

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Edward Yang

Análise do empreendedorismo no segmento da construção civil no Brasil: a experiência na
Geobrás

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Edward Yang

Análise do empreendedorismo no segmento da construção civil no Brasil: a experiência na
Geobrás

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca
Examinadora como exigência parcial para
obtenção do título de MESTRE em
Administração em Gestão integrada nas
Organizações pela Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo, sob orientação da
Profa. Doutora Maria Cristina Sanches
Amorim

SÃO PAULO

2008

Banca Examinadora

Resumo

O empreendedorismo evoluiu, e com ele seus empreendedores mudaram seus estilos de fazer negócios. Alguns conceitos, características e fatores críticos ainda permanecem válidas apesar das singularidades que surgem.

Este trabalho identificou algumas variáveis clássicas, agregou uma perspectiva sociológica, e as associou a preceitos contemporâneos. Esta configuração foi verificada em um estudo de caso brasileiro da construção civil.

Por meio de análises bibliográficas sobre o tema do empreendedorismo e o confronto com dados reais da empresa apresentamos novos fatores aos conceitos vigentes.

Palavras-chaves: empreendedorismo, inovação, estudo de caso

Abstract

Entrepreneurship evolved, and besides entrepreneurs have their styles changed of do business. Some concepts, characteristics and factors critics still remain valid despite of the singularities that arise.

This work identified some classical variables, aggregated a sociological perspective, and associated them to contemporary precepts. This configuration was verified in a Brazilian case study of the civil construction.

By means of bibliographical analyses about the subject of entrepreneurship and the confrontation with real facts of the company we present new factors to the in force concepts.

Key words: entrepreneurship, innovation, study case

Sumário

1. Introdução.....	2
1.1. Objetivo	2
1.2. Metodologia.....	3
2. Fundamentação teórica.....	6
2.1. Empreendedorismo: histórico.....	6
3. A Visão Comportamentalista	10
4. A visão “determinística” das regras vigentes no ambiente de negócios e a decisão de empreender	12
5. A inovação contínua e o empreendedorismo Schumpeteriano.....	17
6. A elite econômica empreendedora	19
6.1. A origem da classe superior.....	19
6.2. O processo de ascensão e enriquecimento.....	21
6.3. Conchavos e uma rede de relações econômicas	24
7. Intra-empendedorismo: perpetuidade para os negócios	27
8. Estudo de Caso: Grupo Geobrás	31
8.1. Perfil da Organização	31
8.1.1. Descrição da Organização	31
8.1.2. Organograma	34
8.2. Concorrência e ambiente competitivo	34
8.3. Aspectos relevantes	35
8.4. Identificação dos Modelos e Práticas de Gestão	38
8.4.1. Gestão de Pessoas	38
8.4.2. Gestão de Operações Produtivas	40
8.4.3. Fornecedores são selecionados, qualificados e avaliados	41
8.5. Projetos em andamento.....	42
8.5.1. Outros negócios	43
9. Conclusões.....	47
10. Referências Bibliográficas.....	50
11. Anexos.....	52
11.1. Anexo I – Entrevista com o Superintendente da empresa.....	52
11.2. Anexo III – Evolução do faturamento do Grupo Geobrás do 2º.sem/2000 a 1º.sem/2008	87
11.3. Anexo IV – Evolução do Resultado do Grupo Geobrás do 2º.sem/2000 a 1º.sem/2008	88
11.4. Anexo V –Resultado proporcionado pelas obras no Grupo Geobrás.....	89
11.5. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1959 a 1996.....	90
11.6. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1998.....	91
11.7. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1999.....	92
11.8. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2000.....	93
11.9. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2001 a 2003.....	94
11.10. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2004 a 2006.....	95
11.11. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2007 a 2008.....	96
11.12. Anexo VII – Sistema de Rateio de Custos do Grupo Geobrás.....	97
11.13. Anexo XIX – Exemplo de Plano de Negócios utilizado no Grupo Geobrás.....	98

Análise do empreendedorismo no segmento da construção civil no Brasil: a experiência na Geobrás

1. Introdução

1.1. Objetivo

O empreendedorismo é um tema recorrente na história. Ainda que diversas citações não façam alusão ao termo, justamente pelo fato de o termo ter sido cunhado somente a partir do século XVII (Filion, 1999, p.6), veremos nesta dissertação que as muitas referências possuem características que indicam pertencerem ao mesmo assunto. Veremos também que o conceito mudou ao longo da história e assumiu diferentes significados, e lhe proveu uma definição e um sentido em cada época. Isto fez com que o empreendedorismo viesse a se tornar um campo de estudo e, por isso, dificultar uma definição única e unânime que possa abranger todos os sentidos que lhe foram atribuídos. Pois, além do arcabouço já existente, o conceito ganhou novas facetas e tornou-se um campo de estudo multidisciplinar. Contudo, existe um conceito bastante difundido, cunhado por Schumpeter (1988), e que para a economia e em especial, para os indivíduos e as organizações que dela se servem, traz um significado especial. O conceito cunhado por Schumpeter torna o empreendedorismo uma função, ou seja, um instrumento, o da inovação e desenvolvimento para promoção de ciclos econômicos por meio da agregação de valor.

Está no cerne do estudo sobre empreendedorismo a busca pela inovação e desenvolvimento econômico contínuo, ou seja, torná-lo um processo deliberado. É como Ferreira (1986, p.638) define o verbo empreender: “*deliberar-se a praticar, propor-se, tentar,... Pôr em execução*”. Esse conjunto de ação é o que caracteriza a pessoa e o perfil empreendedor, e interessa, aos indivíduos, organizações e governos, a evolução econômica em suas respectivas esferas sociais. E o processo pelo qual este fenômeno se dá depende não só do indivíduo, mas também de seu contexto histórico.

Nas últimas décadas, algumas empresas criaram estruturas internas e externas para promover o processo da inovação e, por conseguinte, sua viabilidade econômica e comercial por meio do intra-empreendedorismo. Trata-se de uma maneira de proporcionar à organização e aos acionistas uma forma de perpetuar o crescimento. As maneiras encontradas variam de empresa para empresa e dependem de diversos fatores que são singulares a cada organização.

E quem acaba por definir esta singularidade é o fundador ou líder empreendedor que assume a função “de criar os próprios caminhos” (Filion, 2000, p.17).

A literatura utilizada ressalta funções empreendedoras de maior importância para a perpetuidade de um negócio e aponta para o fenômeno do intra-empreendedorismo. O objetivo desta dissertação é identificar o padrão de empreendedorismo do nosso estudo de caso, à luz do quadro teórico escolhido.

A seguir, na figura 01, apresentamos o mapa mental que representa nosso eixo epistemológico:

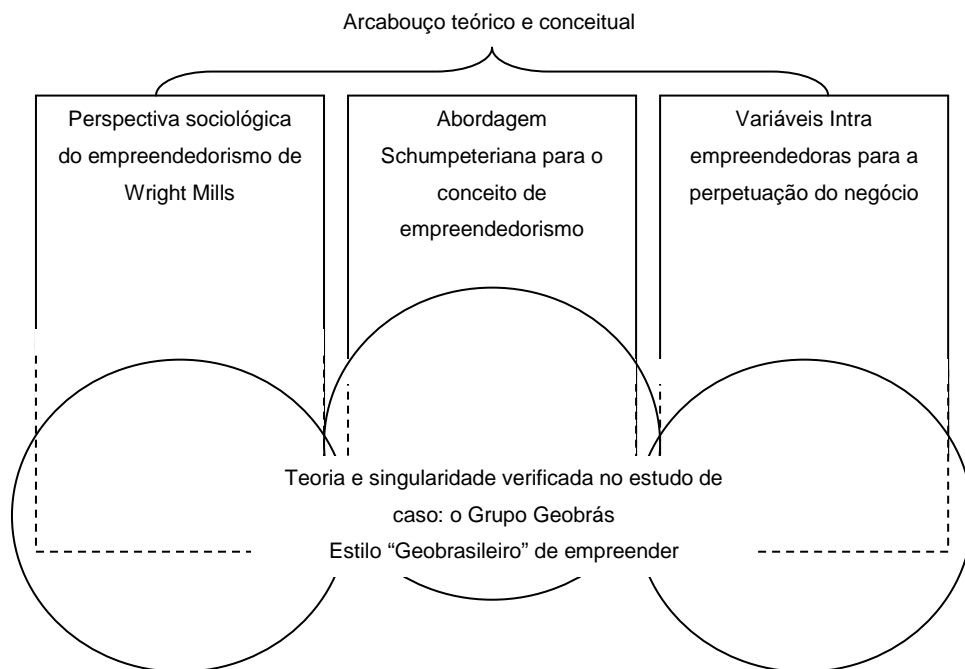


Figura 01: mapa mental do eixo epistemológico da dissertação

1.2. Metodologia

Este trabalho teve início a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo. Encontramos nas publicações de pesquisadores já consagrados o registro da evolução teórica sobre o assunto. E, a partir dela, foi possível conhecer e relatar os temas que são recorrentes e organizá-los em áreas de pesquisa e de conhecimento já realizados por vários outros pesquisadores, principalmente de origem norte-americana, franco-canadenses, e adotados por pesquisadores brasileiros.

Em vista do amplo espectro que uma pesquisa sobre empreendedorismo pode assumir,

optamos por restringir o campo de estudo e focar na lente funcional, adotada pela teoria econômica, e não na linha comportamental, contudo, sem deixar de citá-la.

Neste sentido, encontramos em Schumpeter (1988) o principal referencial teórico com alinhamento em relação ao nosso eixo epistemológico. E, em Mills (1975) destacamos outro aspecto do empreendedorismo, que trata da vertente sociológica e histórica do empreendedorismo, e que contribui em nosso trabalho no provimento de um sentido e significado para a função e o desenvolvimento empreendedor sob essa vertente.

Buscamos, ainda, nesta linha de trabalho, identificar no cenário contemporâneo, as práticas empreendedoras schumpeterianas verificadas no passado retratado do ponto de vista sociológico por Mills, isto é, uma prática onde os homens de negócios consolidam seus empreendimentos e, por conseguinte, suas fortunas por meio de inovações e oportunidades criadas a partir de relações econômico-governamentais. Sendo assim, buscamos conciliar duas correntes teóricas complementares que explicam o movimento empreendedor do século XVIII e XIX e verificar se elas ainda persistem nos dias atuais, no contexto brasileiro.

Para verificar se tal premissa é verdadeira, adotamos o método do caso, que segundo Yin (2005, p.62):

Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada. A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.

Seguindo a nossa proposição, buscaremos investigar indícios no caso estudado que apontem a existência de inovações empreendedoras e práticas de oportunismo e desenvolvimento econômico proporcionada por um relacionamento estreito em negócios financiados por recursos governamentais.

A fonte de dados para análise do caso está baseada em múltiplos recursos, tais como, registros documentais, tais como relatórios gerenciais dos empreendimentos que constituem o Grupo Geobrás. Esta análise constitui parte fundamental para a compreensão da participação que cada negócio contribui para a atividade principal e para a perpetuação econômica do Grupo.

A análise da estrutura e da reestruturação organizacional do Grupo traz elucidaciones a respeito

de alguns aspectos inovadores da gestão do negócio, da origem e o processo de intra-empendedorismo.

E, através de entrevista com roteiro semi-estruturado com o diretor-superintendente do Grupo, compreenderemos o quanto a organização pode ser considerada empreendedora, e sendo uma entidade empreendedora como o processo se dá e se perpetua.

2. Fundamentação teórica

2.1. *Empreendedorismo: histórico*

O termo empreendedorismo possui muitos sentidos e significados, dependendo a quem e para quem se aplica. Pesquisadores (Filion, 1999 e 2000, Dolabela, 1999, Dornelas, 2003 e Maximiano, 2006) revelam que os primeiros estudos sobre empreendedorismo adviram de economistas que não estavam interessados apenas na perspectiva das ciências econômicas. Eles citam Cantillon e Say como precursores interessados “*em empresas, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios*” (Filion, 1999, p.7). Além disso:

“Consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Na visão de Cantillon, [...] Os empreendedores eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo riscos inerentes. Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação e via-os como os agentes da mudança” (Filion, 1999, p.7)

Para Dolabela (1999, p.43), “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. E, como Dolabela, nós empregamos para estudar as características de pessoas e organizações que se empregam esforço na geração de riquezas, ou seja, aquelas da área de negócios, em que o dinheiro é uma das medidas de desempenho.

Neste sentido, começaremos por citar pesquisas onde são encontrados diferentes conceitos clássicos dados por economistas sobre a figura do empreendedor, e listadas por Filion (1999):

Tabela 01 – Diferentes definições dadas por economistas sobre a figura do empreendedor

Definição	Economistas
Associar empreendedorismo à inovação	Schumpeter (1928), Clark (1899), Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968), Leibenstein (1978)
Organizadores de negócios x inovadores	Baumol (1993)
Como motor do sistema econômico	Smith (1776), Mill (1848), Knight (1921), Innis (1930, 1956), Baumol (1968), Broehl (1978), Leff (1978, 1979), Kent, Sexton e Vesper (1982)
Detectores de oportunidades de negócios	Higgins (1959), Penrose (1959), Kirzner (1976)
Criadores de empreendimentos	Ely e Hess (1893), Oxenfeldt (1943), Schloss (1968)
Aqueles que correm riscos	Leinbenstein (1968), Kihlstrom e Laffont (1979), Buchanan e Di Piero (1980)
Informar o mercado a respeito de novos elementos	Hayek (1937, 1959)
Assumidores de risco por causa do estado de incerteza no qual trabalhavam e que eram recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciavam	Knight (1921)
Pessoas com um nível mais alto de tolerância que os capacitava para o trabalho em condições de ambigüidade e incerteza	Hoselitz (1952, 1968)
Coordenador de recursos e tomadores de decisão	Casson (1982)

Tabela 03, adaptada de Fillion (1999).

Interessante verificar que a perspectiva dos economistas suscita uma visão funcional do empreendedorismo e, por conseguinte, do empreendedor. Ou seja, caracteriza-se a figura do empreendedor determinando suas atribuições e atividades (Baumol, 1968, Casson, 1984, Kirzner 1979): de inovador, organizador de negócios, oportunista, aquele que corre riscos, informante, coordenador de recursos e tomador de decisões.

Mas como citamos logo no início deste trabalho, a definição de empreendedorismo pode ser uma tarefa complexa, e se pudéssemos fazer uma metáfora matemática, a definição de empreendedorismo poderia se assemelhar a uma função matemática de várias variáveis. E, neste sentido, no esforço de formular um *framework* para sistematizar estudos sobre empreendedorismo, Gartner (1985, p.699-700) fez exatamente isto, e reuniu seis funcionalidades comuns encontradas em pesquisas mais recentes na tentativa de explicar o fenômeno:

O empreendedor identifica uma oportunidade de negócios (Cole, 1965; Kilby, 1971; Maidique, 1980; Schumpeter, 1934; Vésper, 1980).

O empreendedor acumula recursos (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Peterson e Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vésper, 1980).

O empreendedor comercializa produtos e serviços (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Maidique, 1980; Peterson e Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vésper, 1980).

O empreendedor produz o produto (Kilby, 1971; Maidique, 1980; Peterson e Berger, 1971; Schumpeter, 1934; Vésper, 1980).

O empreendedor constrói uma organização (Cole, 1965; Kilby, 1971; Leibenstein, 1968; Schumpeter, 1934).

O empreendedor responde para o governo e para a sociedade (Cole, 1965; Kilby, 1971).

De cada uma dessas seis funcionalidades podem surgir diferentes variações e, sendo assim, se em cada função identificarmos as diferentes variáveis, haverá uma grande quantidade de combinações diferentes, e que designarão as singularidades que cada empreendedor pode assumir. Isto é, a maneira como cada um realiza a ação é singular e, portanto, pode não ser uma tarefa muito fácil tentar identificar todas as alternativas possíveis.

Os fatores variantes citadas anteriormente e que caracterizam o empreendedorismo e os empreendedores não são muito diferentes daqueles observados por Hisrich (2004, p.29), a começar pelos fatores comportamentais:

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso.

Passando para as funções igualmente verificadas pelos economistas, Hisrich (2004, p.29), completa:

Um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir. (p.29)

E que, Hisrich (2004, p.29) consolida de forma mais holística:

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço. O

produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Entretanto, percebemos nestas últimas citações novas variáveis que nos remetem para a dicotomia que rege o estudo de empreendedorismo. Trata-se da dualidade entre a análise comportamental e a funcional do empreendedorismo e mais especificamente da pessoa do empreendedor.

Tais definições são uma tentativa de agrupar diversos conceitos consagrados pela literatura acerca do assunto e torná-los amplos o suficiente para fomentar e difundir a prática deliberada tão almejada pelas economias nacionais.

No estudo realizado por Gartner (1985), ele cita que a maioria das pesquisas realizadas até então focaram suas buscas na diferenciação entre empreendedores e não empreendedores e nas diferenças entre empresas empreendedoras daquelas não empreendedoras. Sendo que o que há de comum em todas estas buscas é a tentativa de encontrar um tipo de “padrão” de empreendedor ou uma “forma típica” de criação de novos negócios para tornar possível a reprodução do fenômeno de uma maneira mais deliberada e tornar a geração de valor uma prática mais corrente e não um simples fenômeno do acaso.

Em outras palavras, há um interesse na pesquisa moderna sobre o tema em reunir um elenco de características tidas como empreendedoras e identificadas em figuras reconhecidas como tais, tanto do ponto de vista de atributos funcionais como comportamentais para facilitar o processo de identificação e desenvolvimento de novos empreendedores.

Segundo Fillion (1999), o tema do empreendedorismo ganhou força somente a partir da década de 1930 com a difusão do tema da inovação.

Isto vem ao encontro de nossa conjectura. A de que foi Schumpeter quem trouxe uma contextualização mais significativa ao tema, levando-a a um novo patamar:

Foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação”: ‘A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações’”. (Fillion, 1999, p.7)

3. A Visão Comportamentalista

Um aspecto interessante citado por Filion (1999, p.8) é a dificuldade de se categorizar os empreendedores em uma dada disciplina. Quando se tenta analisar o empreendedorismo a partir das premissas de uma dada disciplina, logo se ultrapassa as fronteiras daquela disciplina e há dificuldades em se manter dentro dos seus limites.

Não é fácil introduzir elementos de racionalidade dentro do complexo comportamento dos empreendedores. Uma das críticas que podem ser dirigidas aos economistas é que eles não têm sido capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores. Casson (1982) foi o mais longe possível em termos de identificar o que é mensurável e aceitável na ciência econômica. A recusa dos economistas em aceitar modelos não-quantificáveis demonstra claramente os limites dessa ciência para o empreendedorismo. Na verdade, isso foi o que acabou levando o universo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas, em busca de um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

Neste sentido, Filion (1999) define como comportamentalistas os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano. A partir da análise da pesquisa realizada pelo autor introduzimos a tabela 02 que serve para ilustrar esta perspectiva de análise:

Tabela 02 – Comportamentos identificados por pesquisadores segundo Filion (1999)

Comportamentos identificados	Pesquisador
Sistema de valores como elemento fundamental. “Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal” (p.8)	Max Weber (1930)
No estudo sobre grandes civilizações, identificou a presença de heróis na literatura. As gerações seguintes tomariam esses heróis como modelos e tenderiam a imitá-los em seu comportamento. Os heróis superavam obstáculos e estendiam o limite do possível. O povo treinado sob tal influência desenvolvia grande necessidade de realização e associava essa necessidade aos empreendedores.	McClelland (1961)
São indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente	Kets de Vries (1985)
Os empreendedores não criam seus negócios meramente por quererem trabalhar para si, mas por não conseguirem adaptar-se ao ambiente de trabalho anterior	Bannock (1981), Chell (1985), Collins, Moore e Unwalla (1964), Collins e Moore (1970), Du Toit (1980), Scase e Goffee (1980), Stanworth e Curran (1973)
Observaram nível mais alto de neuroses entre os empreendedores do que entre o público em geral	Eysenk (1967), Lynn (1969)
Refletem as características do período e do lugar em que vivem	Ellis (1983), Gibb e Ritchie (1981), McGuire (1964, 1976), Newman (1981), Toulouse (1979)
Internalidade	Rotter (1966)
Necessidade de controlar o ambiente	Filion (1991a, 1991b, 1991c, 1993b), Kets de Vries (1985)

Tabela criada a partir de Filion (1999).

Assim como os economistas, os comportamentalistas buscam tentar identificar e relacionar comportamentos encontrados em figuras clássicas de empreendedorismo às funções que exercem no intuito de encontrar motivos e interesses que possam ser reproduzidos; ou até mesmo antever quem tem tais características a fim de prever sucesso ou fracasso. Assim, por meio de tais comportamentos seria possível formar ou identificar potenciais empreendedores de sucesso.

Apesar de todo o esforço e ele não se cessar ainda por aí, com relação à definição comportamental, Filion (1999, p.10) destaca que:

Até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Existem várias razões para isso, entre elas as diferenças nas amostragens. É provavelmente certo dizer que uma função cria o órgão e que determinada característica se desenvolve na prática. [...] Além disso, cada pesquisador propõe sua definição do que seja um empreendedor. [...]

Ainda não se chegou ao ponto de poder-se avaliar uma pessoa e então afirmar, com certeza, se ela vai ser bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem as características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores. [...]

É como no estudo feito por Gartner que citamos na seção anterior. As variáveis são muito cambiantes de empreendedor para empreendedor e possivelmente não poderíamos reduzir esta classe de pessoas a um punhado de comportamentos.

Filion (1999, p.11) ainda ressalta o seguinte:

O escopo da palavra comportamento foi estendido e já não pertence exclusivamente aos comportamentalistas. As pesquisas deslocam-se para outras esferas, como a das habilidades requeridas de uma pessoa para que seja um bom empreendedor e a dos métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários para que uma pessoa possa ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor.

Ou seja, é uma atividade hercúlea tentar reunir todas as características possíveis e imaginar um agrupamento de comportamentos que definem um empreendedor de sucesso ou de fracasso. Sendo assim, acreditamos que focar apenas nos aspectos funcionais, do que é preciso ser realizado parece ser uma abordagem mais plausível, sendo possível de se identificar outras variáveis igualmente importantes e mais objetivas. Ou seja, é mais fácil definir o que precisa ser feito do que todas as formas como podem ser feitas.

4. A visão “determinística” das regras vigentes no ambiente de negócios e a decisão de empreender

Continuando a historiografia do tema, o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e a definição da figura do empreendedor (HISRICH, 2004, p.27) estão envolvidos pelo contexto histórico e o modelo de negócio de cada época. Vide a tabela a seguir:

Tabela 03 – Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo

Origina-se do francês: significa *aquele que está entre* ou *estar entre*.

Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shaper – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot – o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferentes e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Robert D. Hisrich, “Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area”. In *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. Ed. Robert D. Hisrich (Lexington, MA: Lexington Books, 1986), p.96. In **HISRICH** (2004, p.27)

Os atributos descritos na tabela 03 remetem-nos a outra perspectiva de estudo sobre o empreendedorismo, a de que as atividades empreendedoras podem tanto fazer alusão a atividades produtivas, quanto improdutivoas, ou seja, que não exercem uma função necessariamente produtiva à sociedade. Sendo assim, estamos nos referindo ao foco na perspectiva social do empreendedorismo.

Em suas observações históricas e sociais do empreendedorismo, Baumol (1990) construiu uma hipótese diferente sobre o que influencia o empreendedor nas suas alocações de recursos, e que sem dúvida alguma traz à tona uma visão diferente daquela exposta em outras pesquisas da área. Nesta outra abordagem, a perspectiva histórica descreve empreendedores que não seguem o *script* da construção produtiva e inovadora convencionalmente atribuída a eles até fins do século XIX, chegando inclusive a utilizar a metáfora de um parasita que mais causa

danos à economia do que desenvolvimento econômico. Na essência, Baumol defende que a forma como o empreendedor age em determinados períodos e locais dependeria muito das regras em jogo – a estrutura de recompensas na economia. Ou seja, são as regras do jogo e não o volume de empreendedores ou a natureza de seus objetivos que provocam mudanças significativas entre um período e outro e que ajudam a ditar os efeitos da economia através da alocação de recursos dos empreendedores.

Landes (1998) também fez esta aproximação teórica em sua publicação sobre *A Riqueza e a Pobreza das Nações*.

E, tal como Gasse, citado por Filion (1999, p.8-9), notou:

McClelland havia restringido sua pesquisa a certos setores de atividade econômica. Isso parece ser particularmente relevante, porque a necessidade de realização será expressa de acordo com os valores predominantes em uma dada sociedade. [...] se a necessidade de realização deve ser canalizada para o empreendedorismo e a criação de novos empreendimentos, os valores sociais circundantes devem reconhecer e valorizar o sucesso nos negócios, para assim conseguir atrair as pessoas com alta necessidade de realização.

Ou seja, apenas a necessidade de realização apresentada por McClelland não seria suficiente para explicar a opção de criar um negócio ou ser bem sucedido como empreendedor. No entanto, continua Gasse (**in** Filion, 1999, p.9):

McClelland realmente mostrou que o ser humano é um produto social. É razoável pensar que os seres humanos tendem a reproduzir os seus próprios modelos. Sabe-se que, em muitos casos, a existência de um modelo tem papel fundamental na decisão de fundar um negócio. Então, pode ser o caso de afirmar que, se tudo o mais for igual, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira.

Nos termos de Baumol (1990), as atividades empreendedoras podem ter valor questionável para sociedade, como o monopólio, por exemplo. Tais atividades figuravam até o final do século XIX e início do século XX como muito comuns e que coincidentemente eram práticas usuais de enriquecimento “lícito” adotado pelos “barões-ladrões”. Entretanto, como Baumol explica, era de se esperar que isto fosse realmente comum dentro de uma definição muito simplista de que empreendedor é a pessoa engenhosa e criativa que busca maneiras de aumentar sua própria riqueza, poder, e prestígio, única e exclusivamente. Nos relatos de

Baumol, existem outras modalidades de empreendedorismo típicas de uma época, mas com requintes de violência, tais como as atividades militares, no século XIV; taxações arbitrárias e confisco na Alta Idade Média; conquistas e pilhagens na Baixa Idade Média; a burocracia mandarim na China Medieval; e a escravidão na Antiga Roma.

Entretanto, lembramos que o período da pré-revolução industrial que antecede 1803, as regras em vigor passaram a ser eminentemente mercantilistas, e o empreendedorismo passa a ser associado ao comércio de produtos primários, adquiridos em colônias e comercializadas no velho mundo.

Apesar de a maioria dos construtos estarem temporalmente alinhados à cronologia norte-americana, podemos observar as mesmas características seculares se estenderem na sociedade brasileira até meados do século XIX.

Encontramos nos relatos de Caldeira (1995), o pano de fundo da sociedade em que viveu o intitulado Empresário do Império, o Visconde de Mauá, cuja apresentação resumida de Marcovitch (2005, p.11, vol.2), faz juz ao título que lhe concedeu Caldeira:

Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, criador da primeira grande indústria brasileira – a fundição e estaleiro da Ponta de Areia, em Niterói -, da primeira estrada de ferro, do primeiro grande banco, e da primeira companhia de navegação regular do rio Amazonas. Estendeu sua influência do Norte ao Sul do Brasil, chegando ao Uruguai, à Argentina e a Londres. Suas iniciativas levaram iluminação a gás às ruas do Rio de Janeiro, uniram o Brasil à Europa pelo cabo submarino do telégrafo. Contador, economista, administrador de empresas, deputado, legislador e diplomata informal do Império, ele foi, antes de tudo, o primeiro e o maior dos empresários brasileiros.

Desta visão compartilha Aidar (2007, p.xiii) o qual recorda que “o consagrado Visconde de Mauá (1813-1889), é considerado um ícone dos capitalistas empreendedores brasileiros do século XIX”.

E, como bem lembrou Caldeira (1995, p.31) em sua citação de Ron Chernow sobre o estilo, ou regras do jogo da época:

Nós poderíamos chamá-la de Era dos Barões. Coincidiu com o crescimento das estradas de ferro e da indústria pesada, que exigiam recursos muito maiores que os disponíveis mesmo para os indivíduos e famílias mais ricas. Mas, apesar das tremendas necessidades de capital, os mercados financeiros eram provincianos e de escala limitada. O banqueiro alocava crédito escasso na economia. Somente com seu *imprimatur*, assegurava aos investidores que

companhias desconhecidas eram sólidas – naquele tempo não havia departamentos governamentais para regular títulos -, e com isso se comprometia integralmente com a operação [...] Com tanta alavancagem sobre as companhias, os principais banqueiros desenvolveram um estilo de superioridade, portando-se como barões aos quais os clientes deveriam prestar vassalagem.

A descrição das regras avança em um caminho já conhecido da história brasileira, a do clientelismo, onde “a maior parte das transações dependia de relações pessoais permanentes” (p.94). E foi por este caminho que, pelas palavras de Caldeira (1996, p.144), seguiu Mauá:

Na maçonaria, ele iria encontrar seus amigos, discutir os problemas nacionais, saber dos segredos da política inglesa, achar sócios e negócios – enfim, freqüentaria uma escola completa de poder. [...] Mas, acima de tudo, um maçom com acesso a vermelhos e azuis, e também a informações da maçonaria inglesa que não costumavam circular no Brasil. Tudo que não pudesse obter pelos caminhos normais, muitas vezes vedados a alguém com sua origem suspeita de materialismo e maus passos ele conseguiriam atrás dos sólidos.

Retornando ao paralelo norte-americano, contudo, para o período seguinte, a saber, o período pós-guerra civil (1865), e já mais industrializado, percebe-se que a vantagem competitiva ultrapassava o limite das oportunidades ardilosas. E a sobrevivência de um empreendimento passou a depender de habilidades administrativas, marcado por um período de disputas ferrenhas baseadas na aquisição de bons contratos vinculados a projetos governamentais. Mills (1975, p.114) lembra de como eram conhecidos e agiam os empreendedores daquela época:

Os barões ladrões, como os magnatas do período posterior à Guerra civil foram chamados, desceram sobre o público investidor como um enxame de mulheres na abertura de uma liquidação numa manhã de sábado. Exploraram os recursos nacionais, empenharam-se em guerras econômicas entre si, formaram combinações, transformaram o domínio público em capital particular, e usaram todo e qualquer método para chegar aos seus fins. Celebraram acordos com as ferrovias para descontos; adquiriram jornais e compraram diretores; mataram o negócio livre e em regime de concorrência, empregaram advogados espertos e estadistas de reputação para manter seus direitos e assegurar seus privilégios.

