por dia.

Outra atividade nessa mesma linha foi a TVA, o primeiro grande empreendimento de TV por Assinatura no Brasil. Anteriormente, existia o Canal+, o pioneiro nesse segmento, de propriedade do Grupo Machline, e em 1991, a Machline e

Abril se associaram e fundaram a TVA. Sua variada programação - desenhos, jornalismo, esporte, entrevistas e documentários, oferecidos durante 24 horas é enriquecida com a exibição dos mais recentes filmes, que são levados à tela da TV por assinatura, bem antes que entrem no circuito das TVs comuns. Ultimamente, programações das TVs italiana, têm sido acrescentadas, satisfazendo uma clientela dos mais variados gostos e idades.

Em função de grandes investimentos na área de televisão, o Grupo Abril encerrou o ano de 1993 com resultados negativos. Com a expansão e o endividamento, Roberto implementou grandes mudanças na empresa a partir de 1994. Mexeu no organograma, efetuou parcerias, procurou bancos para a renegociação da dívida e estudou a possibilidade da abertura de capital.

Na área de publicações, Roberto respondia a várias atividades, seis áreas administrativas e cinco outras de staff. Além disso, era o responsável pelas unidades do setor de televisão. Mudança significativa foi implementada no sentido de não mais tomar decisões operacionais do dia a dia, e se concentrar apenas em questões estratégicas, como relações externas em busca de capitais ou associações.

Para as funções operacionais, ficaram responsáveis dois vice-presidentes executivos: um para a área de publicações e outro para a área de vídeo. E um terceiro executivo para as listas telefônicas. Assim, separou-se uma área operacional e

outra estratégica, ambas até então exercidas por Roberto. A partir da reestruturação, Civita começou a exercer mais ativamente sua nova função.

Para alongar o prazo da dívida, negociou com doze grandes bancos nacionais e estrangeiros, após expor o potencial e as necessidades do Grupo. Outra estratégia estudada foi a possibilidade da abertura do capital. Em virtude de um dispositivo constitucional, que permite às empresas de comunicação ter até 30% do seu capital nas mãos de pessoa jurídica, Civita constituiu a "*holding*" Abril Com. Passou 30% de todos os ativos à disposição de investidores, empresas, fundos de ações e de pensão.³⁷

Outra parte do plano, a busca de parceiros, concretizou-se com a associação da TVA com o Chase Manhattan Bank, em agosto de 94. Isto implicou na aquisição pelo Chase de 17% das ações da TVA, o maior investimento feito pelo banco americano em 40 anos de existência em terras brasileiras. Com a aquisição, o Chase seguiu sua linha de investimentos estratégicos na área de comunicações, um bom investimento considerando-se que a TVA é líder do setor com 70% do mercado brasileiro.³⁸

A entrada do Chase, representou um alívio nas contas, não só da TVA, mas do próprio Grupo Abril. O aporte foi fundamental para que a empresa pudesse se manter competitiva, diante da concorrência da Globosat (NET). Os investimentos precisavam ser direcionados para expansão do número de

assinantes, introdução de novos serviços, implantação mais rápida da rede de cabos e a transmissão para lugares distantes.

Na busca ainda de parcerias estratégicas e recursos financeiros para o pagamento das dívidas, a Listel associou-se com a US West. Uma empresa que atua no ramo de telefonia, listas telefônicas e produtos multimídia, uma das 100 maiores empresas do mundo e com 25% do capital da Time Warner Entertainment. Além do aporte de capital, a Abril pôde se beneficiar da transferência tecnológica e "know how". No acordo, a US West adquiriu 49% do capital da Listel, por 35 milhões de dólares.³⁹

6.6 GRUPO ABRIL - PRINCIPAIS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Uma das características do Grupo Abril e do próprio segmento no qual atua, é o seu forte dinamismo. Em função disto, é fundamental estar constantemente atento às transformações do mundo. Cada parte do Grupo, sem dúvida, tem uma história para contar sobre as mudanças de maior impacto. Na difícil tarefa de considerar somente as reestruturações mais importantes, elegem-se: o lançamento de Veja, a divisão do Grupo em 1982 e o ingresso na comunicação eletrônica, como os principais eventos.

Para o lançamento da *Veja*, em 1968, a Editora Abril fez algo inédito para época: recrutar jornalistas do Brasil inteiro, interessados em trabalhar para eles. A empresa montou um grande time, de profissionais e os treinou extensa e intensamente. Foi um projeto arrojado também pelo fato de ter como ideal a gigante e respeitada revista norte americana *Time*.

Além disso, se não fosse pela insistência de Victor, provavelmente a revista não teria recebido o terceiro, o quarto e nem o sexto milhão de dólares necessários para que ela sobrevivesse. O resultado foi a consagração da revista, sendo a quinta maior revista semanal do mundo, atualmente com circulação de 900 mil exemplares. Possui mais de 6 milhões de leitores, que têm à disposição também, 11 encartes regionais - as *vejinhas*.

Outro acontecimento importante que merece destaque, ocorreu foi em 1982, quando Victor Civita resolveu dividir seu império entre os dois filhos. Richard ficou com a distribuidora de revistas, a Abril Cultural (Nova Cultural), e mais treze empresas em diferentes segmentos da economia, coordenadas pela *holding* CLC - Comunicação, Lazer e Cultura. Roberto ficou com a parte editorial da empresa, e responsável pela estrutura atual do Grupo Abril, nas diversas áreas ligadas à comunicação em que atua.

A mais significativa das transformações foi resultante do acompanhamento das novas tendências e uma ampla visão dos

recursos e potencialidades do Grupo. A Abril conseguiu o amplo campo de comunicação, e não restringiu, simplesmente, a publicações, pois a comunicação pressupõe uma maior abrangência e rapidez. Assim, ela direcionou investimentos para a área da comunicação eletrônica.

Não fossa a visão futurista dos dirigentes da Abril, quanto aos avanços tecnológico, poderia ter-lhe ocorrido o mesmo destino reservado ao cinema: os cineastas, os empresários do setor, quando do surgimento da TV, viram-na como uma ameaça esquecendo-se de que cinema e TV são sinônimo de Arte, de entretenimento, laboratórios para inovação de imagens e fonte de novos investimentos e aplicações junto ao público.

A grande e oportuna metamorfose da Abril foi alterar seus conceitos de comunicação em consonância à rápida transformação do mundo. Observa-se, porém, que isso já estava concebido na missão da empresa, podendo significar um retorno às origens. Uma dessas reestruturações foi calcada na inovação tecnológica. Através da parceria da Listel com a US West, revolucionou a Listel com atividades somente disponíveis em países de primeiro mundo. Exemplo disso, foi a criação de uma espécie de banco de dados e um catálogo eletrônico com informações turísticas disponível em grandes hotéis.

A idéia da mídia eletrônica, embora incipiente, começou ainda na década de 80 com a produção de pequenos programas e

a distribuição na área de vídeo. As atividades se estruturaram de forma mais sólida nesta década, com a realização de parcerias buscando o que existe de melhor no mundo em termos de televisão por assinatura. Procura colocar, à disposição dos brasileiros, o que há de excelência em programação, haja vista, que o Brasil é o quarto país no mundo em número de domicílios com televisão, depois da China, Estados Unidos e Japão.

6.7 GRUPO ABRIL - RETROSPECTIVA E PERSPECTIVAS

Pesquisa em livros, material fornecido pela própria empresa, jornais e revistas permitem descrever um panorama do Grupo Abril. Através de entrevistas com a alta administração procurou-se abordar grandes tópicos, como o lançamento da revista Veja, a separação e transferência do grupo para os herdeiros, e o projeto INOVABRIL. Busca-se também maior número de informações sobre a origem dos recursos financeiros, aspectos mercadológicos, posicionamento frente à concorrência, tecnologia etc.

O lançamento da revista Veja no final da década de 60, foi um importante passo dado pela Abril em sua trajetória de desenvolvimento. Como Roberto Civita havia trabalhado um ano na revista Time, tinha uma certa noção de seu funcionamento,

e na Abril, acreditava que uma revista semanal nos moldes da americana, teria sucesso. O objetivo era fazer uma publicação de alta qualidade, que se igualasse às outras similares internacionais. A persistência foi a marca deste empreendimento, segundo o Sr. Paul Lesbaupin e José Wilson A. Paschoal,⁴⁰ como percebe/se nas citações seguintes:

"...a Veja foi um produto concebido por Roberto Civita e Victor Civita com a idéia de que seria uma revista importante. Tanto que apostaram nesse produto durante cinco anos, até que ele se tornasse um dos cash-cows do Grupo".

Inicialmente, ela não foi um grande sucesso, mas a medida que as pessoas passaram a adquiri-la, aumentou consideravelmente sua credibilidade juntos aos anunciantes. Estes, aliás, são o melhor indicador da aceitação e desempenho de uma publicação. O objetivo de se ter uma publicação semanal com um elevado padrão de qualidade foi alcançado. Hoje é a quinta maior revista do mundo que informa seu grande público leitor, e satisfaz seus principais clientes, os anunciantes.

Com a consolidação do projeto Veja, de outras importantes publicações, verifica-se a expansão do grupo, que por sua vez não se restringiu ao mercado editorial. Os Civita buscaram ampliar suas bases de negócios, com hotéis (Quatro Rodas), centrais frigoríficos e alimentação congelada. "Naquele momento, início da década de 80, havia um certo

conflito de idéias entre os dois herdeiros do grupo. Roberto estava mais ligado ao meio editorial, enquanto Richard queria a expansão para outros segmentos". Isso resultava em determinadas circunstâncias, na opção por uma área de investimentos em detrimento de outra.

Em linhas gerais, foi este o contexto que envolveu a separação do Grupo Abril entre publicações e as demais atividades.

"Houve uma idéia básica que foi a de separar os negócios em dois grupos que não tivessem interdependência entre si, sendo de um lado comunicações e de outro os demais negócios. A distribuidora (DINAP) foi para o grupo de não comunicação numa tentativa de equilibrar melhor a divisão em termos de patrimônio, fato que justifica a transferência de fascículos - que era algo diferente por não envolver publicidade - e o próprio Círculo do Livro..."

