COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 210

PADRÃO DE SUCESSO E INSUCESSO DAS EMPRESAS E MANAGERS BRASILEIROS

Agrícola de S. Bethlem*

Março 1988

* Professor de Política e Estratégia de Empresas da COPPEAD/UFRJ.

I. INTRODUÇÃO

Há alguns anos, quando foram publicados dois artigos procurando expor a ausência de padrões de sucesso e insucesso para as empresas e managers americanos (Bethlem, 1982) - o objetivo era o de verificar se o ensino de administração, que deve procurar o desenvolvimento de bons managers (Bethlem, 1981) não estava se utilizando de formulações irreais e ensinando como importantes para o sucesso das empresas, modelos e formulações que não produziram no mundo real o que se esperava deles.

Este trabalho vem tentar fazer o mesmo para as empresas e managers brasileiros. O objetivo é idêntico aos dos outros trabalhos: melhorar o ensino de administração no Brasil.

Em outro estudo (Bethlem, 1986a) baseado em pesquisa realizada em 1986, mostrou-se que as grandes empresas brasileiras são, em sua maioria, dominadas por indivíduos. O processo brasileiro de administração tem características centralizadoras e autocráticas. Assim, o sucesso ou insucesso das empresas confunde-se com o de seus vultos dominantes.

A empresa controlada pelo público (dentro do conceito americano de empresa cujas ações estão distribuidas nas mãos de milhares de acionistas sem que qualquer deles detenha grande percentagem do capital) sem grandes acionistas e com administração profissional, quase não existe no Brasil. Talvez a Alpargatas, a Brahma e a Antártica se aproximem do modelo americano, mas não podem ser enquadradas perfeitamente nele. Sua profissionalização data de apenas dez anos e não de mais de sessenta, como ocorre com grande número de empresas americanas.

Examinando as empresas brasileiras, verificou-se que houve sucessos e fracassos, da mesma forma que nos Estados Unidos sem que os estudiosos de administração os houvessem observado com o cuidado necessário para concluir quais as razões determinantes desses sucessos ou fracassos e sem que tenham sido coligidas informações que per

mitissem um estudo sistemático.

Os americanos encontram-se outra vez em posição mais vantajosa: como as escolas americanas de Administração são mais antigas que as brasileiras - Harvard tem sessenta e cinco anos, Wharton mais de cem, enquanto a mais antiga escola brasileira, a EAESP, tem trinta anos e a COPPEAD quinze - a observação do que ocorreu nos EUA é muito mais extensa. Lá houve tempo para sistematizar o processo de observação e classificação de informações.

Como a Administração usa um conjunto de conhecimentos extremamente variado (Psicologia, Sociologia, Política, Economia, Antropologia, Física, Química, Biologia, Aerodinâmica, Mecânica, etc.), é um ramo de conhecimento difícil e complexo, já que as disciplinas que lhe servem de base estão em constante reformulação. Deve por isso ser considerada como uma área de conhecimento em formação.

Usando uma imagem não muito original, um *manager* é mais um Cabral do que o piloto de um moderno transatlântico: precisa singrar mares nunca dantes navegados, sem mapas acurados, sem relógio para determinar a longitude, com bússolas rudimentares, sem conhecimento de declinação magnética , sem métodos de prever as profundidades à frente, sem meteorologia, sem radar, sem computador, sem Psicologia, estudos de liderança e de comunicação interpessoal e sem saber para onde está indo. No caso de Cabral, estava indo para as Índias e, quando aportou no Brasil, continuou sem saber onde havia chegado, o que acontecia com certa freqüência na época. A Baía de Guanabara foi chamada de Rio de Janeiro. O próprio Colombo, ao aportar na América imaginava-se como se estivesse no Japão. Da mesma forma que a navegação viria contar com toda a tecnologia de que não dispunha Cabral, deve-se procurar desenvolver ferramental para a Administração. A tarefa será provavelmente mais difícil, já que fatos, variáveis e parâmetros em Administração são, em sua maioria, humanos e, portanto, bem mais difíceis de estudar e interpretar do que os marítimos. Também não se deve esquecer de que, mesmo com todos os aperfeiçoamentos tecnológicos, centenas de navegantes morrem anualmente em naufrágios.

Seria interessante verificar se existem padrões brasileiros onde não são encontrados padrões americanos. Voltando aos itens analisados por Galbraith, que foram utilizados nos trabalhos de 1982, se é forçado imediatamente a abandonar o item "prestígio das ações", já que isto decorre do movimento das ações nas Bolsas do Rio de Janeiro e de São Paulo, cujo volume de negócios não só é pequeno, como decorre primordialmente da negociação de ações de empresas governamentais. Além disso, como já se observou, o modelo americano de empresas controladas pelo público não ocorre no Brasil.

A atenção deste trabalho se concentrará, portanto, nos itens "tamanho" e "domínio de mercado". A análise do tamanho fica um pouco prejudicada porque as listas brasileiras confiáveis que classificam as empresas pelo tamanho não têm vinte anos de existência.

II. TAMANHO

Em trabalho publicado na Revista de Administração (Bethlem, 1986b) foi mostrado que as empresas brasileiras não atingiram o tamanho das americanas, mas há empresas brasileiras relativamente grandes. No Brasil, com uma economia sem dúvida menos competitiva, o tamanho deve representar maior proteção do que nos Estados Unidos, mas mesmo assim não evita fracassos nem impede que pequenas empresas tenham sucesso.

