

**A ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL, OS INCENTIVOS  
GOVERNAMENTAIS E A DIVERSIFICAÇÃO:  
FATORES RESPONSÁVEIS PELA EXPANSÃO E CONSOLIDAÇÃO  
DO GRUPO NOVA AMÉRICA NO CENÁRIO EMPRESARIAL BRASILEIRO**

Daniel Paulo Ferreira \*  
Arilda Schmidt Godoy \*\*

**RESUMO**

Os estudos denominados de “história empresarial” têm procurado identificar e analisar os ciclos ou períodos característicos da história de uma determinada organização examinando a combinação dos fatores internos e ambientais que influenciaram o seu processo de crescimento e de permanência (ou não) no mercado. Partindo desta preocupação central é que foi desenvolvido o estudo do “Grupo Nova América” buscando, no relato de sua história, pontuar tanto os fatores internos quanto as variáveis socioeconômicas que interferiram no desenvolvimento deste grupo empresarial. Procurou-se mostrar, ainda, como esta organização influenciou e modificou as relações socioeconômicas, culturais e tecnológicas da região onde está inserida. O estudo abrange o período de 1947, quando a empresa inicia suas atividades na região do Médio Vale Paranapanema, até 1990. A pesquisa adotou técnicas características da abordagem qualitativa. Utilizou fontes documentais escritas e informações coletadas por meio da história oral. O estudo possibilitou a identificação de três fases no processo de desenvolvimento da empresa. A primeira fase compreendida entre 1947/1969 foi denominada “a Estruturação da Agroindústria”. A segunda fase denominada de “Desenvolvimento Tecnológico e Incentivos Governamentais” abrange o período de 1970/1989. E, a terceira fase, que compreende o período de 1990 a 1999 recebeu o título de “Diversificação”.

**Palavras-chave:** História das Empresas, Estruturação, Diversificação, Estratégia Empresarial.

---

\* Doutorando em Educação, Administração e Comunicação (multidisciplinar) UNIMARCO - SP. Docente da UNIP e IEDA /Assis-SP

\*\* Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Docente do Programa de Mestrado em Administração do Instituto Presbiteriano Mackenzie/SP

## **Introdução**

O campo de estudos que hoje denominamos genericamente “história das empresas” começa a se desenvolver na primeira metade do século XX. Nos Estados- Unidos podemos identificar a origem da história dos negócios com a formação, em 1926, da Business History Society e o lançamento do Journal of Economic Business History, em 1928. Em 1944 esta área de interesse ganha novo impulso com a fundação do Centro de História Empresarial de Harvard que buscou estudar as empresas enfatizando a sua inserção no contexto socioeconômico. Segundo este ponto de vista o comportamento das empresas, enquanto organizações, se forma por meio da combinação de fatores ambientais e fatores internos, constituindo-se a história empresarial em uma ferramenta de grande valia para o entendimento das relações da empresa com o seu entorno. Na França e na Inglaterra tais estudos se desenvolvem, de forma mais intensa, a partir da década de cinquenta. Aqui também buscou-se analisar a história das empresas numa perspectiva social examinando-se o papel do empresário em relação aos acontecimentos sociais e a situação econômica vigente. É importante pontuar que na França tais estudos foram muito mais influenciados pelo referencial marxista do que nos Estados- Unidos. Assim, este campo de estudos vai ampliando suas preocupações, passando a questionar também o papel dos empresários, do estado e dos próprios órgãos de classe no processo de desenvolvimento de uma empresa.

No Brasil, segundo Freitas (1989), a história empresarial só se expandiu a partir da década de setenta, permanecendo ainda uma área pouco explorada entre os pesquisadores brasileiros. Dois importantes fatores dificultaram o desenvolvimento desta área de estudos em nosso meio. Um deles diz respeito à falta de valorização da documentação das empresas que nem sempre eram guardadas ou preservadas com cuidado; o outro, refere-se ao comportamento dos empresários e gestores que geralmente criavam empecilhos com relação ao acesso à documentação existente na organização. Além destes fatores pode-se notar que as próprias matrizes curriculares dos cursos de graduação, especialmente de administração e economia, carecem de disciplinas e/ou conteúdos voltados à importância e necessidade de análise e preservação das histórias das instituições.

Dentre os trabalhos existentes podemos identificar dois enfoques distintos. Num grupo encontramos os estudos acadêmicos, geralmente desenvolvidos por estudiosos da área de história econômica, e no outro encontramos os trabalhos comemorativos que geralmente são encomendados a empresas especializadas com o objetivo de divulgação e promoção de uma imagem positiva da organização. Assim, considera-se importante e oportuno estudos que, desenvolvidos no interior das universidades, venham trazer um melhor entendimento do funcionamento das organizações na realidade empresarial brasileira.