Nos anos de 90, a Abril voltou a redefinir sua missão. Desta vez o objetivo foi ampliar o foco de atuação, de comunicação escrita para a eletrônica. Isso aconteceu a partir da idéia de ter a inovação como uma prática contínua. Uma das medidas para se avaliar esse redirecionamento de atividades, é sua aceitação pelo público. O Brasil é um dos maiores mercados mundiais neste segmento e as novas operações têm trazido bons retornos. "A missão dos anos 90 foi

reafirmada na época e o objetivo de dobrar o faturamento do Grupo em cinco anos se concretizou".

O cenário do início da década de 90 para o Grupo Abril, tem se caracterizado pela busca da eficiência. Embora tenha passado por dificuldades em 92 e 93, conseguiu otimizar seus recursos produtivos com a diminuição de colaboradores e o aumento dos lucros. Isso representa uma opção ótima nas situações de produtividade, em que se conseguiu "fazer mais com menos", aumentando o numerador (resultados), e diminuindo o denominador (recursos).

Nas antigas e novas reestruturações o Grupo Abril privilegiou de forma mais marcante a participação de seus executivos, que outros provenientes do mercado ou mesmo serviços de consultoria. Recentemente, "em um universo de 30 importantes posições, 26 foram reorganizadas com pessoas de dentro da empresa e 4 vieram de fora". A contratação de novos executivos também ocorreu, especialmente em 95, em virtude da expansão do grupo e do surgimento de novas funções. "Como o grupo entrava em uma área nova, precisava buscar no mercado alguns profissionais mais especializados, até mesmo para oxigenar a empresa". Isso foi feito, sem contudo, alterar a estrutura de poder na empresa, uma vez que:

"...as lideranças permaneceram as mesmas, ainda que houvesse remanejamento e reestruturações. Pouquíssimos executivos top level saíram do grupo. O aproveitamento

interno foi preponderante e apenas em algumas poucas operações se trouxe gente de fora".

Em se tratando de tecnologia, sua utilização é mais facilmente percebida pelo público externo somente nesta década, pois devido aos novos rumos da comunicação, a Abril ingressou na mídia eletrônica. Acompanhar as inovações tecnológicas foi uma filosofia sempre pregada pela Abril desde sua fundação. Isso se reflete no sistema de distribuição, na gráfica e também nos meios de editoração, áreas em que a tecnologia continua sendo um diferencial implícito e explícito, tanto em termos de produto como em termos de serviços.

"A variável tecnologia que mais pesou foi a informatização na área editorial. Vale ressaltar que no Grupo Abril o foco é a independência editorial e a qualidade do conteúdo. Investiu-se fortemente no conteúdo editorial, sem se desprezar o produto físico e a distribuição".

A questão mercadológica da Abril está relacionada com a eficiência dos seus canais de distribuição. Com publicações semanais, quinzenais e mensais, que atingem essencialmente o mercado brasileiro, qualquer atraso pode comprometer a imagem do grupo. Assim, existe toda uma preocupação técnica e tecnológica que busca dar o suporte necessário às exigências do mercado.

"...na área editorial a grande virada em termos de canais de distribuição foi a implementação da operação assinaturas. Na TV, a questão da distribuição é um nicho tecnológico, mais do que mercadológico. Em cidades como São Paulo, o cabo é eficiente. No interior é inviável, é preciso se considerar a viabilidade econômica..."

Na trajetória de desenvolvimento do Grupo Abril, a participação direta dos recursos governamentais não existiu. Sua contribuição se deu através de legislação protecionista na área de comunicações. O que permitiu o crescimento do grupo foram recursos próprios, e os financiamentos utilizados tanto de instituições nacionais como internacionais.

Exemplo disso é a mudança da missão do grupo na década de 90, que em um primeiro momento contou com recursos próprios. Entretanto, os investimentos nesse setor foram muito elevados, e a Abril precisou associar-se com outras empresas para alavancar suas atividades. A entrada de novos recursos, e também a questão da experiência profissional e conhecimento tecnológico foram os objetivos pretendidos com as parcerias. A questão das fontes de financiamento é tratada pela empresa da seguinte forma:

"...na maioria dos casos sempre veio de recursos gerados pelos negócios do Grupo. É claro que sempre houve certos níveis de endividamento, dentro do normal e corriqueiro das empresas. Historicamente, produtos

vitoriosos sempre bancaram/financiaram os negócios emergentes. Mais recentemente, devido à recessão e a pesados investimentos na TV houve endividamento externo. Ainda mais agravado pelo fato de que os investimentos em TV são do tipo up front, tendo retorno a médio/longo prazos. Nunca houve participação do Governo".

A Abril sempre esteve preocupada em manter os melhores profissionais para isso, procura treiná-los adequadamente e pagar-lhes bons salários. Um bom exemplo dessa preocupação, é o caso do início da Veja, quando a empresa recrutou e treinou jornalistas do Brasil inteiro, para a formação do quadro inicial da revista. Atualmente, além da remuneração fixa, os executivos tem uma participação nos resultados finais do grupo.

O período em que se verificou uma maior redução no quadro de funcionários, foi em 92 e 93, utilizando-se também daquilo que se conhece como downsizing. Com relação às reestruturações que afetam recursos humanos, "a Abril tem a preocupação em preservar a cultura do grupo, mudando somente o que considera necessário, preservando os valores positivos da empresa, no que concerne à cultura organizacional".

O Grupo Abril em termos de publicações, sempre foi líder no mercado. A Editora Globo, que embora tenha alcançado uma boa posição, ainda não representa uma grande ameaça. A Abril acredita que pode continuar a expansão em publicações

tendo em vista o grande potencial de mercado, especialmente com a possível estabilização da economia. Nos dois últimos anos, a circulação da revista Veja passou de 750.000 para 1.250.000 exemplares. "Este crescimento pode parecer fantástico, eu diria que ele pode dobrar na medida em que moramos em um país com 150 milhões de habitantes, com aproximadamente 10 milhões que consomem, atingindo portanto, cerca de 20% desse mercado".

A mesma tranquilidade não existe em comunicação eletrônica. "Somente com o ingresso da Abril na área de televisão, é que o grupo se deparou com a existência de uma grande concorrente, a Globo. Até então, era uma empresa lucrativa mas não competitiva, precisava adequar-se às realidades diante desse novo mercado". A própria Globo foi quem deu o primeiro passo no intuito de tornar-se mais competitiva associando-se ao Grupo Murdoch.

A Abril por sua vez, também buscou parcerias com grandes empresas norte americanas. Para listas telefônicas, uniu-se à US West, e para a área de comunicação eletrônica o caminho foi a associação com a Disney/ABC, Falcon e Hearst, que juntas adquiriram 44% das ações no ramo da televisão.

"Direcionamento estratégico é buscar alianças com parceiros internacionais, desde que eles tenham condição de aportar um diferencial tecnológico, estratégico e financeiro sendo este último considerado no caso de grandes investimentos. Nunca se busca

parceiro só porque se precisa de dinheiro. Se queremos apenas dinheiro vamos ao banco. Sempre o que se busca é agregar valor para o nosso negócio".

Como a comunicação eletrônica representa mais de 50% do faturamento do grupo, brevemente a Abril estará operando através de satélite, como um recurso tecnológico para vencer a concorrência. A questão concorrencial alterou as políticas da Abril não somente para televisão, mas para toda sua estrutura:

"Uma coisa que está mudando muito é que sempre tivemos como foco estratégico o produto. Havia a preocupação em se fazer um produto bem-feito. Era um discurso que funcionava bem porque não havia concorrência. Hoje não adianta apenas fazer bem-feito. Além de fazer bem-feito, tem que ter enfoque no cliente e isto está acontecendo. Hoje as redações têm uma comunicação muito mais intensa com o leitor. Uma das coisas que mais pretendemos investir é em pesquisas para conhecer melhor o mercado".

-
- ¹MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. pp.49-50.
- ²MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 98.
- ³MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, P. 36.
- ⁴MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 22.
- ⁵MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 23.
- ⁶AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988, v. IV, p. 221.
- ⁷MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 30.
- ⁸MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 30.
- ⁹PENSE GRANDE. São Paulo: Prêmio, 1991, v. 2, p.167.
- ¹⁰MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 30.
- ¹¹PENSE GRANDE., p. 168.
- ¹²MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 98.
- ¹³AQUINO, Cleber. **História empresarial...**, p. 223.
- ¹⁴MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 99.
- ¹⁵MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, pp. 31-32.
- ¹⁶MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, p. 99.
- ¹⁷MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita** , p. 99.
- ¹⁸MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita** , p. 99.
- ¹⁹PENSE GRANDE., p. 174.
- ²⁰GRUPO ABRIL. **The Abril group - Brazil's leading communications conglomerate**. São Paulo: Abril, March 1995. p. 14.
- ²¹MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita...**, pp.99-100.
- ²²GRUPO ABRIL. **The Abril group...**, p. 8.
- ²³AQUINO, Cleber. **História empresarial...**, p. 230.
- ²⁴GRUPO ABRIL. **The Abril group...**
- ²⁵MERCADANTE, Luiz Fernando. **Victor Civita**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p.94.
- ²⁶REVISTA EXAME. **Cardápio de A a Z**. São Paulo: Abril, 31/03/83. p.72.
- ²⁷REVISTA EXAME. **Um guia completo da produção rural**. São Paulo: Abril, 30/04/86. p. 33.

- ²⁸REVISTA EXAME. A melhor notícia no melhor cenário. São Paulo: Abril, 28/05/86. p. 49.
- ²⁹GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 28.
- ³⁰GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 28.
- ³¹MOURA, Luiz. Rossi garante que Azul não fecha. *Meio e Mensagem*: São Paulo. 10/08/92.
- ³²MENDES, Maria Luisa. Quem vai a Portugal não perde o lugar. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, 02/08/95. pp. 86-87.
- ³³GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 38.
- ³⁴GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 38.
- ³⁵GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 1.
- ³⁶GRUPO ABRIL. *The Abril group...*, p. 46.
- ³⁷REVISTA EXAME. *Mexer fundo...*, 16/02/94. pp. 80-81.
- ³⁸CAIXETA, Nely. Mundo jovem, negócio de gente grande. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, 03/08/94. pp. 28-29.
- ³⁹BALBI, Sandra. Parceiros para o que der e vier. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, 23/11/94. pp.56-57.
- ⁴⁰GRUPO ABRIL. Entrevista com a direção do Grupo. São Paulo, nov./95.

