

Sucessão e Parceria em uma Empresa Capixaba de Bebidas: Durante o Jantar

Claudiani Waiandt, Eduardo Davel

Resumo O texto apresenta um conto sobre as dificuldades encontradas na gestão e no crescimento de uma organização familiar capixaba de bebidas. O conto narra um jantar em que o proprietário da organização, de descendência germânica, busca um novo sócio, de origem italiana, com uma cultura distinta e um olhar diferenciado da gestão para investir no mercado de cerveja. A estória, baseada em um estudo de caso verídico, perpassa por vários temas sobre a gestão familiar como: mudanças organizacionais, cultura organizacional, representações sociais, relações de poder, emoção e conflitos. Por meio desta contribuição vivencial, busca-se enriquecer a análise organizacional e apresentar material para realização de atividades nos cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chave Organização familiar. Gestão Social. Cultura Organizacional. Representações Sociais. Poder.

Abstract The text presents a story about the difficulties encountered by a Capixaba company's CEO in terms of management and growth. The company is family owned and is situated in the beverage industry. The story happens during a dinner, in which the owner receives a possible new partner to invest in the beer market. Each person shows a distinct culture and a different view of management. The story, based on a true case study, goes through various topics on family management as well as organizational changes, organizational culture, social representations, relations of power, emotions and conflict. Through this experiential contribution, we aim at enriching the organizational analysis throughout a material for carrying out learning activities in undergraduate and graduate courses.

Keywords Family Organization. Social Management. Organizational Culture. Social Representations. Power.

O JANTAR: EM BUSCA DE UM SÓCIO PARA A FÁBRICA CAPIXABA DE REFRIGERANTES

Estava anoitecendo quando Klauss Hansburg ouviu a campainha tocar. Ele prontamente foi receber os convidados.

18:00, A FAMÍLIA BOBBIO CHEGA

- Boa noite, Sr. Klauss.

- Boa noite, Sr. Norberto. Entrem, a casa é de vocês.

Na confortável sala de estilo germânico, Klauss apresenta a sua esposa.

- Está é minha esposa Sofia.

- Muito prazer Sra. Sofia. Esta é minha esposa Anita.

- Muito prazer, a satisfação é nossa de recebê-los em nossa residência. Sentem-se.

No mesmo instante chegam os dois filhos do casal Hansburg, fazendo a maior algazarra.

- Esses são os meus filhos Roberto e Alfredo. Eles estão cursando a escola aqui na cidade, mas no segundo grau deverão se mudar para a capital.

- São muito bonitos os seus filhos. Nós temos um casal (disse Anita).

- Obrigada (disse Sofia). Vamos tomar um cafezinho? (Todos confirmaram a sugestão).

Klauss Hansburg é o diretor-administrativo de uma fábrica de refrigerantes, criada pelo seu avô austríaco na década de 1930, no interior do estado do Espírito Santo. A empresa de tamanho médio esta nas mãos da terceira geração da família e hoje tem destaque econômico regional, servindo de fonte de renda para várias famílias na região. A empresa que vem passando por um constante crescimento e uma intensa reestruturação produtiva e gerencial a partir da implementação do engarrafamento das bebidas com o vasilhame de polietileno, está atravessando uma situação econômica muito difícil. Por causa dessa situação, Klaus e seus sócios decidiram vender metade da empresa para sanear a sua situação financeira e realizar um antigo sonho: fabricar cerveja.

- Como estão os seus pais, Klaus?

- Papai está bem. Hoje ele recebeu mais um grupo de biólogos que estão estudando as orquídeas e bromélias. Você sabe, desde que entregou a administração da empresa em minhas mãos ele se dedica exclusivamente no estudo das suas plantas e animais. Ele até está pensando em criar uma fundação com seu nome para continuar os seus trabalhos na nossa reserva. Por conta desses preparativos ele está bastante ocupado. Mas, após o cafezinho, nós podemos passar lá e depois vamos conhecer a empresa.

Noberto Bobbio era irmão de Roberto Bobbio, um grande amigo de Klaus da Faculdade. Ele tinha uma grande curiosidade: conhecer as instalações da fábrica de refrigerantes e água mineral que ficavam a duzentos metros da casa de Klauss. Ele sabia sobre a potencialidade da fábrica, mas queria ver com seus próprios olhos se essa aquisição valeria a pena para o seu grupo. Noberto, assim como Klaus, era um executivo próspero, sua família de descendência

italiana era dona de várias empresas em vários estados no país. Além disso, já estava nos ramos e distribuição há muitos anos, fazendo uma verdadeira revolução atividade e ganhando muito dinheiro. Contudo, agora ele sonhava mais alto, queria ter sua própria fábrica de bebidas e se especializar na produção de cerveja.

Após o café, Klaus e Noberto passaram na casa do velho Roberto e juntos desceram para as instalações da fábrica. Enquanto isso, as mulheres foram para a cozinha supervisionar os preparativos para o jantar.

18:20, KLAUSS HANSBURG MOSTRA A EMPRESA DE BEBIDAS AO NORBERTO BOBBIO E CONTA SUA HISTÓRIA

Na fábrica, os três foram primeiramente ao escritório que se localiza no segundo andar da empresa, que dá uma ampla vista da empresa. Enquanto Klaus procurava as fotos da família e da empresa, Roberto e Noberto conversavam.

- Senhor Roberto, como vocês iniciaram a fabricação de refrigerantes?