O estudo que aqui se apresenta, desenvolvido inicialmente na modalidade de dissertação de mestrado por um dos autores (Ferreira, 2002), está focado no “Grupo Nova América” buscando, por meio do relato de sua história – período 1947-1999 - pontuar tanto os fatores internos quanto as variáveis socioeconômicas que influenciaram o desenvolvimento deste grupo empresarial. O relato da história da empresa foi organizado a partir da identificação e análise dos ciclos ou períodos característicos do seu desenvolvimento enquanto organização. Pretendeu-se, ainda, detectar e analisar os motivos que impulsionaram o grupo a buscar a diversificação de suas atividades e novas formas de organização administrativa, mostrando também como o grupo influenciou e modificou as relações socioeconômicas, culturais e tecnológicas da região de Assis, onde está inserido.

O trabalho está organizado em quatro grandes itens. No primeiro item vamos enfocar nossas principais referências teóricas para o estudo do “Grupo Nova América”. No segundo item faremos a descrição da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa de campo. A seguir, vamos expor, de forma sintética, a empresa objeto de estudo para, no item quatro, apresentar a periodização que elaboramos para relatar a história do “Grupo Nova América”.

## **1. Referencial teórico**

Buscando resgatar alguns estudos considerados clássicos na área, é importante destacar que, em 1951, Jaques já ressaltava a pertinência de se investigar o desenvolvimento organizacional a partir de um enfoque histórico. Segundo este autor, para compreender o processo presente é importante o passado organizacional. Na sua

obra *The changing culture of a factory*, analisou o processo evolutivo de uma empresa concluindo que, para entender o atual estágio, tornava-se imprescindível considerar a dinâmica de eventos importantes durante o desenvolvimento da organização.

É importante destacar que os primeiros trabalhos de história empresarial estavam fundamentalmente centrados na descrição dos fatos e passagens vividas pelas organizações, havendo pouca preocupação com questões relacionadas às mudanças estratégicas e sobretudo com a influência que a cultura organizacional exercia sobre o desenvolvimento da empresa. A utilização da história empresarial como ferramenta que pudesse ajudar na análise das estratégias que as empresas adotam para obterem sua expansão e conseqüentemente seu sucesso, começa a se tornar mais comum a partir da obra de Kolko (1963), denominada *The triumph of conservatism: reinterpretation of americas history, 1900-1916* que buscou examinar tais questões.

Greiner (1972) também enfatizou que o passado de uma empresa fornece indícios que são fundamentais tanto para sua administração cotidiana quanto para seu sucesso a longo prazo. Sustenta, ainda, que as empresas em crescimento passam por cinco estágios diferentes de desenvolvimento - criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração - sendo que cada um deles sofre influência de seu antecessor. Considera que se a administração for consciente de sua história a instituição poderá prever sua próxima crise e preparar-se para enfrentá-la. Greiner prescreve uma ação administrativa para cada fase, mostrando como a empresa pode transformar um problema organizacional em soluções para crescimento futuro. Aponta também que essa ação administrativa de cada fase faz com que a empresa se torne mais fortalecida e as lições de aprendizado serão essenciais para as fases posteriores.

Também Kimberley et alii (1980) observam que as organizações possuem períodos ou ciclos de vida resultantes de uma específica combinação de fatores ambientais e fatores internos.

Para Abbott-Carl (1989), o fato de se conhecer a história da instituição poderá facilitar na elaboração de estratégias que farão parte das ações do processo de planejamento, tornando seus resultados mais eficazes para o alcance de metas futuras. A abordagem de situações de planejamento com questões históricas oferece praticidade na definição e exame dos cenários institucionais e teoria das situações.

O mesmo ponto de vista é defendido por Pedler et alii (1991) ao afirmarem que, para uma melhor compreensão da importância da história de uma empresa, há necessidade de investigar as várias fases do desenvolvimento por que passou uma determinada organização durante sua existência. Desta forma, a história de uma organização será melhor compreendida quando se conhecem todas as suas fases de crescimento que podem ser tempestuosas e marcadas por conflitos, crises e turbulências. É o mesmo que conhecer o desenvolvimento de um indivíduo por meio de suas histórias pessoais de vida, ou seja, seu nascimento, sua juventude e sua maturidade. Na verdade, o que Pedler, assim como Geelhoed e Marsh (1985) propõem é fazer o uso da metáfora das empresas como indivíduos, é estudar a empresa como um ser que nasce, cresce e se desenvolve.