7. REESTRUTURAÇÕES EM TRÊS GRUPOS BRASILEIROS

Estrutura é a disposição e ordem das partes de um todo. Estrutura social, na sociologia, é considerada um tipo de sistema ou forma social, econômica ou política, variável segundo as condições de tempo e de lugar. Já, reestruturação nada mais é que a ação ou efeito de reestruturar - dar nova estrutura.

Este processo de busca de uma sempre renovada estrutura quer via "reengenharias" de processos ou de negócios em três grandes grupos brasileiros, foi apresentado nos capítulos anteriores. Nesse capítulo busca-se analisar alguns aspectos comuns e outros peculiares às reestruturações dessas empresas ao longo do tempo.

A análise é conduzida procurando responder às três hipóteses orientadoras de todo o trabalho. Assim, ilustra-se as linhas gerais das reestruturações no primeiro item para, na sequência, abordar políticas e sua implementação em cada um dos grupos estudados. Esse item é desenvolvido contrastando-se à experiência dos grupos com conceitos e idéias apresentados no capítulo 3.

São abordadas considerações sobre as relações dos grupos com o governo, a tecnologia e o ambiente concorrencial para, no item seguinte, destacar os agentes principais das reestruturações: os empreendedores-proprietários. Isso é feito tendo presente não só a hipótese número 3 apresentada

na introdução mas também as ideias e considerações descritas no primeiro capítulo.

A segunda hipótese bem como o capítulo 2 servem de base para a síntese apresentada no último item sobre as reestruturações nos anos 90. Nele reenfatizam-se aspectos comuns das reestruturações recentes e os desafios deste final de década e do próximo milênio.

7.1 LINHAS GERAIS DAS REESTRUTURAÇÕES

Fusões e incorporações foram fenômenos marcantes da década passada nos Estados Unidos. O mesmo processo parece estar se repetindo no Brasil durante a presente década de 90. O principal objetivo desse processo parece ser o de conseguir maior *market share* (fatia de mercado). Nesse sentido, é válido formular a hipótese sobre a possibilidade de grande parte dos altos executivos receberem salários elevados quando de sua mudança de uma organização para outra, pela simples e única razão de juntamente com eles serem "transferidas" parcelas significativas de seus leais clientes.

Analisando tal hipótese dentro de um enfoque mais amplo, percebe-se que as empresas para melhorar seu desempenho, contratam executivos de outras organizações de forma direta ou indireta quando toda a organização é adquirida. Isto significa que alguns grupos, também no intuito melhorar seu

desempenho global, adquirem novas empresas, caracterizando o que se conhece a literatura gerencial como reengenharia de negócios. Os motivos são os mais variados possíveis: tecnologia, eliminação de concorrentes, aumento da estrutura produtiva e aquisição da marca são alguns dos predominantes.

Muitas vezes o nome, a marca do produto é mais valorizada do que o próprio patrimônio. A Gradiente é um exemplo disso. Logo no início das negociações, os Staub deixaram o orgulho de lado e adotaram o nome Gradiente que soava melhor e mais moderno que o seu próprio. Atualmente, embora o índice de nacionalização de alguns produtos do Grupo seja inferior a 10%, a marca continua existindo. Diante das condições econômicas mundiais como a globalização, a produção para a Gradiente tornou-se uma atividade extremamente onerosa diante dos concorrentes. A opção foi manter características mais comerciais do que industriais, mas sempre preservando o nome e a qualidade Gradiente.

São raros, para não afirmar que inexistentes, os estudos comparativos entre os custos de desenvolvimento e assimilação de uma marca própria, e os custos de aquisição de uma já existente. Junto com uma marca obtém-se uma fatia de mercado que, uma vez bem administrada, pode encurtar os ciclos de faturamento ou de retorno do investimento das empresas. A tendência nesse sentido, no de aquisição de marcas, é bastante comum nas grandes empresas que operam no *brand*

market; uma espécie de bolsa de mercadorias onde o produto negociado é a abstrata idéia da marca registrada.

É importante notar que através da utilização destas estratégias de expansão da atividade comercial, grandes empresas podem melhor atender especificidades de mercados que de outra maneira não seria possível atingir. Assim, com aquisições e parcerias, dentro de um modelo descentralizado de gestão, é possível ter acesso a diversificados canais de distribuição. Ter "poder de mercado" isto é, domínio dos canais de distribuição é importante fator competitivo nos dias de hoje.

Uma das características deste cenário expansionista que merece atenção, é a grande proliferação do sistema de franquias para a distribuição de bens e serviços. Cada vez mais produtores de todas as partes do mundo buscam canais e pontos de distribuição já estabelecidos, ou que queiram se estabelecer com recursos próprios. Através da utilização de empresas franqueadas os grandes grupos conseguem maior penetração de suas marcas em mercados locais, atendendo demandas específicas de seus múltiplos e variados consumidores.

A utilização de terceiros na distribuição ou mesmo na produção, permite uma aproximação maior destes com seus respectivos nichos mercadológicos. Dessa maneira, as estruturas organizacionais tornam-se ligeiramente mais horizontalizadas e voltadas para o atendimento das reais

necessidades e desejos dos consumidores. Franqueados, geralmente conhecem melhor os micromercados que os cercam e com eles interagem.

Neste processo de expansão da atividade comercial é importante notar que nas discussões sobre competitividade e/ou ganhos de produtividade dentro de um mesmo país ou de uma relativa e homogênea região geográfica, os proponentes da reengenharia, freqüentemente ignoram a influência de forças estruturais e institucionais que moldam o comportamento das empresas. Em economias fechadas, onde os competidores operam sob as mesmas regras, elevados custos sociais e do trabalho afetam igualmente a todos os envolvidos.

Crescentes custos sociais e do trabalho tornam-se um fator essencial da *performance* das empresas quando estas defrontam-se com competidores de outras partes do mundo. Não só estas variáveis são substancialmente diferentes, como também o são a estrutura industrial e a participação maior ou menor dos governos, no processo de desenvolvimento e crescimento econômico de suas respectivas economias.

Do lado da oferta, ou dos custos, as variáveis custos sociais e do trabalho foram de maneira unânime considerados elevados pelas empresas estudadas e resumidos na palavra "custo Brasil". Esse, envolve também outros gastos com a infra-estrutura produtiva e distributiva que, de maneira geral, são superiores aos de outras economias emergentes ou já desenvolvidas.

Leis ou convenções sociais sobre o nível dos salários, o número de horas trabalhadas, dos encargos de assistência à saúde e aposentadoria, à formação profissional atuam sobre a composição dos custos de forma diferenciada de país para país. Além delas, o padrão da oferta segmentado em um *continuum* de amplitude diferente entre pequenas e grandes empresas também influencia o desempenho industrial. Normalmente, os salários nas pequenas e médias empresas são menores que nas grandes.

Do lado da procura, ou da recuperação dos custos, as empresas e seus múltiplos fornecedores, necessitam de uma estrutura de preços e de mercados que lhes possibilitem recuperar investimentos realizados nos processos de produção e comercialização de seus bens e serviços. Nos mercados mais desenvolvidos, nos quais a demanda é cíclica, a estrutura de preços deve considerar não só razoáveis margens de lucro, mas também, custos-extras decorrentes da subutilização da capacidade produtiva instalada.

Sob um mesmo espaço concorrencial, as empresas são pressionadas por diferentes valores e outras variáveis estruturais ao mesmo tempo em que são influenciados pelos mesmos. Dentro de um mesmo país os valores chave estão inseridos em estruturas institucionais e são reforçados pelos agentes sociais que a compõem, tais como os sindicatos patronais e dos trabalhadores, as burocracias governamentais

etc. Esses agentes dificultam, quando não impedem ajustamentos sócio-econômicos.

Resistência às mudanças, às reestruturações são uma constante, em nível nacional, e refletem no comportamento de suas empresas. Nessas, nos casos examinados nos capítulos anteriores, as resistências, ou as "mudanças radicais", ou ainda as "mais dolorosas", apresentaram amplitude e profundidade diferenciada em cada um dos grupos. Embora impactos da conjuntura internacional e nacional tenham desencadeado similares processos de reestruturação dos grupos estudados, eles resultaram em distintas particularidades.

Independente de fatores macroeconômicos externos que, a grosso modo, afetaram igualmente o desenvolvimento de todas as empresas brasileiras, o principal aspecto comum às empresas estudadas é que até os anos 90, todas eram de propriedade familiar. Somente a Villares buscou com o Projeto Core a profissionalização da alta administração. Os outros grupos se o fizeram, não o explicitaram de forma clara e convincente, sendo grande o poder da "família" na condução dos negócios.

Este aspecto comum às empresas brasileiras de propriedade familiar possui, em relação aos processos de reestruturação algumas vantagens que não estão presentes nas demais empresas. Quando o presidente da empresa é também seu proprietário, todo o processo de tomada de decisão é, de forma geral, mais rápido, uma vez que, como salientou um dos

executivos entrevistados, "o poder está mais próximo, e o que sobra para os demais é operacionalizar as vontades e desejos do patrão".

Dentro dessa estrutura familiar também existem alguns pontos negativos, que podem a longo prazo trazer sérios problemas à organização. O principal deles está relacionado aos efeitos do período de transição do comando, do fundador para seus herdeiros. Se este não for operacionalizado de maneira gradativa e consciente, o império construído durante décadas, pode desaparecer em poucos anos, fruto de conflitos familiares e da perda de sinergias econômico-financeiras quando da divisão das empresas. A responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da transição cabe não só àqueles que estão assumindo os novos cargos, mas também àqueles que os estão deixando. No Grupo Abril, por exemplo, o processo sucessivo foi habilmente liderado por Victor Civita ao transferir o comando de suas empresas aos seus filhos.

7.2 POLÍTICAS E IMPLEMENTAÇÃO

O estudo do desenvolvimento dos três grupos, mostra um esboço da linha de raciocínio, do pensamento norteador das principais medidas tomadas. Algumas reestruturações apresentaram aspectos similares entre si, já outras ocorreram procurando atender problemas específicos de cada grupo. Por

serem empresas familiares, tais medidas refletiram e refletem na maioria das vezes o próprio perfil do líder do grupo.

Algumas das decisões dos grupos que desencadearam fatos importantes não foram tomadas a partir de um estudo lógico e coerente, outras, até contrariaram a obviedade. Em determinados casos, as decisões estiveram mais ligadas à intuição, a uma perspectiva particular de que determinada decisão deveria ser tomada. Exemplos desta prática nos três grupos podem ser assim considerados: a representação da Frigidaire, a aquisição da empresa Gradiente pelo grupo Staub, e o lançamento da revista Veja.