- Tudo começou com o meu pai Alfredo Hansburg. Ele e nossa família emigraram da Áustria em 1904 e se estabeleceram aqui no município. Com muito esforço, a nossa família conseguiu construir um grande patrimônio. Papai, na época, investia no comércio, na hotelaria e no transporte. Mas, após a mudança da sede do município da antiga vila, onde estavam localizados os seus negócios, para uma vila vizinha; o comércio e o hotel começaram a entrar em decadência. Então, em 1930, papai tomou emprestada uma grande quantia em dinheiro e investiu tudo em café que sempre resultava em lucro. No entanto, o país estava atravessando um dos maiores colapsos econômicos, por causa da crise de café e do clima de insegurança causado pela Aliança Liberal de Getúlio Vargas. Papai, desinformado, precisou vender o café com grande prejuízo para saldar os compromissos assumidos, e, além disso, desfez-se de vários bens para compor o montante que ele devia.

- O que ele fez após essa falência?

- Bom, ele começou a dar os primeiros passos para o que é hoje a “Fábrica de Refrigerantes”, iniciando as experiências com a fabricação de vinhos. Mas papai era muito teimoso. Mesmo depois de perder uma grande parte do seu patrimônio, ele tomou emprestada outra quantia e investiu novamente em café. Novamente, ele precisou vender o café pela metade do preço, levando um prejuízo maior que o primeiro, e ficou devendo uma verdadeira fortuna para várias pessoas. Para não manchar o nome da família e recuperar a sua honra, ele vendeu as casas e o resto de seus bens que sobraram e saldou todo mundo. Reduzido a zero, ele precisou recomeçar vida nova.

- Tudo era muito complicado naquela época, pois não havia muita comunicação daqui com a capital. A estrada era muito precária, não havia televisão e o rádio pegava muito mal, poucas pessoas tinham rádio (disse Klaus).

- Era mesmo! (continuou Roberto). Aí, papai decidiu definitivamente mudar de ramo e resolveu dedicar-se com mais afinco à fabricação de vinho de laranja. Então, ele próprio desenvolveu uma máquina, bem rudimentar, para despolpar as laranjas para fabricar o vinho. Para servir de gerador de força, ele pegou o seu automóvel, colocou-o num plano

elevado, tirou-lhe o pneu do aro e acoplou uma correia do aro ao despulpador. A calda das laranjas, ele armazenou no porão de sua casa que serviu como adega por um certo tempo. O automóvel era movido a óleo etérico, extraído da própria casca de laranja. Assim que ele deu início a fábrica.

- Olha ! Esta foto era da adega de vovô lá na primeira vila onde moraram.

- Muito interessante. Ele produzia bastante vinho? (disse Noberto)

- Não, era uma produção pequena, papai trabalhava paralelamente em diversas outras ocupações, mas por causa do agravamento de uma doença no estômago, não conseguiu se efetivar nas empresas. Essa doença deve ter piorado por causa da frustração da falência. Então, ele resolveu mudar-se com a família para a sede do município, numa casa emprestada por meu avô, pai de mamãe, e vendeu o restante dos bens para pagar as dívidas adquiridas com a fábrica. Lá, com vovó, ele poderia tratar da sua doença.

- Então ele desistiu da fábrica? (perguntou Noberto)

- Não (disse Roberto). Ele foi trabalhar com vovô como caixa e, paralelamente, iniciou a produção de qualquer maneira, num local descoberto no terreno em frente a sua casa. Papai tinha idéia fixa de fabricar vinho de laranja. Lá, ele tomou emprestada uma roda de moinho de fubá com um cunhado, e por meio de uma vala, trouxe a água de um córrego para servir de força motriz para o seu despulpador de laranja. Ele pegou uma economia minha e de meu irmão e também pegou emprestado de vovô meia dúzia de folha de zinco e cobriu o equipamento. Como ele não tinha lugar para guardar a calda de laranja, transformou um quarto da casa em adega e armazenou-a lá. Assim em 1933, ele lançou no mercado o produto que teve grande aceitação. Várias pessoas vinham comprar caixas do vinho. Além do vinho, papai também produziu outros produtos derivados da laranja como a bagaceira, o vinagre e o óleo etérico da casca, cujo maior consumidor era a fábrica de balas e bombons “Garoto”, aguardente de cana, jurubeba e conhaque de mel. Ele ainda tentou patentear o maquinário para a fabricação do vinho, mas por causa da burocracia da época acabou desistindo.

- Foi muito difícil para ele esse início de produção, não é? (perguntou Noberto)

- Sim, foi, mas a fábrica começou logo a dar sinais de prosperidade. Em 1935, ele comprou utensílios e aparelhos de uma antiga e extinta fábrica de cerveja. Neste período, a fábrica possuía uns dez diaristas, na maioria, amigos de papai. Só em 1938, papai registrou a firma na Junta Comercial do Espírito Santo. Pensando em diversificar o vinho, ele ainda viajou a Caxias no Rio Grande do Sul, a fim de aprimorar os seus conhecimentos sobre vinhos e plantio de uva. Quando retornou, ele arrou mais de seis quilômetros de terras em curva de nível e plantou dois mil pés de uva. Mas ele não foi bem sucedido, por causa dos pássaros e morcegos que estragavam os frutos. Papai continuou trabalhando com o vinho até 1950, porque apesar do produto ser conhecido, ele dava pouca margem de lucro, pois tinha que ficar um ano em decantação para não sofrer alterações. Assim, era um capital imenso investido sem render juros, limitando o progresso da indústria. Além disso, o brasileiro de maneira geral não era um grande apreciador de vinho, isso tornava o produto contra-producente.