Ou seja, do período mercantilista ao período pós-industrial verificou-se um comportamento empreendedor marcado por vantagens competitivas baseadas em relações que se construía ora pelo poderio econômico, ora pelo poderio militar e ora simplesmente pelas relações construídas socialmente, visando sempre o enriquecimento. Como podemos observar, tais

comportamentos deram aos empreendedores daquela época a fama de ladrões. Entretanto, verifica-se pelos argumentos de Baumol (1990) que as ações eram tipicamente legítimas pelas regras vigentes.

Já no século XX, a obra de Schumpeter (1988) indica a presença de uma figura no campo empreendedor, a do inovador. Talvez não tenha sido nova para a época, mas citadas pela primeira vez.

E é este o empreendedor que Mills (1975, p.115), caracterizou de uma maneira peculiar:

Os gigantes milionários são homens que se colocam nos pontos focais do “vento perene das inovações” que soprou nos dias áureos do capitalismo. Pela esperteza pessoal e esforço acima do normal, criaram e combinaram empreendimentos privados nos quais estão representados novas técnicas e novos processos financeiros, ou deram novas utilizações a técnicas e processos antigos. Estas, e as formas sociais que assumiram, são os motores mesmos do progresso capitalista, e os grandes magnatas que as criaram e comandam determinam o ritmo do próprio movimento capitalista. Dessa forma, Schumpeter combina a teoria de progresso capitalista com uma teoria da estratificação social para explicar, e na verdade louvar, a “destruição criadora” dos grandes empreendedores.

Os conceitos adotados neste capítulo revelam que os empreendedores fazem escolhas reguladas por variáveis fortemente ligadas a valores sociais e legais presentes no ambiente de negócios. Ou seja, os empreendimentos não são frutos de uma ação meramente técnica, mas parte de um exercício social e político.

5. A inovação contínua e o empreendedorismo Schumpeteriano

Publicada em livro originalmente em 1911 e reeditada após uma revisão em 1934, A Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Joseph Alois Schumpeter, tornou seu autor o precursor da idéia de que o empreendedorismo é a função fundamental do desenvolvimento econômico, isto é, fator imprescindível na geração de uma espontânea descontinuidade no fluxo circular da vida econômica. Em sua abordagem conceitual, o empreendedorismo encontra na inovação sua principal variável para a criação de valor. Nas palavras do próprio Schumpeter (1988), o homem de negócios ou, “o produtor, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar” (p.48).

Ou seja, o ato de empreender para Schumpeter (1988, p.48) está relacionado à produção de novos bens, porém com saltos descontínuos de novas combinações:

Produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento.

Isto quer dizer que não basta alguém inventar algo novo, deve-se construir um sentido e um novo significado para o que se cria. E, cabe ao empreendedor exercer este papel, que Schumpeter definiu como combinar, mas que comumente passou a se definir como inovação.

A realização de novas combinações no sentido dado por Schumpeter (1988, p.48), engloba cinco casos diferentes:

- 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo alguma precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado

em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Ou seja, na proposta conceitual schumpeteriana de empreendedorismo é apresentada a forma pela qual o empreendedor exerce sua função mais nobre dentro dos limites determinados pelo exercício social verificado por Baumol (1990), a inovação e a criação de riqueza por este meio.

No capítulo seguinte, analisaremos um novo constructo. Ele vem ao encontro da abordagem schumpeteriana no sentido de apresentar uma maneira pela qual o empreendedor pratica o empreendedorismo, contudo sob a ótica sociológica de um teórico chamado Wright Mills.

6. A elite econômica empreendedora

Em livro publicado pela primeira vez em 1975, o sociólogo norte-americano Wright Mills realizou uma análise sobre a alta sociedade norte-americana. Este estudo traz uma série de questões relacionadas ao poder econômico que esta classe de pessoas possui. E, interessa-nos principalmente o fato de que nela está descrita a origem do típico e clássico empreendedor norte-americano. Um tipo que Mills (1975, p.129) descreve como a “classe superior” e que dele descende uma série de questionamentos a respeito desta figura tão emblemática que é o empreendedor:

Em termos de ocupação, “classe superior” entre esses muito ricos significa os grandes homens de negócios. [...] Os muito ricos – de 1900 ou 1950 – vieram da camada dos empresários; e de forma curiosa, nos altos níveis, muitos continuaram a atuar ativamente como “empresários”.

6.1. A origem da classe superior

Encontramos em Mills (1975) duas explicações sobre a origem dessa nova classe. A primeira visão, mais sociológica e menos honrosa foi apresentada por Gustavus Myers, citado por Mills (1975, p.114), que os definiu como barões ladrões, oportunistas e seres maniqueístas.

Tal como o próprio Mills (1975, p.115) alerta, é uma visão do ponto de vista da legalidade, moralidade e personalidade, diferente da segunda visão. Segundo o próprio autor, a segunda abordagem trata de pessoas dotadas de esperteza pessoal e esforço acima do normal, e cujas competências envolviam criar e combinar empreendimentos privados por meio de novas técnicas e novos processos financeiros ou que conseguiam reutilizar técnicas e processos antigos.

Esta perspectiva schumpeteriana, ou seja, mais funcional do homem de negócios, não descarta a possibilidade exposta na abordagem anterior a respeito desses *self made men*.

Contudo, é justo, como reconhece Mills (1975, p.118), analisar a conjuntura na qual estes empreendedores estavam subjugados:

Para compreender os muito ricos na América, é mais importante compreender a distribuição geográfica do petróleo e a estrutura de impostos do que os traços psicológicos de Haroldson L. Hunt; mais importante compreender a estrutura jurídica do capitalismo americano e a corrupção de seus agentes do que a primeira infância de John D. Rockefeller; mais importante compreender o progresso tecnológico do mecanismo capitalista do que a infinita energia de Henry Ford; mais importante compreender os efeitos da guerra sobre as necessidades de

petróleo e a evasão de impostos do que a sagacidade indubitável de Sid Richardson; mais importante compreender o aparecimento de um sistema nacional de distribuição e do mercado de massa do que a frugalidade de F.W.Woolworth.[...] Para compreender os muito ricos devemos compreender primeiro a estrutura econômica e política do país onde se tornaram os muito ricos.

A perspectiva de Mills (1975, p.118) sobre o desenvolvimento econômico norte-americano não repousa em fatos isolados empenhados por empreendedores inovadores, mas numa imbicada rede de articulações de naturezas diversas:

São necessários vários tipos de homens e enormes quantidades de recursos nacionais para manter o capitalismo como uma máquina produtiva e fazedora de dinheiro. Nenhum tipo de homem poderia ter acumulado as grandes fortunas se não houvesse certas condições econômicas, materiais e políticas. As grandes fortunas americanas são aspectos de uma forma particular de industrialização ocorrida num determinado país. Essa forma de industrialização, envolvendo a empresa particular, possibilitou aos homens ocupar posições estratégicas que lhes permitem dominar os meios fabulosos da produção do homem; ligar o poder da ciência e do trabalho; controlar as relações do homem com a natureza – e ganhar milhões com isso.

[...] As oportunidades de reunir grandes fortunas com a industrialização da América incluíram muitos fatos e forças que não dependeram, e não podiam depender, do modo de ser dos muitos ricos, ou de qualquer coisa que tenham feito ou deixado de fazer.

O momento histórico no qual esses homens estavam vivendo, mais suas respectivas perspicácias pessoais permitiu-lhes realizar ações, as quais alguns afirmariam ser de caráter duvidoso:

Os fatos gerais, porém, são claros: os muitos ricos têm usado as leis existentes, as têm burlado e violado, bem como criado leis para seu benefício direto.

O estado garantiu o direito da propriedade privada; legalizou a existência da grande empresa, e por novas leis, pela interpretação de leis antigas e falta de autoridade tornou possível o seu desenvolvimento. Assim os muito ricos puderam utilizar o recurso da sociedade anônima para empreender muitas aventuras ao mesmo tempo e especular com o dinheiro dos outros. (Mills, 1975, p.120)

Entretanto, percebe-se que o sistema vigente era bastante generoso na concessão de leis e regulamentações.

E, seguindo na descrição, Mills (1975, p.120) confere à inovação um papel secundário no

processo de acumulação de riqueza dos empresários da classe superior:

Muitas teorias modernas do desenvolvimento industrial acentuam o progresso técnico, mas o número de inventores entre os muito ricos é tão pequeno que se torna desprezível. Não é, na realidade, o inventor de grande visão ou o capitão da indústria, mas o general das finanças, que se torna um dos muitos ricos. É esse um dos erros da idéia de Schumpeter, de “vento de inovação”: ele confunde sistematicamente o progresso tecnológico com as manipulações financeiras. O necessário, como observou Frederick Lewis Allen, não é “conhecimento especializado, mas capacidade de vendas, juntamente com a habilidade de comandar os milhões e a máquina de investimentos-vendas de uma grande casa bancária, bem como os serviços de espertos advogados administrativos e operadores do mercado de títulos”.

E, dentre as forças que elevaram os magnatas americanos à posição que ocuparam, o Estado desempenhou um papel fundamental:

O governo subsidiou a indústria particular mantendo altas tarifas e se os contribuintes dos Estados Unidos não tivessem pago, com seu trabalho, um sistema de estradas pavimentadas, a astúcia e economia de Henry Ford não lhe teriam permitido tornar-se bilionário com a indústria de automóveis. (Mills, 1975, p.120)

Por fim, Mills (1975, p.120) acrescenta que o desenvolvimento da economia norte-americana possui um viés bastante diferenciador pelo fato de ter sido alimentada pelas guerras, outra maneira de manter os subsídios à máquina econômica:

Nas economias capitalistas, as guerras criaram muitas oportunidades para a formação de fortunas particulares e aquisição de poder.

6.2. O processo de ascensão e enriquecimento

A descrição anterior é bastante genérica e revela algumas peculiaridades do processo de enriquecimento. Segundo Mills (1975, p.135) só existe dois caminhos: o grande pulo e a acumulação de vantagens.

Em outras palavras, o grande pulo significa “encontrar-se numa posição que lhe permita aproveitar a grande oportunidade que espera” (Mills, 1975, p.135) e acumulação de vantagens significa “outro modo de dizer que a ele tudo será dado” (Mills, 1975, p.135), ou seja, “quanto mais tiver, e mais estratégica a posição econômica em que se estiver colocado, maiores e mais certas as possibilidades de ganhar mais. Quanto mais se tem, maior o crédito – as oportunidades de usar o dinheiro de outras pessoas – e portanto menor o risco necessário para acumular mais. Chega-se a um ponto, na acumulação de vantagens, em que o risco deixa de

existir, passando o lucro a ser tão certo como os impostos do governo” (Mills, 1975, p.135). Ou seja, no primeiro caso estamos retratando os profissionais de carreira e no segundo caso, aquelas pessoas favorecidas pela posição abastada – seja ela de origem familiar ou não.

Isto significa que o empreendedor de sucesso não pode permanecer “técnico” durante muito tempo:

Os chefes das grandes empresas não se tornam, tipicamente, milionários: bem que se tornam. Mas é certa no sentido de que não se tornam milionários por serem “técnicos” no setor da administração industrial; e é certa no sentido de que não é pela indústria, mas pelas finanças; não pela administração, mas pela promoção e especulação, que se enriquecem tipicamente. Os que ascenderam até os muito ricos foram políticos econômicos e membros de grupos importantes, desfrutando posições que lhes permitiram usufruir, em benefício próprio, a acumulação de vantagens. (Mills, 1975, p.137-138)

Dentre as funções técnicas descritas por Mills, está a administração de negócios. Ou seja, segundo Mills (1975, p.138), durante o período pesquisado a probabilidade de se enriquecer na posição de gestor era mínima:

Muito poucos, entre os que adquiriram grande fortuna, passaram a maior parte da existência útil avançando de uma posição para outra, dentro e entre as hierarquias das grandes empresas. [...] Mesmo os que aparentemente se elevaram lentamente na hierarquia das empresas, raramente parecem ter subido graças ao seu talento na administração de negócios. Com muito mais freqüência, o talento que revelaram foi o de advogado ou – mais raramente – de inventor industrial.

Para o autor, percorrer o demorado caminho da administração somente seria compensador quando ocorria o que ele denominava de acumulação de vantagens, resultado de uma fusão de companhias, por exemplo.

Outra maneira de enriquecer galgando posições ascendendo em grandes empresas seria por meio da acumulação de informações internas e de amizades por meio das quais poderia:

Com um mínimo de riscos ou sem nenhum risco, especular na promoção ou manipulação de títulos. É por isso que a geração de 1925 contém a maior proporção de dos muito ricos que fizeram a longa subida; o mercado estava, então, aberto a esses lucros, e as regras da especulação não eram tão difíceis como mais tarde se tornariam. (Mills, 1975, p.138)

É justamente sobre este comportamento proveniente de burocratas que Mills (1975, p.139) acaba por correlacioná-lo ao comportamento empreendedor:

Qualquer que seja o tipo de aventura que permite ao rico transformar seu dinheiro numa grande fortuna, numa determinada altura os homens da “burocracia” foram tão “empreendedores” como os clássicos fundadores de fortunas depois da Guerra Civil. Muitos, na verdade – como Charles W.Nash – lançaram-se sozinhos à organização de suas companhias. Uma vez dado o pulo, muitos desses homens, especialmente o grupo de 1925, adotaram todo o espírito aventureiro e um pouco mesmo da grandeza dos barões ladrões de fins do século XIX.

A carreira dos muito ricos não foi nem “empreendedora” nem “burocrática”. Além disso, entre eles, muitos dos que assumiram a direção das firmas de suas famílias são tão “empreendedores” ou “burocratas” quanto os que não dispuseram de tal herança. “Empreendedor” e “burocrata” são palavras da classe média, tendo conotações de classe média, e não podem ser violentadas para conter as conjunturas das carreiras da alta vida econômica da América.

Entretanto, Mills (1975, p.139) diferencia mais adiante sua compreensão para o termo aplicado ao “empreendedor-burocrata” daquele aplicado ao empreendedor propriamente dito:

O termo inadequado “empreendedor” não tem o mesmo sentido quando aplicado aos pequenos homens de negócios e aos homens que chegaram a possuir as maiores fortunas americanas. O burguês sóbrio, fundador de uma pequena firma, a expansão gradual de seus negócios sob cuidadosa vigilância até tornar-se uma grande empresa americana, não proporciona um quadro real dos fundadores de fortunas nos altos níveis.

O empreendedor, na imagem clássica, deveria correr certo risco, não apenas com seu dinheiro, como com sua própria carreira; mas dado o grande pulo, habitualmente não precisa correr sérios riscos, pois começa a desfrutar a acumulação de vantagens que levam à grande fortuna. Se houver algum risco, uma outra pessoa estará correndo.[...] Se o homem de negócios da classe média tem uma dívida de \$ 50.000, bem pode ver-se em apuros. Mas se conseguir uma dívida de \$ 2 milhões, seus credores, se puderem, acharão mais conveniente dar-lhe oportunidades de ganhar dinheiro para poder pagar-lhes.

Aqui, Mills (1975, p.140) está se referindo à sua interpretação sobre uma maneira como os empreendedores efetivamente alcançam status de pessoas bem-sucedidas:

A acumulação de vantagens exigiu habitualmente a fusão de outros negócios com o inicialmente fundado – uma operação financeira – até que se formasse um grande truste. A manipulação de títulos e um jogo legal bastante rápido são as principais chaves do êxito desses saltos empreendedores. Graças a tais recursos, atingiram posições que representam uma acumulação de vantagens.

[...] Quem se empenha realmente em ganhar dinheiro, e durante tempo suficiente, acaba recuperando o capital. Se as cartas estiverem marcadas, a pessoa em questão estará ganhando ou roubando, ou ambos, de acordo com o lado da mesa em que estiver sentado. Não é comum, e não foi nunca um fato predominante, criar uma grande fortuna americana apenas através de um pequeno negócio, até fazer dele uma grande empresa. Não é comum, e não foi nunca um fato predominante, acumular cuidadosamente até chegar ao alto, num arrastar-se lento, burocrático. É difícil subir ao alto, e muitos que tentam caem em meio do caminho. É muito mais fácil e mais seguro nascer no alto.

O que podemos concluir daí é que Mills defende a idéia de que o empreendedor de fato raramente obtém êxito se depender exclusivamente do crescimento gradual de seu negócio, pelo menos no contexto norte-americano da época analisada. A grande alavancagem é provida pelo que ele chamou de acumulação de vantagens.

6.3. *Conchavos e uma rede de relações econômicas*

Mills (1975) acreditava que, para que o empreendedor pudesse perpetuar sua riqueza, ele não poderia agir sozinho. Ele se associaria em organizações formais dentro de seus respectivos segmentos de atuação e formaria uma elite administrativa cujo papel é lhes conferir poder econômico e, por conseguinte, poder político.

Neste sentido, as relações políticas – de fazer lobbies – e construir relações oportunistas, não apenas é desejável como imperioso. Pelo menos assim foi no contexto norte-americano do século XIX e XX, tal como relata Mills (1975, p.203):

O homem econômico do século XIX, pelo que estamos habituados a crer, era um “especialista” em negociar e regatear. Mas o desenvolvimento da grande empresa e a crescente intervenção governamental no reino econômico selecionaram, formaram e deram privilégios a homens econômicos que não são negociadores e regateadores nos mercados, e sim executivos profissionais e políticos econômicos. Pois hoje, o homem de êxito no mundo da economia, seja o administrador rico, ou o administrador do Estado onde as decisões de importância para suas atividades de empresa são tomadas. Essa tendência é facilitada pela guerra, que dessa forma cria a necessidade de continuar as atividades de empresa com meios políticos e econômicos, ao mesmo tempo. A guerra é, naturalmente, um elemento de saúde para a economia; durante ela, a economia política tende a se tornar mais unificada, e além disso, as justificativas políticas mais ponderáveis – a da própria segurança nacional – são postas a serviço das atividades econômicas das empresas.

Percebemos neste relato do autor que as guerras tornam-se um mecanismo claro de

empreendimento para a perpetuação do poder econômico e político.

E na visão de Mills (1975, p.280), o inovador schumpeteriano não sobreviveria nas novas regras de negócios se não conseguisse desenvolver novas funções:

Na complexa organização do governo moderno, a necessidade de um “círculo íntimo” de conselheiros pessoais se tem tornado extremamente importante para o dirigente, especialmente quando deseja ser um inovador. Para criar e realizar sua política, precisa de homens totalmente a seu serviço. As funções específicas que esses homens podem executar é muito variada, mas não importa o que façam ou digam – são o alter ego de seu comandante. Esses lugares-tenentes pessoais do poder são seus agentes fiéis, acima de tudo, do homem a cujo círculo íntimo pertencem. Podem ser profissionais da política ou servidores públicos, mas habitualmente não são nem uma coisa nem outra.

E, não obstante, têm de servir de mediadores entre os políticos partidários do Legislativo e os políticos não-profissionais da administração do Executivo – bem como entre os vários grupos de pressão externos – e de manter as relações públicas com um público desorganizado. Esses homens da Casa Branca, portanto, não ocupam tais postos tanto pelo que representam, mas pelo que podem fazer. São homens de capacidade variada e socialmente semelhantes sob muitos aspectos jovens, oriundos de áreas urbanas, principalmente do Leste, provavelmente freqüentaram os colégios da Liga da Hera.

Em outras palavras, ou o empreendedor se associa a um grupo de interesses ou não poderá usufruir de oportunidades criadas para determinadas esferas de interesses. Para Mills (1975, p.291), o futuro estaria nas mãos de pequenos homens de negócios e profissionais que controlam o Congresso. E essas pessoas seriam:

Os corretores de imóveis locais, os advogados, vendedores de carros, empreiteiros, e assim por diante; dos militares que controlam a deseje e, em parte, a política externa; e dos diretores das grandes empresas e seus advogados, dos homens das comissões de finanças e outros conselheiros que decidem sobre os investimentos industriais e influenciam o ritmo de mudança técnica; dos líderes trabalhistas que controlam a produtividade e os votos dos trabalhadores; dos brancos do Alabama e Mississipi, que têm grandes interesses em jogo na política sulista; dos poloneses, italianos, judeus, irlandeses que se interessam pela política externa, empregos urbanos e pelas organizações étnicas religiosas e culturais; dos editorialistas e romancistas que ajudam a socializar a juventude, irritam e instruem o adulto e divertem os velhos; dos agricultores – eles mesmos divididos em grupos opostos de pecuaristas, cerealistas, leiteiros, algodoeiros etc. – que controlam os departamentos-chaves de comitês e que, como os representantes vivos de nosso passado, controlam grande parte de nossas

memórias; dos russos e, em menores proporções, de outras potências estrangeiras que absorvem grande parte de nossa atenção; e assim por diante.

Ou seja, descreveu-se o movimento da grande classe média formada principalmente por pequenos empresários e profissionais liberais empreendedores. Entre eles estava alicerçado um equilíbrio obtido a partir das associações de classe ou simplesmente pela consciência de suas próprias posições de poder.

Contudo, Mills (1975, p.309) identificou também um novo modelo que começava a ascender:

Os pequenos empreendedores foram substituídos nas áreas-chaves por um punhado de empresas centralizadas, com uma organização onde a divisão da autoridade se desequilibrou de modo a deixar supremo o Executivo, ficando o legislativo relegado aos níveis médios de poder, e o Judiciário, no devido tempo, ao sabor de uma política que ele não inicia. Finalmente, a nova sociedade é, claramente, uma sociedade política na qual os assuntos políticos e econômicos estão complicada e profundamente ligados.

As grandes corporações também passaram a ditar o rumo das economias e da política. As associações tiveram que ceder suas porções de barganha para esses novos *players*.

7. Intra-empendedorismo: perpetuidade para os negócios

A partir da segunda metade do século XX, o campo de estudo do empreendedorismo dividiu o tema em duas subáreas de análise, o empreendedorismo independente e o empreendedorismo corporativo. “Empreendedores independentes são aqueles que atuam de forma autônoma para criar uma nova organização” (SEIFFERT, 2005: 23). De outro lado, está o empreendedorismo corporativo que “é um processo no qual o indivíduo cria uma nova organização, a inova ou renova dentro da mesma, estando associado a esta originalmente” (SEIFFERT, 2005: 23).

Podemos observar na figura 02, a tipologia de atividade empreendedora existente, proposta por Seiffert (2005):

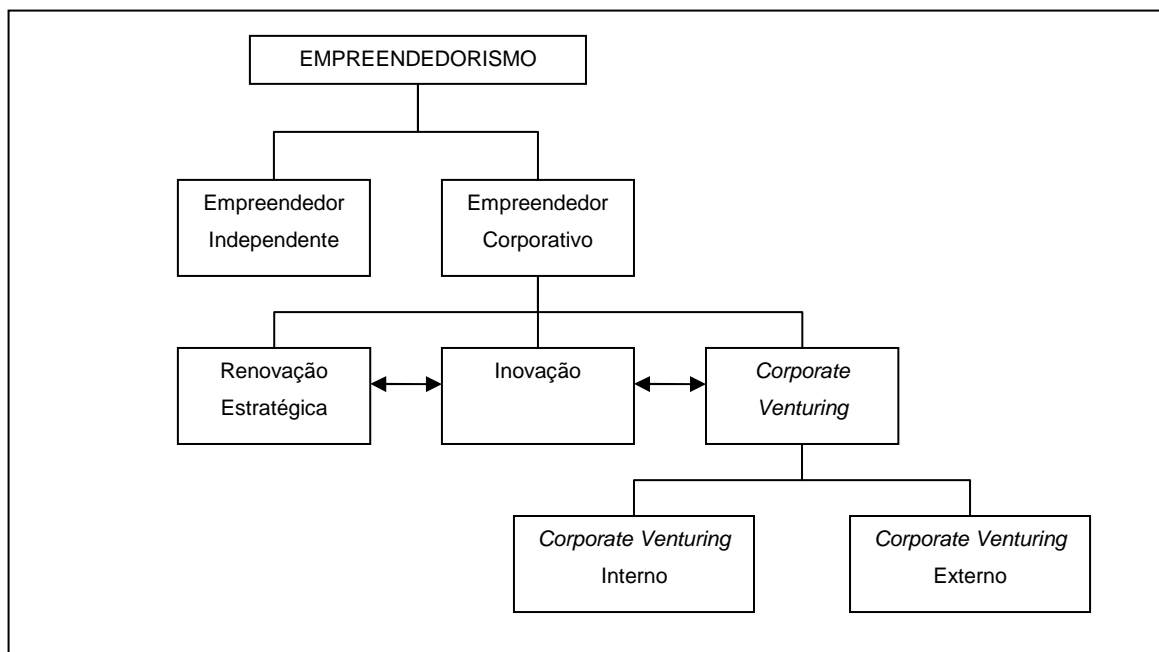


Figura 02, Fonte: Adaptado de Sharma e Chrisma, 1999, Apud SEIFFERT (2005, p.22).

Segundo Pinchot (1989 e 2004, p.29), a busca pela inovação é cada vez maior, pois “é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência. Para manter a posição já conquistada no mercado, é preciso ter a capacidade de inovar rapidamente”. E esta necessidade é consumada dentro de empresas constituídas por intra-empendedorismo.

Para Dornelas (2003, p26):

A organização precisa tomar decisões estratégicas que não comprometam seu futuro. As inovações incrementais são essenciais para se manter no mercado atual, atender à demanda dos consumidores e clientes atuais, mas não garantem a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Neste sentido, Dornelas (2003) sugere que as organizações desenvolvam projetos inovadores e toquem-nos de forma independente da empresa-mãe, incluindo a criação de uma nova empresa exclusiva para esse propósito, ou que adquiram novas empresas em rápido crescimento, pois poderá, com isso, garantir a ampliação de seu mercado de atuação através da incorporação das inovações desenvolvidas pelas empresas adquiridas.

Tal como previa Mills (1975), as corporações ganharam força a partir do final do século XIX. Consolidaram-se em organizações dotadas de poder econômico e de forte influência política. E, para perpetuar seu *status quo*, tiveram que se adaptar organizacionalmente de maneira a conseguir desenvolver na prática o conceito schumpeteriano de empreendedorismo, a prática da inovação e, por conseguinte, do desenvolvimento de novos negócios.

Analisando a forma usual de empreender pelas organizações já formadas, temos o modelo apresentado por SEIFFERT (2005, p23), a qual explica a primeira modalidade, a da renovação estratégica, que segundo o autor, envolve a criação de nova riqueza através da combinação ou recombinação de recursos, incluindo ações como focar, ou refocar a organização, redefinir o modelo de negócio e reestruturação organizacional. Ele cita a fusão como uma possibilidade para este tipo de empreendedorismo.

Estamos falando, portanto, de um modelo de empreendedorismo que não envolve apenas a ação de um indivíduo, mas atividades de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora de uma organização. Nas palavras de SEIFFERT (2005, p.23):

Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando ou inovando organizações existentes, são empreendedores corporativos.

Para diferenciar os internos daqueles externos, o autor faz consideração ao empreendedorismo interno como a inovação em processos, produtos e mercados. E, neste sentido, completa:

A interna refere-se a atividades de desenvolvimento de novos negócios que são realizadas em uma organização já estabelecida. O desenvolvimento destes novos negócios pode ser realizado dentro de uma área já existente ou em uma área dedicada a este tipo de atividade como uma divisão de novos negócios.

A externa refere-se a atividades de *corporate venturing* que resultam na criação de entidades semi-autônomas ou autônomas e que são realizadas fora da organização existente. São exemplos a aquisição, *corporate venture capital* e alianças. (SEIFFERT, 2005, p.24)

Esta tipologia de empreendedorismo corporativo surgiu da constatação de diferenças entre modelos de negócios nos empreendimentos estudados e permite, por sua vez, que se identifiquem organizações com potencial de realizar tais mudanças para agregar mais valor aos seus *stakeholders*.

Hashimoto (2006, p 14), por sua vez, propõe a aplicação do conceito de empreendedorismo corporativo a “qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista”, uma abordagem mais genérica, por assim dizer.

A figura 03 mostra uma classificação de iniciativas empreendedoras proposto por Hashimoto (2006, p.14):

PRODUTO OU SERVIÇO	Desenvolvimento de um novo produto ou serviço	Implementação de melhorias em produtos ou serviços já existentes
PROCESSO INTERNO	Implementação de uma nova rotina de processo na organização	Implementação de melhorias a um processo já existente na organização
	INOVAÇÃO	MELHORIA

Figura 03: Matriz de classificação de intra-empreendimentos.

Na explicação de Hashimoto (2006, p.14), o desenvolvimento de novos produtos e serviços, envolve o processo criativo na sua forma mais ampla, e são limitadas por diversos fatores, incluindo os riscos provenientes da incerteza do lançamento de um empreendimento novo. Ou seja, demandam processos bem estruturados e estudos profundos para sua viabilidade, conduzidos por equipes multidisciplinares e muita colaboração; a melhoria de produtos e serviços já existentes, por sua vez, envolve menos riscos, recursos e tempo; outra forma de promover melhoria, segundo Hashimoto (2006, p.15), “é focar ações relacionadas à redução de custos e ao aumento da eficiência interna”.

Alternativamente, Dornelas (2003), assim como Pinchot (1985, 2004), propõe ao lado do

corporate venturing (*joint-ventures*, *spin-offs* e iniciativas de capital de risco) o intra-empendedorismo (novos projetos, novas estruturas, equipes de inovação, unidades de negócios autônomas e novos negócios), tal qual Seiffert (2005), subdivide esta modalidade entre a inovação e a renovação estratégica.