Estudos preliminares para a realização destes empreendimentos, muito provavelmente não foram realizados de forma sistemática, ou, não foram respeitados, como foi o caso da compra da Gradiente. As condições tanto internas como externas indicavam que não havia boas razões para concretizar o negócio, mas por alguma razão (vontade de seu presidente) a Gradiente foi comprada e muito bem desenvolvida. O lançamento, ou mais precisamente a decisão de continuar investindo na Veja, mesmo com péssimos sinais de recuperação, não contou com nenhum estudo, baseou-se apenas na crença de Victor Civita de que o empreendimento traria bons resultados.

No caso Frigidaire, a Villares não tinha muito a perder, pois era somente uma representação. Mas a decisão de aceitar a proposta, também não contou com nenhum estudo mais apurado a respeito das perspectivas de empreender tal negócio. Nesses

três exemplos, observou-se que havia incipientes estudos relacionados à viabilidade econômico-financeira, que servisse como base para a tomada de decisão, mas que nem sempre foram aprovados pela liderança máxima da empresa. O que legitimou as decisões, foi a percepção dos seus líderes. O cenário também era muito diferente do atual, a começar pela estrutura dos grupos e a menor complexidade da economia como um todo.

A Villares, a Gradiente e a Abril, representam grandes nomes em seus setores de atuação. Sendo exemplos de sucessos empresariais, é importante tentar analisar as políticas adotadas pelos grupos em determinadas reestruturações, bem como a implementação e avaliação dos resultados obtidos. Pode-se, para tal análise, observar as diferentes áreas funcionais como produção, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento, e também a questão mercadológica.

Na área de produção, a qualidade dos produtos foi sempre uma bandeira levantada pelos três grupos. Talvez tenha sido essa uma das causas do destaque tanto a nível nacional como internacional. A Villares, com a reestruturação da década de 90 efetuou um drástico enxugamento em sua estrutura produtiva. Isso implicou na diminuição do número de funcionários e número de itens produzidos, não significando, todavia, uma queda relevante no faturamento global do grupo.

A Gradiente, para o fator produção chegou a estar presente no México e Europa e hoje está concentrada na Zona Franca de Manaus. Atualmente, sua atividade produtiva

industrial para determinados itens é bastante reduzida. Sua produção está diretamente relacionada aos fatores concorrenciais, sendo fundamental estudos para avaliar as condições impostas pelo mercado. Já a Abril encontra-se em constante expansão, lançando novos produtos, cada vez mais sofisticados e elaborados, procurando atender a todos os segmentos do mercado.

Os processos de reestruturação da década de 90, para a Villares e para a Gradiente, custaram o corte drástico no número de funcionários. Algumas características peculiares de cada grupo foram observadas com as reestruturações. A Villares diminuiu consideravelmente o número de funcionários mas a queda no faturamento não registrou as mesmas proporções. Ao lembrar as diferentes situações de busca da produtividade, pode-se facilmente enquadrar essa reestruturação da Villares como a **Situação 5**, onde dada essa redução dos resultados buscou-se uma redução maior dos recursos.

No caso da Gradiente, se observados somente dois indicadores de *performance* como vendas líquidas e o número de trabalhadores, divulgados em material publicitário de 1994 denomina **Horizons**, várias etapas foram perseguidas ao longo dos anos 90 na busca de maior produtividade. Em 1990, o número de trabalhadores era de aproximadamente 8.200 e as vendas de 290 milhões de dólares. Em 92, os valores decresceram para 3.500 e 130 milhões respectivamente. Já em

1994, o número de trabalhadores ficou em 2.200 e as vendas líquidas em 402 milhões demonstrando, dessa maneira, diferentes etapas da busca da produtividade até a situação ótima, a **Situação 3**. Essa, vale lembrar, é aquela onde se consegue um aumento de resultados com a diminuição dos recursos utilizados.

A Abril, por sua vez, na área de comunicação eletrônica, atingiu um público maior, e aumentou o faturamento sem elevação significativa de seu quadro de funcionários. Tais características são reflexo de inovações tecnológicas, no qual o papel da informatização dos processos produtivos se faz cada vez mais evidente e necessária.

Na questão do financiamento da produção e expansão industrial, o governo esteve presente em duas grandes reestruturações. A Villares sempre manteve ligações com o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, e, além dele, para obtenção de financiamentos, buscou o mercado de capitais e, mais recentemente, a parceria com outros grupos. A Gradiente também recebeu ajuda do BNDES e de outras instituições financeiras. A Abril, por sua vez, em determinadas ocasiões contou com recursos dos banqueiros americanos e de outras instituições financeiras. Mais recentemente, o aporte de capital surgiu a partir da associação com outras grandes empresas privadas como a Disney, a ABC, a Hearst e a Falcon.

O setor de pesquisa e desenvolvimento foi uma das áreas que mais mereceu atenção nos três grupos, especialmente na Villares e na Gradiente. A política adotada neste sentido era de buscar a excelência em qualquer parte do mundo, sem medir esforços para tal. A Villares, nos tempos de grande crescimento, desenvolveu estudos em vários segmentos. Quando precisavam de algum material novo eles mesmos o fabricavam. Assim, surgiram as áreas de siderurgia, informática e bens de capital.

Constante inovação de produtos caracteriza o desenvolvimento da Gradiente. Além de desenvolver tecnologia própria, buscou na tecnologia japonesa inspiração e conhecimento técnico para desenvolver seus produtos. O investimento nesta área foi relevante para atender desde públicos mais simples, até os mais exigentes. Já no caso da Abril, a pesquisa e desenvolvimento está relacionada a três diferentes aspectos: as publicações, os canais de distribuição e o novo mercado de comunicação eletrônica.

Para a sintonia da Abril com seus diversos consumidores, o grupo precisa estar constantemente ligado às novas tendências. O esforço de pesquisa para manter todos os leitores informados sobre os mais diversos assuntos é, sem dúvida, um trabalho extremamente complexo. Para obter as publicações em tempo hábil e com ótima qualidade, a Abril dispõe de uma avançada indústria gráfica. E para a

comunicação eletrônica, o contato com as inovações tecnológicas mundiais é um fator extremamente relevante.

Os três grupos, como grandes representantes nacionais em seus segmentos, sempre buscaram caminhos para a expansão. Um deles, mais presente na Villares e na Gradiente, foi a exportação. A Villares, por não produzir bens de consumo de massa como a Gradiente e a Abril, não é um nome ou marca reconhecida popularmente. A Gradiente, por sua vez, nunca abriu mão de sua marca. Mesmo com os novos rumos tomados na década de 90, quando alguns de seus produtos passaram a ser industrializados no Oriente, o grupo sempre fez questão de resguardar a marca Gradiente em toda sua linha de produtos.

A Abril também investe muito na comercialização de seus produtos. No intuito de preservar sua imagem perante o público, a empresa concentra esforços na distribuição. Uma publicação pode ser a mais completa e perfeita em termos de fatos e fotos, mas se demorar muito para atingir seu público alvo, não terá sido eficiente. Por isso, a empresa tem uma distribuidora própria muito bem equipada e também conta com auxílio dos correios. Utiliza, além de outros meios, seus próprios veículos de comunicação para a divulgação de seus empreendimentos.

7.3 GOVERNO, TECNOLOGIA E CONCORRÊNCIA

O desenvolvimento de toda e qualquer empresa, em qualquer ramo de atividade, está diretamente relacionado a três grandes variáveis: governo, tecnologia e concorrência. Tais variáveis, que influenciam as empresas em maior ou menor grau, possuem peculiaridades difíceis de serem captadas por pessoas externas à organização. Assim, a relação estabelecida entre os três grupos estudados com governo, tecnologia e concorrência, caracterizam de forma abrangente, as relações com o macro ambiente e, em última análise, com o próprio cenário das reestruturações.

Os diferentes modelos econômicos que regem o desenvolvimento de cada nação, têm como importante protagonista a figura do Estado. Este, direta ou indiretamente interfere no andamento das atividades, até mesmo nas economias chamadas liberais ou neo-liberais. O Estado pode atuar em questões clássicas como concessão de financiamentos e outros subsídios, ou pode também, trabalhar em questões mais estratégicas como o setor energético e de telecomunicações e regulamentação de políticas de importação e exportação. Portanto, o papel do Estado, seja como um grande intervencionista ou simplesmente mediador, deve ser levado em consideração no estudo de qualquer grande grupo, de qualquer nacionalidade.

Analisando a trajetória do grupo Villares, pôde-se observar que a influência do governo, seja direta ou indireta, esteve sempre presente. O principal fator que levou a uma estreita relação com o Estado, foi a área de atuação da Villares. Como um grupo ligado à produção destinada a investimentos de infra-estrutura, a dependência das políticas governamentais sempre foi a tônica do grupo, seja diretamente na área de siderurgia, bens de capital e locomotivas; ou indiretamente em elevadores, informática e automação industrial.

Provavelmente foi o grupo que sofreu maior influência do setor governo, ou pelo menos, com ele mais interagiu. Explica-se, em diversos momentos o cliente da Villares era o próprio governo; em outros, era ele o provedor, o que financiava boa parte dos investimentos da empresa. Representado pelo BNDES, o governo sempre esteve presente alavancando o crescimento do grupo. Um bom exemplo é a VIBASA, que foi construída a partir do cenário de prosperidade construído pelo governo na década de 70. Nesse período obteve recursos do BNDES e contava com a promessa de grandes investimentos direcionados à infra-estrutura do país.

A Gradiente também foi um grupo que manteve estreitas ligações com o governo, mais do que o grupo Abril, e talvez não tão diretas como a Villares. O grupo Gradiente contou com pouco apoio financeiro do BNDES. As questões mais importantes, relativos à sua sobrevivência, estavam ligadas à

criação da Zona Franca de Manaus, à reserva de mercado e, mais recentemente, à abertura da economia. Estas políticas governamentais nortearam as atividades do grupo e suas principais mudanças.

A Zona Franca de Manaus, um dos capítulos da industrialização brasileira, é um tema que pela sua complexidade, merece maior atenção e estudos por parte dos administradores em geral, quer do mundo acadêmico, quer empresarial. No intuito de se conseguir o desenvolvimento da região Norte do país, o governo constituiu a Zona Franca de Manaus. Atraídas pelos incentivos fiscais, empresas nacionais como a Gradiente e outras congêneres japonesas estabeleceram-se naquele local.