Para McCraw (1998), a história empresarial tem, nos Estados Unidos, Alfred D. Chandler Jr. como seu maior representante. Em seus trabalhos o autor analisa os fatos que ocorreram e que fizeram com que a economia norte-americana obtivesse grande desenvolvimento no final do século XIX e início do século XX. Segundo Chandler *o historiador pela própria natureza de seu trabalho, deve interessar-se pela mudança. O que favoreceu a mudança? Por que ela se deu em tal momento e de tal maneira? Eis as perguntas que se fazem os historiadores.* (apud McCraw, 1998, p. 19)

A partir destas questões Chandler questiona sobre os fatos que fizeram com que a economia norte-americana e conseqüentemente as empresas obtivessem grande desenvolvimento no final do século XIX e início do século XX, chegando a conclusão que os fatores que mais influenciaram no crescimento da economia norte-americana foram: o advento da ferrovia, a expansão do mercado urbano, o aparecimento da tecnologia da produção em massa, e o aparecimento da energia elétrica e do motor de explosão.

Em sua obra como um todo Chandler sempre esteve preocupado em estudar como as empresas familiares e tradicionais se tornaram empresas modernas e multidivisionais. Caracterizou a empresa industrial como:

Toda grande empresa privada (cujo objetivo é o lucro) que intervém, pelo menos parcialmente, em toda a cadeia de operações industriais para produzir uma mercadoria, desde o aprovisionamento em matérias primas, até a venda dos produtos finais (Chandler, 1972, p. 35).

Após estudar um grande conjunto de empresas norte-americanas, comparando-as posteriormente com empresas alemãs e inglesas, Chandler aprimorou o conceito anterior, definindo a empresa industrial moderna como:

Uma coleção de unidades operacionais, cada uma disposta de suas próprias instalações e de seu próprio pessoal, cujos recursos a atividades são coordenados, supervisionados e repartidos de forma específica através da hierarquia de dirigentes. É a existência desta hierarquia que faz com que as atividades e operações da empresa concebida na sua globalidade representem mais do que a soma de suas unidades operacionais. (Chandler, 1992, p. 42)

Outro aspecto importante do pensamento de Chandler refere-se a importância da utilização da integração vertical pelas empresas. A integração vertical consiste na forma de organizar a produção que envolve desde a pesquisa básica e o provisionamento da matéria prima até a industrialização e a comercialização dos produtos finais. Esta estratégia foi adotada por algumas das primeiras empresas modernas no momento em que houve necessidade da própria empresa assumir todas estas etapas, visando garantir a sua vantagem competitiva. A integração vertical reduzia os custos da estocagem e de transporte e os riscos relativos a entrega de produtos por fornecedores externos.

Além disso, o trabalho de Chandler preocupou-se em analisar o papel das redes de distribuição na constituição da empresa moderna. Para este autor, o setor industrial de grande porte aderiu ao sistema de distribuição em massa, ampliando sua vantagem competitiva ao estender suas operações de comercialização a um conjunto maior e mais diversificado de itens, isto é, distribuindo uma quantidade de produtos semelhantes, a partir de um único conjunto de instalações. Assim, à economia de escala associou-se a idéia da economia da diversificação, o que fica claro no texto abaixo:

A medida que a produção das empresas aumentava, e que as instalações e os serviços específicos para a distribuição de massa desta produção limitavam a capacidade dos intermediários a explorar as economias de diversificação, os grandes líderes das novas indústrias altamente capitalizadas decidiram investir em instalações consagradas a seus produtos, assim como a recrutar e

formar pessoal destinados aos serviços especializados de marketing. (apud Costa, 1998, p. 113).

O referencial chandleriano tem sido utilizado em alguns estudos de história empresarial no Brasil. Dentre eles destacam-se os de Costa (1998 ; 1999) e o de Pelaez e Poncet (1999). Costa (1998) procurou compreender o desenvolvimento da Sadia nos anos oitenta. Para o autor, a Sadia conseguiu superar a crise e sobressair-se das demais instituições que compõem o cenário industrial brasileiro por causa da adoção de estratégias, como a inovação organizacional no processo produtivo e a implantação da integração vertical. O tema da sucessão também tem sido abordado, como no estudo desenvolvido por Costa (1999), que analisa os processos de sucessão e métodos administrativos adotados pelos grupos Matarazzo e Votorantim. Há, ainda, que se destacar o trabalho de Pelaez e Poncet (1999), que examinam a trajetória e expansão do grupo Monsanto, cujo desempenho cresceu a partir da adoção de estratégias de diversificação e inovação de produtos. Evidentemente estes estudos apenas ilustram a produção brasileira sobre o tema, uma vez que não é nosso objetivo primordial nesse texto elaborar uma revisão de caráter bibliográfico.