Na lista das Maiores e Melhores de Exame de 1986 (usada como base para o trabalho acima), dos trinta e um ramos abordados, em apenas cinco a maior empresa foi também escolhida como a melhor (pelos critérios da publicação, o que necessariamente não significa que a empresa seja realmente melhor que as outras), o que confirma que o tamanho nem sempre significa excelência.

A mais antiga lista das Maiores & Melhores de Exame data de 1974[1], ou seja, há apenas doze anos iniciou-se um trabalho sistemático de levantamento de dados e classificação das empresas. É um prazo muito curto em termos de vida de empresas: as listas de Forbes, usadas no artigo citado (Bethlem, 1982), se iniciaram em 1917, primeiro ano que a Forbes publicou sua lista, 57 anos antes que Exame.

Além disso, as empresas estatais, praticamente inexistentes nos Estados Unidos, mas muito importantes no Brasil, encontram-se em lista separada. Contudo, como fracasso em firma estatal é, até o momento atual, hipótese inexistente - mesmo totalmente quebrados, bancos estaduais e empresas estatais de diversos ramos continuam funcionando na base de injeções às vezes maciças de recursos - não é compensatório o esforço de tentar incluir as estatais.

As Tabelas 1, 2 e 3 mostram a classificação das maiores empresas brasileiras em 1974, 1985 e 1986, e comparam sua posição em termos de tamanho.

---

[1] A publicação de 1974 refere-se a dados de 1973, como a de 1986 refere-se a dados de 1985. Para simplificar, faz-se referência ao ano de publicação da lista.

TABELA 1

AS 100 MAIORES EMPRESAS EM VENDAS EM 1986 SEGUNDO MAIORES & MELHORES E SUAS CLASSIFICAÇÕES NAS LISTAS DE 1974 E 1985

Origem*	Empresas	Anos 1974	1985	1986
(M)	Shell	2	1	1
(M)	Volkswagen	1	4	2
(M)	Esso	5	2	3
(M)	Souza Cruz	12	3	4
(B)	Pão de Açúcar	22	6	5
(M)	Ford	4	9	6
(B)	Copersucar	23	5	7
(M)	GMB	3	10	8
(M)	Atlantic	9	8	9
(M)	Texaco	10	7	10
(B)	Varig	14	12	11
(B)	Petróleo Ipiranga	24	11	12
(M)	Pirelli	11	13	13
(M)	Mercedes Benz	8	17	14
(B)	Mendes Júnior	221	34	15
(M)	Fiat	-	19	16
(M)	Capeme	-	14	17
(B)	Andrade Gutierrez	53	24	18
(M)	Rhodia	13	20	19
(M)	Nestlé	15	15	20
(B)	Cotia	20	21	21
(B)	Camargo Corrêa	25	16	22
(M)	IBM	30	22	23
(M)	Sanbra	7	18	24
(M)	Goodyear	27	26	25
(M)	Gessy Lever	37	28	26
(B)	Cutrale	-	40	27
(B)	Odebrecht	50	25	28
(M)	Carrefour	-	42	29
(M)	Phillips	21	27	30

* M = multinacional; B = brasileira

TABELA 1 (cont.)

Origem	Empresa	Anos 1974	1985	1986
(B)	Citrosuco Paulista	-	53	31
(B)	Casas da Banha	48	23	32
(B)	Sendas	32	33	33
(B)	Paes Mendonça	71	52	34
(B)	Bom Preço	470	46	35
(M)	Mannesman	45	30	36
(B)	São Paulo Alpargatas	49	32	37
(B)	Brahma	35	41	38
(M)	Hoechst	82	127	39
(B)	Disco	143	36	40
(M)**	Massey Perkins	-	45	41
(B)	Eldorado	211	51	42
(B)	Coamo	-	65	43
(B)	White Martins	43	62	44
(B)	União	40	39	45
(M)	Alcoa	-	77	46
(B)	CR Almeida	85	70	47
(M)	Alcan	44	37	48
(B)	Ceval	-	31	49
(B)	Lojas Americanas	58	63	50
(B)	A. Lundgren	36	56	51
(M)	Cargill	401	43	52
(B)	Frigobrás	-	48	53
(B)	Mesbla	31	29	54
(B)	Distribuidora Ipiranga	52	44	55
(M)	Belgo Mineira	28	50	56
(M)	Firestone	84	47	57
(B)	CBPO	67	182	58
(B)	Hermes Macedo	42	61	59
(M)	Ciba Geigy	63	69	60
(M)	Bayer	64	54	61
(B)	Constran	294	133	62
(B)	Tristão	-	111	63
(B)	C.B.A.	89	57	64
(B)	Tatuapé	145	72	65
(B)	Cosigua	225	64	66
(M)	Makro	196	59	67
(B)	Bordon	38	55	68
(B)	Mappin	-	98	69
(B)	Avibrás	-	86	70

** Fusão de duas empresas. A Massey Ferguson era a 46ª em 1976; a Motores Perkins era a 154ª.

TABELA 1 (cont.)