O nome Gradiente poderia ter desaparecido, ou poderia não mais estar nas mãos da família Staub, se o grupo não tivesse uma visão estratégica a respeito da globalização e do desenvolvimento tecnológico no mundo. A pesquisa constante, embora tímida durante a vigência de medidas protecionistas, serviu de preparação para outra medida governamental que mais tarde influenciaria decisivamente nas atividades do grupo, ou seja, a abertura de mercado na década de 90, período de grandes transformações não só para a Gradiente, mas para a economia como um todo.

Já no Grupo Abril, constatou-se que a influência da variável governo não foi tão acentuada. A principal característica nesta relação, é que não somente a Abril, mas

as empresas de comunicação como um todo são fortemente reguladas pelo Estado. Entretanto, a legislação que regulamenta a questão das telecomunicações está sendo revisada pelo Congresso Nacional, e a Abril por sua vez, já se antecipou estabelecendo contatos e buscando negócios com parceiros estrangeiros.

Tão importante quanto a atuação do governo, ou até mais, a tecnologia é outra grande variável que merece ser analisada. Suas conquistas e seus efeitos nunca estiveram tão presentes como atualmente, e ao que tudo indica, a tendência é a interação cada vez maior entre homem e máquina. Não há como dissociar os recursos tecnológicos do bom andamento das atividades cotidianas na vida das pessoas. Então, quando se trata de um grande grupo industrial, falar sobre tecnologia é falar de sua própria trajetória, merecendo maior destaque em determinados casos.

O grupo Villares sempre buscou o que havia de mais avançado em termos tecnológicos no mundo. Prova desta política foram os vários acordos firmados com empresas americanas, especialmente com a Westhingham. A Villares esteve sempre em contato com inovações tecnológicas, a começar pela comercialização da Frigidaire no Brasil. Esta característica se deu com maior ênfase até a década de 80, período em que ocorreu grande desenvolvimento do grupo.

Na área de siderurgia, foi a primeira empresa brasileira a produzir aços especiais. Seu centro de processamento de

dados evoluiu de tal forma, que se constituiu em uma outra empresa, chegando a desenvolver sofisticados equipamentos e sistemas para enfrentar condições climáticas tão adversas quanto as dos pólos. A VIBASA também contou com alta tecnologia, imprescindível para que pudesse comercializar seus produtos no mercado externo, e sobreviver durante os anos oitenta.

A Gradiente, por sua vez, ou pelo menos em seu ramo de atividade, é sinônimo de alta tecnologia. Foi em parte por causa da tecnologia, mais precisamente a japonesa, insuperável para a época, que motivou os engenheiros empreendedores a venderem a Gradiente para o Grupo Staub S/A. A partir daí, a empresa sob nova direção, investiu alto em pesquisa e desenvolvimento próprio como também para acompanhar o que os japoneses faziam e como faziam. A idéia era sempre estar em dia com o mundo, mesmo porque a Gradiente nunca teve grandes concorrentes nacionais.

O produto que alavancou a Gradiente foi o *System 95*, uma invenção do próprio grupo, que permitiu ganhos consideráveis e conseqüentemente sua expansão. Sempre trabalhou com tecnologia de ponta, sem desmerecer o contexto nacional de comercialização de seus produtos. Isso significa que a Gradiente, embora com produtos de maior valor tecnológico agregado, trabalhou também para atingir classes de menor poder aquisitivo, com equipamentos menos sofisticados.

Para o Grupo Abril, o fator tecnológico também foi uma variável bastante explorada. Dentro de sua estrutura, algumas áreas apresentam elevado grau de sofisticação, a exemplo dos equipamentos da gráfica, a parte de editoração e também o estúdio fotográfico. A tecnologia representa agilidade para que as informações cheguem o mais rápido possível às mãos dos leitores.

O aspecto tecnológico mais visível do Grupo Abril coincide com a mudança de sua missão nos anos 90. A entrada nos meios de comunicação eletrônica, representa um grande avanço tecnológico, quase tão significativo quanto o lançamento da televisão. As pessoas já podem dispor de canais de televisão com as mais diversas programações, durante 24 horas por dia. A tendência do mercado de TV por assinatura é contar com um número cada vez maior de pessoas tendo acesso a um leque de opções bastante amplo, com programas em vários idiomas e provenientes das mais variadas regiões do planeta.

A terceira grande variável, a concorrência, tanto interna como externa, sempre esteve presente na Villares e menos acentuadamente na Gradiente e na Abril. Ela foi determinante para as reestruturações desses três grupos na década de 90. Entretanto, a abertura de mercado nesse mesmo período aliada à própria concorrência interna, desencadeou as reestruturações dentro de um contexto no qual as empresas tinham de fazer frente à concorrência internacional.

A Villares teve os maiores problemas concorrenciais no final da década de 80 e início de 90. Basicamente em função da reserva de mercado no setor da informática, a Villares tornou-se obsoleta e totalmente despreparada para enfrentar a abertura. O mesmo ocorreu com os demais setores, mas de forma menos drástica. Com a abertura da economia, a empresa não apresenta preços competitivos em termos de elevadores e escadas rolantes. Nesse sentido, está buscando alguma forma de parceria com a Schindler para usufruir de tecnologia mais avançada e reduzir custos.

Quando se fala em concorrência no Grupo Gradiente, a principal idéia que surge é a tecnologia japonesa. Desde seu surgimento, a Gradiente esteve sempre em contato com produtos japoneses, importados ou produzidos na Zona Franca de Manaus. O maior confronto entretanto, ocorreu na década de 90, com abertura da economia brasileira. Produtos de alta qualidade a preços muito competitivos, não só do Japão, mas dos chamados Tigres Asiáticos influenciaram decisivamente a atitude do Grupo Gradiente, que optou por uma espécie de parceria, já que o confronto direto não seria a melhor política.

Em termos de publicações, a Editora Globo e a Bloch provavelmente são as maiores concorrentes da Abril. Essa concorrência, em especial da Globo, se dá mais precisamente com as publicações da Editora Azul e da Abril Jovem, isto é, alguns segmentos da Abril. Já para se estruturar frente à concorrência da Globosat, a Abril optou por fazer parcerias

com empresas americanas. Associou-se ao Chase Manhattan e está constantemente em contato com grandes grupos que atuam nessa área de entretenimento.

7.4 OS AGENTES PRINCIPAIS DAS REESTRUTURAÇÕES

As características históricas do Brasil, relacionadas ao desenvolvimento da economia, evidenciam um país de industrialização tardia. Grande parte das empresas ainda têm um caráter familiar ou deixaram de tê-lo muito recentemente. Muitas levam o próprio nome de seu fundador, e as duas histórias, tanto a do fundador como de seu empreendimento, se sobrepõe. Como não existem grandes grupos, aqueles que se destacam conquistam uma fatia muito grande do mercado, e ao mesmo tempo, seus fundadores são valorizados como figuras importantes, pioneiros e empreendedores de sucesso.

O mesmo não acontece com tanta intensidade em outros países mais desenvolvidos. Enquanto muitos deles já tinham uma economia relativamente estruturada, o Brasil ainda era colônia. As atividades estavam ligadas ao extrativismo e agricultura. Assim, os estágios de profissionalização das empresas, vividos há muito tempo em outros países, começaram há pouco no Brasil. Portanto, comparar o desenvolvimento e o perfil das empresas brasileiras com o de países como Estados

Unidos, Alemanha e Suíça, é uma prática que deve levar em consideração fatores estruturais intrínsecos de cada país.

Os três grupos estudados assumem também a característica da industrialização brasileira: os nomes Villares, Staub e Civita representam a imagem do empreendedor. Tais nomes traduzem outro aspecto histórico que foi um dos pilares do desenvolvimento brasileiro, isto é, o trabalho desenvolvido pelos imigrantes europeus. Os fundadores dos grupos estudados pertenciam a uma classe de elevado poder aquisitivo, conheciam vários países, falavam vários idiomas e estudaram em boas escolas até o nível universitário. Obviamente um perfil muito raro no Brasil, especialmente no início do século. Com tais características, o sucesso empresarial era uma meta relativamente fácil a ser alcançada.

Como fundadores e responsáveis pela construção de seus impérios, estiveram presentes desde o levantamento da primeira parede até a aquisição de outras empresas. Isto significa que trataram de questões tanto operacionais como estratégicas e, em última análise, foram os principais agentes das grandes transformações dentro dos grupos. Muitas dessas transformações foram e estão sendo implementadas pelos seus sucessores, ainda dentro de uma estrutura familiar, mas tendente à profissionalização.

Em algumas passagens dentro da trajetória dos grupos, a posição de seus líderes foi fundamental. Na Villares, o espírito empreendedor levou-os a buscar novos recursos

tecnológicos fora do país, montaram a primeira siderurgia para aços especiais e sempre buscaram criar tecnologia e desenvolver novos produtos. Encarar constantes desafios foi sempre uma das metas perseguidas pela Villares, talvez por isso resolveram patrocinar a expedição de Amyr Klink ao pólo Sul. Havia uma certa identidade de ousadia do projeto, com a filosofia da Villares - enfrentar desafios.

Os Staub também tinham essa característica empreendedora. Isso pôde ser facilmente percebido quando da aquisição da Gradiente. Os quatro engenheiros que a constituíram tinham grande potencial técnico, mas deixavam a desejar sob o aspecto administrativo para conduzir os negócios. Foi então que entrou em cena a figura de Eugênio Staub, contrariando todos os pessimistas prognósticos de sua diretoria com relação à aquisição da Gradiente. Acreditou que seria um bom negócio para se investir e obteve bons resultados.

Victor Civita, outro grande empreendedor de sucesso, alavancou todo o desenvolvimento do Grupo Abril, e algumas passagens ilustram esta característica. A revista Veja é um bom exemplo, um projeto arrojado do final da década de 60, uma publicação semanal nos moldes da americana Time, e que hoje é a quinta maior revista do mundo. A revista somente sobreviveu, pela insistência de Civita e coragem para pedir empréstimos junto às instituições financeiras americanas. Outro fato que evidencia a determinação de Victor foi o

lançamento da primeira Bíblia. Contrariou a decisão de toda uma equipe e decidiu pelo modelo mais sofisticado e de melhor qualidade.