## **2. Trajetória metodológica**

A escolha do Grupo Nova América como objeto do presente estudo se justifica pelo fato desta instituição ter a história de seu crescimento estreitamente ligada à história da região de Assis. A empresa, de natureza familiar, teve como início um pequeno alambique de cachaça instalado nos idos de 1947. Tornou-se, hoje, um grupo com atividades diversificadas. O crescimento gradativo e contínuo da empresa indubitavelmente influenciou e modificou as relações socioeconômicas, culturais e tecnológicas de toda a região de Assis (e também de todo o Médio Vale do Paranapanema).

Do ponto de vista metodológico, a história empresarial utiliza basicamente técnicas da pesquisa qualitativa, apoiando-se fortemente na análise documental e na utilização dos relatos orais para realizar seu trabalho. O estudo aqui apresentado foi realizado em três etapas. Na primeira etapa, foi realizado um levantamento de dados

preliminares sobre o Grupo Nova América (Rezende Barbosa). Estes dados foram coletados por intermédio de contatos realizados com as pessoas ligadas à gerência geral da instituição e com as pessoas da família. Na segunda etapa, foi feito um levantamento de dados de caráter documental analisando-se a documentação escrita fornecida por Órgãos Oficiais e pelo Grupo Rezende Barbosa. Complementarmente, visando esclarecer as informações de caráter documental, utilizou-se dos registros obtidos através dos depoimentos orais das pessoas da família Rezende Barbosa, do Grupo Nova América, dos ex-funcionários que tiveram uma participação efetiva no processo de desenvolvimento do grupo e dos funcionários atuais, com poder de decisão. Na terceira etapa, foram examinados e analisados todos os dados coletados, com o objetivo de descrever a história da organização por meio da identificação das fases características dos cinquenta e dois anos examinados neste trabalho.

### **3. Breve descrição do Grupo Nova América**

Passado meio século desde sua origem, o Grupo Nova América encontra-se, hoje, entre os cem maiores grupos privados do Brasil. O grupo é administrado pela Rezende Barbosa S/A Administração e Participações – entidade estratégica e corporativa, *holding* que centraliza os recursos financeiros e presta suporte administrativo às demais Unidades do Grupo podendo, ainda, comercializar os produtos originários das atividades de suas empresas.

O grupo reúne seis empresas do setor agroindustrial: Usina Nova América S/A, Cia Agrícola Nova América (CANANA), Cia Agrícola Pastoril Campanário S/A, Guacho Agropecuária S/A, Capivara Agropecuária S/A e Usina Maracaí S/A. Também faz parte do grupo, o Banco Intercap S/A, S.R.I. Comércio, Serviços e Recursos de Informação S/A, Fundação Rezende Barbosa Teaçú Armazéns Gerais S/A, Nova Trading S/A.

Em 1993, a Nova América implantou um amplo programa de qualidade com o objetivo de estabelecer e padronizar normas e processos internos. Hoje, a empresa já tem certificado todo o seu processo de produção e refinação de açúcares.

A partir de 1990, visando maior dinamismo e desenvolvimento, a Nova América decide criar as Unidades de Negócio Estratégico. Além do cultivo da cana, soja, milho e amendoim e da pecuária de corte, estas unidades passaram a gerir e identificar novos

setores, como a pecuária leiteira, o plantio de laranja e abacaxi, a fabricação de chás e suco de laranja.

Destacadas essas considerações preliminares, pode-se dizer que o grupo Nova América possui um conjunto de características únicas na região do Médio Vale Paranapanema, implantando e buscando novas formas de administrar, melhorar a qualidade de seus produtos, adquirir tecnologia, sempre acompanhando a modernidade com a intenção de perpetuar-se no mercado em que atua.

#### **4. Uma Periodização da História Empresarial do Grupo Nova América**

Por meio do relato que aqui se apresenta, procurou-se identificar e descrever as fases marcadas por mudanças significativas e desenvolvimento do Grupo Nova América buscando, ainda, analisar alguns dos motivos que levaram o Grupo a utilizar formas administrativas diferenciadas.