Origem	Empresa	Anos 1974	1985	1986
(M)	Dow Química	194	38	71
(B)	Unicafé	-	131	72
(B)	José Alves/Alô Brasil ***	124	60	73
(B)	Sadia Comercial	149	75	74
(B)	Cocamar (Maringá)	-	71	75
(B)	Cotrijuí ****	93	58	76
(M)	Basf	215	74	77
(M)	Xerox	136	66	78
(M)	Anderson Clayton	18	49	79
(M)	Johnson & Johnson	57	76	80
(B)	Intercontinental	-	84	81
(M)	Refinações Milho Brasil	113	91	82
(B)	Brinquedos Estrela	-	144	83
(B)	Brastemp	130	67	84
(B)	MBR	-	75	85
(B)	Cotia Atacado	-	372	86
(B)	Antártica Paulista	61	80	87
(M)	Saab Scania	91	105	88
(B)	Eluma	464	89	89
(B)	Joaquim Oliveira	68	94	90
(B)	Perdigão	323	68	91
(M)	Santa Marina	88	85	92
(B)	Paranapanema	377	110	93
(M)	Caterpilar	47	125	94
(B)	Eletrocloro	-	83	95
(B)	Mineração Taboca	-	118	96
(B)	Klabin Papel Celulose	148	82	97
(B)	Suzano	189	79	98
(B)	Confab	222	130	99
(B)	Cofap	152	124	100

*** Fusão de José Alves Exp. Imp. com Alô Brasil.

**** Chamava-se Cotrisul em 1974.

* * * *

TABELA 2

EMPRESAS ENTRE AS 50 MAIORES DE 1974 QUE NÃO ENTRARAM NA LISTA DAS 50 MAIORES DE 1986

Origem	Empresa	Anos 1974	1985	1986	Observações:
(B)	S.A.F. Matarazzo	16	-	-	entrou em concordata, levantada em 1985.
(B)	Eletroradiobrás	17	-	-	entrou em crise e foi adquirida pelo grupo Pão de Açúcar.
(M)	Anderson Clayton	18	49	79	
(M)	Chrysler do Brasil	19	-	-	retirou-se do mercado brasileiro; vendeu suas fábricas.
(B)	Swift Armour	26	107	143	
(M)	Siderúrgica Belgo Mineira	28	50	56	
(B)	Olvebra	29	88	174	
(B)	Mesbla	31	29	54	
(M)	General Eletric	33	108	120	retirou-se do mercado de eletrodomésticos.
(M)	Olivetti do Brasil	34	248	228	
(B)	Arthur Lundgren Tecidos	36	56	51	
(B)	Frigorífico Bordon	38	55	68	
(B)	CCBE-Rossi	39	-	-	saiu do mercado.
(M)	Samrig	41	102	132	
(B)	Hermes Macedo	42	61	59	
(M)	Massey-Ferguson	46	-	-	fundida com Motores Perkins;ficou na lista
(M)	Catterpilar do Brasil	47	125	94	

* * * *

TABELA 3

EMPRESAS ENTRE AS POSIÇÕES 51ª A 100ª, NA LISTA DE 1974, QUE NÃO ENTRARAM NA LISTA DAS 100 MAIORES DE 1986

Empresas	Anos 1974	Anos 1986	Observações:
Docas de Santos	51	-	expirou a concessão. Tornou-se "holding" do grupo Guinle & Paulo Machado.
S.A.Votorantim	54	118	
Cetenco	55	-	fora das 500
Abril Cult. Ind.	56	363	
Ibrape	59	470	
Cia. Ind. Neva	69	-	fora das 500
Supermercados Peg-Pag	62	-	comprado e incorporado ao grupo Pão de Açúcar.
Sears Roebuck	65	-	comprado por grupo misto brasileiro-holandês.
Esteves Irmãos	66	165	
Krupp	69	-	fora das 500
Ultragás	70	147	
Ericson	72	145	
Petrominas	73	-	absorvida por outra empresa
Philco	74	191	dividida em Philco Rádio e Televisão e Philco Componentes, vendidas ao Grupo Hitachi.
Cia. Lopes Sá	75	-	absorvida
Cica	76	141	
Frigorífico Anglo	77	218	
Lion S.A.	78	332	
Ultrafertil	79	-	saiu da lista; está em 40ª entre as estatais, em 1986.
Duratex	80	127	
Kibon	82	-	fora das 500
Linhas Corrente	83	186	
Frigorífico Guapeva	86	-	fora das 500
Equip. Clark	87	219	
E. Navegação Aliança	90	157	
Comabra	92	-	fora das 500
Nova América	94	-	falência interrompida; fora das 500
Union Carbide	95	124	
Cruzeiro do Sul	96	112	controlada pela Varig
Brasilit	97	221	
Moinhos Santista	98	128	
Supergasbrás	99	181	
Editora Guias - LTB	100	-	perdeu concessões; fora das 500

* * *

Embora o período examinado seja bem menor do que o que serviu de base para a análise das empresas americanas do artigo citado (12 anos para as brasileiras, 50 para as americanas), (Bethlem,1982) pode-se concluir que também entre as empresas brasileiras tamanho não é garantia de sucesso.

Tomando-se apenas as dez primeiras companhias, na lista de 1986, observa-se que, de 1985 para 1986, houve alteração de posições com a subida das montadoras de automóveis, refletindo um ano melhor para esta indústria. De 1974 para 1986, entraram na lista das dez maiores três empresas vindas dos 12º, 22º e 23º lugares de 1974.

Considerando-se em conjunto as vinte primeiras empresas na lista de 1986, também se observam grandes modificações. Por um lado, entraram na lista de 1986, entre as vinte maiores, cinco que não gozavam desta posição em 1974 (embora constassem de outra posição na lista) e duas que nem sequer faziam parte das 500 maiores de 1974. Por outro lado, quatro empresas, classificadas do 16º ao 20º lugar em 1974, a 16ª., a 17ª. e a 19ª. simplesmente saíram do mercado; a 18ª. passou para a 79ª. posição e a 20ª. passou para a 21ª..