Aspectos das reestruturações mais recentes na Villares e na Abril, já tiveram como principais protagonistas os filhos dos fundadores. Começaram cedo nas empresas, e vivenciaram desde questões do dia a dia, até negociações mais complexas, sempre em contato com os líderes dos grupos. Assumiram também características empreendedoras e representam hoje não só a liderança máxima em seus grupos, mas também de seus respectivos setores de atividade.

Talvez a maior reestruturação da Villares tenha ocorrido nas mãos de Paulo Villares na década de 90. Considerando como critério básico de avaliação da mesma a sobrevivência do grupo, o objetivo foi alcançado. Paulo enxugou sua estrutura, e encerrou um período de mais de 70 anos de administração familiar. Durante este espaço, a família sempre esteve a frente das decisões, mas na década de 90, a profissionalização com a entrada da Acesita e do grupo Sul América, parece uma decisão definitiva. A família Villares possui aproximadamente 1/3 das ações, portanto, a mesma proporção em termos decisórios que os demais acionistas.

Roberto Civita, na Abril, foi o responsável pela alteração da missão da empresa. Sob seu comando, o grupo ingressou em comunicação eletrônica e realizou parcerias com outras empresas. Recentemente, divulgou também a decisão de

seu afastamento de questões mais operacionais e menos estratégicas do grupo. É também um caminho no sentido de abrir espaço para novos executivos e se dedicar mais aos assuntos estratégicos. Mudanças na Gradiente em termos de substituição da atual presidência do grupo é assunto fora de cogitação.

A participação de outras pessoas nas grandes decisões dos grupos, como consultores, membros dos conselhos, e altos executivos, parece não ter merecido muito destaque. Este fato ficou mais evidente nos períodos em que os fundadores ainda estavam vivos. Luís Villares e Victor Civita comandaram pessoalmente o desenvolvimento de seus grupos, e a delegação da autoridade aos seus sucessores, ocorreu de forma gradativa. Estes, por sua vez, também têm seus sucessores na família, mas ao que tudo indica o processo não será o mesmo, pois tanto Paulo Villares quanto Roberto Civita apostam na profissionalização de seus grupos.

Já a Gradiente têm características diferentes neste sentido. Eugênio Staub, embora não tivesse sido o fundador do grupo, esteve presente desde os primeiros passos da empresa nas mãos dos Staub. Eugênio, embora tenha filhos em funções executivas no grupo, ainda não pensa em sucessão familiar, acena com uma política de descentralização, mas questões estratégicas como as negociações com a JVC japonesa, por exemplo, ainda estão sob seu comando.

Apesar da centralização das decisões e da valorização dos fundadores, por mais dinâmicos que pudessem parecer, não poderiam administrar diretamente todas as empresas que criaram ou adquiriram. Destinavam os novos empreendimentos como a gráfica da Abril e a área de informática da Villares, aos principais executivos do grupo. Assim mostravam indícios de crescimento e expansão, propiciando, ao mesmo tempo, perspectivas para os melhores diretores. Estes, embora com uma certa autonomia sempre estiveram subordinados aos presidentes dos grupos em questões estratégicas.

Obviamente, o conjunto das principais decisões tomadas pelos líderes dos grupos é composto por investimentos positivos e negativos. No balanço final, pode-se dizer que os acertos foram maiores que os erros. Tal avaliação procede pelo simples fato de tais grupos terem sobrevivido às diversas crises que o país atravessou, e continuarem com planos de ainda se manter no mercado. Entretanto, o momento histórico atual é que definirá realmente quem são os verdadeiros empreendedores. Não que os primeiros não fossem empreendedores, mas o contexto de hoje por "n" razões é muito mais complexo e dinâmico, exigindo um trabalho em conjunto, em que a confiança excessiva no "feeling" dos presidentes-proprietários pode ser prejudicial não só aos grupos em questão mas também a toda a economia brasileira.

7.5 REESTRUTURAÇÕES NOS ANOS 90

A característica mais marcante e similar dos casos estudados é que quando da expansão dos quadros funcionais das empresas todas o fizeram praticamente ao mesmo tempo. Quando da redução dos mesmos o processo repetiu-se. Isto se justifica basicamente pela influência do macro ambiente nas empresas e ganham destaque questões mais diretamente relacionadas com a tecnologia, o governo e a concorrência. Nas recentes reestruturações, os grupos preferiram atuar preocupados com o denominador da equação da produtividade. Buscaram cortar ou reduzir os custos de maneira mais intensa que no desenvolvimento de inovadoras estratégias para aumentar o numerador, ou seja, suas receitas.

Características comuns e outras peculiaridades a cada processo de reestruturação sofrem grande influência de aspectos externos à organização. Nesse sentido, a concorrência internacional é o desafio comum a todas as empresas brasileiras. Seus impactos são diferenciados em cada um dos setores industriais que, não sendo analisados nesse trabalho, merecem maior atenção e estudo, uma vez que é dentro de um mesmo setor de atividade econômica que a concorrência existe de forma mais intensa.

Não é somente a inserção das empresas em seus respectivos setores que merecem uma maior dedicação por parte de diferentes pesquisadores. O contraste de pressupostos e paradigmas teoricamente desenvolvidos no mundo acadêmico com

a realidade prática da atividade empresarial deve ser intensificada. Embora a direção das empresas, em suas entrevistas, tenha enfatizado aspectos característicos do paradigma interpretativo e de estruturas matriciais no desenvolvimento de seus grupos, na realidade, o resultado de suas políticas e práticas traduzem em última análise, a manutenção de estruturas burocráticas fortemente calcadas no paradigma funcional como orientador de toda atividade produtiva.

Essa tradução explica-se pelo fato de toda sociedade ou organização refletir um conjunto de eventos históricos e aspirações coletivas de determinado grupo de pessoas. A atribuição de valor por um indivíduo a um fato, também o é para o conjunto corporativo do qual ele é parte integrante. Dessa maneira, através de múltiplas e plurais ações cria-se uma sempre dinâmica e renovada realidade organizacional.

Uma organização é uma comunidade e também um grupo funcional. São necessárias várias funções para sua existência, ao mesmo tempo em que precisa ser comunal para funcionar. Quando uma pessoa desempenha um papel como membro de um grupo funcional, está também colaborando com o grupo comunal a que pertence. Não existem maneiras de se evitar esta situação que está presente em todos os processos de reestruturação em qualquer parte do mundo, quer no Brasil, Alemanha, Estados Unidos ou outro país.

Nas fases de expansão econômica das empresas estudadas, verificou-se que reestruturações proativas e orientadas pela visão de mundo interpretativa foram mais marcantes. Nesses casos, como nas aquisições de novas empresas pela Villares, Gradiente ou Abril, controles burocráticos de toda ordem foram de alguma maneira relaxados para ampliar o espaço criativo de todos os membros da organização. Buscou-se priorizar a eficácia dos negócios deixando aspectos mais diretamente ligados à eficiência em um segundo plano.

Na medida em que as condições macroambientais eram desfavoráveis à expansão do grupo, diretorias e gerências médias desenvolviam atitudes e procedimentos mais rígidos e fortemente calcados no paradigma funcional. Em suas fases de expansão e redução da atividade econômica, cada grupo parece ter adotado as mesmas práticas. Nas fases de crescimento, estruturas de tipo matricial fizeram-se presentes, enquanto que nas de retração, a estrutura funcional do tipo "máquina burocrática" foi predominante.

Baseado na experiência desses três grandes grupos brasileiros, é possível argumentar que, nas fases de expansão, determinados processos ou divisões, como no caso da criação da Aços Villares ou da gráfica do Grupo Abril, transformam-se em uma nova empresa beneficiados por uma euforia interpretativista. No processo de crescimento dessas empresas, condutas burocratizantes vão se cristalizando de maneira tal que a motivação inicial e resultados esperados

deixam de estar presentes no conjunto dos membros da organização.

Nas três últimas reestruturações dos grupos estudados, nas "reengenharias" dos anos noventa, a redução do denominador da equação da produtividade, principalmente no número de trabalhadores e linhas de produtos foi enfatizada. Nesses casos, forçadas pela instabilidade econômica interna e pela abertura do mercado brasileiro, as empresas passaram por um processo de racionalização fortemente orientado pelo paradigma funcionalista. Embora não se tenha investigado cifras específicas para cada caso, todos os entrevistados demonstraram-se otimistas face às últimas reestruturações.

Independente do otimismo da alta administração, desse ou daquele paradigma orientador da atividade das empresas, ou ainda, ser sua direção proveniente dos quadros internos ou externos da organização, pode-se afirmar que a adequação da missão das empresas ao seu momento histórico é o principal desafio. As reestruturações na Abril são bastante ilustrativas da necessidade de grande adequação dos produtos e serviços da empresa a um mercado em constante mutação. Adequar a visão, a missão e as estratégias aos respectivos mercados é o desafio do grupo Abril nos anos noventa.

No caso do grupo Gradiente, uma mudança de foco dos negócios parece estar se processando. De grande produtora de eletro-eletrônicos, a empresa busca transformar-se em uma grande distribuidora dos mesmos produtos. Uma vez detendo

grande fatia de mercado e forte reconhecimento da marca, tudo indica que a ênfase de expansão futura recairá sobre a área de comercialização. Sua direção destaca que a Gradiente dos anos noventa é uma empresa de tecnologia e marketing e não uma grande fábrica.

O retorno às origens, ou a ênfase no *core business*, após drásticas reduções dos quadros funcionais, é o caminho preferido do grupo Villares. Após várias reestruturações, pouco ou mal planejadas, a empresa parece ter reencontrado suas *core capabilities*. Reduções nas linhas de produto foram tão marcantes quanto nos efetivos de trabalhadores. O mesmo processo de redução de "excessos" ocorreu até mesmo na alta administração. A família Villares, após setenta anos na direção da empresa, retirou-se do comando das atividades.

O futuro que se delineia, mostra uma concorrência cada vez mais acirrada não somente para os três grupos, mas para a economia como um todo. Pensar somente em termos de Brasil já não é mais possível, pois tem-se um cenário global onde não se especificam fronteiras geográficas para os negócios. E nessa briga concorrencial as grandes estratégias utilizadas como acordos, parcerias, *joint-ventures* serão o fator crucial para as empresas, juntamente com uma visão das oportunidades e ameaças do mercado.