Na figura 04, Dornelas (2003, p.41-42), lembra dos três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados por Timmons (1994):

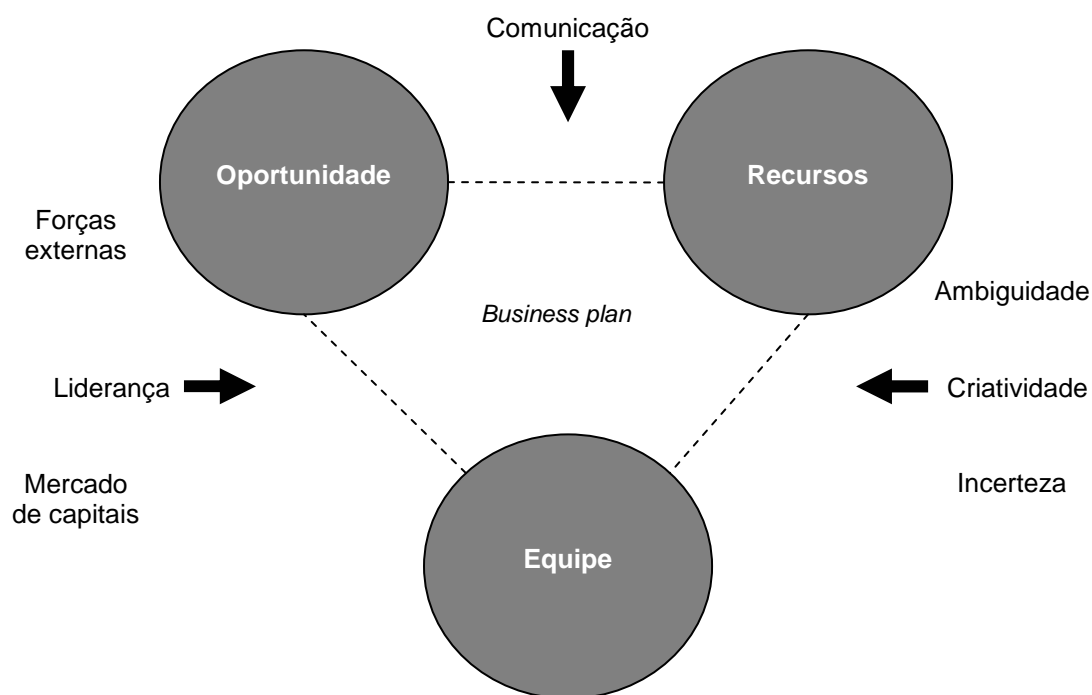


Figura 04: Processo empreendedor (modelo de Timmons), © Jeffrey Timmons and Steven Spinelli, Babson College

A composição das três proposições, de Seiffert (2005)/ Dornelas (2003), Hashimoto (2006) e Timmons (1994) constituem juntos um modelo de intra-empendedorismo adequado para analisar organizações que se propõem empreendedoras.

8. Estudo de Caso: Grupo Geobrás

Investigaremos por meio de um estudo de caso, se a dinâmica inovação e perpetuidade com necessário envolvimento governamental, direto ou indireto, é uma lógica ainda existente na realidade brasileira contemporânea.

Em outras palavras, segundo Mills (1975), nosso caso estudado não poderia se sustentar somente pela inovação da ótica schumpeteriana. Sua alavancagem dependeria de vínculos econômicos sustentados direta ou indiretamente por contratos governamentais.

Para verificar se esta premissa está presente no contexto brasileiro escolheu-se uma empresa do ramo da construção civil para a realização de um estudo de caso. As empresas deste setor tradicionalmente cresceram e viveram na dependência de sucessivos planos de desenvolvimento e crescimento econômico puxados por iniciativas e investimento governamentais.

E, fazê-lo na forma de um estudo de caso, abre espaço para iniciar uma análise mais detalhada das formas como este relacionamento pode ser estabelecido e como ações organizacionais devem ser arranjadas para permitir este mecanismo.

8.1. Perfil da Organização

8.1.1. Descrição da Organização

A Geobrás é uma empresa com 49 anos de atuação em engenharia de fundações, contabilizando um acervo de 906 obras executadas. Com o falecimento do presidente em 1996, a composição societária empresa passou a 80% sob controle familiar (5 herdeiros) e 20% técnica (formada por 2 engenheiros). No final de 1998, chega à beira de um processo falimentar, apesar de ter 14 obras em andamento.

Através de um trabalho de consultoria, a família foi afastada da gestão do negócio, onde foi possível diagnosticar, durante 7 meses, a situação econômico-financeira da empresa e, em julho de 1999, apresentada aos acionistas, então afastados. Sob a alegação de desconhecimento da real situação da empresa e incapacitados para saná-la, os acionistas resolveram criar a figura de Superintendente, contratando um profissional e dando-lhe total autonomia para gerir o negócio a partir de setembro de 1999. Nesta oportunidade, a superintendência passou a ser responsável pelas funções do Diretor Comercial, Diretor Geral

de Obras, Gerência Financeira e Controladoria e os acionistas passaram a ser remunerados pelo resultado da empresa e não mais por salários; todas as despesas pessoais pagas pela empresa foram estancadas; diretores e gerentes, cujas funções tenham sido absorvidas pela superintendência foram desligadas (escritório central e obras); determinou-se que as receitas de provenientes das obras permaneceriam nas obras. E, por fim, adotou-se um ritmo acelerado para abreviar o término das obras. O objetivo era claro, estancar a sangria do caixa.

Passados 60 dias da nova configuração, os acionistas que representavam o controle da família (80%) resolveram vender sua parte por valor equivalente ao endividamento da empresa. O controle acionário foi arrematado pela superintendência reformulando-se a sociedade, que consistiu na criação da empresa Geobrasileira Fundações Especiais, que passou a controlar a Geobrás.

Desde 2000, a Geobrás, passou a contar com a Geobrasileira Fundações Especiais como seu braço executor, e que através da nova sociedade, deixou de constituir uma empresa familiar e passou então, a constituir uma organização baseada numa gestão profissional. Neste período, foram convidados 2 engenheiros, remanescentes da Geobrás e com larga experiência em obras de fundações, para assumirem os cargos de diretores de obras e comercial.

O macro-processo da empresa consiste na venda de obras, a qual é negociada pelo departamento comercial, através de projetos solicitados pelos clientes. São obras públicas e privadas de suma importância para o desenvolvimento de infra-estrutura dos Estados cujos serviços são privados ou públicos. O Grupo tem em seu acervo técnico obras como (anexos V e VI):

- Participação na construção da Rodovia Nova Imigrantes em 2000;
- Rodoanel, no ano de 2000 e 2001, contendo diversas obras como, ponte sob o rio Tietê, viaduto sob a rodovia Raposo Tavares, pontes 1 e 2 em Carapicuíba os 4 túneis, entre outras, num total de 16 das 23 obras que consistiam o sistema do anel viário.
- Ponte Bauru – Jaú, cujas fundações foram executadas em basalto, com corte de rocha executado com brocas de tungstênio com 2,0 m de diâmetro, paralelamente à uma ponte antiga, posteriormente demolida.
- Ponte sobre o Rio Tocantins, que consistiu num complexo de 4 pontes ligadas por aterros, que depois das comportas abertas da Barragem de Lageado, resultou num percurso de 8 km de extensão.

- Porto de São Francisco do Sul – SC.
- Residencial Villa Lobos – Shopping Villa Lobos, único empreendimento residencial no estado de São Paulo, cujas fundações compostas por 260 estacas com diâmetros variando entre 1,5 e 2,0 m e com encaixe de 8,0 m em rocha, modalidade de fundação, categoria pesada, normalmente empregada em pontes e viadutos.
- Porto de Itaguaí – RJ – Remoção do “dolphin 3” – Cia Vale do Rio Doce. O bloco, de 400 toneladas, tem a finalidade de proteção do píer e para atracação dos navios cargueiros de minérios. Sofreu um esforço acima de sua capacidade, provocado por um navio cargueiro, comprometendo sua estrutura. A metodologia de remoção consistiu em fatiar o bloco em 36 partes de 11 toneladas. Pela 1ª vez no Brasil, o recurso utilizado para corte foi um cabo de aço diamantado (normalmente utilizado em pedreiras). Todos os equipamentos, inclusive guindastes, e todo o processo executivo foram realizados sobre plataforma flutuante e com o porto em funcionamento. A remoção se deu em 8 dias.

Com a nova gestão, a Geobrasileira acumulou 75 obras executadas, totalizando-se 906 obras em no acervo técnico do Grupo Geobrás.

Com os valores contratuais destas 75 obras, a Geobrasileira (anexos III, IV, V e VI):

- Terminou as obras em atraso, cujos contratos foram firmados pela gestão anterior;
- Amortizou do endividamento assumido da gestão anterior, na ordem de 89% do passivo de fornecedores e bancos;
- Quitou todo o endividamento com salários de funcionários assumidos da gestão anterior;
- Parcelou todo passivo tributário assumido da gestão anterior em Refis e outros, e mantêm os respectivos pagamentos em andamento;
- Investiu na aquisição de guindastes de 50 t, 63 t e 75 t;
- Investiu na aquisição de mais 2 perfuratrizes de grande diâmetro;
- Investiu na aquisição da sede atual da empresa;
- Distribuiu lucros aos sócios e aos funcionários;
- Investiu em novos negócios
 - Comércio de máquinas e veículos pesados 2006;

- Avestruzes 2002;
- Indústria de equipamentos e implementos agrícolas 2005.
- Investiu na aquisição societária de empresas de outros seguimentos:
 - Indústria de sistemas de transportadores industriais 2003 (esteiras industriais);
 - Indústria de artigos de uso doméstico – 2008 (em fase de concretização).

Com este portfólio de serviços, o Grupo Geobrás está entre as 10 maiores empresas de fundação do país. É uma empresa que atua no mercado de fundação e geotecnia e, segundo o seu superintendente, aproveitando sua vocação, atualmente, talvez seja a única empresa de fundação que aplica seus conhecimentos e experiência em geotecnia para auxílio em obras de fundação, ao mesmo tempo. Direcionou sua estratégia para obras pesadas de fundação com perfuração em rocha para assentamento da estaca, utilizando perfuratrizes para grandes diâmetros e com sistema de circulação reversa para limpeza interior. Possui o maior parque de perfuratrizes com sistema de limpeza por circulação reversa na atualidade.

8.1.2. Organograma

Atualmente, a empresa possui uma estrutura organizacional verticalizada com quatro níveis hierárquicos, onde a departamentalização é funcional.

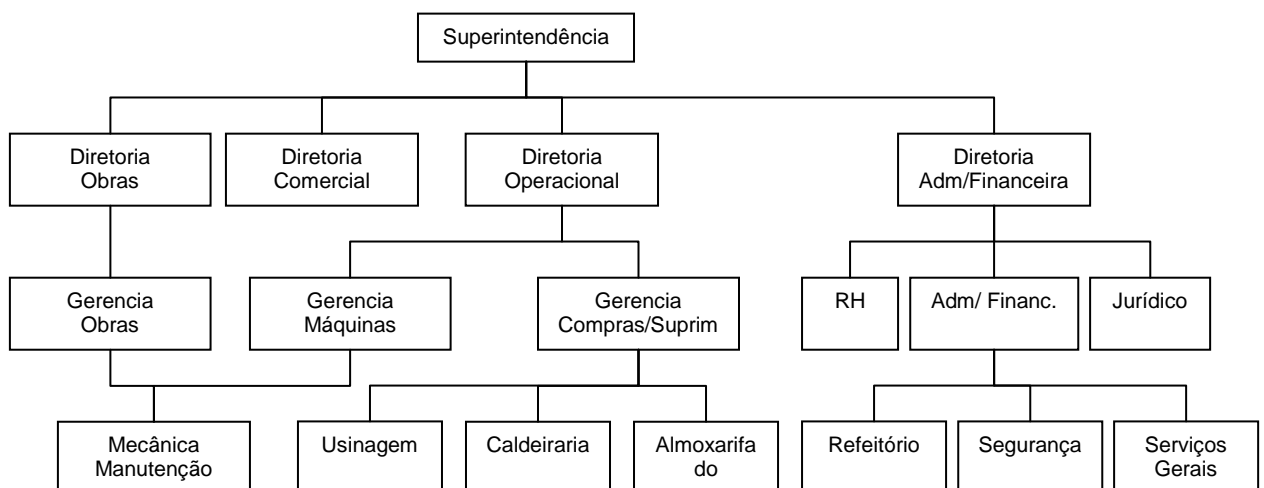


Figura 05: organograma do Grupo Geobrás

8.2. Concorrência e ambiente competitivo

Com relação à concorrência e considerando os principais serviços citados, o ano de 2004 culminou no enfraquecimento da Éste Engenharia, um dos principais concorrentes na área de

Geotecnia, que não suportando as inúmeras obras deficitárias, de preços baixos de mercado, e com um enorme quadro de funcionários, que de ano em ano, agarrava-se aos novos contratos, o mercado de obras desse gênero despencou e se encarregou da queda desse concorrente.

A Fundesp, uma empresa nacional altamente especializada no campo da engenharia de fundações, ou seja, um forte concorrente da Geobrás. Contudo, em junho de 2005, com problemas transitórios de sociedade, ocorreu a saída dos sócios executivos, o que acarretou numa fase perigosa de transição, com novas idéias e falta de credibilidade momentânea.

Ainda em 2005, com problemas de incompatibilidade de sócios, a Koizimi&Esteves, fundada por antigos funcionários da Geobrás, concorreram de forma bastante competitiva e com equipamentos de mesmo nível, porém praticaram preços abaixo do mercado, impossibilitando sua sustentabilidade, deixando de existir.

Desta maneira, atualmente, os concorrentes principais na área de estacas escavadas em rocha, atual “carro chefe” da empresa, são a Fundesp e a Brasfond.

A Fundesp - Fundações Especiais Ltda, fundada em 1977 por Antonio Bataglia, ocupa posição de grande prestígio no panorama nacional, graças a sua séria política de investimentos em novos equipamentos e tecnologia de ponta, bem como, pela alta qualidade e especialização dos seus serviços.

A Brasfond Fundações Especiais S/A é uma empresa brasileira, especializada nas mais modernas tecnologias de fundações em solo. Foi constituída em Outubro de 1976, e acumula experiência de mais de 50 anos, em decorrência do acordo tecnológico que mantém com a Fondedile (Nápoli-Itália). Tal acordo compreende assistência técnica em projetos, novas tecnologias e treinamento de pessoal, bem como o oferecimento de equipamentos especializados para aplicação em solo. Seu acervo indica atuação principalmente em obras urbanas e do mercado imobiliário. Desde 2003 vem participando nas concorrências de obras de fundação pesada com circulação pesada.

8.3. Aspectos relevantes

O engenheiro Walpy Vanderlinde, presenciando a concorrência de uma infinidade de pontes no Estado de São Paulo, com poucas empresas especializadas no ramo, fundou a Geobrás – Engenharia e Construções Ltda em 15/07/1959, em sociedade com Álvaro Penteado Mesquita Barros, de modo a participar de um próspero mercado de obras, especializando-se na execução de pontes.

Posteriormente, desenvolvendo técnicas de construção, e patenteando modelos versáteis de campânulas¹ utilizadas na confecção de fundação a ar comprimido, resolveu especializar-se nas fundações, com ênfase maior nos tubulões a ar comprimido, modelo de fundação da época.

Nos anos 70, após enfrentar altos e baixos neste mercado, resolveu implementar novos produtos, especializando-se também em geotecnia, inclusive patenteando o tirante de dupla proteção, bem como, trazendo tecnologia européia de perfuração a roto-percussão através de perfuratrizes Crawlers².

Seguiram-se as patentes de microestacas e de drenos de areia, culminando na “fase de ouro” entre 1.975 a 1.978, na obra da construção da rodovia Imigrantes, descida da Serra do Mar, com uma infinidade de obras de fundações a ar comprimido e estabilização de encostas com muros atirantados, acompanhada da maior fase de investimentos, com a importação da grande maioria dos equipamentos, ou seja, perfuratrizes “crawlers”, compressores, geradores, guindastes, etc.

Contudo, percebe-se claramente que na pessoa do fundador estão presentes características do empreendedor inovador schumpeteriano, as quais destacam-se a introdução de novos bens e serviços seja pela introdução completamente inédita como por meio de um novo método de produção. E, apesar de a concessão de patentes serem uma atividade bastante comum, trata-se de uma reserva competitiva que empresas e indivíduos recebem por meio de licenciamento governamental o que, por sua vez, traz à organização as características do quinto modelo de empreendedorismo schumpeteriano que é a posição de monopólio.

No entanto, com o afastamento do presidente por período de 10 anos (79 a 89) do cargo executivo para tratamento médico, a estratégia com ênfase comercial implantou-se na empresa, no lugar das criatividades técnicas, e com o surgimento de dezenas de concorrentes, os baixos preços de mercado sucatearam os equipamentos.

Com o retorno do presidente a partir de 1989, a empresa voltou à sua característica principal técnica com ênfase à criatividade e a soluções ímpares. Com o desenvolvimento dos sulcos anelares secantes em rocha, em 1.992, na obra de Santa Fé do Sul, e posteriormente com

¹ Campânulas – Equipamento que auxilia a escavação para expulsar água de dentro do tubulão

² Crawlers – Fabricante de perfuratrizes.

escavações mecanizadas em rocha com equipamentos Wirth através da limpeza por circulação reversa na obra de Carneirinho – divisa MS/MG.

Este trabalho de escavação mecanizada, em rocha com Wirth, revelou-se promissor, pois somente as empreiteiras CNO, Serveng e Constran em Santa Fé do Sul detinham equipamentos para esta finalidade. As obras não mais pararam de aparecer neste segmento, mas os investimentos altíssimos para se equipar neste setor levaram a empresa ao perigo dos empréstimos bancários.

Em dezembro de 1.996, com o falecimento de seu presidente, após 10 meses de afastamento, a empresa tomou um rumo diferente, o qual trouxe conseqüências negativas, resultando em 1999, na venda dos negócios para uma empresa parceira, que iniciou uma gestão ousada e inovadora, a Geobrasileira.

Em 2003, com a insuficiência de obras, as dificuldades voltavam, as pressões internas e externas extenuavam o que ainda restava das reservas. Esta fase serviu para mostrar a verdadeira face de cada elemento, contribuindo para a purificação da empresa.

A ausência de características empreendedoras sugeridas por Mills (1975), ou seja, a ausência de acumulação de vantagens nos dois períodos de ausência do fundador trouxeram desconfortos para a vida econômica da empresa. Estas vantagens eram proporcionadas pela sua experiência anterior enquanto executivo de empresas públicas, como o antigo DER, DNER (DNIT).

Neste contexto, a nova gestão utilizou alguns pontos como estratégia, sendo, entre outros (anexo VI):

- Conscientização do “foco no negócio”, ou seja, a empresa acima de tudo, principalmente dos interesses individuais.
- Obstinação no combate ao custo fixo, ou seja, redução nos custos com locação, mão-de-obra e despesas com sede da organização.
- Cultura da organização que se baseia em manter equipes de profissionais não somente qualificados, mas principalmente, comprometidos com os interesses da empresa.
- Sucateamento de equipamentos, que através de recuperações, vendas, organização e limpeza.
- Investimento no capital humano, através de treinamento e transferência de conhecimento.

Ou seja, inaugura-se uma nova fase de inovação sobre a gestão do negócio. Tal como sugerido por Hashimoto (2006), os gestores da empresa promovem melhorias com foco em redução de custos e aumento de eficiência.

Com a criação da Endodata que explora inicialmente a locação de guindastes e equipamentos para empreiteiras, serviços de reformas de equipamentos para atuar no mercado interno apontando para as empresas concorrentes debilitadas desses recursos, surge uma nova fonte de renda.

Paralelamente, a organização se desdobra e dá início a uma nova fase na qual, além da renovação estratégica, promovida por meio da diversificação do negócio, pela inovação gerencial, a empresa passa a praticar o *corporate venturing* interno e externo.

8.4. Identificação dos Modelos e Práticas de Gestão

8.4.1. Gestão de Pessoas

Considerando os níveis hierárquicos da organização, as pessoas são selecionadas e contratadas da seguinte forma:

Gerência

São selecionadas através de assessorias empresariais especializadas na função e contratadas pela organização em regime de experiência de 90 dias e, posteriormente, efetivadas.

Administrativo / Operacional / Gerais

São selecionadas através de agências de emprego, anúncios em jornais, site institucional e indicações pessoais. Esses são contratados em regime efetivo pela empresa ou em regime temporário, através de cooperativas e agências.

No caso de funções como os engenheiros, pertencem ao nível operacional, mas são selecionados e contratados da mesma forma que os gerentes.

Desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes: avaliado e gerenciado

Existe um método no qual todos os funcionários são avaliados a cada 90 dias, através de uma ficha que demonstra o desempenho nesse período, e compara com o desempenho no período anterior. O resultado é avaliado e gerenciado pelo respectivo superior, cabendo a esse, decisões como demissões e relocalações.

O reconhecimento e remuneração da força do trabalho

A remuneração é baseada na média do mercado, de acordo com as determinações do sindicato, para as categorias. Existe um diferencial no salário dos funcionários que possuem cargos parecidos, porém, com maiores exigências de qualificações e responsabilidades.

O reconhecimento se dá conforme o desempenho e interesse de cada funcionário em desenvolver com eficiência e eficácia suas tarefas. Portanto, esse comportamento é avaliado pelos encarregados envolvidos com a execução dessas tarefas. Determinado encarregado, observando o bom desempenho e disposição do funcionário, faz uma recomendação, através da ficha de avaliação citada. Após a análise pelo superior responsável, é concedido o reconhecimento em forma de promoções e/ou financeiro.

A organização colabora para a melhoria de qualidade de vida de sua força de trabalho

Embora seja difícil obter uma definição exata do conceito de motivação, adotamos que, a motivação constituiu um importante campo do conhecimento da natureza e do comportamento humanos e que de modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma.

Sendo assim, o incentivo e a motivação no grupo Geobrás são muito presentes no dia-a-dia. Aos funcionários que demonstram dedicação e interesse são oferecidos cursos, palestras e outros eventos dessa natureza, que possibilitam o crescimento intelectual, profissional e, portanto, pessoal.

Para a empresa, não se trata apenas de incentivo, mas também de investimento, pois o funcionário se torna satisfeito e mais preparado para desempenhar suas funções e assim, garantir bons resultados para a empresa.

Um exemplo simples desse evento, ocorre quando um funcionário dedicado tem interesse em saber interpretar o desenho de uma peça que deve ser preparada na oficina para ser encaminhada à obra, mas não tem conhecimento técnico para isso. Então, considerando o interesse e o potencial do funcionário é oferecido um curso de Interpretação de desenhos e assim por diante, em todas as áreas.

Para o funcionário, mesmo considerando a idéia de que “ninguém motiva ninguém a nada”, esse incentivo reflete em sua motivação, uma vez que o benefício foi concedido conforme seus méritos e é tornado público.

Nesse sentido e favorecendo ambos os lados aumentam o comprometimento e envolvimento

com a organização, criando-se um ciclo contínuo de melhoria.

8.4.2. Gestão de Operações Produtivas

A gestão da operação produtiva como apoio na estratégia da organização

Com uma produção eficaz e eficiente, principalmente na confiabilidade, que significa cumprir prazos de entrega, a empresa pode construir suas estratégias de rendas financeiras e outras.

No ramo de atividade da Geobrasileira, a confiabilidade e a velocidade não são diferenciais e sim requisitos essenciais para a perpetuação no mercado, além do requisito da qualidade. Nesse sentido, as obras são realizadas com a mais alta tecnologia e mão-de-obra qualificada que garantem a qualidade. Por outro lado, a gestão da produção é realizada com um controle rigoroso de prazos, visando a entrega no prazo e muitas vezes, antecipada, e assim diminuindo custos e criando uma boa bagagem em experiência no setor.

As necessidades e satisfação dos clientes

A gestão de operações produtivas da Geobrasileira é envolvida diretamente com o cliente, uma vez que o foco consiste na velocidade da produção e, conseqüentemente, na entrega no prazo.

Nesse contexto, a Geobrasileira se preocupa em transmitir aos funcionários da produção as necessidades e expectativas de cada cliente, conforme cada obra. Com a nova gestão, desde 1999, existe um processo de conscientização dos funcionários que objetiva o atendimento total às expectativas dos clientes. No curto prazo, essa estratégia proporcionou bons resultados nesse sentido.

De acordo com cada obra, a Geobrasileira ainda se preocupa com a necessidade de maior investimento em tecnologia. Qualquer que seja o objetivo estratégico da empresa ou a exata funcionalidade da tecnologia, os capitais significativos investidos nesses sistemas devem refletir um convencimento dos responsáveis pela gestão, de que oferecem respostas para as pressões do mercado competitivo e para atender a demanda por produtos e serviços de alta qualidade.

Com essa consciência e com o investimento em tecnologia e no capital humano, a Geobrasileira acredita estar atendendo às necessidades e expectativas de seus clientes, o que fortalece as alianças estratégicas.

Atitudes de responsabilidade social da organização

A Administração da produção é a principal responsável pela preservação do meio ambiente e pelo desenvolvimento sustentável. Para atender a essas questões, a responsabilidade dessa área é dobrada, por ser igualmente responsável pela realização dos processos que trazem lucro para a organização.

Ser responsável e eficaz nesses dois campos de atuação requer mais que habilidade em Administração, pois se não houver uma conduta ética por parte dos dirigentes e um trabalho de conscientização para com os envolvidos, não será possível conciliar as duas necessidades.

No caso da Geobrasileira, existe o projeto de conscientização e ainda uma política de contratação de empresas terceirizadas, especializadas em preservação do meio ambiente. Essa contratação é realizada de acordo com a necessidade de cada obra, como por exemplo, uma obra realizada no Porto de Itaguaí-RJ, para a empresa Companhia Vale do Rio Doce, na qual foram exigidos certificados aprovados no sentido de preservação do meio ambiente. Para atender a essa exigência do cliente, a Geobrasileira contratou uma empresa da região, especializada no assunto, pois, sendo conhecedora da região, teria melhores condições de orientar sobre diversos fatores, como: melhor local para depósito e retirada de entulhos, normas da vigilância da região, entre outros.

Dessa forma, a empresa atende às exigências dos clientes e dos órgãos controladores do assunto, mantém parcerias importantes, demonstra eficiência e eficácia em suas relações, que garantem o lucro e sua perpetuação no mercado e ainda age de acordo com o desenvolvimento sustentável, melhorando sua imagem perante aos clientes e à sociedade.

8.4.3. Fornecedores são selecionados, qualificados e avaliados

A correta seleção dos fornecedores a serem consultados é etapa de extrema importância para a obtenção das condições comerciais mais vantajosas para a organização.

Somente obteremos sucesso se escolhermos os fornecedores que melhor representam o mercado num todo. Daí o cuidado na seleção dos fornecedores.

A melhor fonte de informação para essa seleção é um grande banco de dados atualizado ao longo dos anos. Quando bem estruturado é alvo de manutenção permanente de informações, oferecendo maciça contribuição para escolha dos fornecedores mais adequados para cada situação.

Outro aspecto importante, embora mais associado aos processos de cadastro propriamente, refere-se à exigência do atendimento a normas ISO, entre outras. Muitas empresas

determinam que somente fornecedores certificados nessas normas devem ser consultados.

Entendemos que os fornecedores devem ser rigorosamente qualificados para fornecer materiais e serviços à Geobrasileira, de acordo com suas exigências. Nessa linha, a empresa solicita documentos que demonstrem algumas capacidades adquiridas ao longo do tempo, inclusive para efeito de autorização legal para executar determinada atividade ou fornecer certos materiais.

Preenchimento dos dados cadastrais através de uma ficha que a Geobrasileira fornece. Após a avaliação dos dados cadastrais e suporte documental, será aprovado ou não o cadastro para fornecimento de materiais e/ou serviços. Cada fornecedor aprovado é chamado para apresentação da política da empresa e acordo de fornecimento, cronograma, forma de pagamento, entre outras informações, inclusive com a participação do departamento ao qual o material fornecido atenderá.

Fornecedores

Os fornecedores são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais. Incluindo aspectos relativos à segurança e à saúde

O comprometimento e o envolvimento dos fornecedores estão diretamente relacionados com a eficácia dos serviços da Geobrasileira.

O processo chave da organização é totalmente comprometido com a qualidade, a velocidade e a confiabilidade do fornecedor, pois em uma obra os materiais e as máquinas devem apresentar-se de forma adequadas e no tempo estimado.

Os principais produtos utilizados nas obras, como os equipamentos de perfuração e seus componentes, também têm essas características, sendo totalmente responsáveis pela segurança e sucesso desses serviços.

Nesse sentido, os fornecedores também se favorecem com seu próprio comprometimento, com a certeza de parcerias futuras.

8.5. *Projetos em andamento*

A empresa está buscando aperfeiçoar e investir no plano de carreira, conforme seu mercado de atuação. Esse é um projeto da empresa que, no sentido de avaliação, consideramos útil e inovador, pois consiste em avaliar e valorizar o capital humano pelo seu resultado e não somente pela sua categoria funcional.

Seguindo sugestão de um funcionário, concluímos que poderia ser implantado um sistema de informações, no qual seriam integralizados todos os departamentos, melhorando a comunicação e o fluxo dos processos. Como exemplo de utilização desse sistema, em uma obra realizada em determinada região, seria possível obter informações diversas em tempo real, tais como: peças utilizadas, necessidade de peças a utilizar, controle do tempo de execução das tarefas, controle de estoque conforme estimativas, etc.