Já considerando as cem maiores empresas na lista de 1986, foi verificado que entraram na lista vinte empresas que ocupavam posições entre as 500 maiores em 1974 (embora não entre as 100 maiores) e vinte e três empresas que nem sequer apareciam na lista das 500 maiores em 1974.

Da lista das cem maiores de 1974, por sua vez, quarenta e três empresas já não apareciam na lista de 1986. Dessas, duas passaram para a lista das estatais, dezessete não constavam sequer da lista das 500 maiores de 1986 e vinte e quatro encontravam-se entre a 100ª. e 500ª. posições na lista de 1986. Entre as dezessete que saíram da lista, nove sofreram crise que resultaram em seu fechamento ou absorção por outra empresa.

Algumas observações específicas podem ajudar a reforçar o ponto de vista de que tamanho não é, por si só, fator de sucesso.

As Indústrias Reunidas F. Matarazzo eram, há trinta anos, de tão grande porte dentro do Brasil que pagavam mais impostos do que os arrecadados em dezessete Estados da Federação. Em 1980, entraram em concordata. Ao sair, já não gozavam da mesma posição em termos de tamanho.

A Vibase era a maior empresa metalúrgica do Brasil. Foi absorvida pelo BNDEs para evitar colapso (talvez levando consigo todo o Grupo Villares).

A Rede Ferroviária Federal, foi durante anos, a maior empresa brasileira em ativos. Apesar disto, sempre foi deficitária.

Por outro lado, a presença das multinacionais é muito forte entre as empresas brasileiras, principalmente porque se concentram no topo de lista das maiores.

Isto pode ser facilmente observado pela comparação dos números abaixo:

	Multinacionais	Brasileiras	Americanas
Entre as 10 maiores	8	2	5
Entre as 20 maiores	13	7	5
Entre as 50 maiores	25	25	10
Entre as 100 maiores	40	60	18
Entre as 50, de 51ª a 100ª	15	35	8

Não se tem pesquisa que correlacione esta presença com a influência americana no ensino de Administração no Brasil, mas é bastante claro que os executivos americanos tendem a transmitir aos seus colegas brasileiros conhecimentos, publicações americanas etc. Além disso, o uso de consultores e auditores americanos também deve ter sua influência.

III. DOMINÂNCIA DO MERCADO E PRODUTO DE GRANDE ACEITAÇÃO

No ramo de construção civil, é impressionante verificar como os donos do mercado do passado desapareceram.

Grandes empresas construtoras, líderes em um passado recente, tais como SEVERO & VILARES, FREIRE & SODRÉ, PIRES & SANTOS, CAVALCANTE & JUNQUEIRA surgiram, cresceram e desapareceram. A líder do mercado imobiliário no Rio de Janeiro, na década de 50, a Corcovado, fechou. Uma das maiores empresas do mercado paulista, a Mathias, também. Grandes empreiteiras, como Metropolitana, C.C.N. e Rabello desapareceram ou foram absorvidas. Outras, como a CBPO, depois de se tornarem muito grandes, para o padrão brasileiro, atravessaram fase de quase paralização e voltaram a crescer novamente.

Enquanto isso, pequenas empresas como Gomes de Almeida Fernandes, Real e João Fortes, tornaram-se gigantes para os nossos padrões.

No ramo de produtos químico-farmacêuticos e de produtos de perfumaria, as grandes empresas brasileras desapareceram ou foram absorvidas por multinacionais. Exemplos disto são Moura Brasil, Laborterápica e Fontoura, hoje percententes à Dow, (que comprou a Vick, que havia comprado a Richardson-Merrell, que por sua vez, havia comprado a Moura Brasil), Bristol e Wyeth, respectivamente; Gessy (hoje Gessy Lever); e Eucalol e Regina, que desapareceram. Os produtos como Phimatosan, Biotônico, Sabonete Eucalol e Gessy desapareceram ou têm venda muito pequena.

Estes mercados são hoje predominantemente ocupados por subsidiárias de multinacionais, embora grupos nacionais tenham surgido e começado a ocupar nichos de mercado, como Cia. Brasileira de Antibióticos, Rastro e Boticário.

No ramo de frigoríficos, as gigantes do passado - as multinacionais Swift e Armour - foram negociadas com grupo brasileiro que as fundiu. Os pequenos frigoríficos do interior de Santa Catarina - Perdigão e Sadia - tornaram-se as maiores firmas do ramo, seguidas pela Bordon, também interiorana.

As grandes cadeias de mercearias* do Rio, Gaio Marti e Casas Oliveira, como aconteceu nos EUA, não enxergaram os supermercados e desapareceram. Entre os supermercados, o Pão de Açúcar cresceu até se tornar a maior firma comercial do país, acompanhado pelo crescimento também impressionante das Casas Sendas e Casas da Banha. O grupo francês Carrefour entrou no mercado e em dez anos está entre as maiores empresas do setor. A cadeia atacadista Makro, de origem holandeza, também chegou, viu e venceu.

No varejo, na "linha mole" (vestuário, cama e mesa etc),as grandes lojas do Rio e de São Paulo, como a Exposição e Clipper, desapareceram, assim como a cadeia Ducal, que dominava o mercado do Rio. A Mesbla, que inicialmente não operava nesta linha, tornou-se a maior cadeia de lojas de departamento do país, após alguns anos de estagnação. A multinacional Sears, após repetidos prejuízos, vendeu suas lojas para uma associação holandesa-brasileira e retirou-se do mercado, embora sua marca tenha permanecido e o novo grupo venha-se mantendo competitivo.