CONCLUSÕES

Todas as reestruturações consideradas nos capítulos anteriores envolveram aspectos de eficiência e de eficácia. Não é demais afirmar que a literatura sobre reengenharia centra suas prescrições em aspectos mais diretamente relacionados com a eficiência das organizações. Nesse sentido, os casos: representação da Frigidaire, o desenvolvimento e comercialização do System 95 e o lançamento da revista Veja, mesmo com todas as suas dificuldades iniciais, exemplificam reengenharias de processos em grupos brasileiros.

Reengenharia de negócios, pouco explorada na literatura gerencial recente, tem sido a prática mais presente ao longo do desenvolvimento dos três grupos estudados. Esta prática, contrastada com a anteriormente citada, sempre privilegiou aspectos mais diretamente relacionados à eficácia que à eficiência. A criação da Aços Villares, a aquisição da Gradiente pela família Staub e a entrada do grupo Abril na área de telecomunicações, com a TVA e MTV, são somente 3 exemplos dos que podem ser enumerados para se caracterizar esse fenômeno.

Certamente aspectos relacionados à eficiência e à eficácia estiveram presentes durante todo processo de expansão e/ou retração da atividade empresarial dos 3 grupos considerados. Porém, ênfase à busca da eficácia observando ao

mesmo tempo aspectos relacionadas à eficiência, isto é, ser eficaz sendo eficiente, é mais marcante nas três últimas reestruturações. O Projeto Core, a reestruturação administrativa da Gradiente e a mudança da missão do grupo Abril, ainda não completamente consolidados, evidenciam maior planejamento e adequação ao contexto competitivo deste final do século.

Não só a busca da eficácia através da eficiência mas também a observância das diferentes situações de busca da produtividade, apresentadas no capítulo 3, estiveram presentes nas reestruturações consideradas no parágrafo anterior, e isso, evidencia a maturidade administrativa dos grupos estudados. Pode-se, dessa maneira, concluir de forma positiva a principal hipótese desse trabalho que afirma que grupos empresariais brasileiros atingiram sua maturidade administrativa considerando aspectos de eficiência e eficácia em suas mais recentes reestruturações.

Embora não se possa levar a extremos a conclusão anterior, mesmo porque as reestruturações ainda estão em andamento, pode-se considerar as demais reestruturações e confirmar a segunda hipótese do trabalho. Uma retrospectiva dos casos estudados, quando contrastados com os desenvolvimentos teóricos relativos aos paradigmas interpretativo e funcional permite afirmar que os mesmos foram mais fortemente marcados pelo primeiro que pelo segundo. Formas de interpretação e percepção da realidade

estiveram mais presentes nas reestruturações proativas que nas reativas.

Se as primeiras hipóteses podem, pelos dados e informações investigados serem confirmadas, o mesmo não ocorre com a terceira hipótese. Nos grupos estudados, foi a figura do empreendedor-presidente e não executivos de fora da organização, os grandes protagonistas das reestruturações. Quando não eles, como nos casos de Luis Dumond Villares e Victor Civita ou Emile Staub, seus herdeiros, longamente treinados em escolas de *business* e na própria organização, assumiram o comando das empresas e a responsabilidade pelas recentes reestruturações.

Antigas e mais recentes reestruturações, algumas delas proativas - quando desencadeadas por aspirações expansionistas de seus principais agentes, outras reativas - normalmente desencadeadas por motivos externos à organização como diferentes pressões concorrenciais ou recessões econômicas são os fenômenos organizacionais mais marcantes da história dos 3 grupos estudados. Desde sua fundação, pioneiros no mercado brasileiro, souberam enfrentar as ameaças e oportunidades que lhes surgiam ao longo de todo o desenvolvimento industrial e, dessa maneira, mantiveram a liderança em seus respectivos setores de atividade.

Em praticamente todas as reestruturações descritas, os grupos de forma "radical" ou não, se adequaram às diferentes situações de busca da produtividade. Nesse sentido, é

importante também, revisitar o desenvolvimento dos três grupos estudados investigando-se as implicações sociais das reduções no denominador da equação da produtividade, principalmente quando esta foi calcada na demissão de grandes efetivos de trabalhadores ou mesmo quando da transferência de encargos produtivos e financeiros para terceiros. Atualmente, esses grupos buscam aumentar o numerador - os resultados, e reduzir denominador - os recursos, da equação da produtividade. E, dessa maneira, enfrentar os desafios do final da presente década e do próximo século.

Após reestruturados, os grupos brasileiros devem desencadear medidas conjuntas com o governo para racionalizar o Estado no sentido da redução do elevado "Custo Brasil". Segundo estudos do Departamento Econômico da CNI - Confederação Nacional da Indústria,¹ a carga tributária média da indústria é de 36% do valor adicionado, em contraste com os 25% do PIB - Produto Interno Bruto, para a economia como um todo. Esta concentração tributária é o reflexo de alíquotas marginais muito altas, tais como as do imposto de renda das pessoas jurídicas e dos impostos sobre consumo. Tal estado de coisas afeta a competitividade das empresas brasileiras no mercado externo.

Outros estudos, como o de Camargo mostram que encargos trabalhistas podem variar de 85% a 102,2% da folha de salários.² Essa incidência elimina ou reduz a "vantagem" de o Brasil pagar salários baixos. Por outro lado, ela afeta

negativamente o nível de emprego, levando ao crescimento do setor informal.

É amplamente aceito entre a comunidade empresarial e acadêmica que as novas tecnologias e formas de organização do trabalho na indústria impõem fortes requisitos de qualificação de mão-de-obra e de exigências de conhecimentos gerais que reforçam a importância da educação básica, em contraposição a programas de treinamento dos trabalhadores. Nesse sentido, é fundamental investir na educação e na reciclagem da força de trabalho para a superação dos desafios competitivos do mundo de hoje.

Esses novos desafios estão fortemente calcados no contexto de um mundo cada vez mais globalizado, econômica e culturalmente. Numa época em que se prega a liberdade de direito dos indivíduos e suas culturas e a ética é mais uma bandeira desfraldada em algumas nações desenvolvidas, é mister repensar o processo e procurar estender para todo globo esse entendimento. Isso, que possibilitará a paz e a harmonia entre todos os povos da Terra.

¹CNI. "Custo Brasil". Revista CNI. Maio/Junho, 1995.

²CAMARGO, J.M. Encargos trabalhistas: custos, flexibilidade e informalidade. Rio de Janeiro: Sinopse Industrial-BNDES, n° 4, Junho de 1995.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Livros:

- ADIZES, Ichak. **Os ciclo de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira, 1988. 379 p.
- AGOCs, Carol. BURR, Catherine. SOMERSET, Felicity. **Employment equity - co-operative strategies for organization change.** Scarborough, Ontario Canada: Prentice-Hall, 1992. 420 p.
- ANDREWS, Dorine C. **Business reengineering: the survival guide.** New York: Yourdon Inc., 1994.
- BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: o dirigente inteligente.** São Paulo: Atlas, 1995. 195 p.
- BUSSONS, José. **Reengenharia da organização.** Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1995. 104 p.
- CARR, David K. JOHANSON, Henry J. **Best practices in reengineering: what works and what doesn't in the reengineering process.** New York: McGraw Hill, 1995. 235 p.
- CHAMPY, James. **Reengineering management: the mandate for new leadership.** New York: HarperCollins, 1995.
- CROSS, Kelvin F. FEATHER, John J. LYNCA, Richard L. **Corporate renaissance: the art of reengineering.** Cambridge: Blackwell Pub, 1994. 324 p.
- CRUZ, Tadeu. **Reengenharia na prática.** São Paulo: Atlas, 1994. 142 p.
- GONÇALVES, José E. DREYFUSS, Cassio (Coord.). **Reengenharia das empresas: passando a limpo.** São Paulo: Atlas, 1995. 216 p.
- HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.** New York: HarperCollins, 1993. 223 p.
- HAMMER, Michael. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia.** Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197 p.
- HARMON, Roy L. PETERSON, Leroy D. **Reinventando a fábrica: conceitos modernos de produtividade aplicados na prática.** Rio de Janeiro: campus, 1991. 380 p.
- HASSARD, John. **Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity.** Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 167 p.
- HOSKING, Marie. ANDERSON, Neil. **Organization change and innovation - psychological perspectives and practices in Europe.** London: Routledge, 1992. 314 p.
- JOHANSSON, Henry J. et al. **Business process reengineering: breakpoint strategies for market dominance.** New York: Wiley John & Sons Trade, 1993. 241 p.
- LOCKAMY, Archie. **Reengineering performance measurement: how to align systems to improve processes, profits.** New York: Irwin Professional Pub, 1994.

- LOVERIDGE, Ray. PITT, Martin (eds). **The strategic management of technological innovation**. Manchester: Wiley, 1990. 404 p.
- LOWENTHAL, Jeffrey N. **Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994. 185 p.
- McHUGH, Patrick. MERLI, Giorgio. **Beyond business process reengineering: towards the holonic enterprise**. New York: Wiley John & Sons Trade, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
- . **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: Free Press, 1994. 458 p.
- MUNIZ, Ian de Porto Alegre. **Reorganizações societárias**. São Paulo: Macron Books, 1996. 132 p.
- NADLER, David A. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.
- OBENG, Eddie. CRAINER, Stuart. **Making re-engineering happen**. London: Pitman Publishing, 1994. 207 p.
- OSBORNE, David. GABLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília D.F.: M. H. Comunicação (tradução), 1994. 436 p.
- REED, Michael. HUGHES, Michael. **Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis**. London: Sage, 1992. 309 p.
- ROBERTS, Lon. **Process Reengineering: the key to achieving breakthrough success**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994. 195 p.
- RODRIGUES, Martius V. FERRANTE, Agustin J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 1995. 391 p.
- SCHNEIDER, William E. **The reengineering alternative: a plan for making your current culture work**. New York: Irwin, 1994. 173 p.
- SCHOEPS, Wolfgang. **Industrial development in Brazil**. Tokyo: Institute of Developing Economies, 1973. 101 p.
- TEIXEIRA, Anibal. **Reengenharia no governo: paradigmas para o Brasil 2000**. São Paulo: Macron Books, 1996. 378 p.
- WHITTINGTON, Richard. **What is strategy - and does it matter?** London: Routledge, 1993. 165 p.
- WILSON, David C. **A strategy of change - concepts and controversies in the management of change**. London: Routledge, 1992. 147 p.