8.5.1. Outros negócios

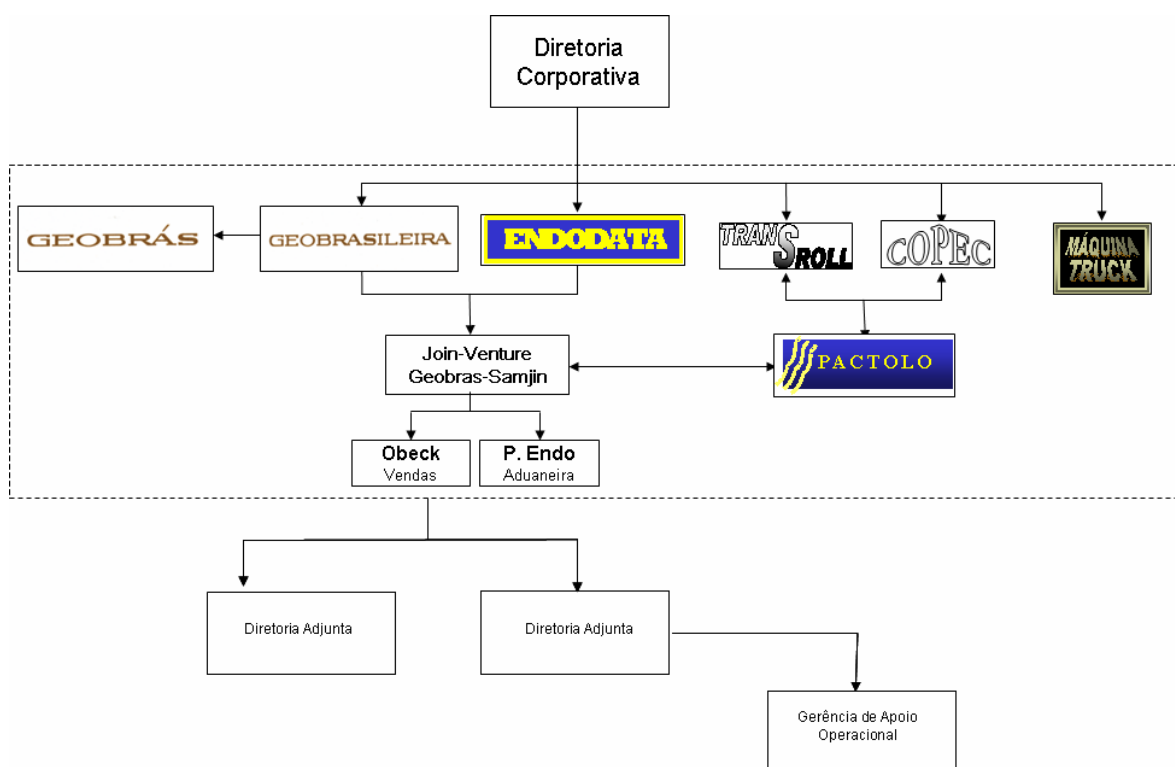


Figura 06: estrutura de negócios do Grupo Geobrás

Por meio da figura 06, é possível reconhecer os diversos negócios que constituem o Grupo Geobrás, que atua também:

- Com a aquisição da Modular Transport Systems, no seguimento de transportadores industriais. Consiste no projeto, fabricação e montagem de sistemas transportadores em esteiras rolantes motorizadas, aplicados em indústrias de autopeças, alimentícias, metalúrgicas, aeroportos, portos, correio, enfim, quaisquer seguimentos que necessitem de sistemas automatizados de transporte interno de longa escala.
- Máquina Truck que atua no seguimento de comércio de veículos pesados e máquinas.
- Incorporação da empresa COPEC pelo consórcio MGC - Máquina Truck – Geobrasileira,

que desenvolve, fabrica e monta de um equipamento de uso agrícola, para extermínio de mato, pragas e ervas através de vapor d'água sob pressão. O alvo é atingir o mercado de plantio direto e orgânico, tendo em vista que tal atividade restringe o uso de herbicida químico. Ainda em fase de lançamento, conta com testes em diversas lavouras, inclusive com acompanhamento da Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo, do Instituto Agrônomo do Paraná, da área de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Londrina, Universidade Federal de São Carlos e Universidade Federal de Viçosa, Embrapa – Milho e Sorgo.

- Avestruzes. Criação de avestruzes;
- Indústria de artigos de uso doméstico – produtos de acabamento e decoração de interiores, e em fase de concretização.

A estratégia adotada pela organização não possui uma motivação inicial fundamentada em preceitos de empreendedorismo corporativo. Elas foram regidas pelo que seu superintendente denominou de “fazer os custos fixos trabalhar”. Este conceito partiu do reconhecimento do tipo de negócio e da singularidade do setor. Segundo o Sr. Amauri:

Ao contrário de outros negócios, você tem uma estrutura para nela executar os seus trabalhos para adquirir receita. Nossas receitas não são adquiridas aqui, os trabalhos são feitos fora (na obra). Então eu preciso ter, por exemplo, uma oficina grande porque a manutenção de guindastes, perfuratrizes é grande. Até os parafusos são grandes. Então, ela é preparada para a obra, e quando vai parar na obra essa estrutura fica vazia, sem trabalho. E esse sempre foi o grande problema. O grande buraco de fuga dos recursos da empresa. (anexo I, p.53)

O raciocínio que segue à declaração é a da busca de otimização de recursos internos:

Então, fomos buscar nas pessoas dentro da empresa, aquelas capacitadas para executar este tipo de trabalho para terceiros, aí que nasceu a primeira empresa chamada Endodata. A Endodata passou a ser uma empresa que locava equipamentos e consertava equipamentos da empresa e para terceiros. Essa idéia foi a primeira no sentido de fazer com que a ociosidade da área de manutenção fosse quebrada. (anexo I, p.54)

Entretanto, o sistema somente viria a se consolidar a partir da experimentação de um modelo de negócio bem-sucedido, na qual foi criada a Geobrasileira, a qual passou a ser gestora da Geobrás (empresa endividada), em todos os contratos em andamento, inclusive as novas. E:

Nesse momento, no saneamento da empresa é que veio a idéia de fazer com que o custo fixo dela viesse a trabalhar. Então, a idéia poderia existir já há alguns anos atrás, mas a forma de se

fazer, o plano de ação propriamente dito, eu diria que teria começado apenas no ano de 2000, sair do papel e ir pra ser unidade de negócio. E, o funcionário tem que participar, que se ele não participar, não adianta, ele é parte do custo fixo. Certo? Então ele precisa saber que ele ganha com isso, essa foi a maneira que fez com que a empresa viesse a iniciar essa idéia de grupo (anexo I, p.65).

O anexo VII, que é cópia do sistema de rateio de custos do Grupo Geobrás, revela como funciona o sistema: cada área toma conhecimento e gerencia seus próprios custos. Os membros das áreas são funcionários participantes de empresas diferentes (unidades de negócios), as quais prestam serviços internos (para o Grupo) e externos. Contudo, esta prestação de serviços é realizada como terceirizadas, justamente por serem pessoas jurídicas distintas. O modelo garante a cada unidade de negócio gere sua própria receita, seja em negócios externos, seja pela prestação de serviços em obras realizadas pelo negócio central, a Geobrasileira. Este modelo garante a geração de uma receita com resultado excedente que serve para compor a remuneração dos próprios funcionários e garantir uma bonificação regular. Esta bonificação é o que revelou para o superintendente do grupo ser um dos fatores determinantes da possibilidade de mudança cultural realizada gradualmente na empresa.

Abaixo, na figura 07, parte componente do anexo III temos a evolução do faturamento do Grupo Geobrás do ano de 2000 a 2008, a qual indicamos, nas cores, azul, amarelo e verde, as receitas provenientes do modelo de negócios que poderíamos aqui denominar de terceirização cruzada.

Período Não Fiscal maio à abril	Geobrás		Geobrasileira		Endodata		Pactolo					
	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado				
2000 / 2001	2,330	13%	0,303	4,622	34%	1,563	1,257	47%	0,591	-	0%	-
2001 / 2002	0,720	5%	0,036	8,108	28%	2,256	0,860	57%	0,494	0,162	5%	0,008
2002 / 2003	0,673	6%	0,040	4,127	21%	0,858	0,759	53%	0,402	0,057	5%	0,003
2003 / 2004	0,881	3%	0,026	6,632	18%	1,171	0,480	67%	0,322	0,082	5%	0,004
2004 / 2005	1,823	9%	0,158	11,077	40%	4,398	3,270	46%	1,504	0,478	5%	0,023
2005 / 2006	1,352	7%	0,099	9,897	36%	3,573	2,790	37%	1,032	0,297	4%	0,011
2006 / 2007	0,713	6%	0,045	4,406	22%	0,987	1,832	34%	0,623	0,591	4%	0,024
2007 / 2008	0,668	4%	0,025	3,928	32%	1,275	0,884	32%	0,283	0,097	6%	0,006

Figura 07: evolução do faturamento das empresas do Grupo Geobrás

Ações desse tipo não eram realizadas antes do ano 2000. E este novo desenho organizacional e de negócios permitiu que o Grupo obtivesse uma vantagem competitiva, proporcionando inclusive um resultado superior a 30% do valor investido, ou seja, sempre excedendo o resultado orçado (anexo I, p.71), diferente do que ocorria antes da mudança da gestão.

Este desenho organizacional tem também como premissa obter vantagens tributárias que refletem diretamente no resultado do negócio. Em determinadas operações, caso o contrato

não fosse realizado por múltiplas empresas do grupo, mas somente pela empresa principal, de geotecnia, os retornos reduziriam o resultado agregado em função da carga tributária sobre a operação de determinados serviços que não compõem o negócio principal. Ou seja, o conhecimento técnico contábil e tributário certamente é fundamental para o empreendedor deste setor que venha a buscar replicar este tipo de modelo de negócio.

Vale ressaltar que os novos negócios e novos empreendimentos são criados somente após uma análise minuciosa. No anexo XIX apresentamos um modelo de plano de negócios de um empreendimento do Grupo Geobrás. A decisão de investir em um novo empreendimento envolve a análise da oportunidade, a disponibilidade de recursos e o envolvimento de equipes para a investigação das possibilidades para a sua viabilização, tal como está indicado na figura 04, sobre o processo empreendedor de Timmons (1994). Entretanto ressaltamos que o fato gerador não foi desencadeado pela detecção de uma oportunidade externa, mas antes pela necessidade de buscar receita para cobrir o custo fixo.

O investimento de recursos financeiros em novos negócios não é necessariamente comprometido com recursos de caixa da empresa. Cada unidade de negócio possui investidores capitalistas participantes que injetam recursos em cada empreendimento novo. Os recursos próprios são capitalizados em ativos circulantes e na renovação dos equipamentos que retornam das obras. Na linguagem do superintendente, o “dinheiro é carimbado”. Ou seja, existe uma sólida racionalidade econômica no sentido de preservar os compromissos tributários e operacionais da empresa, como um provisionamento. Com isso, o fator risco é bastante reduzido em futuras operações do negócio.

9. Conclusões

Nota-se por meio da entrevista e corroboração de fatos explicitados por dados obtidos na organização estudada, que a liderança dentro do Grupo Geobrás é uma liderança empreendedora. As principais condições que trazem fortes indícios estão alinhadas com Schumpeter (1988):

- Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem: criação e patenteamento de caldeiras para uso agrícola; criação e patenteamento de papeleira para papel higiênico;
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo alguma precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria: por meio da introdução de tecnologias inovadoras como a utilização de ar comprimido em 1970; adoção de perfuratriz hidráulica com processo de limpeza por circulação reversa;
- Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não: entrada no mercado de locação de equipamentos pesados por meio da criação de nova empresa; entrada no mercado de transportadoras industriais por meio de aquisição da empresa Modular.; entrada no mercado de agronegócio por meio da produção e comercialização de equipamentos de uso agrícola

Além disso, o Grupo Geobrás se consagrou enquanto organização que agrega valores para todos os seus *stakeholders*. Os novos valores e a cultura empreendedora disseminada pela nova gestão se fazem presentes no cotidiano da organização. Durante as visitas às instalações da empresa foi possível observar que de fato os funcionários refletem a descrição feita pelo seu superintendente de pessoas que estão satisfeitas com seu trabalho e com as recompensas oriundas dos bons resultados proporcionados pelo modelo de negócio.

Apesar de seu superintendente desconhecer modelos pré-estabelecidos de intra-empendedorismo, esta tem sido uma prática recorrente na organização desde o ano de 2000. A preparação do modelo de negócio na forma de um grupo de empresas para obtenção de vantagem tributária foi uma inovação em gestão para o contexto do setor de negócios e sem dúvida alguma uma decisão fortuita para a detecção de novas oportunidades através da gestão

baseada em “pôr o custo fixo para trabalhar”. Essa mudança de gestão e, conseqüentemente, de cultura organizacional trouxe conseqüências favoráveis para a prospecção de novos negócios e empresas do grupo.

O que o superintendente afirma na entrevista como aproveitar a criatividade da área de manutenção em adequar equipamentos para obras de outras empresas (anexo I, p.77) faz parte do processo de adequar recursos e equipe para atender oportunidades oriundas do mercado externo. E, neste processo, os gestores de áreas praticam o processo de empreendedor auxiliando a direção no desenho dos planos técnicos, operacionais e mercadológicos dos futuros planos de negócios. Estes planos uma vez organizados são submetidos à avaliação da direção e de investidores capitalistas. E o superintendente é enfático quando diz que nenhum projeto fica sem retorno a fim de não frustrar as expectativas de seus colaboradores.

E, por fim, existem fortes relações institucionais construídas com o governo. Esta se observa não apenas pelo fato de seu fundador ter origem na iniciativa pública, mas também pelo fato de que a maior parte obras tem como fonte de recursos a iniciativa pública, seja enquanto pagadora ou mercado potencial. A direção da empresa não participa de grupos ou associações de classe promotoras de negócios ou lobbies junto à iniciativa pública. Porém, as obras são conquistadas por meio da prestação de serviços direta às empresas privadas que, estas sim, participam de concorrências e licitações públicas. Por outro lado, a liderança do grupo tem interesse em depender cada vez menos das obras públicas e diluir o peso do resultado nas demais unidades de negócio. Entretanto, observa-se que até as novas empresas têm fechado suas vendas a partir de vantagens proporcionadas por novas regulamentações ou licenças públicas. Citamos como exemplo os principais e novos contratos realizados pela Modular, a empresa de transportes industriais, com a indústria farmacêutica, a qual, por determinação do governo federal, deve fazer aquisição de grandes projetos de esteiras automatizadas em suas linhas de produção em decorrência da aplicação de nova regulamentação no setor; e no caso da COPEC, empresa de fabricação de equipamentos de uso agrícola, seus maiores parceiros de desenvolvimento são organizações ligadas ao poder público, a saber: Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Instituto Agrônomo do Paraná, área de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Londrina, Universidade Federal de São Carlos e Universidade Federal de Viçosa, Embrapa – Milho e Sorgo, e seus maiores compradores atualmente são as prefeituras municipais e as concessões de estradas federais e estaduais.

Nota-se, portanto, que os fatores da liderança empreendedora e fatores intra-empreendedores

apontadas pelos diversos pesquisadores consultados, estão presentes no caso estudado da indústria da construção civil brasileira. Entretanto, como já era de se esperar, os empreendedores locais introduziram as suas singularidades, novos ingredientes que proporcionam ao estudo de empreendedorismo novas variáveis e fatores para análise.

E, justamente, pelo fato de este estudo possuir um caráter mais exploratório, abre-se espaço para que pesquisas semelhantes sejam realizadas em espectro maior, seja por meio da análise de outras empresas do segmento, seja pela comparação com o caso estudado. Ou até por meio da análise de empresas de segmentos de negócios diferentes, mas que possua em comum uma estrutura diversificada de negócios.

A incorporação de outros conceitos na área de estudo do empreendedorismo, tais como elementos do processo decisório e fontes de financiamento também trariam novos subsídios para análises mais ricas e completas sobre este fenômeno fundamental para o desenvolvimento de economias de todos os países..

10. Referências Bibliográficas

- AIDAR, M.M., **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUMOL, W.J. **Entrepreneurship and economic theory**. American Economic Review. v.58, n.1, p.52-67, Mar, 1968.
- BAUMOL, W.J. **Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive**. Journal of Business Venturing 11, 3-22. 1990.
- CALDEIRA, J. **Mauá Empresário do Império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CAMPBELL, A. BIRKINSHAW, J. MORRINSON, A. & BATENBURG, R.B. The Future of Corporate Venturing. **MIT Sloan Management Review**, v.45, n.1, p.30-37, Fall 2003.
- CASSON, M. **The Entrepreneur: an economic theory**. *Economica*, New Series, Vol. 51, No. 203 (Aug., 1984), pp. 370-371.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 8ª. Reimpressão.
- FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986. 2ª.edição, revista e aumentada, 42ª.impressão.
- FILION, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Volume: 34 - Número: 2 - Data: abril / junho / 1999 RAUSP
- _____. **Empreender: um sistema ecológico de vida. In Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GARTNER, W.B. **A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation**. The Academy of Management Review, Vol.10, No.4 (oct., 1985), pp.696-706.
- HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo, Saraiva, 2006.
- HISRICH, R.D. e PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

5ª.edição.

KIRZNER, I. **Perception, opportunity and profit; studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago, 1979.

LANDES, D.S. **A Riqueza e a Pobreza das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros e Empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil, volume 1 e 2**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

MILLS, C.W. **A Elite do Poder**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. 3ª.edição.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. São Paulo: Ed.Harbra, 1989.

_____. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª. reimpressão.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 3ª.ed.

SEIFFERT, P.T. **Empreendendo Novos Negócios em Corporações: estratégias, processo e melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994. 4th.ed.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 3ª.ed.

ZAFALLON, F., SANTO, S.A. e KUNIYOSHI, M.S.. **Modelos de Corporate Venturing Utilizados no Brasil: Estudo de Casos Múltiplos**. ENANPAD, 2005.

11. Anexos

11.1. Anexo I – Entrevista com o Superintendente da empresa

Entrevistador | Bom dia. Meu nome é Edward Yang. Esta entrevista tem o intuito de subsidiar uma pesquisa para uma dissertação de mestrado em administração, sobre o empreendedorismo brasileiro. O objeto de pesquisa é uma empresa brasileira do ramo da construção civil.

Entrevistador | Eu queria ter sua permissão para gravar a entrevista, transcrevê-la e anexá-la à dissertação. Informo que a dissertação é pública e, portanto, a entrevista será publicada integralmente.

Amauri | Autorizado

Entrevistador | Obrigado. Bom, em poucas palavras, a primeira pergunta, o que é o Grupo Geobrás?

Amauri | Bom, o Grupo Geobrás, ele tem 10 anos.

Ele é formado por 5 empresas que podem atuar conjuntamente entre si num mesmo empreendimento ou isoladamente e 2 para aquisições, totalizando-se 7 empresas.

Na construção civil pesada, temos a Geobrás e a Geobrasileira, que executam obras de fundações especiais para infra-estrutura (normalmente obras públicas);

Em serviços de manutenção de equipamentos pesados, locação de equipamentos destinados à construção civil pesada, caldeiraria pesada e usinagem, temos a Endodata;

No setor de transportes e comércio de veículos e máquinas, temos a Máquina Truck;

No segmento de automação e montagem industrial, notadamente, em transportadores industriais (esteiras e plataformas transportadoras), temos a Modular;

Treinamento e fornecimento de mão de obra especializada para as empresas do grupo e para serviços especiais para terceiros (mergulhadores, soldagem submersa, concretagem submersa, operadores de guindastes e perfuratrizes off-shore) temos a Pactolo;

Visando atuar no segmento agrícola, mais precisamente, implementos agrícolas, criamos a

MGC que lançou, recentemente, um implemento para extermínio do mato nas lavouras, através da aplicação de vapor d'água sob pressão, substituindo o uso de herbicidas químicos. Trata-se de um equipamento a ser acoplado em trator de pequeno porte e pode cobrir até 24.000 m² em 8 horas de trabalho, utilizando-se água e lenha. E estamos lançando no mercado um produto de uso doméstico. Trata-se de uma inovação no acondicionamento de papel higiênico nos banheiros. Queremos dar escala comercial deste produto ainda este ano.

Na realidade, o grupo nasceu da empresa Geobrás, que hoje tem 48 anos. A atividade que ela explora necessita de uma estrutura muito grande, por se tratar de obras públicas de infraestrutura. Nela, tudo é grande. Quando falamos de guindastes, por exemplo, o menor tem capacidade para 50 ton. Temos um guindaste de 150 ton. de capacidade de carga: só para transportá-lo para uma obra são necessárias 7 carretas e assim são os outros equipamentos. Para guardá-los, temos 2 áreas: um depósito com 36.000 m² e a sede, com 20.000 m². Ela precisa ter uma estrutura de base grande.

Só que essa estrutura quando sem obras é ociosa e cara. Por quê? Porque os equipamentos quando trabalham nas obras, normalmente sofrem seu desgaste usual, são feitos reparos de manutenção preventiva na própria obra e quando voltam, são desmontados.

E essa estrutura que desmontou e preparou esses equipamentos, fica ociosa quando novamente são enviados para nova obra. Ou seja: nós precisamos ter uma estrutura grande e pessoal qualificado para manutenção dos equipamentos, e durante a execução das obras ficamos ociosos. E isso funcionou assim durante quase 4 décadas.

Daí veio a idéia, de fazer com que essa estrutura trabalhasse.

Ao contrário de outros negócios, você tem uma estrutura para nela executar os seus trabalhos para adquirir receita. Nossas receitas não são adquiridas aqui, os trabalhos são feitos fora (na obra). Então eu preciso ter, por exemplo, uma oficina grande porque a manutenção de guindastes, perfuratrizes é grande. Até os parafusos são grandes. Então, ela é preparada para a obra, e quando vai parar na obra essa estrutura fica vazia, sem trabalho. E esse sempre foi o grande problema. O grande buraco de fuga dos recursos da empresa.

Bom, o que fazer para que a empresa possa gerar dinheiro e de tal forma poder pagar seus próprios custos?

Então, fomos buscar nas pessoas dentro da empresa, aquelas capacitadas para executar este tipo de trabalho para terceiros, aí que nasceu a primeira empresa chamada Endotada. A

Endodata passou a ser uma empresa que locava equipamentos e consertava equipamentos da empresa e para terceiros. Essa idéia foi a primeira no sentido de fazer com que a ociosidade da área de manutenção fosse quebrada. Era uma idéia meio estranha no seio de 99, porque o mercado não trabalhava assim. Cada um com seu segredo. A manutenção de seus equipamentos era guardada a sete chaves, pois o equipamento ganhava a obra. Então, nós tínhamos que quebrar este tipo de conceito que não levava a nada, as máquinas cada vez mais estavam mais parecidas, as tecnologias cada vez mais próximas uma da outra. O que diferenciava na realidade era a forma de se trabalhar, então não havia o porquê ficar guardando segredo e não uma coisa alguma que fizesse as pessoas entenderem. Passavam os anos e as pessoas pensavam do mesmo jeito... Isso era um conceito meio fora de moda. Mas isto era trazido para dentro da cultura da empresa desde o porteiro até o presidente.

E, então, romper esse lacre era um grande desafio que nós tivemos que enfrentar... Até que vieram encomendas das grandes empreiteiras, que já tinham eliminado essa área de manutenção, passando a terceirizar estes serviços e aí começaram a vir guindastes, perfuratrizes, fazer tanques, tanques enormes, do tipo silo, todos eles destinados à construção civil.

E este tipo de trabalho veio com os comerciantes de máquinas; o cara comprava uma máquina importada para colocar no mercado aqui, e ela precisava de adaptações. Como não existia empresa especializada nisso, efetivamente em adequação, então aí vem o know-how da Geobrás, conhece muito de obra de fundação, já passou por tudo quanto é tipo de problema. Então veio o que: nós passamos a aproveitar o que, a criatividade dessa área em adequar equipamentos para obras dos outros. Então, são equipamentos de grande porte, com características para onde são usados, por exemplo, na Europa que é um dos lugares fortes, em máquinas de fundação e, pra aplicar aqui no mercado brasileiro, tinha que ter algumas modificações (o solo e a formação rochosa de lá são diferentes daqui). Como a Geobrás, ao longo das suas 906 obras, aprendeu, apanhou muito com isso, aprendeu também a adaptar esses equipamentos. E passamos a pegar encomendas, aí gradativamente a cabeça das pessoas, a cultura da empresa foi gostando disso. Bacana, legal. E outra, aquilo que era impossível fazer internamente, “olha vamos modificar o equipamento. Ah, não dá! Não dá. O negócio não tem mais jeito...” Quando passou a gerar dinheiro fazendo esses serviços pra terceiros, tudo ficou possível. Aí, nós passamos a fazer o que: separar essa área de manutenção, transformá-la efetivamente em unidade de negócio. Ou seja, ela tem que se

pagar. Tanto é que o salário, o primeiro salário do corpo gerencial diferente do que era praticado até então começou aí. Ou seja, o gerente tá pra ganhar conforme a unidade de negócio dele gerar. Seja por ordem de serviços interno, tem uma remuneração, como se estivesse fazendo isso lá fora, seja pra serviço de terceiros. Perguntávamos: Quanto vale nosso serviço de manutenção? Alguém faz melhor e mais barato?

Então, foi uma experiência diferente, eu diria que o gerente de manutenção passou a entender aquilo como se fosse um negócio dele e não simplesmente um mecânico que conserta equipamento. “Consertou, consertou; não consertou vai receber do mesmo jeito o salário”, eles falavam. Nós quebramos isso. E ele passou a ser remunerado conforme as oscilações e a entrega do trabalho dele. Aproveitando essa deslanchada, que deu nesse negócio, vieram outras coisas: Por que não podemos fazer trabalhos de caldeiraria leve e pesada para outros tipos de negócios? Então, saímos um pouco da construção civil e abrimos pra outros negócios, como a manutenção de caldeiras de usina, usina de açúcar e álcool, fizemos manutenção em partes de equipamentos náuticos. E aí começou o pessoal a buscar novos negócios. Como? Descobrimos que nossos funcionários, por força de sua atividade, mantém relações com diversas áreas (fornecedores, por exemplo) Por eles mesmos. “Nós podemos”. Antes era impossível. E, dois anos depois: “nós podemos fazer”. Aí foi fácil, começamos a pensar em estruturas industriais, fizemos trabalhos de estrutura industrial, galpões projetados enfim, instalações industriais. Foi daí que entrou a Modular, a antiga Transroll, uma empresa alemã, que era dona deste prédio (local da entrevista), nós compramos esse prédio, posteriormente nós percebemos que poderíamos prestar serviços para eles, para desenvolvimento de sistemas de transportadora industriais, linha de montagem, correios, aeroportos, enfim. E passamos a terceirizar todo serviço dessa empresa, a Transroll. Entendemos que o mesmo torno que usina um eixo de um guindaste, pode usinar um pino de rolete de uma esteira transportadora. Ou seja, ele desmanchou a fábrica dele e nós passamos a ser a fábrica dele. A Transroll comprava as matérias-primas e nós executávamos o serviço.

Em seguida, baseada na experiência de caldeiraria e na reforma de grandes estruturas nós aprendemos um pouco sobre pressão, água, passamos a ter domínio sobre a caldeira industrial e aí veio a idéia de aplicar um vapor quente a 150° sobre o mato. Aí veio a idéia de entrar no ramo da agricultura.. Por quê? Hoje as empresas agrícolas, por exemplo, aplicam herbicidas pra matar o mato, porque o mato compete diretamente com a planta, a cultura. E isso, no longo prazo, apesar do custo baixo do herbicida em si, a reforma daquele talhão custará perto

de cinco vezes, se você for projetar para cinco, ou dez anos que é quando você tem que fazer reforma do solo dessas culturas perenes, o custo é astronômico. Então, tudo o que você ganhou, você deixa lá depois. Mas por conta do que: da reforma, ou da modificação, dos componentes dos nutrientes da terra. Então, você acaba criando uma equação, onde no final, nas contas você perdeu dinheiro. Por uma coisa simples, que é matar o mato. Você mata o mato com herbicida. Por causa do herbicida sua cultura não tem uma grande produtividade, então você tem que usar uma bateria de fertilizantes. Com isso, você vai cansando a sua terra. Depois, para que você possa recuperar, ao longo do tempo, a capacidade de produção da sua terra, você tem que reformar, aí você gasta uma fortuna para que você consiga transformar aquela sua terra com mesma produtividade que tinha anteriormente.

Então, nós bolamos, desenvolvemos uma caldeira a vapor, móvel, para poder acoplar num trator pequeno, e ser aplicado em qualquer cultura perene. Depois disso, também, veio a idéia de modificar o equipamento para aplicação em praças, principalmente no combate à dengue, e uma outra aplicação é nas prefeituras, nas bandas de praças, de ruas, de lagos, principalmente com problema interno. Que, é o mesmo, se você pensar bem, é o mesmo problema, você contrata um monte de pessoas que vai capinar as praças ou a beira do rio, vai correr bem, vai praquele local com a maquininha trabalhar, quando não bota o engate lá no meio também. Só que, tem cobra, tem aranha, tem escorpião. Em algumas cidades, a prefeitura não encontrava pessoas pra trabalhar, porque elas foram picadas por algum tipo de inseto em determinadas épocas e a população evitava este tipo de serviços para não correrem o risco.

Quando nós aplicamos esse equipamento, essa vaporização sobre o mato, não só matava esses insetos peçonhentos, como também espantávamos a cobra, esterilizávamos o solo, ou seja, a urina do rato, outros insetos indesejados, ninhos, enfim, a gente acabava matando ou espantando. Isso foi descoberto, assim, meio sem querer, nós descobrimos que o equipamento serviria pra isso também. As prefeituras já vinham procurando alguma coisa que pudesse resolver. Então, na região de Campinas, na região aqui na Ecovias, outro exemplo, em Cubatão.

Cubatão foi o mais terrível pois lá é onde se concentram os fabricantes de fertilizantes. E o fertilizante está no ar. Então, os caminhões são carregados e o vento, faz com que resíduos de fertilizantes caia na estrada e aquilo vai pro mato, fertiliza o mato e o mato cresce mais rápido que deveriam, criando até certa resistência. Na época passaram a aplicar glifossato, principalmente nas defensas da rodovia.

Na agricultura é assim, você põe um herbicida químico, você mata o mato e algumas ervas daninhas. Na verdade, não é que você mata o mato, você envenena o solo, joga uma doença no solo e o solo mata o mato. Só que ele também mata a minhoca e o passarinho que come a minhoca, e o gato que come o passarinho, e os outros animais silvestres que também comem aquilo. Então você acaba provocando um desastre, de pequenas proporções, mas existe isso, por conta de proteger a sua cultura principal.

Com esse aplicador, a gente percebeu que tudo isso pode ser mantido, você não envenena o solo e mantém a sua cultura. Então, esse equipamento já foi vendido para a Fazenda Estrela Branca, eles produzem café pra exportação exclusivamente, e não podem ter uso desses herbicidas. Então, virou a propaganda, sem contar Ecovias, que é um caso de rodovias, Cubatão, as praças de Cubatão, e onde a gente também vem aperfeiçoando acessórios, conforme a utilização exija.

Estamos criando parcerias com universidades e autarquias ligadas ao meio ambiente para aplicação nas áreas urbanas. A Universidade de Londrina já adquiriu um equipamento para auxílio em estudos e pesquisas ligadas à agricultura. E, então, a idéia é fazer com que o empresário do ramo da agricultura entenda que ele pode reduzir seu custo ao longo do tempo e contribuir com o meio ambiente também.