Enquanto isso, o Mappin há anos mantém a posição de sua loja da praça Ramos de Azevedo em São Paulo como a de maior venda por m^2 do Brasil, obtendo alta rentabilidade. O Mappim é um exemplo interessante por ser propriedade de uma jovem viúva sem qualquer experiência como dirigente de empresas.

No ramo têxtil, empresas grandes e tradicionais como Petropolitana, d'Orey, América Fabril, Santa Isabel e mais recentemente Sudamtex e Nova América, fecharam. A Nova América aliás, foi reaberta em uma peculiar operação de salvamento e posteriormente vendida ao grupo Cataguazes. Os grandes atacadistas de tecidos, como a Seabra, desapareceram. A Bangu, que dominara as promoções com seus "desfiles Bangu", é hoje uma empresa média, após crise quase fatal na década de 70.

Na indústria de refrigerantes e bebidas, líderes regionais como Guará, Fratelli-Vita, Crush, Bohemia, Weiss, Cervejaria Rio Cla

---

* Armazéns no Rio, empórios em São Paulo.

ro (Caracu) fecharam ou foram absorvidas. Hoje é um ramo de gigantes, onde Brahma, Antártica e Coca Cola dividem o mercado e parecem estar prosperando.

O mesmo acontece nos sorvetes, só multinacionais. A Kibon, firma de americanos mas radicados no Brasil, foi comprada pela General Foods. Foi sozinha a dona do mercado por anos, até a entrada da Gelatto e da Nestlé o que reduziu a sua faixa para pouco mais de 50%.

No ramo de cigarros, a dominância segue os princípios de Gal Braith, Sudan, Tabacaria Londres, Lopes Sá foram absorvidas ou fecharam. A Souza Cruz não só domina o mercado há décadas, como é uma empresa bastante rentável, enquanto nenhum de seus concorrentes - hoje todos empresas multinacionais - conseguiu obter lucro no mercado brasileiro.

Nos transportes, as empresas que começaram o transporte aéreo no Brasil como Varig, Panair, Real, Loide Aéreo, Nacional e Cruzeiro do Sul tiveram trajetórias as mais variadas. A Panair fechou. As outras, com exeção da Varig, foram absorvidas. A Varig tornou-se um gigante eficiente e rentável, com um sistema de propriedade peculiar (pertence à Fundação Rubens Berta administrada por seus funcionários) e administração profissional. Uma empresa nova, a Transbrasil, tornou-se grande em pouco mais de quinze anos, embora de rentabilidade duvidosa.

No ramo rodoviário, a Itapemirim, originária do interior do Espírito Santo, tornou-se um gigante, enquanto a Cometa perdeu sua posição e o Expresso Brasileiro involuiu.

O ramo de automóveis, criado no Brasil por ação governamental, com vistas a atrair grandes grupos estrangeiros, continua sendo uma província das multinacionais, embora o setor de autopeças tenha algumas grandes empresas brasileiras. Nos últimos anos, apesar dos preços elevados dos veículos, as firmas apresentaram rentabilidade de medíocre a negativa. Enquanto isso, uma empresa brasileira de autopeças, a Metaleve, mantém há anos sua dominância do mercado de pistões e bronzinas, assim como uma rentabilidade invejável, competindo com vantagem

com multinacionais e nacionais.

A dona absoluta do mercado brasileiro de carros "especiais" na década de 70, a Puma, desapareceu pela sua incapacidade de se adequar às mudanças do mercado. Que o mercado era e é bom atestam as dezenas de marcas que vieram disputá-lo (Forus, Adamo, Miura, M.P. Lafer, Santa Matilde, Fenix etc.).

As fábricas de carrocerias também tiveram problemas; Ciferal e Caio perderam sua posição dominante para a Marcopolo do Rio Grande.

Na indústria mecânica, Sauer, Piratininga e outras saíram do mercado ou mudaram de propriedade.

Na indústria de comunicações, que cresceu espetacularmente no Brasil, as mudanças foram drásticas. Os jornais do Rio que dominavam o seu ramo no meio do século: Correio da Manhã, Diário Carioca, O Jornal (orgão dos Diários Associados), A Noite, além de menores como o Imparcial e da Tribuna da Imprensa e da Última Hora surgida nesta época, desapareceram ou se tornaram muito pequenas deixando o mercado do Rio para o Globo, o Jornal do Brasil e O Dia. O maior gigante do passado - Os Diários e Emissoras Associadas - desagregou-se quase totalmente. As duas associadas, TV Tupi do Rio e de S. Paulo, pioneiras e durante anos as únicas estações de TV do Brasil, fecharam.

TV Rio, TV Continental e TV Paulista desapareceram. Por outro lado, a TV Globo, líder absoluta do mercado, tem pouco mais de dez anos de idade. Aqui, como lá, os fatores indicados parecem não funcionar.

Nos produtos domésticos de consumo durável, tais como geladeiras, lavadoras, aparelhos de som e televisores, o mercado esteve inicialmente em mãos de multinacionais: Frigidaire (GM), Philco (Ford), Phillips, Zenith, Westinghouse, Bendix etc. Destas, apenas a Phillips ficou no mercado brasileiro. A Philco ficou, mas foi adquirida pelo grupo japonês Hitachi, configurando uma tendência de penetração japonesa, com as marcas Sony e Mitsubishi produzidas na Zona Franca de Ma

naus, e a marca Sharp através da associação de capitais japoneses com um grupo brasileiro majoritário. No mercado de geladeiras e lavadoras, a Brastemp, empresa brasileira, assumiu a liderança.