- Por isso que ele resolveu fabricar refrigerantes? (perguntou Noberto)

- Sim, foi isso (disse Roberto). Em 1950, papai, meu irmão e eu começamos as experiências

com o refrigerante de guaraná. Como não tínhamos conhecimento, papai contratou um especialista que trabalhava em Vitória/ES. Após esses preparativos, papai iniciou uma verdadeira saga. Primeiramente, ele procurou a empresa da Coca-Cola para engarrafar o seu refrigerante aqui no Estado. Mas, o pedido fora-lhe negado. Em seguida, pediu a Cervejaria Brahma o fornecimento de gás carbônico para a produção do refrigerante, também, negado. Então recebeu uma boa notícia, uma carta do governador do Estado que retirava 3% da alíquota do imposto do vinho a fim de serem investidas na ampliação da indústria. Depois de muito procurar por um fornecedor do extrato do guaraná, finalmente, o comprou de uma firma do sul do país. Papai ainda adquiriu um maquinário rudimentar para encher os refrigerantes, fabricado na Alemanha, com capacidade de produzir cerca de 1.800 garrafas de refrigerantes por dia (8 horas de trabalho) e também quatro botijas de gás carbônico. Em 1951, mandou confeccionar os primeiros 20 blocos fiscais e comprou rótulos para o guaraná. No dia três de fevereiro de 1951, seguiram pelo caminhão de seu cunhado as primeiras 70 grades de refrigerantes acobertadas pela nota fiscal nº 001, para o depósito em Vitória.

- Ele teve muita dificuldade para gerenciar o negócio? (perguntou Noberto)

- Nesta primeira fase, eu acho que não, pois não havia limites entre a casa e a empresa. A família estava presente e sempre ajudava. As atividades eram menos intensas. Só havia dificuldade de informação, isso era complicado, tudo demandava mais tempo. Papai passou a administração para mim, por ser o mais velho, em 1951, quando estava bastante doente. Meu irmão ficou tomando conta da área produtiva, consertando as máquinas. A sucessão foi bem tranquila, pois nós sempre o ajudávamos na administração e atividades da empresa. Dois anos mais tarde papai faleceu.

- Como foi o início da sua gestão? (perguntou Noberto)

- Nos primeiros anos eu tive dificuldades em administrar, porque não entendia da área financeira da empresa, mas com o apoio de vovô, que era formado em ciências contábeis, consegui continuar a administração. Também quando papai faleceu, a empresa ficou com duas grandes somas retidas em dois bancos, foi uma dificuldade para pagar os fornecedores, porque a empresa ficou sem capital de giro. Essas quantias entraram no inventário e só foram liberados alguns anos depois. Em 1959, meu irmão e eu admitimos o nosso cunhado como sócio da firma que ficou responsável pelo transporte das mercadorias. Nos anos posteriores, a empresa cresceu bastante, e em 1970, começou também a fabricar refrigerantes de laranja e limão. Dois anos depois, nós lançamos também a água mineral. Mesmo com o crescimento, ainda era muito difícil produzir, pois a empresa contava apenas com uma caldeira para aquecer a máquina de lavar garrafas, e, para obter a calda do açúcar utilizava um tacho grande de cobre aquecido à lenha que acarretava uma demora maior. O processo de fabricação dos refrigerantes era praticamente manual, pois a máquina enchedora tinha um dosador que jogava o xarope dentro da garrafa, a qual era levada através de uma esteira para a máquina que acrescentava água e gás, em seguida colocavam a rolha. Após alguns anos, nós adquirimos outras máquinas, mais modernas como a enchedora com capacidade de engarrafar 24.000 garrafas por hora, uma lavadora com capacidade de 18.000 garrafas por hora e um Roblemix que é um pré-misturador de refrigerantes. Assim, por dois momentos a fábrica passou por ampliações, uma no início da década de 1970 e outra no ano de 1976. Quando completamos 50 anos de empresa em 16 de agosto de 1983, a “Fábrica

de Refrigerantes” era a maior empresa do município, com uma área construída de 2.500 m² e área total de 134 hectares. Nessa época, ela tinha a capacidade de produzir 24 mil garrafas de refrigerantes por hora, oferecendo ao mercado de trabalho 57 empregos diretos. Contava também com uma transportadora, fundada em outubro de 1978, que empregava 42 funcionários entre diretos e contratados, que eram responsáveis pelo escoamento da produção de refrigerantes.

- Senhor Roberto, até quando o senhor administrou a empresa? (perguntou Noberto)

- Eu passei a empresa para Klaus em 1983, ele era o meu filho mais velho. Além disso, ele tinha acabado de se casar. Eu já estava cansado, querendo me aposentar e queria cuidar mais do estudo das orquídeas. Bom, eu preciso me despedir de vocês, pois prometi a minha esposa de levá-la à Igreja. Hoje tem uma confraternização depois da missa. Foi um prazer conhecê-lo, senhor Noberto. Se quiser pode vir um dia aqui para eu lhe mostrar o meu trabalho com as orquídeas e bromélias.

- O prazer é todo meu, Sr. Roberto!

Klaus e Noberto continuaram caminhando pela empresa, olhando as máquinas, a sua área. Klaus explicava sobre o maquinário e as tarefas rotineiras da empresa. Quando já eram 19:20h, os dois se deram conta que precisavam voltar, pois o jantar seria servido.

19:30, O APERITIVO E A DIFÍCIL SUCESSÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO

Klaus e Noberto entraram na casa e as mulheres ainda estavam na cozinha. O seu irmão Alfredo e seus primos Adam, Marcos, Humberto, Elberto e esposas estavam na sala num animado bate papo. Então, resolveram tomar um aperitivo.

- Vamos Noberto, vou lhe mostrar o melhor licor da região.

- Eu aprecio muito o licor de jabuticaba feito nessa região. Mas Klaus me conta, como foi o início da sua administração na empresa?