Então, acho que isso daí, nosso pessoal é rápido pra trabalhar, nós aprendemos a ser rápidos nisso, a assimilar, treinando as pessoas para serem rápidas. Mais importante de tudo desse conceito aqui aplicado é o seguinte: é a mesma estrutura, é o custo fixo da Geobrás é que está gerando isso, está se pagando. Então, ele não só passou a prestar serviço usando essa estrutura, e competência, dentro do setor, consertando os equipamentos, mas aplicando, o mesmo pessoal está produzindo esteiras industriais e tá produzindo caldeiras, ou seja, eu pago esse pessoal, o pessoal custa, todo mês “x” dinheiro. Hoje é o “x”, menos “y”. E às vezes, no caso aqui dos transportadores industriais, eu cobri um mês, o custo fixo, só com a venda destes sistemas de transporte... Com resultado de serviços prestados com transportadores industriais.

E as pessoas precisam sentir que além do salário, elas têm um plus por aquele trabalho, e isso daí fez com que nosso regime de remuneração passasse a ser buscado e não esperado. Nossos funcionários cobram, “queremos resultado, vamos trabalhar”. E não tem conversa, nessa empresa que hoje se chama Modular, ela tinha os seus pedidos, só que ela nunca entregava no prazo. Hoje, nós somos conhecidos, quatro anos depois, como a empresa que respeita os

prazos. Indica credibilidade. Nossos clientes hoje são as principais montadoras. Agora a pouco eu estava aprovando o pedido da General Motors. Estamos fornecendo também para a indústria alimentícia, que usa muito essas esteiras em inox e tem muita automação envolvida. Nós trabalhamos com inox, que é uma coisa que a Transroll antes da nossa gestão, não fazia. Encomendava de terceiros.

Estive em Santa Catarina há uns quinze dias atrás, na C-PACK que fabrica as embalagens da indústria farmacêutica e cosméticos, totalmente esterilizada e automatizada, com robôs e tudo mais. Eles encomendaram uma esteira inteligente, toda em inox e ela vai trabalhar em um ambiente totalmente esterilizado.

Então estamos desenvolvendo este projeto pra eles, que era coisa que a Transroll nem sonhava em fazer na época. Tinha um limite de produção e não desenvolvia projetos.

Hoje nossa planta tem capacidade de produção para cinco mil e setecentos roletes por mês, de um metro e meio de comprimentos por cinquenta de diâmetro. Até hoje não se ouve isso para uma empresa que fabrica roletes, nesse diâmetro e nesse tamanho, só pra quem trabalha para indústria da mineração. E podemos produzir até 14.000 roletes para esteiras com diâmetros de até 3” por mês.

Então nós agregamos com nosso trabalho. E agora nós vamos estar com os laboratórios que também precisam trabalhar em ambientes esterilizados, e aí sim, a mídia noticiou que o governo decidiu que a indústria farmacêutica, os laboratórios principalmente, deve ter duas estruturas distintas, uma para produtos farmacêuticos propriamente ditos e outra para cosmética, pois existem produtos que são mais ou menos uma ou outra. Então, agora eles dividiram; elas são obrigadas a criar uma outra estrutura se quiserem continuar, por exemplo, com cosméticos e com a farmacêutica.

Vimos, percebemos, corremos atrás. Já começamos a fazer projetos pra indústria farmacêutica poder produzir, só que com uma outra estrutura. Então está tendo um boom na indústria por conta desse negócio. Vamos correr atrás? Vamos correr atrás. Telemarketing, temos uma estrutura de telemarketing, o pessoal liga, enviamos nossos prospectos, enviamos nosso pessoal técnico. É bem agressivo mesmo, e com isso só de pedido temos duzentos e oitenta mil em quinze dias. Duzentos e oitenta mil era o faturamento de seis meses da outra empresa (Transroll). Então, nós estamos maximizando, estamos melhorando o resultado da empresa, ao mesmo tempo fizemos, usando a estrutura administrativa da Geobrás, seu saneamento a Transroll, tinha endividamento, tivemos que negociar com seus fornecedores, é o

estrangulamento, porque você deve para o fornecedor e enquanto você não paga-lo ele não te vende, e aí você já fechou o pedido e você não entrega. Então nós saneamos tudo isso e hoje, a empresa não tem dívida... E nós queremos até o final de 2009 ser a melhor e, talvez a maior, empresa de transportadores industriais do Brasil. Esse é o nosso objetivo.

Queremos chegar a um milhão e meio de reais, mês, de faturamento. Então, é o nosso objetivo. Com isso, lógico, há uma triangulação, quem financia tudo isso?

Nós temos um parceiro que é sócio dessa empresa também. É o Grupo W&W que faz o injetamento de capital na compra de matérias-primas. Nós dividimos o resultado. A antiga Transroll passou a ser uma empresa de representação da Modular e o pessoal técnico, de venda técnica, passou a prestar este tipo de serviço pra nós.

Estamos desenvolvendo agora, na linha de produtos domésticos, de uso comum, em residência, que é esse produto que eu lhe falei, que é essa papeleira, que vai ser lançada mês que vem. Usando a mesma estrutura, usando tecnologia da Transroll e o pessoal da Geobrás. Parte de você trabalhar com material plástico ou acrílico injetados. Usamos o conhecimento dessa empresa, mais a nossa criatividade e desenvolvemos esse produto, vamos colocar no mercado e é a Modular que também vai comercializá-lo.

Bom, e no segmento principal, que é a construção civil nós passamos então a escolher obra. Nós conseguimos esperar a obra. Diferente do que fazíamos no passado que era correr atrás de obra para poder pagar as contas. Aquele custo fixo que ficava ocioso, custava todo mês. Hoje nós podemos esperar a obra certa acontecer e os outros negócios vão contribuindo pra manter a estrutura, treinamento de pessoas, enfim, a parte que nós necessitamos.

Hoje nosso pessoal é polivalente, coisa que antes era muito..., a empresa era especializada e as pessoas eram especializadas. E ser especializado em alguma coisa é: conhece o parafuso e só sei apertar esse parafuso, sou o melhor apertador de parafuso que existe. Quando eu não tinha parafuso pra apertar, eu ficava parado. Hoje as pessoas são polivalentes.

Entregamos agora uma estrutura de tanques para uma empresa que um dia foi a grande concorrente da Geobrás e hoje nós somos fornecedores deles, dos tanques, e usam na construção, e mal entregamos e já encomendaram mais três. São tanques enormes, que é uma receita que antes era despesa. Nosso custo fixo hoje é receita. E eu uso o termo é fazer o custo fixo gerar dinheiro, ele tem que gerar valor, ele tem que ir além de se pagar. As pessoas precisam saber que o trabalho deles, além do salário, gera um recurso a mais, um *plus*, porque

ele trabalhou, cumpriu os prazos, e fez muito bem feito, executou muito bem o seu trabalho. Aquilo tem um valor e ele recebe por ele. Esse pessoal fica doido, quando chegam trabalhos diferentes, eles fazem mesmo. Concorrentes, amigos, quando vem nos visitar, eles gostam desse tipo de estrutura, mas sentem que na empresa deles não seria aplicável. Por quê? Porque ta com aquela cultura especializada. Eles perguntam, como é que você conseguiu. É muito trabalho, muito trabalho.

Se fizermos um ensaio, este “monte” de empresas, pra quê? Nosso raciocínio é o seguinte: Tenho um custo fixo (construtora) de R\$ 180.000,00/mês. Uma obra de fundação de uma ponte com valor de R\$ 5.000.000,00, se tudo correr conforme planejado, podemos obter algo 20% de resultado líquido (R\$ 1.000.000,00). Se for possível, contratualmente o Cliente concordar, o contrato poderá ser dividido em 3 outros: O 1º é de execução da fundação (técnica) e o 2º de locação dos equipamentos e o 3º de calandragem de chapas (confecção de tubos). Desta forma, a soma do valor dos contratos será o mesmo como se fosse único costumeiramente celebrado, mas para nós, o resultado de 20% terá um acréscimo de pelo menos 2,5% (R\$ 1.125.000,00) e podendo chegar a 7%, dependendo do local da obra (R\$ 1.350.000,00).

Este resultado é usado para pagar o custo fixo (7 meses) e se sobrar, distribuir aos sócios.

Os negócios que usam a estrutura de Geobrás, mas nada tem a ver com o contrato de obras (caldeiras, transportadores, locação, manutenção de equipamentos de 3ºs, produtos domésticos) geram um valor. Parte deste valor remunera a estrutura. A estrutura é parte do custo fixo da Geobrás. Ou seja, o custo fixo gera valor. Se este valor paga parte do custo fixo (20, 30, 50 ou 100%), significa que o resultado da obra contribui menos meses para pagar os custos fixos, ou seja R\$ 180 mil/mês de custo fixo pode ser R\$ 80 mil, podemos ficar 16 meses sem obra.

No ano gerencial 2004/2005, o faturamento do grupo foi de R\$ 24 milhões e o resultado foi de R\$ 8,4 milhões (35%). Quitamos nossa sede, compramos 2 perfuratrizes de grande diâmetro, 2 guindastes (50 e 70 ton), distribuímos resultados aos funcionários e remuneramos os sócios, paguei os custos fixos e ainda com dinheiro em caixa.

O PAC empacou e não ocorreram as obras que o governo havia anunciado. Não nos abalamos destes últimos 2 anos por que tínhamos dinheiro em caixa. Podíamos esperar. Neste período, executamos obras diferentes na Vale (Cia. Vale do Rio Doce).

Tratava-se da remoção de *dolphins* de atracação nos portos de Tubarão e Sepetiba. Como remover os *dolphins* (500 ton) sem que o porto fosse paralisado? A Vale recebeu várias propostas de metodologias executivas, mas todas elas demandavam mais de 30 dias e o porto custa R\$ 2 milhões/dia.

Entramos com uma proposta técnica que demandaria apenas 10 dias (executamos em 8). Tratava-se de cortar o *dolphin* em 18 partes com fio diamantado (equipamento utilizado para corte de blocos de granito), instalado sobre uma plataforma flutuante (domínio técnico da Geobrás). Parecia uma idéia maluca. Ninguém tinha executado, até então desta forma. Consultores de serviços náuticos e portuários alegaram ser teoricamente possível, mas duvidavam do prazo. A Vale concordou em executar a obra conosco, na seguinte condição: O preço estaria condicionado ao prazo. Executamos em 8 dias. De lá para cá, executamos mais 2 remoções. Gostaria de fazer 10 obras deste tipo por semestre. O resultado líquido chega a 37% em cada obra de 8 dias.

Entrevistador | Queria aproveitar esse gancho pra perguntar: aparentemente, como você disse, isso passou a ser uma prática a partir de um determinado tempo, quer dizer, nem sempre foi assim, é possível você recuperar um pouquinho pra gente até de uma maneira cronológica, como foi o desenvolvimento do Grupo, talvez desde a sua origem fazendo alguns relatos pontuais, sobre a história. Você comentou que ela começou como uma empresa e hoje ela é um grupo. Como é que foi essa história?

Amauri | Olha, a Geobrás foi fundada em 1959, aliás, depois de amanhã, dia 15 ela fará 49 anos. E ela nasceu de profissionais que trabalhavam no antigo DER, DNER (DNIT). E eles eram pessoas técnicas, engenheiros, e resolveram abrir uma empresa de fundação. Essa empresa de fundação veio a fazer trabalhos para o governo. Exclusivamente pra isso. E fazia tudo o que fosse ligado a construção civil pesada, desde a fundação, a meso estrutura e superestrutura, oferecia tudo. Ganhou notoriedade com isso, usou metodologias que eram tradicionais na época, só que aplicou com muito esmero e se tornou uma empresa especialista nisso, principalmente no uso de ar comprimido, que hoje é uma técnica que nós praticamente abandonamos, mas que na época era tecnologia que se usava para fazer pontes, viadutos, enfim, trabalhando pro poder público. Com isso, vieram a surgir novas empresas. E, a concorrência também foi se acirrando. Aconteceu um fenômeno que as grandes empreiteiras também faziam pontes, fazem até hoje, tinham problemas na hora da execução das fundações,

problemas técnicos. Foi aí que a Geobrás, na época, deixou de fazer, de concorrer no mercado e passou a fazer serviços de fundações especiais. Isso daí foi na década de 70.

Entrevistador | Ela explorou um nicho?

Amauri | Isso, e tornou-se uma especialista, foi considerada a melhor empresa de fundação naquela época. Como toda empresa especializada, você cria especialistas e os especialistas são os que querem buscar outros vãos, vendendo o que aprendeu na empresa. Então, saíam da Geobrás e iam criar as suas empresas de fundações e assim por diante. Trinta, quarenta por cento dos concorrentes atuais se originaram da Geobrás. Não necessariamente usando a mesma técnica, mas usando o conhecimento. Porque o ramo de fundações tem várias aplicações, várias formas de execução. Na década de 80, principalmente, numa obra difícilíssima, que é a ponta estaiada, aquela ali, difícilíssima, e essa aqui que é uma ponte ferroviária, passa trem, no meio e carro em cima, lá em Santa Fé. Aplicou-se uma tecnologia que só as grandes empreiteiras tinham que era uma perfuratriz de corte em rocha de grande diâmetro, e foi a primeira empresa de fundação a importar esse equipamento e aplicar, e sem conhecimento pleno. Tem que ter coragem. E desenvolveu o seu pessoal pra isso, apanhou muito, investiu dinheiro que não tinha, mas se tornou um especialista em perfuração em rocha de grande diâmetro. Trata-se de uma perfuratriz de limpeza através de *air lift*, que chama, limpeza reversa, e ao mesmo tempo que perfura a rocha. Porque fundação de ponte é aquela que é assentada na rocha. Engastada na rocha. O resto é buraco.

Então, nessa época o que todo mundo fazia era buraco. E rezava pro negócio não cair, apesar de a engenharia brasileira ser uma engenharia de ponta. Com o advento desse equipamento, do uso desses equipamentos a Geobrás deu uma subida, deixou os concorrentes lá pra trás, todo mundo queria fazer obra com a Geobrás, foi quando ela se embriagou no sucesso. No final da década de 80, ela ganhou muito dinheiro e passou a ter problemas, de sucessão, quando chegou na década de 90 a empresa passou a ter problemas de caixa porque, porque todas as obras eram ruins. Então você levava 120, 200 dias para receber uma fatura. Não há caixa que agüente, porque usar esse tipo de tecnologia, esse tipo de equipamento de grande diâmetro, você requer uma estrutura muito grande. E, não tem como você ficar 120, 200 dias sem receber...

Entrevistador | Com , hiperinflação...

Amauri | Com, hiperinflação, e os custos, a fundação, e isso é até hoje, tá?As grandes empresas não querem saber mais de fazer fundação, porque é muito especializada, muitas variáveis, você tem que ter um conhecimento do solo brasileiro muito grande. Uma leitura de sondagem errada e você quebra. E, apesar de a Geobrás ter se especializado nisso e ser conhecida por isso, pela idoneidade, por ser uma empresa íntegra, ela teve seus problemas de caixa e começou a sufocar e aí foi buscar banco. E deixou de pagar impostos, ou seja, entrou num processo de estrangulamento. Um contrato mal orçado ou na ânsia de pegar obras para resolver o problema de caixa, pode comprometer o caixa da empresa. Houve uma tentativa de criar novos negócios, isso foi em 96 pra 97. Só que todos eles dependiam da empresa mãe, ou seja, a empresa mãe precisava ter obra porque para que essas outras empresas sobrevivessem. Na verdade foi um canibalismo o que a estratégia fez com a empresa. E, além disso, veio também a ter problemas na gestão, o fundador veio a falecer em 96, tem três filhas e mais a viúva. Nenhuma delas tinha condições de tocar a empresa. Seus cônjuges, um médico, um dentista e um psicólogo com pouca vocação. O psicólogo assumiu, porque alguém tinha que assumir a empresa e começou a ter problemas de cultura, problemas de gestão e uma mudança de cenário, além de problemas societários.

[interrupção para atendimento telefônico]

E, então, esse tipo de problema, essa forma de gestão familiar, não profissionalizada, esse é o grande problema, não era por ser familiar, e sim por herdeiros passarem a ser sócios, gestores de mudanças, todos serem jovens, todos querendo comparar nos bastidores. Assumiu o psicólogo, não atribuo a culpa a ele, mas talvez pela falta de vivência, de gerir negócios. Em 98 a empresa passou por uma reestruturação, no auge de sua crise a família quis salvar os seus bens, e por isso foi preparada a venda da empresa. Nessa época que estava sem obras, na iminência de começar o Rodoanel, a família não quis. Queria vender a empresa. Aí, em 99 nós, eu fui contratado por uma empresa de consultoria pra fazer um trabalho que seria preparar uma maquiagem na empresa pra vender. Era esse o intuito da família. Analisando a empresa, o que você vai gastar de maquiagem, era preferível consertá-la. Mas a família não quis esperar e começou a fazer leilão no mercado. Eu falei, ó, vamos fazer o seguinte? Um ano, a gente faz um trabalho, conserta a empresa (equaliza as dívidas), faz uma dieta na empresa e depois vocês vendem, que senão não vai dar certo. O endividamento dela estava perto de 18 milhões, entre impostos, fornecedores e salários. Funcionários com seis meses de

atraso, enfim. A família aceitou de início, três meses depois ela não queria mais. Achou que não ia dar certo. Esses primeiros meses nós analisamos, o pessoal da área técnica, o Roberto, que é diretor técnico-comercial, fez uma análise de mercado, da situação de mercado, tínhamos um cenário favorável para o segmento desde que caísse fora do mercado das obras públicas, ou se trabalhasse indiretamente para o mercado de obras públicas. Acontece que se você sair das obras públicas, sobram obras privadas. Essas obras privadas, normalmente 90% naquela época, eram de segmento residencial, imobiliário, mas aí, o nível de concorrência, você saía de um mercado de 30 empresas e entrava num de 600. Daí, sem equipamento apropriado para aquele tipo de obra, que é uma obra mais leve, não tínhamos condições de competir. Aí veio a idéia de se trabalhar, então, com as empreiteiras. Elas é quem concorrem, nós passamos a ser prestadoras de serviço delas, nós fazemos a fundação pra ela. Era um modelo que tinha um ou outro ensaio, mas nós passamos a não pegar a obra direta com o governo, a não ser que fosse alguma coisa muito específica que a gente soubesse que havia verba já empenhada ou que tivesse liquidez, mas isso era raro na época.

E, então, nós buscamos participar do projeto, da concepção do projeto, entender aquele tipo de obra, ter o domínio sobre ela e dizer, “olha, esse tipo de obra nós fazemos, podemos concorrer”. Amarrávamos com determinada empreiteira que iria participar do processo de concorrência daquela obra, se ela ganhasse, entrávamos junto. E deu certo. Foi assim que foi executado as 16 obras das 23 do Rodoanel, da primeira fase. Em seguida, entrou a obra grande ponte Jaú-Bauru, era uma ponte que tinha que ser feita do lado de uma outra ponte antiga e depois implodi-la. Do lado que falo, são 3 metros de distância uma da outra, paralelamente. Fizemos o viaduto 10 da Imigrantes, perto de Cubatão. Fechamos a primeira obra no Tocantins, uma série que veio ao longo dos anos seguintes, são obras pesadas, grandes. Pra você ter uma idéia, no Norte, uma margem um lado pro outro são 2 ou 3 km. Você está numa margem não enxerga o outro lado. E isso tudo foi um contrato feito com a empreiteira, e a empreiteira fazia com o poder público. Nós não tínhamos nada a ver com o poder público. Pra nós era uma obra privada, e o nosso contrato era uma coisa muito simples, desvinculado do termo: se o governo pagar, eu te pago, não.

Até facilitamos o pagamento, com um preço menor, só que uma lucratividade maior. E aí começou ter uma maior ascensão da empresa. Hoje se tiver duzentos e poucos mil a dívida da Geobrás, desses 18 milhões, são dívidas bancárias, quitamos todos os fornecedores, quitamos todos os funcionários, quitamos as dívidas com os funcionários, entramos no REFIS para

parcelamento dos impostos por causa do endividamento que estava na Geobrás. Só que era o seguinte, nessa época a cirurgia em cima da Geobrás não tinha como você participar com a Geobrás nas concorrências. Primeiro, não tinha certidão negativa, você não tinha como comprar as coisas pra executar, você tinha um acervo técnico, um dos mais ricos do país, mas documentalmente, você estávamos excluídos da concorrência. Bom, criamos a Geobrasileira, ela passou a ser a gestora da Geobrás nos contratos todos em andamento, e nos novos contratos, e explicamos pro mercado e o mercado assimilou bem, e isso era coisa que a até internamente não se apostava nisso, todo mundo não deixava você apostar nisso. Fizemos e deu certo. E a Geobrasileira passou a gerir esses contratos. Nesse momento, no saneamento da empresa é que veio a idéia de fazer com que o custo fixo dela viesse a trabalhar. Então, a idéia poderia existir já há alguns anos atrás, mas a forma de se fazer, o plano de ação propriamente dito, eu diria que teria começado apenas no ano de 2000, sair do papel e ir pra ser unidade de negócio. E, o funcionário tem que participar, que se ele não participar, não adianta, ele é parte do custo fixo. Certo? Então ele precisa saber que ele ganha com isso, essa foi a maneira que fez com que a empresa viesse a iniciar essa idéia de grupo. Isso é contagiante, viu? A coisa vai, vem e aparecem as oportunidades. Aprendemos a ficar em estado de alerta. Surgiu a oportunidade, no mínimo estudamos. Nessa linha, surgiram Endodata, Pactolo, Modular, Máquina Truck, MGC, além da Geobrás e Geobrasileira. Todas pousam sobre o mesmo custo fixo, porém independentes em seus negócios, são elas e o seu próprio mercado (diferente da tentativa de 1996-1998, pois todas dependiam da Geobrás).

Entrevistador | E, com todo esse relato feito o que o senhor considera fatos marcantes ou práticas relevantes para o desenvolvimento do Grupo ou dos negócios do grupo? Caso algum fato não tenha origem na história relatada até então, peço-lhe a gentileza contextualizá-la no relato cronológico.

Amauri | Olha, a empresa Geobrás, o mercado dela, o grau de conhecimento dela, o nome dela, o know-how, isso aí foi e é o principal. Não dava, não daria para fazer um tipo de trabalho desse, se a empresa não tivesse nome no mercado, se ela não tivesse know-how, em fundações principalmente, se o mercado não a conhecesse, não a reconhecesse como uma das melhores. Então, não tem milagre. Esse foi o fato relevante, esse foi, pelo menos, o fator crítico, que fizesse com que nós assumíssemos os 18 milhões de dívidas, senão não teria o porquê. Esse foi o principal fator.

Agora, algo que eu diria que existe a vontade nas organizações de um modo geral, mas não saem do papel, do discurso: e nós desenvolvemos, nós demos condições de desenvolver. É abrir caminho pra criatividade, seja pra aplicação no seu negócio, seja para os novos negócios, há um colegiado, formado pelos diretores mais os principais agentes na organização que tem o cargo de supervisão, gerência, fazendo com que eles se comprometam. Então, essa criatividade dessas pessoas tanto para o negócio como para os novos negócios isso aí também são fatores que constroem o principal.

Coloquei ao pessoal que a empresa reconquistaria seu lugar no mercado com ou sem vocês. Para minha sorte, muitas pessoas toparam a parada.

Todos foram assim? Não. A estrutura de comprometimento fez uma seleção interna e nós trouxemos gente de fora. Não troquei 1 experiente por 2 +/- . Fiz o inverso: com o custo de 2 +/-, trouxe um experiente. Então, isso foi necessário fazer, por quê? Porque a pessoa pode ser criativa mas não pensar como empresário ou como empreendedor. Ela pode ser empreendedora, mas não ter, não ser um facilitador interno, principalmente. Ela pode ser tecnicamente uma pessoa qualificada, mas não ter comando sobre sua área. Então, tivemos pessoas que trabalharam na empresa e que nós dispensamos porque não tinham essas características ou por ter uma característica e ser contra a outra, por exemplo. Então, se sou muito bom em consertar guindaste, mas não acredito em inovação, então não posso, não pode ser o quê?, Um multiplicador, um facilitador, na verdade, vou montar um feudo. Então nós já pastamos com muita gente também.

Hoje nós somos formados por pessoas que querem fazer com que a empresa ganhe. As pessoas precisam sentir que além do seu salário, que é aquele dinheiro que elas recebem todo mês, serve para se manter e resultado é o que o seu trabalho gerou para a empresa. Ele tem que entender que aquilo é porque ele trabalhou bem com a equipe dele, tem que perder o orgulho de ser o melhor especialista e passar a ser coordenador de resultados, pois se ele pensar que foi ele, a empresa está em maus lençóis, pois o dia que as pessoas saírem, quebraram todos.

Então, nesse segmento, todas as empresas desse segmento, que se originaram da empresa da construção civil pesada e depois migraram para a fundação, controlam a fundação, não criam e também não se multiplicam. Quando eu falo em polivalência e multiplicador, é uma forma de fazer com que as pessoas criem outras pessoas, se você é bom nisso, você só sobe se você trocar conhecimento com um cara igual a você em outra especialidade e ambos criarem outros

com conhecimentos híbridos. E isso antigamente era uma resistência enorme, não tinha como. Os próprios gestores criavam especialistas e pagava-se muito e só tinha resultado.

Hoje, é mais fácil, hoje o cara quer crescer. Ele não quer cargo, ele quer resultado. Isso nós ensinamos. Dinheiro, dinheiro, segurar o dinheiro que ganhou, além do salário. Salário é pra pagar conta, pagar prestação da casa, pagar prestação do carro, conta de luz, água e telefone. Agora, resultado é dinheiro pra você gastar. Trabalhei, trabalhei muito bem. Minha equipe trabalhou muito bem, ganhamos juntos. Você traz uma aliança que a gente conseguiu espalhar pela obra. Pra você ter uma idéia, hoje, nós temos uma obra na Vale, nós temos duas obras, uma terminou ontem, a outra está em andamento, lá em Vitória. O gerente da mecânica foi operar uma perfuratriz na obra, o advogado interno esteve na administração da obra que terminou, lá na Vale, essa é a diferença. Eu tenho um advogado que vai lá pisar no barro, em canteiro de obra e consegue tocar a parte administrativa de uma obra, além de cuidar da sua área. Está longe daquilo que trouxe da formação dele.

Um gerente de manutenção foi operar uma perfuratriz, teoricamente, um gerente jamais faria isso, por quê? Porque o status dele não permite. Quando nós tocamos um resultado, o cargo pouco importa. Porque como pra operar essas perfuratrizes as pessoas estão..., a maior parte desses operadores está na Venezuela. E, pra fazer uma obra lá na Vale, lá em Vitória, precisava de um operador que fosse muito bom. Pra fazer umas estacas inclinadas, aí o gerente da oficina falou: “Eu vou.” Resolveu e já está aqui de volta. Isso antes não acontecia e fazia com que a estrutura inchasse. Hoje, não, eles entendem que quanto mais enxuta for maior vai ser o resultado aqui pra eles e com muita responsabilidade. Aquele lado da vaidade individual foi enterrado. Este talvez tenha sido o maior problema que eu tive que enfrentar. Porque negociar, equalizar dívida, buscar negócios, fazer obras com rentabilidade, criar o equilíbrio na empresa isso aí faz parte da minha profissão, da minha competência. Agora, saber fazer, quebrar cultura, mexer com pessoas, quebrar vaidade e saudosismo individual e buscar polivalência, acho que isso daí também contribuiu bastante para o negócio. Então, recapitulando, a vocação da empresa, a necessidade de uma estrutura, fazer a estrutura se multiplicar, ser polivalente e criativo e quebra da cultura, quebra da vaidade. Cito como exemplo o advogado e o gerente de oficina.

Entrevistador | Falando em equipe, eu entendo que como equipe, as pessoas elas tendem a ter que ter uma formação crescente, ter que transmitir isso pras pessoas, dar lugar pras outras.

Quer dizer, na construção civil, o *turnover* é alto aqui na Geobrás também é alto?

Amauri | Eu diria assim. Numa obra, até por força da legislação, ela é considerada obra eventual até um ano. Ela não é considerada uma obra que você tem que obedecer todos os quesitos da exigência da legislação do IR e do município. Ela não é considerada uma obra de longo prazo. Tanto é que, contabilmente ele não precisa ser inscrita no município. Obras nossas são duram cerca de seis, sete meses, pois a primeira coisa que acontece numa obra é a fundação. E queremos assim? Queremos assim.

Porque nós somos os primeiros a entrar, os primeiros a sair e os primeiros a receber. É complicado quando você tem que colocar a lâmpada: acabou a ponte, acabou tudo, aí o cara que tem que colocar a lâmpada na ponte. Este sofre. Então, nós não queremos colocar a lâmpada, por melhor que ela seja remunerada. Nós temos que ser rápidos, hoje é parte mais importante da obra: que é a fundação. Certo? Tem um alto valor agregado, você recebe muito bem por isso. O resultado é muito bom. E ele é imprevisível e por isso tem um alto grau de risco e risco precisa ser bem remunerado. Então você trabalhar numa empresa que é especializada, alto grau de conhecimento é a primeira a entrar, a primeira a sair, a primeira a receber, é isso o que eu quero. Por quê? Botar um corrimão é muito previsível e tem preço certo e conhecido, fazer o tabuleiro da ponte é previsível, não requer muita especialização. Você vai seguir um receituário, regras técnicas e um projeto. E acabou.

A fundação é que cresce. Você faz um contrato de determinado valor, pra determinado tipo de serviço. Só que na hora que você começa a perfurar, encontra tem variação daquilo que foi projetado, daquilo que foi sondado lá. E isso você cobra. Então o resultado de uma obra de fundação é o melhor resultado que tem, por exemplo, numa ponte. Tanto é que as empreiteiras sabem disso. Que elas ganham em cima da fundação também, em cima da gente elas ganham. Então, eu diria que quando você faz uma obra e o pessoal for aquele lotado em sua sede, eles executam e retornam para sua rotina na sede. Quando há rotatividade, eu falo isso, é pro pessoal não especializado, os ajudantes, serventes, soldadores, ajudantes de concretagem, que normalmente, por sua função pouco qualificada, além de mais barato e alguns sindicatos até exigem que você contrate certo nº de pessoas lá naquela região ou por força contratual exigida pelo governo do estado a que pertence a obra: são contratados para serviços na obra e após seu término (não necessariamente o término da obra), são dispensados. Porque enquanto um trabalhador da construção civil em geral ganha em média 500 reais, na Geobrás ganha mil, porque é treinado para exercer funções especiais. Já aconteceu também de um trabalhador

local, cortador de cana, contratado como ajudante geral para uma obra no Tocantins. Por ter se destacado, trouxemos para São Paulo. Pagamos estudos e moradia pra ele trabalhar aqui na sede. Era um ajudante que tinha um potencial de crescimento muito grande. Hoje ele é casado e operador de perfuratriz.. A recepcionista é ex-faxineira, ela está terminando o colegial. Vai prestar vestibular, eu paguei os estudos, investi, mas cobro resultados.