Nas últimas semanas de junho e princípio de julho de 1982, dez grandes empresas brasileiras pediram concordata. Delas, duas eram líderes de mercado (Atma e Securit); outra, a Corrêa Ribeiro, líder na Bahia, tinha mais de 100 anos de vida. Uma terceira, a Vigorelli, era pioneira no setor de máquinas de costura e equipamentos industriais. As demais - Construtora Beta, Cebec, Cimetal, Coferraz, Confrio, Thomaz Albornoz - eram, todas elas, empresas importantes em seus ramos.

Em agosto daquele mesmo ano, a Construtora Servix, antiga e conceituada empresa no seu ramo, seguiu o mesmo caminho.

A Revista Exame publicou uma reportagem em que ouviu alguns especialistas procurando explicar os acontecimentos. Não o fez, mas apresentou um retrato da situação de grande queda de vendas e de rentabilidade, que levaram à falta de liquidez e à subida das despesas financeiras, que são o quadro clínico genérico de uma empresa pré-concordatária (embora empresas com este mesmo quadro às vezes se recuperem). Todas as onze empresas haviam sido muito bem sucedidas durante anos, algumas delas com os mesmos dirigentes.

A Securit é outro exemplo interessante: concordatária, foi atingida pela morte de seus dirigentes principais - presidente e vice-presidente - em um desastre de automóvel. Assim, a direção da empresa (como no caso da Mappin) caiu nas mãos de outra viúva jovem e sem experiência em direção de empresas. Em pouco mais de três anos, a jovem inexperinete recuperou a empresa, que, em 1986, teve um bom ano. Seriam as jovens viúvas sem experiência a receita para recuperar os Bancos Estaduais? O prolema é se descobrir qual o ingrediente mais importante se juventude, viuvez ou falta de experiência, ou se só a existência dos três simultaneamente é adequada. Será esta uma boa, oportunidade de pesquisa?...

IV. O "VENCENDO A CRISE" (SIC)

A tentativa de Peters e Waterman de estabelecerem um padrão de sucesso para as empresas americanas, em que pese sua pouca validade, teria sua aplicação no Brasil dificultada principalmente por:

- falta de informações confiáveis e estruturadas de vinte anos de vida de empresas brasileiras;
- obtenção de informações confiáveis sobre o momento atual da empresas brasileiras. O executivo brasileiro é arredio ao fornecimento de informações.
  Não se pratica no Brasil, nem mesmo nas empresas ditas "abertas", o "full disclosure";
- a cultura empresarial brasileira (se assim se pode chamar) tem como uma de suas características o princípio de que "aqui não se erra" e quando se erra "vamos esconder para ninguém ficar sabendo".

Em um exame superficial, há dois parâmetros de Peters & Waterman que, não são aplicáveis genericamente no Brasil: o terceiro, relativo à autonomia e espírito empreendedor, e o oitavo, relativo à liberdade & disciplina simultâneas.

A não utilização do terceiro parâmetro de Peters & Waterman é confirmada pelas pesquisas sobre descentralização simulada e sobre os pioneiros (Bethlem, 1988), assim como pela ausência quase total de departamentos de P & D nas empresas brasileiras, pela pesada utilização de tecnologia estrangeira e pelas reservas de mercado.

Quanto ao oitavo parâmetro, ele é característica da cultura inglesa, com suas leis não escritas e seu direito consuetudinário, que se opõe à brasileira, em que lei só vale ou "pega" quando se publica o regulamento.

V. A "VANTAGEM DAS MULTINACIONAIS"

A mineração no Brasil foi um ramo dominado inicialmente por empresas multinacionais, como Belgo Mineira e Morro Velho (São João Del Rei Mining), que gradativamente foi sendo ocupado pelas empresas nacionais, associadas a estrangeiras, mas com maioria acionária brasileira, como nos casos da Icomi, da própria Morro Velho e da Usiminas, ou sozinhas, como no caso da Paranapanema.

Não se pode esquecer o gigante brasileiro de mineração que é a Vale do Rio Doce. Governamental e eficaz.

O mesmo ocorreu com o ramo de cimento, antes quase monopólio da Lonestar americana (Mauá e Aratu) e hoje dominado por capitais nacionais como os grupos Votorantim, Pereira da Silva, Cauê, Matsulfur etc.

Existem portanto ramos de negócio que são atacados e dominados por multinacionais e outros em que a iniciativa brasileira competiu e sobrepujou a estrangeira.

Há o exemplo de multinacionais que aportaram ao Brasil, não conseguiram se adaptar ao meio ambiente brasileiro e se retiraram.

Não estou me referindo às companhias de serviços públicos como a Light (Cobast), canadense; (American Power), americana geradoras e distribuidoras de eletricidade, ou a Leopoldina Railway e a Great Western ambas ferrovias e inglesas, a Societé Anonimé du Gaz, do Rio de Janeiro, francesa, Brazillian Land & Cattle, agropastoril, inglesa, que se retiraram por razões políticas; ou de empresas cuja matriz vendeu ou fechou a subsidiária nacional por ter se retirado do negócio da subsidiária, como é o caso da divisão Frigidaire da GM e da divisão Philco da Ford e dos eletrodomésticos da GE. Pode-se citar empresas que não conseguiram sucesso no mercado brasileiro e ou venderam seu negócio ou se retiraram: Sears, Roebuck que aqui ficou vinte e tantos anos, Chrisler que não venceu no mercado automobilístico brasileiro, bem como a cadeia de supermercados Peg Pag de proprie-

dade francesa que foi vendida para a Souza Cruz, multinacional, que também não teve sucesso, e vendeu para o Pão de Açúcar, nacional. Willys Overland, Hanna Mining, Kellogg de Engenharia, os frigoríficos Armour e Swift todos americanos, Thomson Eletronic francesa e o Frigorífico Anglo inglês e grande número de empresas inglesas que operavam na década de 60 e se foram do Brasil.