- No início, eu passei por muitas dificuldades, pois eu não conhecia verdadeiramente as atividades e os processos da fábrica. O meu contato com a empresa se dava em expedientes que eu fazia em paralelo com as minhas aulas no curso de administração. Eu não tinha autonomia para tomar decisão, só realizada algumas tarefas. Mesmo com esses expedientes, eu não estava muito envolvido com as atividades que eu realizada, pois não achava que papai iria passar a administração para mim tão cedo. Tampouco papai conversava comigo e com meu irmão sobre a sucessão. Assim, tudo aconteceu de maneira inesperada. Nesse período, eu estava cursando administração em Vila Velha no Espírito Santo, e, como já namorava há algum tempo, resolvi marcar a data do meu casamento para o dia 27 de agosto de 1983. Alguns dias antes, a empresa completou seus 50 anos de existência e papai surpreendentemente me disse: ‘eu vou passar a empresa para você e quando você voltar da lua de mel, você vai tocar’. Eu não acreditava naquilo que tinha ouvido. O casamento aconteceu. Viajei em sua lua de mel, retornei num domingo. Na segunda-feira, quando retornei à empresa, verifiquei que tudo era verdade. Papai já não estava à frente da administração. Ao assumir a direção da empresa, eu precisei me inteirar dos processos e das atividades da fábrica para administrar sem grandes alardes. Nesse primeiro período, eu tentei agir mais ou menos nos mesmos

moldes que papai agia e tudo transcorreu normalmente. Mas, tudo isso graças ao apoio que recebi dos funcionários mais antigos que conviveram anos na empresa e em que papai confiava plenamente.

- Então, os funcionários te ajudaram na administração da fábrica? (perguntou Noberto)

- Ah ! Eles sabiam melhor os problemas do que o pessoal da família. Eu fui muito bem recebido e ganhei um grande incentivo e apoio desses funcionários. Eles sentiam que eu era mais um e não um chefe ou patrão, pois a gente já convivia há um bom tempo. Nos finais de semana do verão, íamos para praia, pescávamos de rede, e muitas vezes depois do trabalho, nós saíamos para tomar uma cerveja, comer um tatu ou gambá nos bares da cidade. Outro problema aconteceu. Para mim, foi a minha primeira prova de fogo. A empresa recebeu a Fiscalização Federal de IPI. Para você ter uma idéia, nós levamos uma multa, que para saldá-la nós precisamos vender uma scania. Para você ter uma idéia da grandiosidade, para uma empresa daquele tamanho, com um faturamento mínimo que tinha, sei lá, a gente vendia um caminhão com caixas de refrigerante por dia, hoje saem cerca de trinta a quarenta caminhões.

- Seu pai não te ajudou neste primeiro momento? (perguntou Noberto)

- Não, eu resolvi esse problema praticamente sozinho, sem contar com o apoio do meu pai, que evitava conversar em casa sobre problemas relacionados à empresa. Nem tão pouco do meu tio, que era responsável pela produção e não estava inteirado sobre problemas administrativos. Os meus primos não estavam ainda associados à empresa. Nesse momento, eu cheguei a dura conclusão que a responsabilidade do rumo da organização estava em minhas mãos. Com muita força de vontade, eu consegui atravessar essas primeiras dificuldades.

Os dois ouviram a esposa de Klaus chamar para o jantar, pois tudo estava arrumado. Então, resolveram subir. Lá em cima, todos esperavam pelos dois na sala de jantar. Na mesa a conversa começou muito animada.

18:40H, A JANTA É SERVIDA E ROBERTO HANSBURG FALA SOBRE SUA GESTÃO

- O que aconteceu na sua gestão, Klaus? (perguntou Noberto, bem interessado)

- A década de 1980 foi marcada por um fato muito importante. A produção deixou de ser considerada artesanal para adquirir *status* de uma indústria, com a aquisição de uma nova máquina, muito mais moderna. A partir dessa aquisição, o refrigerante era engarrafado totalmente pronto, num processo frio, possibilitando um aumento na velocidade da produção. Para se produzir o refrigerante, o açúcar era retido dentro do reservatório o qual era lançado no reator através de uma espiral. Esse reator é envolvido por uma serpentina que é aquecida a 80° C. O açúcar misturado à água transformava-se numa calda. Em seguida, realizava-se a clarificação e esterilização do xarope simples, que era filtrado para reter as impurezas do açúcar e resfriado a uma temperatura de mais ou menos 20° C. Em seguida, ia para a sala de xarope composto onde recebia outros ingredientes. Em sua fase final de produção, o produto era lançado por bombas sanitárias inoxidáveis e levado através de tubulações de aço até a sala de enchimento. Nessa sala passava pelo Roblemix¹. Por fim, era engarrafado pela

máquina enchedora.

- Klaus, desde quando você participa da FINDES²? (perguntou seu irmão Alfredo)

- Eu acho que desde de 1987. Para mim, foi muito importante participar da FINDES, pois aprendi muito sobre o mercado e consegui me integrar com outros ramos da indústria capixaba. Somente quando eu fui eleito presidente do Sindicato é que eu pude entender que a empresa precisava se modernizar e se equiparar às outras empresas do ramo no Brasil, pois ela estava parada no tempo. Por cerca de dez anos, não houve nenhuma inovação. A produção foi se tornando cada vez mais lenta, nenhum produto foi lançado, a planta produtiva começava a dar sinais de esgotamento, a marca apesar de tradicional no mercado, estava mal divulgada, a distribuição não conseguia atender aos pontos de vendas.

- Eu me lembro (disse Alfredo). Naquele período, só criamos o departamento de pessoal. O restante ainda era realizado de maneira centralizada.