A moça do departamento pessoal trabalhava na cozinha, foi pra escola terminar os estudos, fez cursos de treinamento e aperfeiçoamento em departamento pessoal.

Um dos torneiros daqui da área trabalha na manutenção e faz a usinagem de peças que fazem parte de engrenagens dos equipamentos. Ele era lavador de carros, eu o trouxe pra cá, vai estudar, eu ajudo, pago, vai estudar nesse curso e vai fazer outro, e está entre os melhores torneiros da empresa, foi um dos destaques inclusive no ano passado, premia-se o pessoal daqui. Então, esse pessoal vai pra obra pra montar a obra. Montou a obra, aí é com o pessoal de engenharia e o pessoal local. Acabou a obra o pessoal local é dispensado, a não ser que haja algum profissional que nos interesse, e os demais voltam. Então, esse *turnover* normalmente acontece no mercado imobiliário, diferentemente da nova Geobrás. A rotatividade é grande e o salário é aquilo lá mesmo. Agora, o nosso normalmente ele começa a obra e termina. Mas as nossas obras são de seis meses, dez meses no máximo. Não chega a um ano. São segmentos diferentes, tá?

Entrevistador | E, entendi, então, que dentro das empresas existem também especialidades, das empresas do grupo. Como é essa relação entre as empresas do Grupo? E como é que essas empresas, esses negócios diferentes eles escolhem o que fazer?

Amauri | Vamos dividir um pouco. A relação das empresas. Entenda que as pessoas são as mesmas, as empresas são diferentes, o segmento das empresas são diferentes, as pessoas são as mesmas, o pessoal de manutenção, da administração e até o corpo gerencial. O que muda são os investidores ou os diretores. Nós estamos nas outras empresas, mas normalmente tem um cara que é especializado num segmento com conhecimento e know-how. Tem o pessoal da área financeira, que é uma instituição que participa e é isso que difere. O pessoal de produção é o mesmo. E quando você fala: “vamos colocar mais um torneiro”, eles não deixam. Eles não deixam! Porque eles sabem que vai mexer no resultado deles, no bolso deles. Agora, nós estamos com alguns projetos grandes, por exemplo, na parte de transportadores, tem dois projetos, um é da Gessy Lever, que é fazer uma esteira

transportadora enorme, e tem um outro que é da Hansatécnica, que é um negócio colossal, tudo grande, coisa de gente grande. Pra esse tipo de negócio, onde o valor do projeto beira 800 mil dólares, aí eu vou precisar trazer gente de fora, de produção. O pessoal fala: “olha, traz, mas e é pra vir e ir embora.” Eles não querem. Então, faço o orçamento, mas aí é quando eu vou buscar gente de fora. Às vezes até empresas, tá? Até empresa quando a gente subempreita alguma coisa.

Entrevistador | A Geobrás é uma empresa empreendedora?

Amauri | A Geobrás não é uma empresa empreendedora. Os diretores são empreendedores. A Geobrás, através de seus diretores participa de vários tipos de negócios. Por que se, veja bem. Eu entendo que chamar uma empresa de empreendedora, significa que qualquer um que entrar, se minha filha quiser entrar aqui, ela vai continuar sendo empreendedora. E não é. Então, eu entendo que nós diretores é que somos empreendedores. Porque a Geobrás ela é uma empresa que permite que se crie, porque ela tem que ter uma estrutura muito grande, então ela permite que se crie novos negócios. Ou seja, ela não precisa de grandes investimentos para atuar em determinados negócios. Mesmo que seja fora de seu segmento. Agora, as pessoas é que são empreendedoras. Senão, nem precisava de eu ter vindo pra cá.

O ramo de fundação, que é o principal, que é hoje o que mais traz volume de dinheiro, mas eu quero fazer com que os outros negócios também gerem muito dinheiro. Por quê? Porque, pra você ter idéia, a gente tem obras fechadas há dois anos. A gente não consegue começar a obra. Porque as verbas não aparecem, elas estão dentro do PAC, depende de vontade política, muito provavelmente não saia nada esse ano. A não ser que seja de interesse do governo. O governo divulga que soltou tantos bilhões de reais pra execução, é pra canalização de córrego de favela, pra educação em comunidades, não que isso não seja importante, mas são fora de meu segmento e nada tem a ver com o PAC. E as obras que eu tenho são pro norte, e essas obras do norte dependem de verba federal, e não tem, e elas também estão dentro do PAC. Em São Paulo, infra-estrutura só tem o metrô e no Rodoanel. Rodoanel, por exemplo, não tem verba. Estão trabalhando aí com empréstimos, do BNDES, bancos privados, principalmente praquelas pessoas que vão explorar o Rodoanel, tem empresa que já tem a primeira fase do Rodoanel, a manutenção, contrato bilionário aí e alguém vai explorar pedágio essas coisas e o resto da segunda fase também, o pessoal tá injetando dinheiro, mas não tem dinheiro do governo, só tem na propaganda mesmo, mas efetivamente não tem. As obras que eu tenho

fechadas são importantes? São. E pra Geobrás são importantíssimas. Porque tem um aporte financeiro grande. O resultado previsto pode ser excelente. Os equipamentos que eu tenho são apropriados. Somos a única empresa que está com os equipamentos inteiros, prontos pra entrar. As empresas não estão preparadas para isso. Mas por quê? Porque as obras anteriores que nós fizemos geraram muito dinheiro. Então, nós montamos, deixamos sempre os equipamentos em ordem. Consertamos tudo, deixamos, voltou da obra já desmonta inteiro, monta até ficar pronto. É, mas ninguém faz isso. Cada vez mais o pessoal está deixando pra última hora pra fechar o contrato. A gente tem o equipamento, em quinze dias já está na obra. Então é assim que o nosso pessoal trabalha, sem avacalhão, entrei e detonei a obra. E essas obras privadas, da Vale, são boas. São obras de dez dias. Dez dias, vê se dá para chamar isso aí de obra. E é um contrato de um milhão e meio. Ganhar um milhão e meio de reais em dez dias é excelente. Bota uma perfuratriz lá que me custou 200 mil reais isso aí é muito. Então, obra com contrato assim é bom. É o que já tá pronto.

Entrevistador | É um critério de escolha, de entrar numa obra...

Amauri | Sim, porque ninguém faz isso. Todo mundo espera ganhar uma obra, pra ter um sinal na assinatura do contrato, que eles chamam de mobilização e é com esse dinheiro é que eles vão consertar ou adequar seus equipamentos. E eu não. Na hora que eu saio da obra, eu tenho resultado suficiente pra fazer a manutenção. Deixo prontinho. Somos a única empresa que faz isso no segmento.

Entrevistador | A sustentabilidade financeira e econômica do negócio hoje depende ainda dos projetos de construção civil ou elas já estão equilibradas entre os diversos negócios?

Amauri | É isso que eu estou querendo buscar. Fazer os outros negócios conseguirem alcançar o grau de rentabilidade que a Geobrás nos dá hoje. A Geobrás sozinha nos dá um resultado excelente quando temos obras. Com as outras empresas, se eu conseguir um resultado relativamente bom, bom que eu falo é, a gente não está falando hoje em qualquer obra aí que dê resultado de 2 ou 3%, estou falando de 30 a 40%, de resultado efetivo. Por quê? Porque o custo fixo eu tenho é um só, né? Pra todos os negócios. Essa é a minha realidade, eu rateio esse custo. Acabou. Não tenho mais problema... Eu faço o meu custo fixo virar receita.

Entrevistador | O custo fixo maior, então, é a produção, que se remunera...

Amauri | É, que eu tenho que ter pra construtora. Eu tenho que ter esse custo fixo de qualquer jeito. Tá? Aí os outros negócios usam o mesmo custo fixo pra realizar o seu trabalho. E esse das esteiras, por exemplo, é trabalho contínuo. É todo dia, três a quatro aprovações que eu solto de pedidos. Vendemos sistemas e depois fazemos a manutenção, pois com o desgaste natural, o rolete que sofreu muita fadiga precisa ser substituído. E o nosso rolete é diferenciado do mercado. Nós levamos qualidade mesmo. E a nossa idéia é que um dia, assim como, por exemplo, a Geobrás, nós queremos que a Modular no final de 2009 seja a maior e a melhor empresa de transportadores industriais e porque nós queremos alcançar esse grau de rentabilidade.

O que acontece. A Geobrás de 98 para 99, ela tinha 14 obras em execução. Portanto, se juntasse a receita bruta das catorze obras, não pagava o somatório do custo das obras. Por isso, grande parte do endividamento com fornecedores e funcionários é de 98 para 99. Os impostos vêm de outra data, mas até mesmo com a doença do fundador demandou muito dinheiro para pagar tratamento nos Estados Unidos. Então, tudo bem, foi uma escolha da empresa, da gestão da época. Essa idéia de valores, pra mim, se o faturamento é de 50 milhões, não interessa. Eu quero saber do resultado, quanto de dinheiro eu consigo fazer com o resultado. Se o produto não me agrega resultado, não me interessa. Porque senão ela acaba canibalizando o outro negócio, um financiando o outro. Que foi isso o que aconteceu numa primeira tentativa de diversificação negócios, que a gestão anterior tentou, canibalizava a outra, então, o problema era postergado e não resolvia.

Entrevistador | O que poderíamos considerar como uma iniciativa inovadora no contexto do Grupo ou das empresas ou mesmo da construção civil?

Amauri | Tá. Na construção civil, eu diria que hoje o mercado trabalha com a perfuratriz de limpeza reversa por causa da Geobrás. Isso daí foi a empresa pioneira na utilização desses equipamentos de grande porte pra estacas escavadas em rocha em grande diâmetro em obras marítimas, fluviais e sobre plataforma flutuante, onde você põe guindaste, perfuratriz, martelos hidráulicos, numa estrutura de 450 toneladas, pra fazer uma estaca de dois metros de diâmetro e 50 metros de comprimento. Isso é uma coisa que a Geobrás fez de bom para o

país. E, a Geobrás, o grupo, o mercado da construção pesada deve isso à Geobrás. Os concorrentes pra esse segmento, são mais dois, só que iniciaram há menos de dois anos. E é um tipo de ferramenta que se você não tiver pleno domínio, você arrebenta como a Geobrás se arrebentou, durante os seus cinco, dez anos que ela veio trabalhando com isto e apanhou muito pra aprender.

Então, hoje as pontes onde nós executamos as fundações, tranquilamente, você pode passar cinquenta anos que a fundação não mexe, porque eu sei que ela está na rocha. São feitas pra este tipo de trabalho, adaptadas para o solo brasileiro, para as características do topo rochoso brasileiro, isso nós sabemos fazer, que é o grande segredo do negócio. O grande segredo é a broca. Como você vai conceber a angulação dessa broca pra aquele determinado tipo de rocha, não é só catar e ir lá botar a broca, como se você fosse botar uma chave de fenda. Você tem que preparar essa ferramenta. As vezes você pode encontrar mais de um tipo de rocha numa mesma obra. É só lembrarmos que no norte do país, os rios têm margens distantes em 2 km em média. Então, o angulo de como vão cortar e como girar, as esferas de tungstênio, as pontas de tungstênio ou diamantadas para você cortar determinado tipo de rocha, isso é o que a Geobrás acumula de conhecimento. Para os outros negócios, eu acho que é a vontade da diretoria, o corpo que dirige, de fazer com que as pessoas cresçam. É querer dar pra eles, mostrar pra eles que eles precisam ganhar alguma coisa além do salário. Eu digo coisa por que quero que eles realizem coisas com este *plus*, que possam realizar o que desenharam querer. Que existe algo que a empresa quer, é o resultado. Não basta a empresa querer, você tem que ensinar as pessoas a quererem. Pra elas quererem, tem que receber, sentir isso. Então acho que isso também é, algo que já me perguntaram, empresas do segmento, como se faz. Eu sempre respondi que a forma de fazer tem um monte de jeitos, o que você precisa entender é que pra sua empresa ganhar, seu funcionário tem que ganhar. Ele precisa saber o que ele está ganhando. “Ah, mas eu pago salário”... Não, salário não interessa. Salário é obrigação. Isso daí é pra pagar contas. O sindicato é que vai dizer o quanto cada categoria precisa receber de salário. Isso aí, para mim, é pra pagar contas. Mas ele precisa saber que o trabalho dele é medido, isso eu repito várias vezes, esse foi o grande diferencial. É isso que faz com que as pessoas venham felizes trabalhar na empresa, a pessoa tem que vir feliz. Ele vai vir falar, ó, preciso realizar algum trabalho, Vou receber tanto. Quero receber mais. É isso, que eu atribuo como uma diferença, mas também teve que partir de nós.

Eu disse, não é a empresa em si, somos nós, pessoas que dirigem a empresa, precisam pensar

assim. Não adianta, os seus funcionários, os seus colaboradores, estarem sem estímulo, sem vontade de trabalhar, ou só esperando o dia cinco chegar pra receber. Não. Elas precisam realizar algo. Elas precisam ter coisas na casa delas. Coisa não é arroz, feijão. Coisa é TV de plasma, trocar o carro, fazer uma reforminha, ou comprar a casa. Só na nossa gestão, pessoas compraram casas, um monte de gente pode comprar sua casa. E isso daí, sim. É o que faz com que a pessoa se torne alguém diferente. Só que você tem que criar viabilidade pra isso, não é a empresa, a coisa em si, a instituição em si, somos nós. Nós precisamos pensar assim, porque se você não ensinar assim, você não vai ter sucessor aqui na sua empresa, profissional, certo? E você vai ser só idolatrado, e grande coisa, não serve pra nada. Então, você precisa ter essa disposição, dá muito trabalho, dá sim, você tem que ter essa disposição, criar as pessoas, fazer com que as pessoas também se multipliquem, porque se ela não se multiplicar, não adianta ela ser a melhor, ela precisa quer ser a melhor. Como é que é a nossa avaliação, o cara é bom, é, tá bom. Quantas pessoas ele multiplicou, nenhuma? Então ele não é bom. Cara bom é aquele que multiplica. Esse cara sobe, ele pode ficar no meu lugar no futuro. Esse cara eu posso preparar. Ah, mas você pode preparar ele pra outra empresa. É só a empresa ser sempre a outra empresa que ele não vai. Como? Remuneração por resultado. Que se não tiver remuneração por resultado, quebrou. Ué, se ela vive de resultado, então, a gente tem que sair daquele momento de crise de identidade da empresa. Não cabe mais espaço pra isso. E as pessoas insistem em usar a crise como uma fuga, e não é. É aquela passagem, aquele estreitamento que você está tendo ali, que dali que vai vir a melhor forma de você dar o salto. Não adianta você querer desviar daquilo. E as pessoas também não vão aprender. A nossa responsabilidade é muito grande. E eu não quero que as pessoas dependam de mim, eu quero que as pessoas venham a ser meus sucessores.

Entrevistador | Você mencionou no início da entrevista que são as próprias pessoas que inventam novos produtos, novos serviços. São elas que detectam novas oportunidades de aplicação. Como é esse processo?

Amauri | Olha, deixa eu... Tá, deixa eu colocar, talvez até corrigir um pouquinho. Na realidade, a idéia, a gente cria a idéia. O como fazer, como o melhor fazer é que eles desenvolvem bem, né? Por quê? Porque pra desenvolver determinada coisa, pra você ver: “vamos fazer uma caldeira”. Não é só o produto em si. Você tem que criar o ferramental, aí sim você cria. Como é que eu vou ficar dobrando esse troço, uma chapa de meia polegada.

Então eles precisam pensar. O pessoal da caldeiraria, o pessoal da mecânica, o pessoal da usinagem, eles pensam um ferramental pra facilitar aquele trabalho de dobrar uma chapa de meia polegada. Por quê? Porque aquele produto vai precisar dessa chapa de meia polegada e precisa ter produtividade. Então são várias coisas, veja bem, quando eu falo criar um produto não é só o produto final em si, é como chegar lá; criar os ferramentais, buscar a melhor matéria-prima, a forma mais fácil de desenvolver aquele projeto. Agora, eu preciso trabalhar, né? Preciso buscar mercado, saber se o produto pode ter demanda, se o público-alvo é o público fiel ou se não é fiel. Isso eu tenho que buscar. Então, eu trago a idéia, a gente faz uma primeira concepção do que é, aí sim, idéia, eu quero idéia, idéia. Ó, a gente posso fazer, assim, assim, assim?...

Entrevistador | E solução técnica é o que eles trazem...

Amauri | Sim.

Entrevistador | E essa detecção de, vamos dizer assim, pré-oportunidade é a direção que busca, face ao seu..., às possibilidades que existem dentro da linha de produção...

Amauri | É porque a idéia pode vir até de um funcionário. Mas quem vai buscar potencial, se vale a pena, se não vale a pena, quanto é que vai custar, se o mercado está pronto pra isso, se não está, se existe alguma coisa parecida ou melhor... Que não adianta ficar... É assim. Se reinventar uma roda, reinventamos, só que melhor, tá? Melhor, além de trazer outros atributos que a idéia atual que o mercado atual não oferece. Então tá. Criamos uma papeleira que não precisa colocar o eixo. Ela é higiênica, não molha, tá certo? Pode-se usar em qualquer lugar e é bonita. Pronto. Por qual preço? Mesmo preço. Onde é que tem no mercado aí? Quanto custa? Ah, tem aquelas de aço escovado, com pedestal, não sei o que, tem revisteiro, etc., que custa R\$ 300,00, então tá bom..., custa sei lá, R\$200? Vamos contratar uma empresa de colocação de produto, de marketing, de embalagens? Nós decidimos o caminho.

Entrevistador | E essas oportunidades, elas estão sempre vinculadas a qualquer negócio do grupo?

Amauri | Elas sempre partem assim: o que é que eu posso fazer? Entendeu? Porque não

adianta eu ficar criando coisas que criam custo. Porque senão, eu inviabilizo qualquer projeto. Qualquer projeto de início, tem investimento, pesadíssimo. Vamos supor que hoje eu fosse dizer, Edward, fazer caldeiras é o melhor negócio que tem. Aí você vai vislumbrado, fica vislumbrado... “Vou fazer caldeiras”. Pô, mas você tem que ter estrutura, tem que ter os equipamentos certos, tem que ter as pessoas que vão criar os ferramentais. Que se você for investir isso aí, inviabiliza. Caldeira é um bom negócio? É. Desde que você já tenha uma estrutura pronta. Porque se você for fazer a estrutura, já tem um monte de empresa que já faz caldeira, né? Ah, mas fazer essa caldeira móvel para agricultura por ser diferente e é um bom negócio? Pode ser. Tem maior rentabilidade? Tem que ter. OK! Vamos fazer? Se você não tiver estrutura assim, não. Senão não há negócio que sobreviva. Fazer uma forma disso aqui é 50 mil reais, pra fazer essa papeleira, a matriz. Edward, vender isso aí é um bom negócio, viu? Você pode fazer essa papeleira que você vai ganhar dinheiro, desde que você tenha a matriz, desde que você tenha os tornos pra fazer isso. Essa pecinha que vai aqui dentro, que é um problema que o mercado não te oferece, ela foi desenvolvida aqui. E ela não pode romper o acrílico. Tem que ser de cobre. Então, esse estudo de materiais que esse pessoal faz. Então, todos os negócios que porventura são estudados, para o desenvolvimento de alguma coisa é: eu posso fazer? Quanto que eu tenho que investir a mais? Ah, tem que investir um milhão de dólares. Não vou. A não ser que me devolva em X tempo + rendimento mínimo (poupança). Eu não penso em coisas de mega empresário, primeiro que eu não sou, talvez nem competência para ser, mas para aquilo que eu já tenho, derivar novos negócios, usando a mesma estrutura. Porque não?... , porque senão vai tudo por água abaixo aquilo que eu acredito. Eu penso assim: “tenho 200 mil reais de custo fixo mês, que eu tenho que pagar”. Todo mês. O que é que eu posso fazer pra amortizar esses 200 mil reais? Vou vender custo fixo. Como é que vendo custo fixo? Criando novos negócios para o mercado, que vai utilizar a mesma estrutura. Como é que eu abaixo isso daí para 50 mil por mês? É assim. Então, toda vez que você fala, preciso investir..., se meu custo fixo não estiver pronto pra fazê-lo, eu não faço.

Entrevistador | Quem são as pessoas-chave, ou se são pessoas, ou processos ou se são funções-chaves pra alavancar essas idéias, como é que elas brotam? É um processo deliberado, é uma descoberta, existe um processo deliberado nessa lógica de negócios?

Amauri | Olha, nunca pensei dessa forma. Talvez o dia que eu venha pensar dessa forma, de

criar uma regra, talvez eu esteja jogando a idéia fora, até a da papeleira. Eu diria que pra mim é tudo viabilidade. Não importa a idéia que você me traga. Pode ser a coisa mais absurda. Lembra a história da tinta? Né? ... Dá uma olhada nisso, pergunte aquilo e vê se é isso, enfim você questionou a funcionalidade da idéia e buscou elaborar um plano de ação e descobriu que depois a pessoa lá no final não quis. Não quis porque ele tinha o segredo da fórmula da tinta (a Geobrás também tinha o segredo das máquinas e não pagou as contas). Eu vejo as coisas dessa forma, dá. Do contrário, não dá. É assim que faço funcionar.

Entrevistador | Qualquer pessoa pode sugerir uma idéia e ela chega.

Amauri | Pode, pode. Você não pode ferir vaidade de ninguém também. Você não pode simplesmente dizer “não interessa”. Acho que talvez tudo aquilo que for pra minar criatividade ou no sentido de quebrar, cortar criatividade eu evito fazer. Preciso da criatividade das pessoas. E as pessoas já sabem. Então elas olham pro seu equipamento de uso. Ele fica lá olhando pro torno dele, é dali que sai a idéia. Pô, podemos fazer tal coisa. E não é: “vamos fazer pipa?” Não. Não tá ligado com o custo fixo. Você entendeu? Essa foi a diferença. Essas coisas foram criadas assim. Preciso tirar a preguiça do meu custo fixo, eliminar meu custo fixo. Como é que eu faço ele trabalhar? Foi isso. Então qualquer coisa que elimine meu custo fixo eu vou fazer.

Entrevistador | E as pessoas já estão, grande parte delas, imersas nessa cultura?

Amauri | Estão.

Entrevistador | Quer dizer, do operário, o mais técnico, até a alta direção, todos já estão alinhados com essa cultura?

Amauri | É, tem empresa que mexe com máquinas e caminhões. Né? A Máquina Truck. Então, entendemos que caminhões? Entendemos. Entendemos de guindaste? Entendemos. Muito. Tanto é que as empreiteiras mandam os guindastes deles pra gente consertar. Sabemos trabalhar isso? Sabemos. Podemos comercializar? Podemos. Podemos fazer escambo? Podemos. Me interessa aquilo, me dá aquilo e eu te dou isso. Pra não pôr a Geobrás pra ficar fazendo escambo, tem uma empresa que faz isso. Dá dinheiro? Dá. Cato caminhão, mando

examinar..., tá meio caído, arrumo tudo aqui. Entendo de motor, entendo de tudo. Eu pego esse conhecimento interno, faço o motor do caminhão, pinto caminhão, pô tenho que consertar carroceria? Conserto carroceria. Por quê? Porque são coisas que eu uso na construção, né? E troco por perfuratrizes. E eu fiz. Tinha dois caminhões aqui que a gente comprou, arrumou, pegamos num negócio aí, arrumamos tudo, tinha um cara que precisava de caminhões, só que ele tinha perfuratriz que me interessava..., eu falei, tó aqui, parte de pagamento toma o meu carro, me dá isso aqui de volta. É o escambo mesmo. Mas pra quê? Pra aumentar o poder de fogo na construção. Essa perfuratriz pode me gerar fonte de dinheiro. Como? Vou alugar. Um guindaste desses aqui, igual ao que está parado, em épocas de escassez de obras, se você conseguir alugar por 15 mil reais é muito. Mas uma época como hoje, que você tem construções imobiliárias a todo vapor, 50 mil reais por mês. Uma obra dessas, dura um ano, de prédio aí. Já pensou, um guindaste desses me custou metade do que vou receber de aluguel. Tá a diferença. Tenho equipamentos que geram mais resultado quando alugados do que se emprenhado numa obra dessas. Um martelo que vai ficar um ano fora, por 45 mil reais. A gente catou, reformou, deixou aí, usa de vez em quando, mas ele ficou uns 3 anos parado. Pegamos um aluguel que paga ele e ainda sobra. Essa é a diferença. A Máquina Truck faz isso, a Endodata faz isso. É que a Máquina Truck tem investidor. A Modular que a parte de transportadores industriais que faz esse negócio [papeleira] e a caldeira tem investidor. Eu entro com uma parte e o investidor com outra parte. E só que a parte de know-how, patente, direito de patente, essas coisas, ficam conosco. E, então, são coisa que pra nós, sempre vão nos perguntar: eu reduzo os nossos custos? Ou mesmo que eu tenha que investir, investimento mais estrutura, consegue fazer? Consegue. Aí, o que acontece? Serve pra qualquer coisa. Que se você for buscar qualquer coisa pra aí ver se posso fazer, aí não dá. Aí eu tenho que..., aí eu começo a viajar, pensar em outras coisas, aí vira sonho. E sonho não realizado é muito ruim. Por que você acha que tem e não tem. Você acha que faz e não faz. Você acha que é e não é!

Entrevistador | Ou gasta demais pra conseguir realizar, né?

Amauri | Então, eu sou muito prático, muito direto nisso. Dá pra fazer, vamos fazer conta. Aí, sim, vamos buscar mercado. Vamos estudar o caso. Fazemos estudo, lógico. De viabilidade. De produção eu sei. Agora, o que isso vai representar no mercado. Aí vai. Lançamos? Lançamos. Há seis meses que estamos estudando o mercado de papeleira, agora é que vamos

lançá-lo.

Entrevistador | Que aí existe um corpo diretivo que decide junto se vai ser realizado ou não?

Amauri | É, por exemplo, nós estávamos definindo o parafuso, que aí que o parafuso dá problema com a fadiga do material; no abre e fecha dá problema [papeleira]. Então, vamos mudar o parafuso. E o parafuso alguém teve idéia, de alguém, um funcionário, que aperfeiçoada, né? Conforme você estuda, você vai, olha, esse parafuso entra em fadiga em “x”tempo. Que o acrílico é muito difícil de se trabalhar. E, podia ser plástico? Podia. Mas não queríamos, queríamos que fosse de acrílico. Não existe. Então, ontem eu tive uma reunião fora, toda quinta-feira eu tenho, com nossos diretores, pra definir, então vamos fazer. Ah, vai pôr a marca da empresa? Não, não vamos pôr a marca da empresa. Por quê? Porque senão queima. Modular é uma empresa que faz roletes industriais, vamos só pôr Modular ali e deixa correr. A patente é nossa mesmo. Mas, sem gastar um tostão além daquilo que eu já gasto. Veja bem, se existia, esse conceito, eu não sei. Foi um conceito que nós adotamos baseado em quê? Ao invés de reduzir custo, sair caçando custo, que nem um desesperado, fizemos ele trabalhar. Foi assim que nasceu a idéia. Se isso é uma técnica ou alguém já..., não, não sei.

Foi algo que aprendi ao longo das empresas que eu fiz consultoria e todas elas se debatiam com esse tipo de problema. E todas elas eu tentava fazer, alguma coisa e não conseguia. Só consegui aqui. Que era o momento. Pra testar o remédio em você mesmo. Então, isso aí fez com que a gente conseguisse. Sabe, as pessoas se sentiram em liberdade, você vê, Edward, na área de manutenção, por exemplo, cada descoberta que a gente fez, interna, soluções... Nossa, era um parto, ia depender de terceiros, e a solução estava aqui dentro. E eles nos davam a solução, isso daí foi legal. Liberdade, não de liberdade não controlada. Não, não tem como controlar liberdade, mas é assim, ela é pelo menos conversada, discutida e essa idéia ela é assim, não tem hierarquia. Idéia boa não tem hierarquia, tanto é que o cara tem uma idéia ele entra, ele fica uma hora aqui. “O que o senhor acha disso aqui. Tá ruim? Vamos dar uma olhada”. Esboça..., aí começa. E ele sabe que somos rápidos, aí a gente vai pensar, só que ele vai ficar com a resposta, se vamos fazer ou não vamos fazer. Se remunera essa idéia? Olha isso é uma lógica muito complicada de se mexer. Remunerar idéia é complicado. É que você acaba criando uma fábrica de idéias, porém você não sabe se a velocidade da viabilidade acompanha, e você acaba frustrando a pessoa. Eu prefiro falar: olha a produção é de vocês, dá um pau aqui que vocês vão ganhar em função da produção. Não tem conversa aqui, passou a

ser..., antes, era um trauma pagar um pouco mais pro funcionário, negócio aqui tem que ser escondido. Escondido o quê!? Tá aqui e anuncia mesmo, todo mundo vai ganhar porque fez a diferença. E ainda, tem uma coisa interessante o lado que a gente ouve bastante as pessoas praticarem ou que dizem que pratica. Aqui a gente valoriza, de fato, o indivíduo. Sem frescura, sem liga, sem nada. Nós valorizamos e ele precisa saber que é valorizado. Ele precisa saber que o trabalho dele vale. E quando a gente falava isso aqui, era uma briga. Hoje não, né? Há alguns anos, as coisas foram, pessoas foram amadurecendo. E foram gostando, né? Então, a pessoa se sentir bem aqui, na empresa, é uma obrigação da diretoria, da gestão. E vale desde o porteiro até nós.

Entrevistador | E esse reconhecimento se dá de que maneira?