Deve-se agregar a estas observações uma recente análise realizada pela Revista Exame, que comparou as grandes empresas brasileiras em termos do "tripé" (particular - multinacional - estatal) e concluiu que as empresas particulares brasileiras são as firmas mais eficientes do tripé.

Isto vem reforçar a tese, apresentada na introdução deste trabalho, de que alguns brasileiros sabem administrar bem, principalmente, quando não utilizam técnicas estrangeiras ou, pelo menos, usando-as menos do que as subsidiárias de multinacionais.

Urge portanto pesquisar como são gerenciadas estas empresas.

A conclusão a que se pode chegar, como no caso americano, é de que não foram obtidas, ainda, indicações claras de quais são os padrões de sucesso e insucesso das empresas.

VI. ENFOQUE AOS *MANAGERS*

HÁ PADRÃO DE SUCESSO E INSUCESSO PARA DIRIGENTES DE EMPRESAS BRASILEIRAS?

O exame do quadro brasileiro é muito mais difícil do que o americano, porque aqui a falta de informações é muito grande e o período de observação muito restrito.

As grandes empresas brasileiras surgiram em decorrência principalmente do "modelo de substituição de importações", sem que tenham tido - como se viu na rápida análise dos pioneiros (Bethlem, 1981b) - os grandes inovadores americanos.

Pode-se contudo citar alguns exemplos.

O grande homem de negócios do século XIX e parte do XX, Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, banqueiro, industrial, homem de transportes, negociante internacional, criou e desenvolveu grandes negócios e destruiu outros (entre os quais o Banco do Brasil, que fundou). O inglês Percival Farqhar, pai da siderurgia brasileira, também teve uma carreira oscilante.

Os pioneiros do mercado de capitais, Orozimbo Roxo Loureiro, Mendes Caldeira e o grupo americano que dirigia a Deltec (Clarence Dauphinot, David Beatty e Percy Archer), que se retirou do Brasil, passaram de sucesso estrondoso para a insolvência, absorção por outros ou saída do mercado. O patrimônio de Roxo Loureiro está nas origens do gigantesco grupo Bradesco, por sua vez, um exemplo da dificuldade de se substituir "o homem".

Amador Aguiar, o "homem" do Bradesco, não conseguiu ainda seu substituto. A tentativa que fez com Almeida Braga, homem estranho aos seus quadros, é um indicador de sua discrença de que pudesse surgir desses quadros o seu substituto. Com o fracasso da tentativa, Amador Aguiar voltou ao comando do Bradesco, aos 80 anos de idade. Para compensar a incapacidade de qualquer membro de sua equipe, para substituí-lo, foi feito um plebiscito no grupo Bradesco, sobre a conveni-

ência da volta do velho chefe. Imaginem o resultado. O dístico do Bradesco é "confiamos em Deus". A substituição do Sr. Amador está em Suas mãos.

Esse parece ser o caso do Dr. Antunes, dono e dirigente máximo do grupo Caemi, gigantesco conglomerado de mineração, siderurgia, frigoríficos, agro-indústrias etc. Também aos 80 anos, o Dr. Antunes tem um neto que está sendo preparado para substituí-lo, mas, por se tratar de um jovem de menos de trinta anos, tudo indica que Antunes permanecerá ainda por algum tempo na direção de seus negócios.

Outro dirigente, Francisco Pinto, transformou uma pequena empresa no maior grupo financeiro do Rio de Janeiro, a Halles, disputando a posição com o grupo Ipiranga, dirigido por Julio Cesar Lutterbach, e com o grupo Decred, dirigido por José Luiz Moreira de Souza. O grupo Atlântico, de Antônio Veiga de Freitas, era, ao final da década de 60 e início da de 70, menor dos que os citados anteriormente, mas caminhava progressivamente para atingir o mesmo tamanho. Todos os grupos citados quebraram, sendo liquidados pelo Banco Central. A maior financeira do Brasil, a Independência, de Paula Machado, que atingiu seu apogeu em pouco mais de cinco anos, também entrou em regime de liquidação. De forma original, porém, foi fundida com o grupo de Moreira de Souza formando o grupo Independência - Decred, que por sua vez também viria a ser liquidado.

Determinar-se-á no futuro, talvez, que o vilão da história foi o Banco Central, órgão de poderes absolutos, decorrentes do AI-5, e, na época, de competência discutível para dirigir um mercado em criação*.

A década de 70 viu outros grandes grupos de indivíduos reputados como de grande competência serem liquidados pelo Banco Central. Foi este o caso de Linaldo Uchoa de Medeiros, do grupo Lume, seguido, na década de 80, pelas *debacles* de Levishon (Delfin), Paim (Coroa Brastel), Quartim Barbosa (Comind) e Rodolfo Bonfiglioli (Auxiliar), todos

---

* O presidente do Banco Central, no Brasil, diferente do que ocorre na maior parte dos países, é subordinado ao Ministro da Fazenda o que, na melhor das hipóteses, é um equívoco.

homens que desenvolveram com enorme sucesso os seus grupos antes do desenlace final. Não se deve esquecer que todos esses grupos foram permanentemente fiscalizados pelo Banco Central.