- Também, naquele ano, nós começamos a trabalhar na empresa (falou Adam, o primo mais velho de Klaus). Eu lembro que papai se aposentou e eu comecei a administrar o Depósito de Refrigerantes em Vitória, depois que meu irmão ficou deficiente. Aquele depósito só dava problema. Ele já havia sido administrado por vários gerentes, mas ocorreram muitos problemas nessas administrações. Houve roubos, desvios de carga, e outras coisas, até que nós decidimos fechar e terceirizar a distribuição. Foi a melhor coisa que fizemos. Depois disso, eu comecei a tomar conta da produção aqui na empresa no lugar de papai.

- Mas Klaus, quando vocês começaram com a reestruturação da empresa? (perguntou Noberto)

- Bom, a história é longa. Tudo começou com a concorrência. No final da década de 1990, a empresa sofreu muita pressão da Fábrica Antarctica. Essa empresa usava o mesmo vasilhame, a garrafa de vidro, que a nossa e o rotulava. Então, a Antarctica retirou todas as garrafas do mercado e inseriu uma garrafa personalizada, cuja marca era impressa no vasilhame. Assim, nós ficamos sem vasilhame para trabalhar. Para escapar desse problema, nós começamos a engarrafar os refrigerantes em vasilhames de cerveja, próprios da Antarctica, que havia em abundância no mercado. Quer dizer, eles tiraram o nosso e nós tiramos os deles, as garrafas de cerveja! Essa foi uma boa saída e o refrigerante continuou vendendo normalmente. Depois, quando as empresas brasileiras iniciaram o engarrafamento na embalagem de PET³ no início da década de 1990, eu vi a possibilidade da empresa dar um salto em seu desenvolvimento, implantando essa nova tecnologia. Mas, essa decisão pelo investimento gerou um dos maiores atritos familiares que nós tivemos. Meu irmão achava que este investimento era uma loucura, devido ao grande gasto para sua implementação, e que o vidro era que proporcionava maior lucro à empresa.

- Eu achava mesmo, parecida uma loucura!

- Mas, eu consegui convencer todo mundo e começamos a engarrafá-lo mesmo com poucos recursos. Então, nós transformamos uma das máquinas e começamos a engarrafar o PET, comprando garrafas prontas e arrolhando-as com uma máquina rudimentar pneumática em que um funcionário colocava a tampinha e o outro apertava a maquineta. Para se ter uma noção mais exata dessa decisão, hoje, 80% do volume de vendas se dá por embalagens PET. A partir desta implantação, muitas mudanças aconteceram. Em meados de 1993, nós

inauguramos uma fase de intensa expansão e modernização do parque fabril. Isto exigiu um grande investimento na aquisição de novas máquinas, além disso, novos produtos e novas embalagens foram lançados. O refrigerante de maçã foi lançado em 1994 e teve uma boa aceitação até 1997, quando foi encerrada sua produção. O refrigerante novo limão teve sua produção paralisada em 1995 sendo reconhecida como uma experiência frustrada, devido à existência do antigo refrigerante de limão. O refrigerante cola teve seu engarrafamento iniciado em 1995 após concessão da Royal Crown de Columbus de Massachusetts nos Estados Unidos. Foi um trabalho que perdurou até 1997, quando foi substituído por outra marca que possibilitou um menor custo de produção e melhor qualidade. Nesse período também foram lançados os refrigerantes de uva, de tangerina, as versões *light* do guaraná e da cola, e em 1998 o sabor *tutti-frutti*. Na modernização do parque fabril foram adquiridas duas sopradoras de garrafas PET, mais um compressor de ar, duas empacotadoras, um encapsulador⁴. Foram trocadas as esteiras transportadoras da linha de produção, uma enchedora, reforma e remodelação da antiga enchedora PET. Com o aumento da produção, a capacidade energética teve que ser dobrada, comprando um transformador de 500 Kva. A xaroparia que já possuía quatro tanques com capacidade de 3 mil litros teve de ser ampliada com mais seis tanques de 7 mil litros e um tanque de 7 mil litros para o cozimento do açúcar. Novos poços artesianos foram perfurados e adquiridos novos reservatórios de água. A área de estocagem foi ampliada, foram compradas duas empilhadeiras, catorze veículos, entre outros. Sua área coberta atinge 4.200 m² e sua área total 6.900 m².

- Klaus, você lembra que o BANDES⁵ divulgou um estudo em outubro de 1997 sobre o setor de bebidas que apontava para uma tendência nacional ao acoplamento de sopradoras às linhas de produção. Esse estudo demonstrou que a “Fábrica de Refrigerantes” deu um passo à frente de seus concorrentes regionais, instalando sua primeira sopradora em dezembro de 1996. (disse Alfredo)

- Essa inovação toda possibilitou a ampliação no seu raio de comercialização para outros países (falou Humberto). A comercialização da garrafa de vidro retornável restringia o raio em aproximadamente 500 quilômetros para ida e volta. Assim, em maio de 1999, o guaraná em embalagens PET de 350ml chegou à Suécia. Depois, a empresa exportou o guaraná para outros países, como os Estados Unidos e Canadá. A exportação para os Estados Unidos levou a premiação do guaraná em 25 de agosto de 1999, como “classificação A” pela *The Beverage Network*, uma instituição americana que analisa, classifica e divulga a qualidade de refrigerantes e cervejas fabricados em todo o mundo.