A história dessa empresa foi organizada por Ferreira (2002) em quatro fases, sendo que a última não será objeto deste trabalho. A primeira fase, compreendida entre 1947/1969, foi denominada “A Estruturação da Agroindústria”. A segunda, envolvendo o período 1970/1989, foi nomeada “Desenvolvimento Tecnológico e Incentivos Governamentais”. A terceira, denominada “Diversificação”, teve lugar nos anos noventa -1990/1999 - e a quarta e última fase rotulada como “Sucessão”, abrange desde o ano 2000 até os dias atuais.

##### **4.1. Estruturação da Agroindústria - 1947/1969**

Quando a Usina Nova América iniciou suas atividades em 1947, a região do Médio Vale Paranapanema, onde a empresa fora instalada, não possuía a tendência para o cultivo e produção de cana de açúcar, a principal matéria prima para este segmento da economia. Neste período, a região desenvolvia suas atividades basicamente voltadas para o cultivo e produção de café e a criação de gado. As intempéries provocavam constantemente fortes geadas, tornando muito vulnerável a produção destes produtos. Assim, a cana de açúcar começou a ganhar espaço entre os agricultores e pecuaristas

devido às suas características peculiares, cujo rápido desenvolvimento da cultura era menos prejudicado em casos de mudanças bruscas de meteorologia.

Passado o estágio de instalação da agroindústria novos desafios se apresentaram. Com a cisão ocorrida, em que o sócio Ferdinando Matarazzo desligou-se da empresa, o proprietário Renato de Rezende Barbosa ficou como gestor de todos os setores existentes na organização. A empresa possuía um porte bastante modesto neste período, considerado turbulento com o final da Segunda Guerra Mundial. A instituição apresentava dificuldades com relação aos recursos financeiros e seu *know how* ainda estava se firmando no mercado. No entanto, o empreendedor conseguiu, com muita habilidade, mobilizar quase toda a região para o cultivo e produção de cana-de-açúcar.

Nesta fase em que se tentava uma mudança de cultura agrícola na região, foram necessários grandes esforços para que, realmente, tornasse fato a oferta de matéria prima – cana-de-açúcar – e a unidade de produção pudesse esmagar e disponibilizar o produto para o mercado. Pelo fato da cana-de-açúcar ser um produto tradicionalmente pouco cultivado na região, a empresa precisou desenvolver técnicas de cultivo em conjunto com os seus fornecedores.

Neste período a Usina Nova América, mesmo estando em fase de reestruturação, viu-se na necessidade de definir estratégias para que sua produção de açúcar e álcool não fosse comprometida. Daí a verticalização tornou-se imprescindível em seus processos produtivos. Com a integração vertical a empresa garantiu o abastecimento sistematizado de matérias primas e, conseqüentemente, formas de garantir a manutenção das vantagens provenientes da redução de custos e das economias de escala.

Com isso percebe-se que desde a fase inicial de suas atividades houve sempre uma preocupação em harmonizar todos os setores da empresa, e que mesmo nesse período inicial sentiu-se a necessidade de criar um modelo de gestão que tornasse eficaz os esforços despendidos pela organização. Estes esforços surtiram efeitos positivos pelo fato de a empresa adotar uma maneira de gestão que, mais tarde, foi conceituada por Chandler como:

(...) integração vertical, que consiste na organização da produção, dominada por determinadas empresas – desde a pesquisa básica, passando pelo

aprovisionamento de matéria-prima, até a industrialização e a comercialização dos produtos finais. A integração vertical tornou-se possível e vantajosa, quando as primeiras “empresas modernas” foram obrigadas a assumir todas estas etapas, porque algumas delas já não eram preenchidas pelos atores tradicionais de cada setor. Isto foi necessário sobretudo na pesquisa básica, na aquisição e controle das matérias-primas e na comercialização das mercadorias. (Apud Costa, 1998 , p. 111).

Com a crescente e constante produção da Usina Nova América a partir da sua fundação e a sua estabilização no mercado, em 1957, a empresa comprou do Grupo Leão Utinga, do Estado de Alagoas, a segunda agroindústria, atualmente denominada Usina Maracaí. Para Bray (1980), a Usina Maracaí foi adquirida por Renato de Rezende Barbosa, o proprietário da Usina Nova América, em sociedade com seus irmãos e cunhados.

A administração interna da usina Nova América, quando do início de suas atividades, mantinha em sua estrutura apenas três funcionários que, executando suas tarefas, alcançaram as metas propostas pela empresa na época. Para que houvesse maior rapidez e eficiência neste período, a Usina Nova América foi dividida em duas unidades, sendo uma unidade agrícola e uma unidade industrial. Vale salientar que, nesta fase de estruturação, o Senhor Renato era o responsável pela administração de toda a organização e possuía como característica de sua gestão um contato muito próximo com os encarregados e todos os colaboradores pertencentes ao quadro de funcionários da época.