Amauri | Ah..., por exemplo, você tem..., entregamos um pedido dentro do prazo, em caso de transportadores industriais, acabou de receber do cliente, recebeu o dinheiro, você dá em dinheiro. Se a equipe A que trabalhou nesse projeto. Bom, que não é necessariamente que da equipe B, em relação ao projeto, em relação ao projeto, né? Só que ele não mede a participação. Se você trabalhou 1% e eu trabalhei 12%, certo? Olha, vocês vão receber quinhentão cada um.. Ah, eu fiz seis projetos esse ano. O cara é doido pra fazer seis. “Eu quero tocar seis de uma vez”. E recebe mesmo. O outro pode ser duzentos. Ah, depende do projeto. E obra, obra é assim. Às vezes, em seis meses o cara ganha o que ele ganharia num ano. Por quê? Porque o resultado foi muito bom, naquela obra. O cara recebe mesmo. O custo mensal de uma obra de fundação pode chegar à R\$ 500 mil/mês. Imagine se a obra é antecipada em 2 meses (como aconteceu no Tocantins)? Foram os funcionários que tiveram competência e dedicação para terminar a obra antes do prazo orçado. Então, o custo de mão de obra orçado para os meses economizados, claro, vai para eles (por isso, às vezes, eles ganham em 6 meses o que ganhariam num ano).

Entrevistador | O reconhecimento é financeiro.

Amauri | Financeiro. Tem que fazer porque ele precisa realizar. A plaquinha, de honra ao mérito é bacana, viu? Mas não é isso não..., não é isso o que te movimenta num homem. O troféu é bacana, nos dá aquela..., uma sensação, aquela satisfação. “Pôxa, bacana, ganhei, gostei”. Passam dez anos, você está mostrando aquele troféu. Mas a experiência nossa é que,

se a pessoa realizar, puder realizar, é, pegar o dinheiro, o troféu pra valer. Pegar aquele dinheiro e puder comprar uma televisão, comprar uma casa, não tenha dúvida, viu? Não tenha dúvida que é a melhor coisa. E ganha e o cara consegue comprar a casa. Tudo aquilo que pretendia. É que os sonhos, conforme o cara vai crescendo, e vai melhorando, o sonho vai aumentando, eles vão ficando mais caros. Mas isso é algo que eu não posso resolver. Mas que ele, parte dele, eu posso através da pessoa bem motivada, que vai trabalhar..., porque o que ele ganha, eu ganho muitas vezes mais, no resultado. Quer dar uma paradinha pra almoçar?

Entrevistador | Estamos praticamente terminando. Só queria, pra encerrar, fazer aquela pergunta derradeira. Talvez ela possa até soar repetitiva, mas, dentro, e... Hoje, pensando inclusive no futuro, se o senhor tivesse que listar algumas características que vão continuar tornando a Geobrás uma empresa distintiva e que vai continuar alavancando o que a gente pode denominar de sucesso dela, quais seriam?

Amauri | Olha, vamos primeiro falar sobre a missão. Se eu me considero uma pessoa empreendedora, eu só vou garantir continuidade se eu fizer com que meus sucessores façam o mesmo. Obter algo igual ou melhor. Ou seja, que sejam criativos, temos que ter abertura pra isso, vão pra cima e, dentro desse conceito que eu coloquei pra você, a empresa precisa fazer com seu custo fixo trabalhe pra novos negócios, ok, contribuiu? Vamos fazer.

Estou criando essas pessoas. Pra isso estou buscando continuidade pra aquilo que eu acredito. Aspectos de competência. A empresa, no segmento da construção, todo segmento, tem um começo, meio e tem um fim. Assim são os equipamentos, também. Então, pra buscar modernidade, com as pessoas, “Roberto, você na área técnica, precisa multiplicar pessoas para dar continuidade, porque senão nós vamos morrer com esta Wirth aqui (perfuratriz)”. Amanhã, podem aparecer novas tecnologias, certo? Não é que a gente só precisa adquirir, a gente precisa aprender. E até transformar, adequar as nossas nisso, né? Vamos fazer uma ponte estaiada? Jamais faremos, pois não queremos! Fazemos a fundação dela. Fundação pra fazer uma ponte estaiada requer um conhecimento efetivamente grande, então, “Roberto, você tem que multiplicar engenheiros pra isso. Que conheçam fundação pesada”. Que isso é o seguinte. É atitude? É atitude. Precisamos ter esse conhecimento? Precisamos. Se a gente tiver esse conhecimento, nós saberemos qual perfuratriz precisaremos. Que não adianta você ter a perfuratriz e falar: vou fazer aquela obra. Você precisa entender daquela obra. Senão, vai quebrar a cara. Vai com a ferramenta certa porém com a metodologia errada.

Estamos multiplicando pessoas para garantir essa forma de pensar. Hoje, antes de você chegar, eu tava conversando com o Roberto sobre um equipamento que na próxima obra a gente teria que adquirir, não pra aquela obra, mas é bom adquirir pra outras obras. Empenhamos uma verba pra novos investimentos. Então, naquela obra, separa-se uma parte, então, isso aqui é pra comprar tal máquina. Nós carimbamos o dinheiro. Então, é um tipo de máquina que a gente vai usar, um ano talvez, mas os consultores dessa área, que fazem a concepção do projeto, que determinam o tipo de fundação, eles já estão migrando para um tipo de equipamento que é uma mescla do nosso com um tipo de ferramenta auxiliar que ele melhora a limpeza integral o *fust*. Essa limpeza tem que ser feita com um outro tipo de equipamento. Que nós fazemos, mas está surgindo uma nova tecnologia (européia) que vai ganhar 50% do tempo na escavação do *fust*. *Fust* é a perfuração em solo antes da camada de rocha, tá? OK? Quanto custa? Um milhão de dólares, tá bom. Como é que nós compramos. Olha temos esta obra assim, assim e assim. Tá bom, vamos conversar como alocaremos a verba nesta rubrica. Como é que a gente traz um negócio desses pro Brasil? Um milhão de dólares? Quanto tempo? Tá se aquela obra sair, então tá. Saindo aquela obra nós vamos fazer. OK? OK. Bom, é assim que funciona. Então ele está criando pessoas nesse sentido também. Meu sócio, um dos sócios faleceu, o Alfredo. Ele era o diretor técnico, um cara tecnicamente brilhante. Faleceu, e ele já tinha preparado uma pessoa, apesar de não ser um engenheiro, essa pessoa, com o conhecimento que ele adquiriu nesses últimos seis anos, foram suficientes para poder assumir. Tá, ele não é engenheiro, tá bom, contrata um engenheiro aí. Então tá bom, eu quero o conhecimento dele, é isso o que vale. É isso o que traz...

Entrevistador | É essa a lógica pro negócio perpetuar?

Amauri | Ah-ha. Porque se você não fizer isso, Edward. Vai virar, você também vira troféu. Ou lápide, né? O pessoal vai adornar sua lápide no cemitério. Não faz sentido. E empresa é a mesma coisa, certo? A empresa precisa sobreviver sem a gente, isso é hipocrisia se você não fizer esse exercício, que é criar pessoas. Ela vai avançar por causa das pessoas. Então às vezes a gente fala: “não, uma empresa funciona sem mim”. Ela funciona porque você criou isso. Você dá continuidade, você. Só que pra você dar continuidade tem que criar a sua continuidade, certo? Por exemplo, nosso processo sucessório, é obrigatoriamente profissional. Nossa família não pode entrar aqui. Existe um acordo, justamente, me garante que o herdeiro vai ser dono, mas não vai se a continuidade da gestão. Do contrário,

normalmente é um desastre. Normalmente não dá. Então, nós criamos sucessores da gestão aqui. E nossos herdeiros vão ser donos, tudo bem. Mas não pode vir trabalhar aqui. Não pode nem falar se pode ir pra lá ou prá cá. Isso é bom. Ah, não quero correr o risco, vende!... Então, isso, nós... Olha aqui, ó: “Segundo aditamento, instrumento particular de acordo de sócios firmado em 01/2001”. Isso é o acordo de sócio que até nossa esposa, filhos, todo mundo assina. É como a empresa vai funcionar, ou as empresas do grupo funcionam.

Então, sair da idéia de que a empresa é uma instituição, é. O dono, os diretores se não souberem tocar a empresa, ela quebra. Se não formos nós os empreendedores, ela não será. Então não é ela, somos nós. Nós é que quebramos, nós é que construímos o sucesso. Então, nós somos obrigados a criar esses sucessores. Ou buscar sucessores, para esse tipo de continuidade. Então, é uma forma que nós entendemos necessário que aos 55 anos, nós vamos ter que sair da gestão. Nós diretores, quando completarmos 55 anos, salvo um novo acordo de sócio dizendo que vai ficar até 57 anos ou outra coisa, nós nos afastamos e passamos para o conselho fiscal. Só que nossos sucessores já têm que estar jogando. Não adianta ditar milagre no dia em que você vai se afastar, não vai acontecer nada. A empresa vai reagir. As pessoas vão reagir. E pode ser negativo. Você já vem tratando, já vem preparando as pessoas, é nisso que eu acredito. Porque, Edward, aprendi uma coisa, sem dinheiro, você não realiza nada, pode ter amor, pode ter alegria, pode ser uma coisa bacana, tal... e acho isso importante, mas nem ONG funciona sem dinheiro e com boas intenções. Então, a empresa, ela existe pra gerar lucro. O lucro é para a empresa e para as pessoas. Pra empresa poder ampliar seus horizontes e pras pessoas para realizarem coisas. Fora isso é hipocrisia, papo furado. Que se não pensarmos assim, não teria dado certo. É o que eu acredito. É assim que a gente pensa. Só que foi assim que saneamos a empresa. Então, entendo também que erramos bastante. Erramos, mas é porque a gente tá sempre fazendo, e aprendendo, aprendendo. Só que quando você erra, por que somos rápidos hoje, corrigimos rapidamente também. Porque a gente pensou assim. Se a gente errar, a gente precisa corrigir logo. Então, essa busca contínua faz com que percamos o medo de errar, e aí isso vai, e corrige logo, é assim, acaba contribuindo em fazer as outras coisas que estão certas, que normalmente demandavam um certo tempo, passaram a ser rápidas também. Não sei se, o que eu estou querendo dizer é que na busca contínua de tentar acertar o errado, a gente foi ganhando produtividade nas coisas certas. Passamos a ser muito rápidos e melhores. Então isso daí é uma coisa que perto da Geobrás de 99, tem uma diferença muito grande. Somos nós. E nossos sucessores terão fazer igual ou melhor, e assim por diante. Que senão acaba. Ah, mas a Yamaha..., põe um Maluco lá pra ver só. Quebra! Ah,

mas ela é grande... Não! Quando eu falo quebra, é que entra num processo que vai levar trinta anos. Mas a cultura vai deteriorando a empresa. Aí entra em colapso e arrebenta. Quando a gente fala a empresa está quebrada, é assim, a alma da empresa já não anda. Ela pode durar ainda no mercado mais uns trinta anos, mas ela (alma) já não vai. E isso está sempre na minha oratória, nas minhas conversas com o pessoal. Exaustivamente, todas as segundas-feiras nós conversamos, trocamos idéias, contamos novidades, mostramos avanço, dividimos o dinheiro. E é na frente mesmo, na boa, não tem esse negócio, na frente mesmo, é aplaudido. E quem não ganhou aplaude também. Mas pode ter certeza, no mês que vem esse cara estará ganhando. Então, isso daí foi bacana. Meio acidental? Meio acidental porque eu não sabia a forma que faria isso há dez anos atrás. Eu sabia o que eu queria. Sabia que nas empresas que fazia consultoria era uma dificuldade, era um problema. E, busquei um meio e esse é o meio que eu disse que tive que corrigir várias vezes. Mas hoje, se foi isso sem querer, se foi um período de maturação necessária, tá aí, é isso aí. Queremos um prédio, compramos um prédio. Não adianta ficar achando que vai ter um prédio um dia. Vai! Vamos lá, vamos comprar. Como nós vamos pagar? Assim, assim, assim. Aí, as pessoas já trabalham com isso, já pensam nisso. As pessoas já sabem o que cada um deve fazer. Eu sempre usei o termo em consultoria, quando eu fazia consultoria, que carimbava dinheiro. Se as pessoas não carimbarem dinheiro, você vai botar dinheiro onde não deve botar. E isso contagiou as pessoas, até em casa eles carimbam dinheiro. Entenderam o que é carimbar dinheiro. Conseguir transformar em coisas. Isso daí é também muito..., e também uma coisa assim que, apesar de meio não permitir muito isso, eu não acreditar em..., a gente acredita em Deus, viu? As pessoas aqui acreditam, os que trabalham. Se havia alguma dúvida, hoje não têm. E achamos que também os nossos caminhos são sempre iluminados. E se erramos é porque fazia parte do processo de aprendizagem. Passamos a respeitar o erro. Seja dos colegas, seja dos sócios. Porque com certeza uma coisa nós vamos aprender. Não é filosofia de boteco, mas é mais um testemunho, do que a gente viveu, do que a gente aprendeu, as coisas que deram certo, e as coisas que não deram certo, a gente conseguiu corrigir rapidamente. A gente não deixa pra depois. Que senão ele vira um monstro. A gente já resolve mesmo. Ou pelo menos cria um caminho pra resolver. Cria a solução logo. De lá, de 2000 pra cá, nenhuma obra nossa foi entregue fora do prazo. Nenhuma obra nossa deixou de dar resultado. Todas deram resultado. 85% das obras que nós executamos superaram o resultado esperado, do orçado. Nas outras chegamos no resultado e talvez dela uns dois, três por cento ficou fora daquilo que a gente tinha por expectativa. Então aprendemos que dinheiro é o que faz a empresa levantar. E

o dinheiro é gerado por coisas, cultura, satisfação, alegria e competência. E hoje a empresa é mais rica do que em 99. Seja em bens, seja em equipamentos, ou em know-how, em pessoas, o futuro e acho também como vida, né? A gente aprendeu muito. É isso.

Entrevistador | OK. Eu queria agradecer a entrevista, queria só pra o senhor deixar registrado seu nome completo, cargo e função na Geobrás.

Amauri | Meu nome é Amauri Endo, sou diretor superintendente do Grupo Geobrás e presidente da Geobrasileira.

Entrevistador | OK, é isso. Obrigado. Entrevista realizada dia 11/07/08, das 10h30 às 13:00. Obrigado.

Anexo II – Dados do Grupo Geobrás em 2001

POSIÇÃO FINANCEIRA		2001				
		GEOBR&S	GEOBRASILEIRA	PACTOLO	ENDODATA	TOTAL
Fluxo de Caixa	(+) Receitas	123.587,28	919.684,12	4.500,00	-	1.047.771,40
	(+) Emprestimos				-	-
	(+) Saldo Bancário	53.407,53	59.428,45	-	-	112.835,98
	(-) Desp. Fixas	96.428,85	135.519,23	3.777,64	-	235.725,72
	(-) Desp. Obras	13.120,34	173.736,11		-	186.856,45
	(-) Desp.Divs. Sede		40.465,81		-	40.465,81
	(-) Desp.Divs.Oficina		39.662,02		-	39.662,02
	(-) Impostos	56.760,02	119.178,57		-	175.938,59
	(-) Desp. Bancos	9.127,77	16.533,97	24,58	-	25.686,32
	(-) Aplicações		450.000,00		-	450.000,00
(-) Investimentos				-	-	
(=) Saldo I	1.557,83	4.016,86	697,78	-	6.272,47	
(+) Reservas		660.000,00		-	660.000,00	
(=) Saldo II	1.557,83	664.016,86	697,78	-	666.272,47	
Econômico	(+) Faturamento	63.027,00	696.641,00		-	759.668,00
	(-) Impostos	8.193,51	94.046,00		-	102.239,51
	(-) Despesas Fixas	82.500,00	78.470,00		-	160.970,00
	(-) Despesas Obras	40.962,00	140.962,00		-	181.924,00
	(-) Investimentos				-	-
	(-) Bancos	9.127,00	12.576,88		-	21.703,88
	(=) Saldo	(69.562,00)	464.632,12	-	-	395.070,12
CUSTO FIXO:						-
Funcionários	Administração	2	7			9
	Oficina	22	20			42
	Obras	9	13			22
	Reservas/Férias	12	3			15
	TOTAL	45	43	0	0	88
Passivo	POSIÇÃO PASSIVO GEOBR&S					
		Fornecedores	Bancos	Trabalhista		TOTAL
	TOTAL	2.471.133,85	664.564,96	-	-	3.135.698,81
	Pagamentos	1.761.610,84	367.346,21	-	-	2.128.957,05
	Saldo	709.523,01	297.218,75	-	-	1.006.741,76
	TOTAL	250.000,00				250.000,00
	Pagamentos	3.000,00				3.000,00
	Saldo	247.000,00				247.000,00
PROTESTOS GEOBR&S 1999						
	Qde	Valor	Resgatadas	A Resgatar		
TOTAL	872	1.627.741,29				
Pagamentos	648	1.321.463,47	343	305		
Saldo	224	306.277,82				
	Qde	Valor	Extintas			
TOTAL	13	144.363,72	0			
Pagamentos	10	95.817,91				
Saldo	3	48.545,81	0			
POSIÇÃO CHEQUES DEVOLVIDOS GEOBR&S 1999						
	Qde	Valor	Resgates			
TOTAL	208	591.570,20	171			
Resgates	171	564.805,03				
Saldo	37	26.765,17	171			
	PIS/COFINS/IR	INSS	INSS (1995)	FGTS	REFIS	TOTAL
TOTAL	195.059,17	173.773,28		124.903,59	10.072.868,90	10.566.604,94
Pagamentos	30.410,14	58.468,68		59.274,90	66.950,57	215.104,29
Saldo	164.649,03	115.304,60	46.856,12	65.628,69	10.005.918,33	10.398.356,77

11.2. Anexo III – Evolução do faturamento do Grupo Geobrás do 2º.sem/2000 a 1º.sem/2008

FATURAMENTO																								
em milhões de Reais																								
Período Não Fiscal maio à abril	Geobrás			Geobrasileira			Endodata			Pactolo		Máquina Truck		Modular		MGC		TOTAL						
	Faturamento	Resultado		Faturamento	Resultado		Faturamento	Resultado		Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado	Faturamento	Resultado			
2000 / 2001	2,330	13%	0,303	4,622	34%	1,563	1,257	47%	0,591	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	8,209	28%	2,457	
2001 / 2002	0,720	5%	0,036	8,108	28%	2,256	0,860	57%	0,494	0,162	5%	0,008	-	0%	-	-	0%	-	0%	-	9,850	29%	2,794	
2002 / 2003	0,673	6%	0,040	4,127	21%	0,858	0,759	53%	0,402	0,057	5%	0,003	-	0%	-	-	0%	-	0%	-	5,616	24%	1,304	
2003 / 2004	0,881	3%	0,026	6,632	18%	1,171	0,480	67%	0,322	0,082	5%	0,004	-	0%	(0,025)	-	0%	-	0%	-	8,075	19%	1,497	
2004 / 2005	1,823	9%	0,158	11,077	40%	4,398	3,270	46%	1,504	0,478	5%	0,023	-	0%	(0,031)	-	0%	-	0%	-	16,648	36%	6,052	
2005 / 2006	1,352	7%	0,099	9,897	36%	3,573	2,790	37%	1,032	0,297	4%	0,011	0,108	21%	0,023	0,533	23%	0,123	-	0%	-	14,977	32%	4,861
2006 / 2007	0,713	6%	0,045	4,406	22%	0,987	1,832	34%	0,623	0,591	4%	0,024	0,241	27%	0,065	1,516	21%	0,318	-	0%	-	9,299	22%	2,062
2007 / 2008	0,668	4%	0,025	3,928	32%	1,275	0,884	32%	0,283	0,097	6%	0,006	0,037	16%	0,006	1,367	28%	0,387	0,054	3%	0,001	7,035	27%	1,984
TOTAL	9,160	9%	0,733	52,797	32%	16,081	12,132	43%	5,251	1,764	4%	0,079	0,386	10%	0,038	3,416	24%	0,828	0,054	3%	0,001	79,709	29%	23,011
CONTRATOS																								
				Locação de Equipamentos diretamente			Primeiros contratos distintos, cujo resultado maximizado (média 3%) foi convertido em desconto ao cliente durante contratação																	
				Contratos distintos na mesma obra			Equação do resultado maximizado em 5,33% com impostos orçados e fato gerador não ocorrido																	
				Subempreitadas na mesma obra			Equação do resultado maximizado em 3,72% com serviços sem bi-tributação e 1,8% sem ISS sobre Locações																	

11.3. Anexo IV – Evolução do Resultado do Grupo Geobrás do 2º.sem/2000 a 1º.sem/2008

RESULTADO GERENCIAL									
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	ago/08 2008
Receitas Tributáveis	8.209	9.850	5.616	8.075	16.648	14.977	9.299	7.035	2.627
Receitas Operacionais									
Serviços Prestados - Obras	6.878	8.675	4.788	7.332	12.759	11.808	6.876	6.054	2.461
Outros Serviços	377	420	285	226	1.459	1.134	1.141	362	63
Receitas Extra Operacionais									
Locações	880	602	531	480	2.289	1.953	1.282	619	103
Outras Receitas									
Financeiras	74	153	12	37	141	82	-	-	
Impostos	(434)	(664)	(502)	(619)	(1.330)	(1.217)	(654)	(472)	(218)
ISS	(109)	(273)	(278)	(302)	(680)	(621)	(282)	(212)	(122)
Pis Cofins	(300)	(360)	(205)	(295)	(608)	(547)	(339)	(257)	(96)
Outros Impostos indiretos	(25)	(31)	(19)	(22)	(42)	(49)	(33)	(3)	
RECEITA LÍQUIDA	7.775	9.186	5.114	7.456	15.318	13.760	8.645	6.563	2.409
	94,71%	93,26%	91,06%	92,33%	92,01%	91,87%	92,97%	93,29%	91,70%
DOP - CUSTOS E DESPESAS DE OPERACIONAIS	6.157	7.168	4.842	6.772	9.859	10.425	7.276	4.948	2.095
Salários e Encargos Diretos	2.044	2.577	1.927	2.387	3.834	3.719	1.480	579	50
Remuneração Complementar - Gerentes	356	425	203	151	318	289	144	65	20
Supervisão	284	227	169	127	276	201	109	87	25
Equipamentos / Veículos 3ºs	369	535	379	328	262	276	89	96	300
Serviços de Terceiros	879	1.056	520	941	833	882	1.039	1.089	600
Manutenção Máquinas	282	228	184	317	261	294	169	225	100
Combustíveis e Lubrificantes	221	279	177	210	375	195	367	297	50
Ferramentas e utensílios	207	183	130	338	295	274	113	332	50
Despesas gerais	256	227	189	329	458	288	459	183	100
Logística	1.086	1.030	837	1.526	2.553	3.829	3.033	1.891	800
Impostos Suplementares	173	401	127	118	394	178	274	104	
RESULTADO OPERACIONAL	1.618	2.018	272	684	5.459	3.335	1.369	1.615	314
MARGEM BRUTA	19,71%	20,49%	4,84%	8,47%	32,79%	22,27%	14,72%	22,96%	11,95%
RESERVA DE CAIXA									
Provisões	162	202	27	989	546	427	368	162	31
IR / CSLL / Adicional IR	243	303	41	68	2.033	1.989	756	931	344
RESULTADO LÍQUIDO	1.213	1.513	204	(373)	2.880	919	245	523	(61)
Reversão 50% Logística	543	515	419	763	1.277	1.915	1.517	946	400
Reversão das Provisões	290	273	401	704	1.063	1.279	166	164	201
Caução	410	493	281	404	832	749	134	352	131
RESULTADO GERENCIAL	2.457	2.794	1.304	1.498	6.052	4.861	2.062	1.984	671
	29,93%	28,36%	23,22%	18,55%	36,35%	32,46%	22,17%	28,20%	25,54%
RESULTADO OPERACIONAL ACUMULADO	2.457	5.250	6.554	8.052	14.104	18.966	21.027	23.011	23.682
APLICAÇÃO DO RESULTADO									
Provisão para Custo Fixo Sede	1.200	1.200	1.200	1.000	1.000	800	750	700	-
Provisão para Investimentos	100	150	50	50	600	400	-	-	-
Provisão Passivo Geobrás	1.000	1.000	300	400	1.500	1.500	300	35	-
Distribuição:									
Funcionários	45	30	10	20	70	50	50	45	-
Gerentes	50	60	10	25	80	70	40	50	-

11.4. Anexo V –Resultado proporcionado pelas obras no Grupo Geobrás

OBRA >>>	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
RECEITA	1.177.302,03	170.444,35	105.903,75	63.466,49	1.240.634,65	52.784,41	8.958,57	50.247,77	57.388,62	180.891,97
IMPOSTOS	4.799,20	3.355,22	-	669,25	7.159,63	-	-	-	-	-
RECEITA LÍQUIDA	1.172.502,83	167.089,13	105.903,75	62.797,24	1.233.475,02	52.784,41	8.958,57	50.247,77	57.388,62	180.891,97
MÃO DE OBRA	246.411,48	64.459,44	9.009,31	9.863,95	302.801,91	4.334,67	5.307,95	21.632,68	45.184,01	98.816,72
EQUIPAMENTOS	78.034,57	58.018,44	18.042,31	3.370,89	120.186,29	6.476,54	1.585,63	13.476,54	8.027,65	26.315,44
SUBEMPREGADOS	8.429,08	60.743,84	13.667,69	45.362,60	234.980,64	-	-	13.854,25	1.160,00	15.525,54
FERRAMENTAS	8.012,43	1.529,30	4.587,45	1.936,96	4.769,06	9,00	-	172,10	1.429,55	5.284,36
MATERIAIS	19.522,60	6.315,93	593,28	428,00	18.165,29	2.293,29	1.939,72	1.000,71	361,10	26.847,69
SUPERVISÃO	17.669,08	1.465,62	603,77	-	10.189,17	919,34	-	111,49	966,31	4.880,73
DESPESAS GERAIS	1.615,74	754,35	328,87	217,15	3.748,03	67,86	-	-	-	1.737,17
LOGÍSTICA	625,91	-	-	-	4.242,74	397,60	125,27	-	260,00	1.484,32
TOTAL CUSTO OBRA	380.320,89	193.286,92	46.832,68	61.179,55	699.083,13	14.498,30	8.958,57	50.247,77	57.388,62	180.891,97
MARGEM	792.181,94	(26.197,79)	59.071,07	1.617,69	534.391,89	38.286,11	-	-	-	-
OBRA >>>	111	112	113	114	115	117	118	120	815	818
RECEITA	12.299,00	49.078,16	202.092,86	165.659,00	1.050.984,39	6.633.082,62	209.444,35	58.370,05	2.451.016,84	54.838,16
IMPOSTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	2.378,97	-
RECEITA LÍQUIDA	12.299,00	49.078,16	202.092,86	165.659,00	1.050.984,39	6.633.082,62	209.444,35	58.370,05	2.448.637,87	54.838,16
MÃO DE OBRA	2.003,40	3.793,98	40.342,05	10.195,33	124.998,69	498.709,99	120.954,94	23.339,43	393.344,07	500,00
EQUIPAMENTOS	5.635,31	6.922,12	38.073,40	3.866,32	83.028,93	273.167,67	38.073,21	6.070,53	485.329,22	-
SUBEMPREGADOS	34,15	36.433,80	50.950,42	300,00	408.405,83	150.145,56	4.613,78	9.600,00	236.473,99	241,20
FERRAMENTAS	360,00	370,00	619,50	172,30	25.429,83	150.745,77	28.190,55	2.989,20	36.466,86	-
MATERIAIS	2.304,00	1.147,46	4.440,65	1.159,45	13.802,42	30.712,69	5.062,39	3.524,04	4.204,83	-
SUPERVISÃO	-	-	1.784,95	4.218,21	8.863,55	191.165,65	23.077,74	965,06	39.950,68	-
DESPESAS GERAIS	-	-	1.910,31	4.966,90	4.214,24	50.521,17	2.247,50	875,99	5.965,87	-
LOGÍSTICA	129,27	410,80	1.147,50	618,24	3.029,92	500.000,00	46.204,00	-	119.013,16	-
TOTAL CUSTO OBRA	10.466,13	49.078,16	139.268,78	25.496,75	671.773,41	1.845.168,50	268.424,11	47.364,25	1.320.748,68	741,20
MARGEM	1.832,87	-	62.824,08	140.162,25	379.210,98	4.787.914,12	(58.979,76)	11.005,80	1.127.889,19	54.096,96
OBRA >>>	821	825	827	830	832	833	835	838	TOTAL	
RECEITA	201.638,40	67.293,30	1.814.691,61	-	532.836,07	79.147,32	80.669,59	43.670,29	16.814.834,62	
IMPOSTOS	-	-	14.909,24	-	3.147,94	2.436,85	-	4.163,06	43.019,36	
RECEITA LÍQUIDA	201.638,40	67.293,30	1.799.782,37	-	529.688,13	76.710,47	80.669,59	39.507,23	16.771.815,26	
MÃO DE OBRA	24.186,65	-	384.352,65	4.055,81	57.413,15	41.703,91	18.957,45	8.481,74	2.565.155,36	
EQUIPAMENTOS	5.310,23	4.792,00	251.360,28	1.405,00	75.601,26	10.402,18	47.190,78	2.452,39	1.672.215,13	
SUBEMPREGADOS	13.964,39	2.691,36	77.039,40	7.222,78	187.736,21	3.183,15	9.032,36	4.356,56	1.596.148,58	
FERRAMENTAS	60,00	126,40	9.794,08	-	3.493,30	9.787,73	6.408,22	530,00	303.273,95	
MATERIAIS	15,55	-	30.239,39	-	16.255,85	10.865,77	7.790,83	1.355,10	210.348,03	
SUPERVISÃO	5.328,88	-	21.690,58	61,75	3.340,11	2.434,03	100,87	9.238,28	349.025,85	
DESPESAS GERAIS	557,89	-	26.084,91	24,85	3.077,86	378,14	435,89	5,00	109.735,69	
LOGÍSTICA	-	-	18.469,96	-	-	-	-	-	696.158,69	
TOTAL CUSTO OBRA	49.423,59	7.609,76	819.031,25	12.770,19	346.917,74	78.754,91	89.916,40	26.419,07	7.502.061,28	
MARGEM	152.214,81	59.683,54	980.751,12	(12.770,19)	182.770,39	(2.044,44)	(9.246,81)	13.088,16	9.269.753,98	