- Então, a obtenção destes novos equipamentos possibilitou um aumento em 180% da capacidade produtiva da empresa em seis anos. Em 1996, nós produzíamos cerca de 85 milhões de litros e em 2004, nós já estamos produzindo cerca de 290 milhões. Nós investimos cerca de sete milhões de reais divididos entre FINAME⁶ de 60 meses e recursos próprios. Todo esse crescimento de produção e diversificação de produtos levou a gente a iniciar um intenso processo de mudanças administrativas. Primeiramente, nós contratamos profissionais de grandes concorrentes nacionais com objetivo de organizar e dinamizar a gestão, estruturar a produção e reestruturar a distribuição, ampliar e modernizar a divulgação da marca. Tais mudanças foram necessárias para que a empresa continuasse competitiva.

- Esses profissionais assumiram postos de gerência? (perguntou Noberto)

- Sim, eles assumiram postos de gerência e deram um grande impulso ao processo de mudanças organizacionais na empresa. A reestruturação iniciou-se na área comercial, paralelamente à área produtiva. A área de pessoal continuou nos mesmos moldes anteriores, sendo contratado um profissional de grande experiência com objetivo de regularizar os processos de acordo com a legislação trabalhista brasileira. Essas contratações causaram de imediato um grande conflito entre os profissionais que trabalhavam na administração há vários anos e que não se adaptavam as mudanças realizadas. Além disso, a área estava inchada e deveria ser enxugada. Isto culminou no afastamento de alguns funcionários e no surgimento de um clima de instabilidade entre os profissionais sem qualificação que ocupavam cargos de direção na empresa. Mesmo com essas demissões, eu afirmo que nenhum dos funcionários com mais de 20 anos de empresa e que participaram da sucessão na administração foram demitidos. Mas, dois casos de demissões merecem ser lembrados. O primeiro de uma funcionária que trabalhava há mais de trinta anos na área administrativa da empresa e que nos últimos anos coordenava as atividades da área de pessoal. Ela foi demitida da empresa e, imediatamente, contratada pela APAE para administrar as suas atividades no município. Esta funcionária vem sendo mantida na instituição pela nossa empresa, através de doações mensais. Essa decisão leva em conta o seu perfil de responsabilidade social da empresa. A segunda demissão foi muito polêmica e culminou na demissão de um funcionário muito antigo que agiu de modo antiético dentro da empresa. Para mim, foi uma decisão muito difícil, porque eu tinha um apreço por ele, anos e anos de convivência. Profissionalmente, ele era muito bom, mas ele traiu a confiança da empresa. Eu acho que com as mudanças administrativas, os funcionários precisaram mudar a maneira de realizar várias tarefas. Então, é obrigação da nossa empresa dar o treinamento necessário para a aprendizagem dos funcionários.

- Com todo esse crescimento, como foi a aceitação do produto pelo mercado? (perguntou Noberto)

- Toda a década de 1990 foi marcada por uma grande aceitação dos produtos pelos consumidores. Esse aumento de demanda foi proporcionado parte pela redução de custo, devido o aumento da produção, e parte pela inserção da garrafa descartável, já que essas embalagens não necessitam de lavagem prévia como o vidro. Esse aumento de demanda levou a criação do Departamento Comercial e de Marketing. O Departamento Comercial foi criado quando nós atentamos que após a intensificação da propaganda, o cliente chegava no bar, supermercado ou outro ponto de venda e não encontrava o produto para comprar. Assim, viu-se a necessidade urgente de se organizar a distribuição, levantando e mapeando as rotas, os pontos de vendas, contratando profissionais com experiência no mercado. A partir disso, esse departamento ficou responsável pela terceirização de parte da distribuição dos produtos e pela administração dos profissionais responsáveis pelo canal próprio de distribuição. Esse canal de distribuição era constituído pela sede do município e pelo mercado especial, ou seja, grande redes de supermercados. Com a criação desse mercado especial, a empresa possuía um maior poder de negociação com relação a preços e prazos. Os terceirizados ficaram espalhados por todo o território capixaba, pelo oeste de Minas Gerais, pelo sul da Bahia e por algumas localidades do Rio de Janeiro. O Departamento de Marketing foi criado com o objetivo de consolidar a marca, voltado para o ponto de venda.

Contudo, como o orçamento era muito pequeno, os proprietários resolveram tomar medidas que demandassem um menor investimento, como pinturas em estabelecimentos com a marca, fixação de cartazes, promoção de degustações dos produtos, instalações de luminosos e, posteriormente, a propaganda televisiva. Foram padronizados os carros da empresa, as caixas e as embalagens. O molde da garrafa foi personalizado. Estas combinações refletiram no *market share*, consolidando a marca no mercado do Estado em 1999. Esse crescimento também se deu devido ao planejamento da política de diferenciação do produto. Ou seja, a fabricação com água mineral, a embalagem personalizada, uma excelente qualidade, uma boa prestação de serviço, uma destacada exposição dos produtos nas lojas e uma tradição familiar. Contudo, a nossa empresa dificilmente conseguirá derrubar os preços de determinadas concorrentes 'piratas' que concorrem pelo preço no mercado, mas sem responsabilidade social. Assim, em 1996, a empresa ocupava uma área coberta de 4.000m² e possuía vários terrenos com área total de 1.600.000 m². Nós eramos em sete diretores e empregávamos 250 funcionários diretos, independentemente das 32 distribuidoras exclusivas, sediadas em várias cidades do Espírito Santo, do sul da Bahia, do oeste de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, que envolvem ao todo cerca de mil pessoas.