Nesta fase inicial, o que chama mais a atenção é que apesar de a empresa apresentar características de uma organização familiar, agrícola e de pequeno porte em relação às empresas dos grandes centros industriais do país, ela possuía como ferramenta para sua gestão o planejamento. Era muito raro que empresas da época, com características como a da Nova América, utilizassem o planejamento para gerir seus negócios. Esta peculiaridade passou a diferenciar a empresa das demais organizações da região.

Outro fato importante é que, ainda que neste período a empresa estivesse localizada distante dos grandes centros consumidores do país – São Paulo e Rio de

Janeiro – a Usina Nova América começou a exportar seus produtos, o açúcar cristal ou *granulated* para países como Argentina e França.

É relevante pontuar que em 1947, quando a Nova América começou a comercializar seus produtos, principalmente o açúcar cristal, já existiam empresas concorrentes em regiões como Ribeirão Preto e Piracicaba, que há mais tempo estavam desenvolvendo suas atividades deste segmento de produtos no mercado e que disputavam o mercado interno e externo. Com isso, mesmo estando engatinhando, se comparada com outras empresas do ramo, ela foi obrigada, já neste período inicial, a reestruturar e inovar para poder atender e participar da concorrência que o mercado ditava.

Um exemplo dessa inovação é o empacotamento do produto em embalagens menores, em lugar de sacas de sessenta quilos, exigência dos supermercados que ora surgiam nas grandes cidades. Ao ser implantada esta mudança envolveu uma significativa reestruturação na unidade industrial. No entanto a comercialização do produto atendendo essas novas características e as exigências dos consumidores mostrou que a concorrência impulsiona a inovação e a adequação das indústrias que querem permanecer no mercado.

Um outro produto que sempre fez parte do *rol de commodities* comercializado pela Nova América desde o ano de 1947 é o álcool. Neste período, a usina tinha que produzir de acordo com a quota dada pelo então Instituto do Açúcar e do Alcool – IAA. A quota anual que o órgão instituiu para cada uma das destilarias do Brasil era definida por meio de estatísticas realizadas, em que eram avaliados o potencial da região e a capacidade de produção que cada unidade possuía. Além dessas atribuições, este órgão também era responsável por toda a distribuição e controle da produção destes produtos.

No final da década de sessenta, a instituição já era reconhecida na região como uma organização de vanguarda, e apresentava características que a cada dia confirmavam sua solidez no cenário empresarial. Uma nova fase de desenvolvimento se delineia. A necessidade de atender à grande demanda de mercado no setor sucroalcooleiro une-se à política governamental que, nesta época, oferece importantes incentivos e estímulos ao setor.

## 4.2. Desenvolvimento Tecnológico e Incentivos Governamentais – 1970/1989

Nesta etapa pretende-se analisar o período compreendido entre as décadas de setenta a noventa do século passado, períodos estes em que ocorreram significativas transformações em todos os setores produtivos.

Sabe-se que as mudanças ocorridas foram desencadeadas por uma série de motivos, entre elas as propostas de crescimento estabelecidas pelo então Governo Militar da época. Foi proposto pelo Governo Militar, a partir da década de setenta, um plano para o país que contemplava como meta principal altos índices de produtividade em todos os setores da economia.

Ao analisar este período da história da Nova América, pode-se notar uma grande semelhança entre os preceitos sugeridos por Chandler e a forma administrativa adotada pela empresa. Percebe-se que, aos poucos, a instituição vai se tornando uma organização moderna e multidivisional, deixando para trás suas características de uma organização tradicional e familiar. Para a ocorrência desse fato foram desencadeados significativos avanços tecnológicos e reestruturações sistematizadas, com o intuito de desenvolverem métodos de produção em escala nas unidades produtoras e inovação em seus processos de produção.

Em 1970, com a criação do Programa Nacional do Alcool – PROALCOOL - e a necessidade de expansão das áreas cultivadas de cana-de-açúcar, as agroindústrias da região, principalmente as usinas, sentiram-se obrigadas a utilizarem como mão-de-obra os antigos colonos. Grande parte deles, neste período, na condição de bóias-frias, eram requisitados para trabalharem nas mais diversas atividades agrícolas exigidas para o cultivo da cana-de-açúcar; outros colonos, também na mesma condição, eram empregados nas unidades transformadoras denominadas usinas.