11.5. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1959 a 1996

	1959	1968	1970	1980	1995	1996
A GEOBRÁS	15/07/1959 - Fundação da Geobrás. Atividades: serviços geotécnicos	Passa a construir pontes, viadutos e serviços geotécnicos	Ampliou atuação em portos, aeroportos e metro, utilizando sua experiência em contenções, túneis e obras de fundação com utilização de ar comprimido.	Anos Dourados. Destacou-se pela atuação em obras marítimas e fluviais. No final da década, o Eng. Walpi Vanderlinde, fundador da Geobrás, se ausenta da presidência para tratamento médico nos EUA.	Implantação de metodologia mecanizada para perfuração em rocha, para estacas de grandes diâmetros. Época de grandes investimentos em equipamentos de circulação reversa (Wirth). Retorno do fundador à presidência da Geobrás.	Morte do fundador. Herdeiros nomeiam representante da família (genro) para assumir a presidência.
A CRISE						
A TRANSIÇÃO						
GEOBRASILEIRA						
ENDODATA						
PACTOLO						
MÁQUINA TRUCK						
MGC						
MODULAR						

11.6. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1998

	1998					
A GEOBRÁS	Porto Pecém. Maior obra portuária na época. Expectativa de alavancagem da empresa. Resultado: Absorveu toda a empresa.	a) Alto endividamento, risco técnico mal avaliado e baixo resultado financeiro	b) Culminou na rescisão do contrato da obra	c) Instala-se crise de identidade na empresa	d) Família decide vender a empresa	e) Contrata consultoria para estudo de viabilidade.
A CRISE						10/11/2008. Diagnóstico organizacional e empresarial mostra inviabilidade de venda, face ao alto endividamento de impostos, bancos em relação ao patrimônio Líquido. Orientação: Saneamento da empresa para torná-la mais atraente para possível venda.
A TRANSIÇÃO						
GEOBRASILEIRA						
ENDODATA						
PACTOLO						
MÁQUINA TRUCK						
MGC						
MODULAR						

11.7. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 1999

1999									
A GEOBRÁS	Na busca urgente por receitas, empresa ignora critérios de avaliação de risco e começa a comercializar todo tipo de obra. Resultado: 14 obras em execução. Capacidade de gerar despesas maior do que fonte de receitas.	a) Equipamentos sucateados, contratos deficitários, dificuldade técnica e logística.	b) 02/1999 Presidente em exercício viaja com a família: férias para o exterior.	c) Comando ausente, gerência contestada, funcionários com 6 meses de salários em atraso. Fuga de talentos para outras empresas.	d) Canibalismo de receita de obras. Obra A financia B, que financia C e não devolve para A. Ciclo econômico das obras entra em colapso.	e) Presidente - Retorno de férias: Pressão interna torna o comando vazio. A empresa perde a identidade frente aos clientes, fornecedores e estrangula o crédito bancário.	f) Auge da crise financeira. Endividamento soma R\$ 18 milhões (impostos, fornecedores, funcionários). Iminente início de um processo falimentar.	g) família dependente da empresa, sem saída, oferece a empresa para o mercado.	h) Família quer se "livrar" do negócio, temendo perda de patrimônio pessoal. Em 11/1999, família vende o negócio para Amauri, por R\$ 18.000.000,00, valor equivalente ao total das dívidas tributárias, fornecedores, funcionários e bancos. i) Concorrentes usaram como apelo comercial que a Geobrás é de empresa "PORCA".
A CRISE	01/1999 , consultoria apresenta plano estratégico para alavancagem da empresa. Há resistência de diretores. Família questiona real situação da empresa apresentada pela consultoria. Família decide manter gestão própria.	03/1999 . Crise interna. Família preciona diretores. Família apresenta plano para mudança na gestão. Abertura de uma empresa no nordeste para entrar no mercado de obras do metrô de Fortaleza. Presidente em exercício quer comandar o processo no nordeste e deixar a Geobrás sob comando da consultoria. 04/1999. Diretoria aprova com ressalvas. Diretor comercial anuncia que quer sair da empresa por atritos contínuos com gerência de obras. Família não aceita proposta e diretores para análise da situação.			05/1999 . 4 pedidos de falência e 833 protestos. Família e diretores entram em desespero. Obras entram em colapso financeiro (greves constantes).		Cientes questionam situação da empresa, e ameaçam multa e rescisão de contratos em andamento.	Consultoria contrata Amauri para elaboração de novo diagnóstico organizacional, aspectos tributários, composição societária, levantamento da situação econômico financeira e proposta de plano de ação. 07/1999 . Amauri apresenta relatórios e propõe afastamento da gestão, esforço para término das obras (recursos gerados pela obra, ficam na obra). Consultoria deixa a empresa, alegando falta de pagamento. Amauri fica na empresa.	
A TRANSIÇÃO	08/1999 . Família propõe para Amauri permanecer na empresa, pagando R\$ 1.000,00. Amauri aceita mas na condição de participar do resultado das obras e ter "carta branca", inclusive sobre a diretoria. Família aceita e cria o cargo de superintendente.	Superintendência afasta da gestão Presidente, Diretor de obras, Diretor Comercial, Diretor Financeiro e propõe salários de R\$ 1.000,00+resultados. Com exceção do Presidente, a proposta foi recusada. Superintendência demite diretores.		09/1999 . Superintendência assume gestão sobre todos os contratos de obras, autoriza ou não propostas comerciais, gestão administrativa-financeira, controladoria, rh, produção, manutenção. Demissão de todo corpo gerencial. Assim o organograma da empresa foi reduzido para 2 níveis hierárquicos: Superintendência e a empresa.		Convocação de fornecedores, bancos, sindicatos, funcionários e outros credores e reuniões com clientes/obras, sempre apresentando o novo modelo de gestão que estaria sendo implantado na Geobrás. Resultado: 60% dos credores optaram pela adesão. Os demais 40% eram formados basicamente por bancos.	Bancos: Tratamento da dívida mediante parcelamento do débito a longo prazo, com expurgo dos juros cobrados anteriormente. O acordo com fornecedores teve como base em obras futuras. No processo orçamentário, além da exclusividade na contratação do fornecedor, incluíramos um percentual para amortização da dívida.		
GEOBRASILEIRA									
ENDODATA									
PACTOLO									
MÁQUINA TRUCK									
MGC									
MODULAR									

11.8. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2000

	2000
A GEOBRÁS	
A CRISE	
A TRANSIÇÃO	Débitos tributários federais montam R\$ 8.000.000,00. Parcelamento REFIS. Estudo de metodologia executiva de obras de fundação com emprego de perfuratriz hidráulica com processo de limpeza por circulação reversa. Abandono da comercialização de obras que agregam baixa rentabilidade. Outro problema que atinge o segmento é a manutenção de máquinas, notadamente guindastes, tendo em vista que a frota de guindastes de lança treliçada existente no Brasil tem 25 anos. Por menor que seja o problema, uma máquina pesada com problemas de manutenção na obra, implica em semanas para o conserto, contabilizando-se desde a parada, remoção, conserto e colocação em funcionamento na obra, o que resulta em altos gastos e comprometimento do cronograma da obra. 40% dos custos de obra pertence à rubrica de Máquinas e Equipamentos. Se ele crescer por conta de parada de máquina, as demais rubricas estarão comprometidas. A obra entra em colapso econômico-financeiro.
GEOBRASILEIRA	Fundada em 02/01/2000. Com base no instrumento que rege a aquisição da Geobrás, a nova empresa assume os contratos de obras em andamento. Através de estudo de viabilidade na execução de obras públicas, a nova empresa atuará exclusivamente em contratos indiretos. Isto é, passa a ser contratada, para execução de fundações especiais e geotecnia, por empreiteiras que têm contrato com o governo. Objetivo: sair do risco financeiro de contratos diretos com o governo e passa para prestar estes serviços às empreiteiras vencedoras das licitações. Com isso, de construtora de pontes, passa a ser executora das fundações. Resultado: das 23 obras da 1ª fase do Rodoanel, executou serviços de fundação e geotecnia em 16 (4 túneis, 2 encostas e 5 pontes e 5 viadutos) com diversas empreiteiras. Em 05/2000, a empresa mineira MMartins, vence a licitação para a construção da ponte Jaú/Bauru. Impasse para execução da obra.
	Como construir uma ponte a 7 metros da ponte existente, no terreno mais duro (basalto) existente no Brasil? Foi necessária a contratação de uma empresa de fundação especializada neste tipo de rocha, que aceitasse o desafio de executar os serviços de infra-estrutura da ponte, sem tocar na fundação da ponte antiga e em seguida desmontá-la. A Geobrasileira foi a escolhida. A obra foi executada em tempo recorde para aquele tipo de terreno: 6 meses. O faturamento neste ano foi pouco mais de R\$ 14 milhões e resultado líquido depois do IR, R\$ 1,9 milhões. Neste período, 35% da dívida com fornecedores da Geobrás foram quitados.
ENDODATA	Implanta-se o programa de MANUTENÇÃO ZERO na obra para máquinas pesadas - trata-se do desmonte completo de equipamentos (guindastes e perfuratrizes), visando corrigir eventuais fadigas ocorridas na obra anterior. Desta forma, a chance de paradas na obra, ocasionadas por quebra destes equipamentos, otimizará o resultado do contrato. Em contrapartida, o departamento de manutenção é remunerado com parte dos custos de manutenção provisionados no orçamento das obras e não ocorridos. Houve grande demanda de gastos, pois os equipamentos se encontravam em lastimável estado de conservação, sem contar a falta de treinamento dos operadores e mecânicos em relação à manutenção preventiva. Este período foi muito desgastante, face à cultura da Geobrás (nunca fizemos isso, por que temos que fazer agora?). Os funcionários achavam que prestavam um favor e não uma mudança, pois a área de manutenção sempre culpou a obra pela quebra dos equipamentos e a obra, por sua vez, culpava os mecânicos. Aprimorou-se o programa com o "slogan": A OBRA COMEÇA AQUI. Deu certo! TODAS OS GUINDASTES E PERFURATRIZES receberam a cor BRANCA.
PACTOLO	
MÁQUINA TRUCK	
MGC	
MODULAR	

11.9. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2001 a 2003

	2001		2002	2003
A GEOBRÁS				
A CRISE				
A TRANSIÇÃO				
GEOBRASILEIRA	Um novo desafio: Executar as fundações de 4 pontes, que seriam ligadas por pistas aterradas, formando 1 via de 8km, em 10 meses, pois o local seria alagado pela usina de Lageado no Tocantins. A obra foi um sucesso, sendo sua última estaca (411 no total) concretada no 8º mês. O governo do estado fixou uma placa de inox medindo 30 m, agradecendo o empenho das empresas envolvidas e a Geobrasileira ainda teve a menção do nome de seus funcionários. Não saímos mais do estado do Tocantins. O valor do contrato foi de R\$ 9.700.000,00.	Neste ano, a EMAE, num serviços de emergência, no entroncamento dos rios Tietê e Pinheiros apresentou a seguinte situação: A água do rio Pinheiros invadiu (subterrâneo) a marginal e assoreou as fundações da ponte ferroviária. Havia risco da pista expressa da marginal, sentido outra, afundar e o pilar da ponte se soltar devido às fundações estarem aparentes. A Geobrasileira foi contratada para resolver o problema. Foi um feito inédito na história das marginais. Aproveitando sua experiência em obras marítimas e fluviais, notadamente em concretagem submersa auto-adensável (metodologia utilizada em fundações profundas) e amplo conhecimento em geotecnia (formação e comportamento do solo), aplicou as 2 técnicas simultaneamente na execução dos serviços em 72hs contínuas e sem interrupção do tráfego nas marginais. O resultado foi comemorado pela Geobrasileira e pela EMAE, evitando-se a progressão do assoreamento do rio Pinheiros naquele local.	Ponte de acesso a aeroporto de Palmas - TO. Consistiu na execução de 37 estacas de Ø de 1,50 m, com a base perfurada em rocha. Para atendimento do cronograma global da obra, as fundações teriam que ser executadas em 75 dias, numa condição logística pouco favorável, por se tratar de obra urbana. As fundações foram concluídas em 56 dias. O contrato foi dividido em 3: Geobrasileira, Endodata e Pactolo, num total de R\$ 2.650.000,00.	Porto São Francisco do Sul - SC
ENDODATA	Para cobrir a osciosidade da oficina de manutenção, a Endodata entra no cenário para prestar serviços de manutenção pesada para terceiros. Teve papel importante na recuperação de hastes de perfuração (300 m) com Ø 1,20m para ser usada numa ponte no Equador. E a fabricação de um conjunto de brocas de tungstênio com Ø 2,5m encomendada pela CNO para utilização na Venezuela.	Firmou contrato de locação de guindastes (45, 60 e 125 t) na obra em que a Geobrasileira executou no Tocantins e calandrou 600 t de chapas, no valor total de R\$ 1.257.000,00. Após o término dos serviços, o guindaste de 125 t permaneceu locado por 3 anos (2001-2004), resultando num adicional contratual de R\$ 1.440.000,00. A partir deste evento, os contratos de obras de fundação passaram a ser divididos em 2 empresas: Geobrasileira, para os serviços de fundação e a Endodata, para os serviços de calandragem e locação de equipamentos.	Também participou da obra do Aeroporto de Palmas, calandrando chapas para confecção de tubos de Ø 1,0 m e 1200 m de comprimento e locou 2 guindastes de 45 t, num contrato global no valor de R\$ 380.000,00.	
PACTOLO			1º contrato para fornecimento de mão de obra para a obra do Aeroporto de Palmas - TO, no valor de R\$ 162.000,00	
MÁQUINA TRUCK				
MGC				
MODULAR				

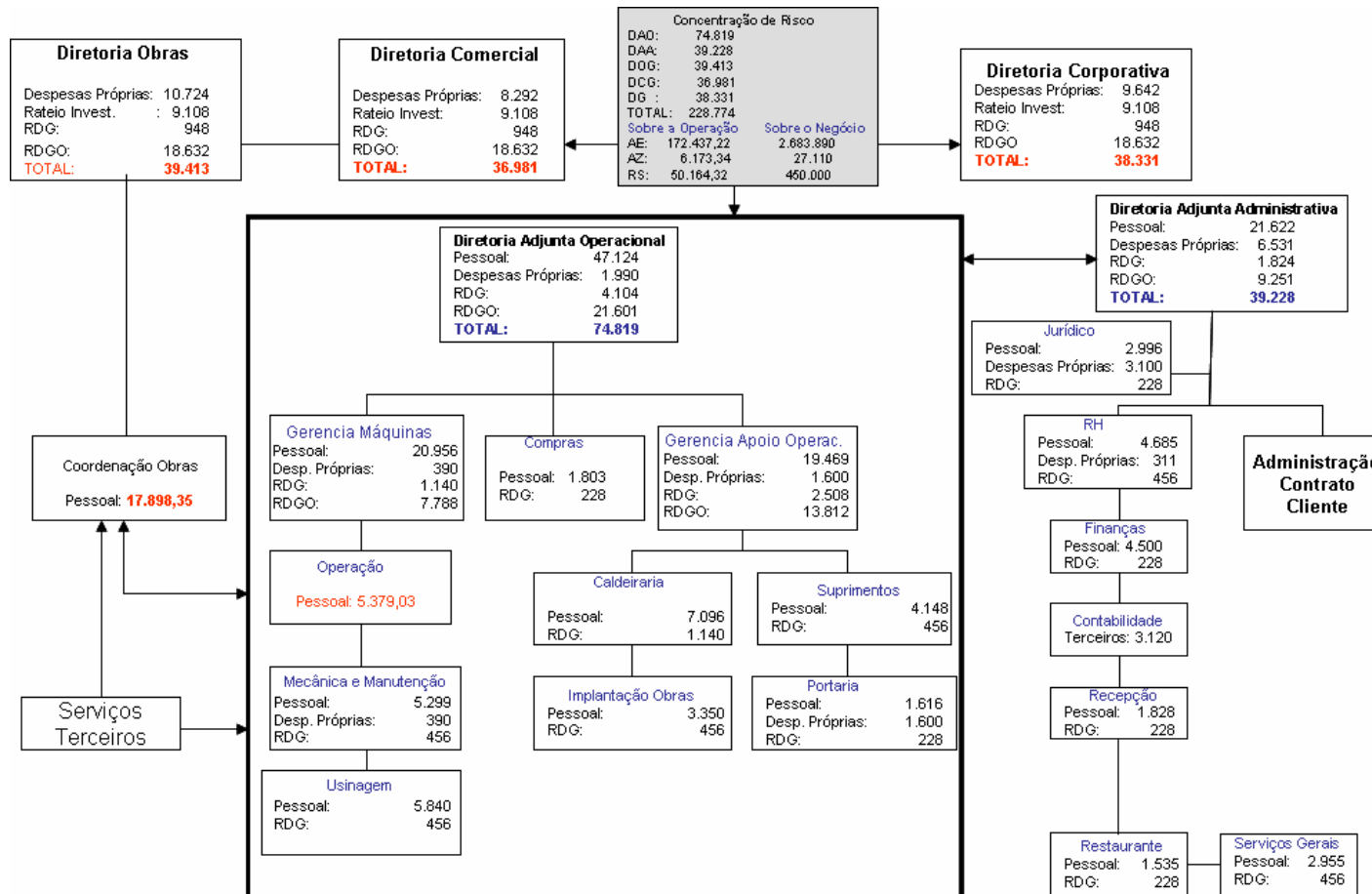
11.10. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2004 a 2006

	2004	2005	2006
A GEOBRÁS			
A CRISE			
A TRANSIÇÃO			
GEOBRASILEIRA	Residencial Villa Lobos (9 torres). Único empreendimento imobiliário até a época a ser erguido sobre fundações normalmente aplicadas em pontes. 260 estacas com \varnothing de 1,50 ; 1,80 e 2,00 m e comprimento médio de 40 m com base perfurada em rocha (6 a 10 m) para serem executadas em 8 meses. O contrato foi dividido em 3 empresas do grupo: Geobrasileira (serviços de fundação), Endodata (calandragem e locação) e Pactolo (pessoal de operação de máquinas), totalizando em R\$ 10.660.000,00. O maior contrato de fundação de prédios residenciais da época. Ao término da obra, todos os funcionários próprios e terceirizados receberam participação no resultado da obra. O Cliente ficou surpreso! Em outubro deste ano, assinamos o contrato para execução das fundações da "maior ponte estaiada do NE brasileiro" - A ponte sobre o Rio Sergipe, ligando Aracaju à Barra dos Coqueiros, para início em janeiro de 2005.	Ponte Rio Sergipe, com 2.100 m de extensão e 2 pilares centrais para estaiamento, foi considerada a maior ponte estaiada no nordeste brasileiro. As fundações teriam 280 estacas de \varnothing que variavam entre 1,80 e 2 m e teriam que ser executadas num prazo de 10 meses. Foi executada em 8 meses, num contrato global no valor de R\$ 17.300.000,00, divididas em 3 contratos: Serviços, calandragem/locação e mão de obra especializada na operação de equipamentos. o Resultado das obras do Villa Lobos e da ponte do rio Sergipe, foram equivalentes ao faturamento bruto das 14 obras executadas pela Geobrás no ano de 1998/1999.	Viaduto com 3 alças estaiadas em 1 torre central - Natal - RN. Obra urbana ligando 3 importantes vias no centro de Natal.
ENDODATA	A Endodata teve papel importante nesta obra. Calandrar 1.500 toneladas de chapa de 1" e transformá-las em tubos de 40 m para abastecer os serviços de fundação. Foram empregadas 2 potentes calandras hidráulicas para atender as especificações e diâmetros necessários. O valor deste contrato foi de R\$ 1.442.660,00. O contrato também contemplava a locação de equipamentos (5 guindastes e 3 perfuratrizes hidráulicas com sistema de limpeza reversa) no valor de R\$ 1.045.000,00. Muito barro e resíduos de escavação e as máquinas continuaram BRANCAS durante a execução da obra. Não houve registro de paradas que implicassem no comprometimento do cronograma. Mais uma vez, o Cliente ficou surpreso!!	Com o desafio de calandrar mais de 1.500 toneladas de chapas de 1" com diâmetros de 1,80 e 2,00 m e locação de 4 guindastes (45, 50, 70 e 125 t) e 4 perfuratrizes hidráulicas para grandes diâmetros, o contrato foi de R\$ 4.530.000,00. O guindaste de 70t permaneceu por mais 6 meses na obra, adicionando-se ao contrato R\$ 210.000,00. Não houve registro de quebra significativas destes equipamentos.	Serviços de calandragem
PACTOLO	Primeira obra com a participação da Pactolo Serviços Especiais. O contrato contemplava no fornecimento, treinamento e homologação de pessoal para operação de guindastes e perfuratrizes hidráulicas. Utilizando-se da carta de homologação pertencente à Geobrás para operadores de guindastes sobre esteiras, única empresa de fundação no país a ter a licença para homologação de operadores de guindastes Link&Belt-FMC e Bucyrus, num contrato que beirou R\$ 830.000,00.		
MÁQUINA TRUCK			
MGC			
MODULAR			

11.11. Anexo VI – Cronologia do Grupo Geobrás – 2007 a 2008

	2007	2008	
A GEOBRÁS			
A CRISE			
A TRANSIÇÃO			
GEOBRASILEIRA	Dolphin 3 CPBS - Itaguaí - RJ - Vale. Neste ano, várias obras licitadas foram retidas face ao PAC. Desta forma, as obras que tiveram destaque no cenário foram a da construção imobiliária. Por opção, a Geobrasileira não trafega nessa modalidade de serviços de fundação. Os preços são extremamente apertados e altamente competitivo. As margens são muito baixas e alto grau de risco técnico. Com estudos de viabilidade, resolvemos fornecer, através da Endodata, nossos equipamentos para locação, aproveitando a alta procura por equipamentos de elevação de carga. A locação passou a ser mais vantajosa levando-se em conta o baixo risco, margens de 70%, que comparando-se aos custos dos serviços e riscos de execução, ou seja: É preferível ter um contrato de locação no valor R\$ 100 e resultado de R\$ 70 do que um contrato de serviços de R\$ 500 e, talvez, obter um resultado de 10%.	Dolphin 6 Vale - Vitória - ES	Dolphin 2 CPBS - Itaguaí - RJ - Vale
ENDODATA	Com a ausência de obras públicas de infra-estrutura, incorporadas pelo PAC, com verba de R\$ 500 bilhões, imobilizadas pelo apelo político, passamos a migrar nossos olhares para as obra prediais. Neste ano, com a grande explosão do financiamento de imóveis, a construção civil absorveu os equipamentos disponíveis no mercado. Com isso, a procura por guindastes e perfuratrizes de pequenos diâmetros inflacionou o mercado. O valor para locação dos equipamentos chegou a 500% . A Endodata entrou neste mercado e disponibilizou sua frota.		
PACTOLO			
MÁQUINA TRUCK			
MGC			
MODULAR	Montagem de células de telemarketing e vendas setoriais para os segmentos traçados como metas. Implantamos a área de projetos, onde passamos a oferecer soluções em movimentação de produtos. Diretores passam a fazer primeiro contato pessoalmente com empresas contatadas. Resultado: Vendas para Boheringer, Bergamo, Hansatécnica, Nissin, Hannesbrands, Novarts, Meddley, GM, Fiat, VW, Alvinmeritor, Inductotherm, Buhler, C-Pack, Joinpack, Pirelli, NGK, Gerdau, Nova América, Weg entre outros. Estes Clientes compraram R\$ 2.173.800,00, cujos sistemas deverão ser entregues no 2º semestre. VISÃO: Todo sistema precisa de manutenção ou substituição de peças. Assim para os próximos anos, estes clientes serão consumidores de componentes da Modular.		

11.12. Anexo VII – Sistema de Rateio de Custos do Grupo Geobrás



11.13. Anexo XIX – Exemplo de Plano de Negócios utilizado no Grupo Geobrás

PLANO DE NEGÓCIOS

Necessidade de busca de alternativas de melhor resultado, sem sair da competência principal;

Entrar no mercado de obras portuárias de pequeno porte, assumindo também a execução da estrutura, preferencialmente Cliente de direito privado;

Riscos, margens e resultados;

As compras de materiais passam a ter um papel bem mais importante, já que o orçamento básico de fundação é composto de mão de obra e equipamentos. Assim, haverá uma mudança de conceito e requererá um acompanhamento mais aprimorado e necessidade de contratos de parceria/defesa de aumentos, durante sua vigência;

Outro tipo de licitação, onde os concorrentes são empresas de maior porte;

Inicialmente, entrar na primeira obra, buscando aprimorar a competência, pesquisando o mercado, para logo após, intensificar as obras desta modalidade;

Cuidados com relação à equação financeira geral da empresa, de tal modo a não afetar a mobilização de obras do negócio principal e atual.

Objeto: Implantar plano de negócios para atuar em segmento complementar ao atual negócio, face à análise do comportamento do cenário 2000/2001.

Características: Buscar oportunidades no segmento complementar à atividade principal, de tal sorte eleger aquela que ofereça maior rentabilidade, com investimento para 12 meses e no limite de R\$ 200.000,00 e que o aprimoramento de competências sejam de fácil acesso.

Perfil de Oportunidades: Considerando que no processo, a atividade principal é a Fundação, o perfil das oportunidades estarão centradas em:

- a) Obras portuárias de pequeno porte;

b) Pontes e/ou viadutos de pequeno porte.

Perfil do Cliente:

a) Empresas de direito privado (oportunidade “a”);

b) Empresas de direito público (oportunidade “b”);.

Perfil do investimento:

Preparar/direcionar oportunidades onde:

a) O Cliente, preferencialmente de direito privado para garantir fluxo de caixa;

b) Com a garantia do fluxo de caixa, reaplicar em investimentos no novo negócio.

Perfil dos Recursos:

a) Obedecerá mapeamento dos recursos a serem aplicados mensalmente, de origem própria e/ou margens geradas pelas obras de fundação;

b) A remuneração do capital investido, a partir de seu desembolso será de 18% ^a/a (selic);

c) Os recursos partirão da rubrica própria do planejamento/orçamentos das obras de fundação, sem limite de valor. Neste caso, o cálculo para a taxa de retorno será equivalente à 50% da aplicada quando de recursos próprios ou de margem;

d) O período de investimento será de 12 meses para entrar no segmento.

Perfil dos Investimentos:

a) Consultores – outro tipo de consultoria, portanto, um custo novo, onde:

- Fase de concorrência:R\$ 3.000,00/mês
- Fase de obra:R\$ no orçamento da obra

b) Fontes: Pessoas de fora da folha de pagamento, gerando custos a serem inseridos nas obras, exceto despesas de viagens, telefonia, alimentação, com verba de R\$

10.000,00/mês;

- c) Viagens mais frequentes de acompanhamento das obras e reuniões com o Cliente – custos de obras;
- d) Materiais técnicos/feiras – passaremos a ter necessidade de acompanhamento de inovações em segmentos afora equipamentos de fundação e geotecnia – com verba de R\$ 3.000,00/mês;
- e) Período de 12 meses.

DIAGRAMA DE CONTEXTO – RECURSOS

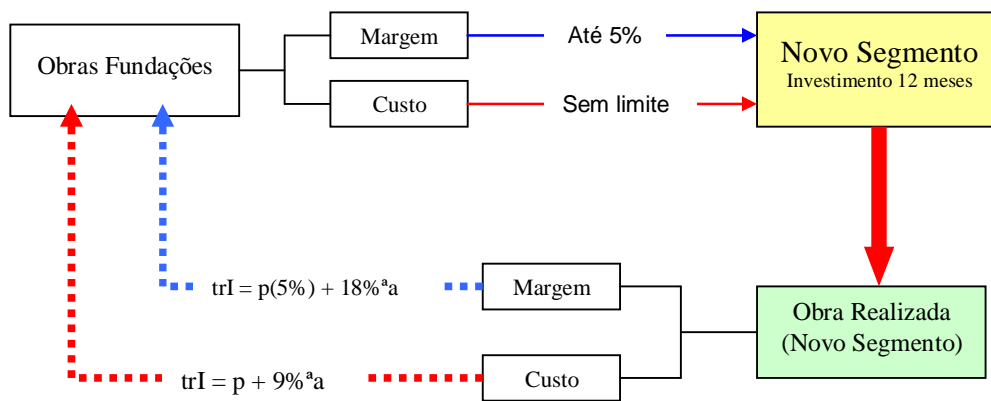
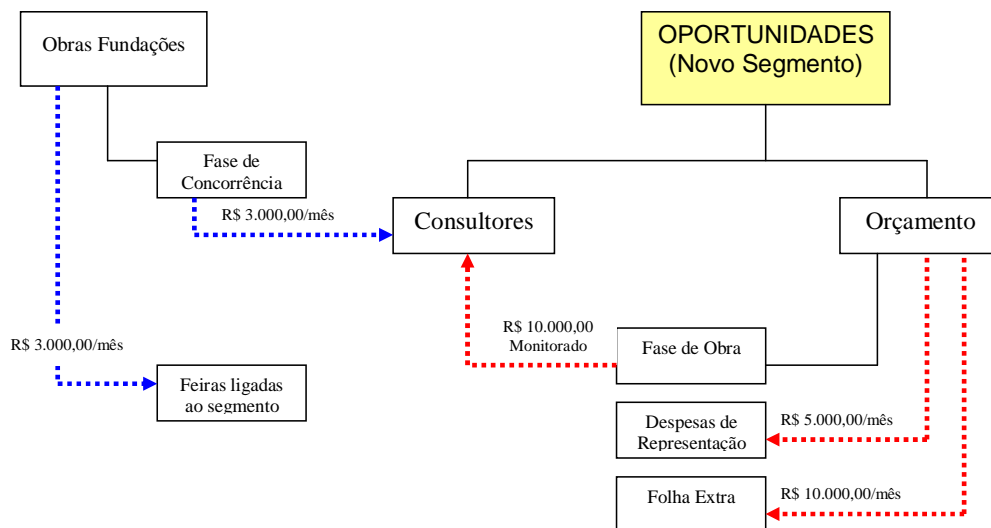


DIAGRAMA DE CONTEXTO – APROPRIAÇÃO DO INVESTIMENTO



TAXA DE RETORNO DE INVESTIMENTO PARA 12 MESES

VALOR A INVESTIR NO PERÍODO: R\$ 31.000,00 x 12 = R\$ 372.000,00

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)