- E quando iniciou o problema financeiro da empresa que você tinha me falado? (perguntou Noberto)

- Foi logo em 1998. Por causa do grande investimento em modernização tecnológica, a empresa submergiu numa profunda crise financeira, criando um clima de instabilidade e de incerteza. Cada vez mais, a empresa precisava fazer desembolsos em períodos curtos de tempo. Além disso, a concorrência estava mais predatória, colocando os preços lá embaixo, causando um problema sério de rentabilidade do refrigerante. Esses fatores foram criando uma bola de neve que culminou no esvaziamento do capital de giro. As contratações que de imediato causaram conflitos entre o pessoal, com o tempo, passaram a representar um impulso para o crescimento da empresa. Contudo, ainda pairava no ar um certo clima de desconfiança entre os funcionários com mais tempo de casa, por causa das constantes mudanças e da sua pouca qualificação.

- Esses foram os fatos que levaram vocês a precisar vender a metade da empresa? (perguntou Noberto)

- Não foi só isso. Somado ao problema financeiro, sempre surgia a idéia de fabricar também a cerveja, uma opção para o futuro da empresa, já que o refrigerante do modo que o mercado conhece está fadado a acabar, devido à pressão dos órgãos de saúde. Há muitos anos, vovô já tinha interesse de construir uma fábrica de cerveja, e papai e titio por duas vezes tiveram esta oportunidade com financiamento de grupos alemães, mas não tiveram coragem para investir. Esses foram os fatores que levaram a nossa família a procurar uma outra família e propor sociedade, para sanar essas dificuldades e poder partir para um novo investimento.

- Todos aceitaram a venda da empresa? (perguntou Noberto)

- Sim, todos estavam percebendo as dificuldades da empresa. Para sairmos dessa dificuldade ou vendíamos tudo ou fazíamos uma parceria com outro grupo para possibilitar o desenvolvimento de novos projetos que assegurem a perenidade da empresa. A partir da decisão, surgiu a idéia de negociar a sociedade com a família Bobbio. Eu já conhecia o seu irmão Roberto, ele foi colega de faculdade. Além disso, a sua família tem uma história muito

parecida com a nossa, com muito trabalho árduo. Vocês ressaltam seus valores éticos, são muito religiosos e valorizam as suas famílias. Além disso, vocês têm uma vasta experiência empresarial, trabalhando com madeira e depois gerenciando a distribuição da revenda da Brahma no Estado. Assim, nós pensamos que sua família seria um grupo ideal para se estabelecer uma parceria.

- Muito obrigado, Klaus. Nós também resolvemos conversar com vocês sobre a parceria, principalmente por causa da tradição que vocês têm no mercado.

- Vamos terminar essa conversa tomando um deliciosos cafezinho lá na sala? (disse Sofia, a esposa de Klaus).

21:00, NORBERTO BOBBIO CONVERSA COM A FAMÍLIA HANSBURG SOBRE OS DESAFIOS ATUAIS

Na sala, a conversa continua.

- Como eu ia falando com vocês, quando a proposta chegou em nossas mãos, a primeira decisão foi realizar uma pesquisa de mercado para saber a aceitação da marca pelos consumidores e a potencialidade de venda da cerveja. Também, contratamos uma consultoria para verificar a verdadeira situação da empresa e levantar toda a sua contabilidade, inclusive o seu patrimônio. Após a pesquisa e a auditoria, realizamos uma reunião com os consultores contratados e eles nos informaram que a sociedade não seria viável, financeiramente. Os consultores nos alertaram que haviam vários problemas que dificultariam a parceria na sociedade, desde a cultura da empresa até dificuldades por causa do envolvimento da família. Além disso o seu patrimônio era muito pequeno em relação do dinheiro que deveria ser investido para transformá-la numa grande empresa nacional.

Todos na sala, naquele momento, estavam tensos por causa das informações de Noberto.

- Mesmo com um aval negativo por parte da auditoria contratada, nós resolvemos nos associar a família Hansburg para produzir a melhor cerveja do Brasil! Nós acreditamos acima de tudo que todos os problemas levantados pela consultoria podem ser resolvidos com um esforço conjunto das duas famílias. O que mais importa é a marca da tradição do produto no mercado, esse é um valor é intangível e não pode ser mesurado por uma consultoria. A nossa família procura sempre novos desafios. Quando começamos a distribuir os produtos da Brahma, eles não tinham nenhuma representação no mercado. Contudo, hoje são os gigantes nesse mercado. É a marca que mais vende no Estado do Espírito Santo. Nós queremos também transformar a sua empresa num grande desafio e torná-la uma grande empresa de bebidas nacional.

- Nós estamos muito felizes com a sua decisão (disse Alfredo). Deste modo, a empresa deverá ser dividida em duas partes iguais e cada família poderia indicar um sócio-diretor que representará a sua família na administração.

- Para isso acontecer, nós precisaremos abrir mão de um poder de autoridade direta que detínhamos (disse Klaus). Para resolver esse impasse, eu proponho a criação de uma *holding*, uma sociedade anônima, que será formada pelos sete sócios da família Hansburg e esta será associada à Fábrica de Refrigerantes. Essa *holding* poderá ser criada para proteger a empresa

de decisões pessoais e unilaterais, já que o sócio possuirá ações que poderão ser vendidas no mercado livre, mas que não influenciará na representação do *holding* na administração da empresa. Assim, teremos uma tomada de decisão muito mais profissional.

- Por outro lado, nós vamos de imediato pagar os empréstimos da empresa e aumentar o capital de giro, assim ela poderá respirar (disse Noberto). Além disso, vamos iniciar o projeto da fabricação da cerveja, planejar em conjunto com as gerências um Plano Diretor com o objetivo de dimensionar a empresa para os próximos 15 ou 20 anos, com mudança de layout, preparação para certificação ISO 9000 e diversificação de sua produção. Eu acho que com essas mudanças o clima organizacional deve melhorar. Também acredito que devemos implementar uma nova forma de gestão, mais participativa, pois hoje a administração da empresa está muito concentrada no diretor-geral. Isso dificulta melhorias nas áreas. Além disso, vamos eliminar a pessoalidade que existe nas relações de trabalho e a informalidade nos processos. A partir de agora, devemos nos concentrar em fazer sempre projetos e planejamentos para inovações. A gestão deverá ser profissionalizada com maior participação dos funcionários.