Como contribuições positivas têm-se as pressões sofridas por parte dos governantes em estruturar as cidades, com o intuito de oferecerem qualificação à classe trabalhadora ociosa, melhorar a infra-estrutura com água, esgoto, energia, etc. As mudanças consideradas positivas, que ocorreram nas cidades do Médio Vale Paranapanema, melhoraram sensivelmente a qualidade de vida das zonas urbanas devido à acomodação desse contingente migrado das zonas rurais. Essa acomodação só

aconteceu com o aquecimento da economia nacional despertando, assim, outras atividades econômicas que os antigos trabalhadores rurais pudessem desenvolver.

Como contribuições negativas os casos mais graves, no princípio, foram a falta de empregos nas cidades que utilizavam mão-de-obra com o perfil do trabalhador agrícola, oferta de habitação menor que a demanda exigida, falta de saneamento básico, escolas, enfim, todos os problemas sociais acarretados pelo crescimento desordenado.

Um fato importante que deve ser levado em consideração quanto ao desenvolvimento da região de Assis é a sua privilegiada localização geográfica entre importantes cidades como Presidente Prudente, Bauru, Ourinhos, Marília, Londrina (no Estado do Paraná). Outro dado importante nessa localização geográfica é que Assis encontra-se em um importante entroncamento entre Estados: São Paulo – Mato Grosso e São Paulo –Norte do Paraná, o que facilita o escoamento dos mais diversos produtos.

Em 1975, o desenvolvimento das agroindústrias da região sofreu uma queda significativa com a geada que havia ocorrido. Mas a Nova América conseguiu otimizar seus recursos por meio de novas estratégias que possibilitaram continuar sua expansão no mesmo ritmo, anterior a geada. Pode-se assim verificar que a empresa utilizou-se de formas previstas nos estudos de Chandler e que preconizam que *A pesquisa sistemática levou ao desenvolvimento de novos produtos, novos mercados e novos processos. e provavelmente também contribuiu para mudanças nas estratégias externas e nas estruturas administrativas internas das empresas.* (apud Mc Craw, 1998, p. 69).

Com a crise do açúcar e a crise energética em meados da década de setenta, empresários usineiros e do ramo de fabricação de equipamentos para montagem e manutenção de destilarias pressionaram o Governo Federal a criar o Programa Nacional do Alcool que obteve um importante papel no desenvolvimento da região do Médio Vale Paranapanema e Alta Sorocabana.

Durante um período de aproximadamente dez anos, o Programa Nacional do Alcool – PROALCOOL – teve, no Estado de São Paulo, duas fases distintas: uma delas de 1975 a 1979, e outra de 1980 a 1985. No primeiro período foram aprovados cerca de oitenta e sete projetos, sendo alguns para regiões do Médio Vale Paranapanema. Na segunda etapa (período entre 1980 a 1985), a oferta de financiamentos, em todo país, foi muito expressiva, beneficiando principalmente os usineiros da região do Médio Vale

Paranapanema. Com isso, foi criado o Plano de Desenvolvimento do Oeste do Estado de São Paulo - Pro-Oeste - visando o aumento da produção.

Com o estímulo ao crescimento incentivado pelas leis governamentais da época, as estratégias adotadas pela Nova América e sua estrutura administrativa acabaram por propiciar à empresa um impacto adicional ao seu desempenho econômico. Pode-se dizer que os fatos ocorridos nesta época foram em grande parte responsáveis tanto pelo desenvolvimento da Nova América, como também de outras instituições pertencentes ao cenário empresarial nacional. Esta análise do desenvolvimento empresarial possui semelhança com a interpretação de Chandler sobre o desenvolvimento e mudanças organizacionais ocorridas nas grandes empresas norte-americanas

Nesta fase em que a Nova América já se apresentava nos meios empresariais como o Grupo Nova América, ela mantinha uma administração descentralizada e moderna, características estas que se assemelhavam àquelas apontadas por Chandler, quando ele enfatiza a importância da gestão:

Cada unidade da moderna empresa multiunitária tem sua própria gerência. Cada qual é gerenciada por um administrador contratado em regime de tempo integral. Cada qual tem seus próprios registros contábeis, que podem ser examinados separadamente dos da grande empresa. Cada qual pode, teoricamente, operar como uma empresa comercial independente. (apud McCraw, 1998. p. 249).

Campos Junior (1992) diz que, na década de sessenta, ocorreu uma modernização basicamente em todas as regiões do Brasil e que isso se deu na agricultura brasileira de maneira relativamente concentrada. Já neste período, a Usina Nova América, estando na vanguarda em relação à região do Médio Vale Paranapanema, vinha implantando e incrementando novas tecnologias em seu cultivo de cana-de-açúcar e métodos de produção, de estocagem, de transportes e de expedição.