José Carlos Ourívio transformou uma pequena construtora (HC Cordeiro Guerra) e parte da propriedade de um Banco absorvido por outros, em um grande conglomerado financeiro-imobiliário - o grupo Veplan-Residência. No início da década de 80, para salvar parte do grupo, vendeu grande parcela de seu patrimônio, inclusive a parte financeira (Residência), para evitar o fracasso total.

Nesse mesmo mercado, Julio Rafael de Aragão Bozzano desenvolveu, de 1961 até hoje, um grupo diversificado - Bozzano Simonsen, composto por bancos, financeiras, corretoras, negócios agroindustriais, de mineração, metalurgia, máquinas, metais preciosos, pecuária etc- praticamente do nada e embora tenha passado por grave crise no fim da década de 70, venceu-a e hoje encontra-se em situação segura.

No ramo de construções pesadas, figuras como Cincinato Braga, Oscar Americano, Marco Paulo Rabelo viram seus negócios crescerem espetacularmente até a liderança do mercado e caírem para a insolvência da qual se salvaram, mas sem reassumir a posição que tinham.

Enquanto isso, Cecilio Almeida, Murilo Mendes e Norberto Odebrecht criaram e desenvolveram gigantes, hoje desfrutando de saúde invejável, e Sebastião Camargo e os Andrade e Gutierez se mantiveram e continuam entre os maiores grupos do mercado durante mais de trinta anos.

No ramo de construção civil, Julio Coracy e Clodomir Secchin da Real, Moacir Gomes de Almeida e Cirilo Fernandes da Gomes de Almeida & Fernandes e João Fortes, da João Fortes, transformaram pequenas construtoras, praticamente sem recursos, em gigantes do mercado de construção civil em menos de vinte anos. Carlos Carvalho, operando uma pequena construtora-Carvalho, Hosken - tornou-se um dos maiores proprietários de terrenos urbanos do Brasil.

Como pôde ser visto, o ramo de construção viu todas as suas

grandes firmas da década de 40 desaparecerem e com elas seus dirigentes.

O ramo imobiliário é pródigo em carreiras fulgurantes interrompidas. Só no mercado do Rio de Janeiro foram estrelas fulgurantes Mendes Figueiredo, Orlando Macedo, Carlos McDowell, Sérgio Dourado.

Alberto Soares de Sampaio, líder do grupo União, responsável pela criação da Refinaria União, Petroquímica União e do desenvolvimento de inúmeros negócios (Marvin, Pneus General etc), vindo da falência do negócio de família (no ramo de equipamento ferroviário), no fim da vida teve que enfrentar a liquidação do seu sonho financeiro o Banco União Comercial absorvido por outro para não ser liquidado. O presidente deste banco era o agora Senador Roberto Campos, uma das nossas mais fulgurantes e experientes personalidades públicas com um currículo que incluía na época a condição de ex-presidente do BNDES, ex-ministro de Estado e ex-embaixador do Brasil nos Estados Unidos.

Tem-se exemplo de homens de segunda ou de terceira geração de famílias dirigentes que transformaram firmas de sucesso moderado em firmas de sucesso espetacular, como Ivan Botelho, filho do fundador e responsável pelo espetacular crescimento do conglomerado Cataguazes--Leopoldina (tecidos, eletrônica e metais, além do negócio original de distribuição de energia elétrica). André de Botton, neto do fundador da Mesbla, empresa que permaneceu estagnada durante anos e por ele despertada, transformou-se em um gigante do varejo, Oswaldo Antunes Maciel, filho do fundador da Fininvest, pela criatividade, operando de forma diferente das demais financeiras, transformou-a (apesar de ser somente financeira e não estar ligada a qualquer conglomerado financeiro) em uma das maiores empresas do seu ramo.

Há também os exemplos espetaculares de D.Cozette da Mappin, Miriam Lee, e Maria Christina Magnelli* respectivamente, da Acumuladores Heliar e da Securit, mulheres que nunca tendo aprendido administração (Maria Christina tem curso de letras) ou dirigido qualquer em-

---

* M.C. herdou uma firma concordatária e a trouxe de volta ao sucesso.

presa, viram-se forçadas pela morte dos maridos, sem que houvessem substitutos treinados, a assumirem em um ambiente machista, a direção de suas empresas, com resultados melhores do que os obtidos por seus maridos.

Podem ser citadas, ainda, outras histórias de fracasso e sucesso, em circunstâncias semelhantes, dos mesmos homens e de homens diferentes. Não parece contudo que se possa estabelecer um perfil de homem (ou mulher) de sucesso ou das qualidades ou ingredientes do sucesso, a não ser esta expressão pouco difundida que foi usada anteriormente, a "visão estratégica criativa", que consistiria na capacidade de criar novas formas de se adaptar a novas oportunidades que aparecem no mercado e fugir das oportunidades que envelhecem ou desaparecem.

Fica, como necessidade futura, pesquisar os acontecimentos determinantes dos sucessos e fracassos e, principalmente, como os homens (e mulheres) enfrentaram esses acontecimentos, que decisões tomaram e porque as tomaram. É esta a essência do *management*, é isto o que se precisa saber para tentar ensinar *management*. Com isso, se é levado a concluir que hoje não se ensina no Brasil o *management* que se precisa, adequado à realidade brasileira.