Teses:

- FERRO, José Roberto. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. 371 p.
- JOLY, Allain. **Ensaio sobre administração estratégica nas empresas brasileiras**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, 1990. 659 p.

MASIERO, Gilmar. **Empresa Japonesa: estrutura. principais aspectos e processo decisório.** São Paulo: FGV, 1994. 255 p.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras.** São Paulo: FGV, 1995. 287 p.

QUEIROZ, Maurício Vinhas de. **Grupos econômicos e modelo brasileiro.** São Paulo: FFLCH/USP, 1972. 184 p. v.1.

REISS, Gerald D. **Development of brazilian industrial enterprise: a historical perspective.** Berkeley, 1980. 447 p.

Dissertações:

GONÇALVES, José E.L. **Contribuição ao entendimento da utilização dos conceitos de eficácia e eficiência em administração de empresas.** São Paulo: USP - FEA, 1984. 102 p.

Artigos:

ANÔNIMO. Exclusive: James Champy on where reengineering went wrong. **Journal of Business Strategy**, v.16., Mar./Apr. 1995. pp. 10-11.

BERMAN, Saul. Strategic direction: don't reengineer without it. **Planning Review**, v.22., Nov./Dec. 1994. pp. 18-23.

COMEAU, Luis R. Re-engineering for a more competitive tomorrow. **Canadian Business Review**, v.21., 1994. pp. 51-52.

EMERY, Michael. The contribution of HR to reengineering. **Human Resources Professional**, v.8., Jan./Feb. 1995. pp. 11-15.

ETTORE, Barbara. Everything old is new again. **Management Review**, v.83., Nov. 1994. p. 6.

----- Reengineering tales from the front. **Management Review**, v.84., Jan. 1995. pp. 13-18.

FUREY, Tim R. DIORIO, Stephen G. Making reengineering strategic. **Planning Review**, v.22., Jul./Aug. 1994. pp. 6-11.

GALE, Bradley. Quality profiling: the first step in reengineering and benchmarking. **Planning Review**, v.23., May./Jun. 1995. pp. 37-38.

GHOSHAL, Sumantra. BARTLETT, Christopher A. Changing the role of top management: beyond structure to process. **Harvard Business Review**, v.73., Jan./Feb. 1995. pp. 86-96.

GILMORE, James. How to make reengineering truly effective. **Planning Review**, v.23., May./Jun. 1995. pp. 39-40.

GOUILLART, Francis J. NORTON, David. Reengenharia e transformação - por onde começar? São Paulo: **Revista de Administração de Empresas - FGV**, v.35. n.1, mar./abr. 1995. pp. 6-11.

GUASPARI, John. A cure for 'initiative burnout'. **Management Review**, v.84., Apr. 1995. pp. 45-49.

HARARI Oren. Why don't things change? **Management Review**, v.84., Feb. 1995. pp. 30-32.

- HENRY, Craig D. Reengineering challenge: the leader as detective. **Planning Review**, v.22., Nov./Dec. 1994. pp. 34-35.
- HEWITT, Stephen. Strategic advantages emerge from tactical TQM tools. **Quality Progress**, v.27., Oct. 1994. pp. 57-59.
- HOLLAND, Dutch. KUMAR, Sanjiv. Getting past the obstacles to successful reengineering. **Business Horizons**, v.38., May./Jun. 1995. pp. 79-85.
- HOUSEL, Thomas. BELL Arthur H. KANEVSKY, Valery. Calculating the value of reengineering at Pacif Bell. **Planning Review**, v.22. n.1, Jan./Feb. 1994.
- KEIDEL, Robert W. BELL, Sherry M. LEWIS, Kevin J. Rethinking organizational design: executive commentary. **Academy of Management Executive**, v.8., Nov.1994. pp. 12-30.
- KELADA. Joseph N. Is reengineering replacing total quality? **Quality Progress**, Dec. 1994. pp. 79-83.
- KHADEMIAN, Anne M. Reinventing a government corporation: professional priorities and a clear bottom line. **Public Administration Review**, v.55., Jan./Feb. 1995. pp. 17-28.
- KIELY, Thomas J. Managing changes: why reengineering projects fail. **Harvard Business Review**, v.73., Mar./Apr. 1995. p. 15.
- KOLODNY, Harvey. BARBARA, Dresner. Linking arrangements and new work designs. **Organizational Dynamics**, 1986. pp. 33-51.
- KOLODNY, Harvey. TORBJORN, Stjemberg. The change process en innovative work designs: new design and redesign in Sweden, Canada and the USA. **Journal of Apllied Behavioral Science**, 1986. pp. 287-301.
- KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v.73., Mar./Apr. 1995. pp. 59-67.
- LIGUS, Richard G. Implementing radical change: the right stuff. **Industrial Engineering**, v.26., May. 1994. pp. 28-29.
- McCONVILLE, Daniel J. Moving up sideways. **Across the Board**, v.32., Apr. 1995. pp. 37-41.
- PARK, Jae C. Reengineering boards of directors. **Business Horizons**, v.38., Mar./Apr. 1995. pp.63-69.
- PENNINGTON, Charles. Finding fulfillment - when your job's phased out. **Association Management**, v.47., Feb. 1995. pp. 16-23.
- ROUSSEL, Charles. Promises to keep: affecting organizational transformation. **HR Focus**, v.72., 1995. p.13.
- SMITH, Bob. Business process reengineering: more than a buzzword. **HR Focus**, v.71., Jan.1994. pp. 17-18.
- TOOMBS, Ken & BAILEY, George. How to redesign your organization to match customer needs. **Planning Review**, v.23., Mar./Apr. 1995. pp. 20-24.
- WEAVER, Gary R. GIOIA, Dennis A. Paradigms lost: incommensurability vs structurationist inquiry. **Organization Studies**, n.15, 1994. pp. 565-589.
- WHITING, John T. Reengineering the corporation: a historical perspective and critique. **Industrial Management**, v.36., Nov./Dec. 1994. pp. 14-16.

WHITTINGTON, Richard. McNULTY, Terry. WHIPP, Richard. Market- driven change in professional services: problems and processes. **Journal of Management Studies**, v.31., Nov. 1994. pp. 829-845.

WILLMOTT, Hugh. Breaking the paradigm mentality. **Organization Studies**, n.14, 1993. pp. 681-719.

Jornais e Revistas:

HAMMER, Michael. Beating the risks of reengineering. **Fortune**, v.131., May.15, 1995. pp. 105-114.

MARTIN, Justin. Rightsized U. **Fortune**, v.130., Aug.22, 1994. p. 17.

RICHMAN, Louis S. Reengineering under fire. **Fortune**, v.129., Apr.18, 1994. p. 186.

SCHLENDER. Brenton R. Japan's new realism - don't count this superpower out. **Fortune**, Oct.31, 1994. pp. 71-79.

STEWART, Thomas A. How to lead a revolution. **Fortune**, v.130., Nov. 28, 1994. pp. 48-61.

- * Além das referências acima, e também das notas do final de cada capítulo, foi realizada pesquisa nos arquivos do DEDOC - Departamento de Documentação da Editora Abril, sobre os três grupos estudados. O material se refere às publicações dos periódicos Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, Gazeta Mercantil, Jornal do Brasil, Folha da Tarde, Jornal da Tarde, Correio Braziliense, Meio & Mensagem, Revista Exame, Exame Informática, Exame Vip, Exame Maiores e Melhores, Revista Isto É e Revista Veja.

ANEXO I: PAUTA DE ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO**REESTRUTURAÇÕES EM TRÊS GRANDES GRUPOS BRASILEIROS**

Para finalizar o **Programa de Doutorado da EAESP/FGV**, desenvolvo tese sobre **reestruturações** em três grandes grupos empresariais brasileiros (Villares, Gradiente e Abril). Aspectos históricos sobre a origem e crescimento dessas empresas já foram sistematizados a partir de diversas publicações. Faz-se necessário, agora, uma entrevista pautada pelas questões abaixo para melhor elucidar eventos passados e a situação presente de seu grupo. Sua colaboração é de extrema importância, não só para a tese, mas também para toda a comunidade acadêmica e empresarial brasileira.

ANTECIPADAMENTE AGRADECEMOS SUA CONTRIBUIÇÃO

a) Quais são os principais critérios organizacionais que seu grupo adotou ao longo do tempo para avaliar os resultados das reestruturações; particularmente nos casos da representação Frigidaire, a criação da Aços Villares e VIBASA/Anhanguera e o Projeto Core? Quais foram os objetivos perseguidos? Foram alcançados?

a) Quais são os principais critérios organizacionais que seu grupo adotou ao longo do tempo para avaliar os resultados das reestruturações; particularmente nos casos da aquisição da Gradiente, da Garrard/Polivox, do desenvolvimento e comercialização do System 95 e a reestruturação administrativa dos anos 90? Quais foram os objetivos perseguidos? Foram alcançados?

a) Quais são os principais critérios organizacionais que seu grupo adotou ao longo do tempo para avaliar os resultados das reestruturações; particularmente nos casos do lançamento da "Veja", da transição de comando para os filhos e o projeto INOVABRIL nos anos 90? Quais foram os objetivos perseguidos? Foram alcançados?

b) Em quais das reestruturações pelas quais passou o seu grupo, houve troca da alta direção de suas principais empresas? Foram utilizadas pessoas da própria organização ou contratados executivos de fora? Qual a opinião da atual direção considerando a eficiência e a eficácia organizacional num ou noutro caso?

c) Considerando as principais reestruturações de seu grupo, qual tem sido a influência da variável tecnologia em cada processo?

d) Qual o foco mercadológico adotado pelo grupo em cada uma das reestruturações? Que tipos de mercados e canais de distribuição foram priorizados?

e) Cada uma das reestruturações certamente envolveu grandes montantes de dinheiro. Quais as estratégias de financiamento adotadas: (capital próprio versus terceiro: governo, internacional, nacional)?

f) Os processos de reestruturação da sua empresa envolveram expansão e redução do quadro de funcionários? Quais foram as políticas e conseqüentemente as práticas adotadas com relação aos recursos humanos do grupo?

g) Qual o posicionamento atual do grupo frente a concorrência nacional e internacional e quais são os planos para o final da presente década e próximo milênio?

Mais uma vez, obrigado.