- Eu acredito que também possamos utilizar melhor o nosso parque industrial. Temos muita ociosidade nas máquinas e uma demanda não atendida (disse Klaus). Podemos ampliar as operações da área comercial e utilizar toda a potencialidade do nosso parque. Para isso, vamos investir contra o mercado e vamos comprar o direito de engarrafar uma das nossas maiores concorrente, o refrigerante Iate. Esse engarrafamento deverá proporcionar para a empresa um significativo aumento no faturamento anual, cerca de 30%, conforme uma pesquisa realizada por uma consultoria contratada. Esse refrigerante é muito apreciado no Estado de Minas Gerais. Mesmo com todas essas medidas ainda teremos uma capacidade relativamente ociosa para alguns produtos. Nós precisamos pensar em novos projetos para ampliar a produção.

- Há uma tendência nova no mercado. As empresas de bebidas estão absorvendo a distribuição das bebidas com o objetivo de ampliar e melhorar o atendimento no mercado e aumentar o seu resultado final (disse Humberto). Esta poderia ser uma mudança positiva para a empresa.

- Sim, essa seria uma alternativa inovadora, reorganizar toda a nossa distribuição. (disse Klaus)

- Mas eu acho que nós temos outro prolema mais urgente para resolver (disse Alfredo). Com tantas e constantes mudanças na empresa, surgiu uma dificuldade de comunicação dos diversos departamentos, provocando certa desordem nos processos administrativos. Com isso, algumas atividades estão sendo desenvolvidas duas vezes e outras estão deixando de serem realizadas. Os funcionários de uma área, muitas vezes, desconhecem as atividades da outra área, assim muitos processos precisam ser refeitos para garantir o seu resultado final. Talvez com esse processo de implementar a ISO⁷ para padronizar os processos e alocar os funcionários corretamente vamos conseguir minimizar essa duplicidade e organizar as tarefas de cada funcionário.

- Quanto ao projeto da cervejaria (disse Klaus), nós deveríamos planejá-lo nos mínimos detalhes, verificando a infraestrutura, a logística, os insumos necessários, a compra de equipamentos, as pesquisas sobre a água, os impactos ambiental e social na comunidade,

o sabor da cerveja, a sua qualidade, as metas, a contratação do pessoal que deverá ser a nível nacional e o posicionamento que deverá apresentar no mercado. Mas não podemos nos esquecer dos funcionários. Com tantas dificuldades, os funcionários estão muito desanimados e inseguros. É certo que essa associação dará um novo gás a organização, mas devemos rever nossa política de pessoal. Devemos implantar uma política de cargos e salários e de aperfeiçoamento contínuo de pessoal. Mas uma coisa eu tenho certeza, essa parceria foi um dos momentos mais importantes na história da empresa, levando-a a ter condições de concorrer no mercado nacional. Talvez hoje, olhando para trás, esse tenha sido o melhor momento. Talvez este seja o melhor momento da minha história aqui na empresa. Mas a empresa necessita de muitas mudanças, eu acho que no dia que acharmos que está tudo bem, as coisas estarão muito mal, porque você nunca vai chegar num ponto em que você não possa melhorar mais. Além disso, a empresa conquistará uma imagem corporativa forte no mercado.

- Eu espero que essa sociedade seja frutífera para as duas famílias (disse Noberto). Bom, eu acho que é hora de nos despedirmos, já está ficando tarde. Amanhã, eu passarei na empresa para começarmos a formalização da parceria. Boa noite para todos!

- Boa noite, Sr. Noberto e Sra. Anita!

Num segmento de concorrência tão acirrada, a sólida posição da Fábrica de Refrigerantes é suficiente para demonstrar a capacidade empresarial de seus sócios controladores, que no mercado de refrigerantes e de água mineral tem forte tradição no Estado do Espírito Santo.

NOTAS

- 1 Máquina dosadora do xarope composto, de água e gás.
- 2 Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo.
- 3 Polietileno tereftalato – resina do grupo poliésteres.
- 4 Máquina que arrolha a tampa plástica na garrafa.
- 5 Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo.
- 6 FINAME - Financiamento de Máquinas e Equipamentos é uma linha de crédito destinada a empresas de micro e pequeno porte, localizadas em qualquer região do país. São utilizados recursos do BNDES para financiar a aquisição de máquinas e equipamentos nacionais novos, cadastrados na Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), e capital de giro associado à aquisição isolada de equipamentos.
- 7 ISO (International Organization for Standardization) é uma entidade que congrega os gremios de padronização/normalização de 170 países.

**Claudiani
Waiandt** Professora adjunta da Escola de Administração, na Universidade Federal da Bahia. Coordenadora executiva do Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do CIAGS e pesquisadora junto à FAPESB com o Projeto “Trajetórias institucionais e modelos de educação profissional: formação de líderes baianos”. Suas áreas de interesse incluem a educação profissional, gestão social e cultura e simbolismo, com ênfase na formação do gestor social e história do ensino.

Eduardo Davel Professor na ESA – École des sciences de l’administration de la TELUQ (Université du Québec) e do CIAGS, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Seus interesses de pesquisa incluem ensino e aprendizagem da administração, bem como práticas de gestão e empreendedorismo nas indústrias criativas.