Nota-se, então, que além de receber todos os incentivos governamentais, a Nova América sempre manteve destaque pelas suas habilidades de visualizar o caminho que oferecesse melhores chances para a competição no mercado.

Pode-se dizer que a Nova América, vem apresentando, desde a sua formação, modernas e inovadoras metodologias na condução de seus negócios. Deste modo,

mantém-se preocupada com as estratégias a curto e a longo prazo, a fim de permanecer e aproveitar todas as oportunidades oferecidas pelo mercado e pela economia . Na verdade, a essência de toda e qualquer estratégia se apóia na realização de três investimentos inter-relacionados – na produção, na distribuição e numa estrutura gerencial para planejar e coordenar as operações do grupo. É possível dizer que as formas de atuar características do Grupo Nova América são semelhantes àquelas apontadas por Chandler na obra *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (1990). Neste texto o autor destaca que as empresas que reúnem estratégias de crescimento e diversificação de produtos e serviços são as que conseguem a sua consolidação no cenário empresarial.

Para Barriguelli (1976) o fato de a família Rezende Barbosa ser proprietária das duas maiores usinas da região (Usina Nova América na cidade de Tarumã e a Usina Maracaí, no município vizinho) possibilitou ao grupo monopolizar a produção de açúcar e álcool da região, passando como consumidores produtores a deter a política de preços em todo Médio Vale Paranapanema.

Apesar de a sede do grupo Nova América não estar localizada geograficamente em uma região do Estado de São Paulo considerada de vanguarda, isto não impossibilitou que apenas uma fazenda e um modesto alambique iniciado nos fins da década de quarenta se transformassem em uma instituição que vem se destacando pela sua gestão contemporânea. Campos Junior (1992) destaca que:

Outro fator de desenvolvimento da Usina, foi a capacidade de seus empresários em operacionalizar o sistema produtivo obedecendo uma certa lógica empresarial que permitiu sua expansão e consolidação como fator influente na economia da região de Assis (p. 68-69)

Isto tem ajudado a despertar outras organizações e empresários do Médio Vale Paranapanema a modernizarem suas atividades, por meio de estratégias inovadoras e às vezes até audaciosas, sempre com o intuito de melhorarem seus processos produtivos, independentemente do setor da economia em que vêm atuando.

### 4.3. Diversificação – 1990/1999

Durante a década de noventa, do século passado, o Grupo Nova América, já considerado no cenário empresarial brasileiro como uma organização consolidada, mais uma vez traça estratégias precisas e adequadas à sua estrutura e ao conhecimento organizacional adquirido no decorrer de sua existência. O *know how* que o grupo possui neste estágio é devido à aplicação correta de recursos existentes na organização, bem como de uma administração eficaz durante crises surgidas no cotidiano da instituição, em que foram trabalhadas estratégias precisas no intuito de solucionar possíveis problemas organizacionais.

Em aproximadamente quarenta anos de existência, o Grupo Nova América conseguiu de forma sistemática sua ampliação e consolidação no mercado regional como também no nacional. Com isso, a instituição capitalizou seus recursos obtendo, assim, uma situação financeira confortável, além da constante atualização tecnológica em todas as suas unidades produtoras. Esse desenvolvimento conseguido pela organização foi graças ao acompanhamento da inovação da agricultura, aos incentivos governamentais, ao avanço tecnológico e à forma de gestão contemporânea utilizada pelo grupo.

Para manter-se competitiva em seus segmentos de mercado, a empresa sempre agiu com cautela e preocupação no que diz respeito ao acompanhamento dos setores chave da instituição. Por exemplo, na área de produção e transformação da matéria-prima em produtos acabados, exercia uma supervisão contínua nas caldeiras, esteiras e moendas existentes na unidade produtora, de forma a poder utilizar ao máximo sua capacidade de produção.

Um outro fator que vale a pena salientar, nos anos noventa, é a inovação e o aprimoramento constante da informática e comunicação entre as várias unidades produtoras, que passaram a desenvolver métodos e programas a fim de agilizarem as informações internas e externas entre elas. Esta dinâmica utilizada pelo grupo desde a década de noventa vem, dia após dia, melhorando os resultados obtidos, face à rapidez no acesso às informações de todos os setores, e de todas as unidades. Disto resulta uma maior eficácia no atendimento de todo o grupo para com seus clientes externos, seus fornecedores, seus parceiros e a sociedade em geral.

Com a diversificação de seus produtos e ampliação de sua esfera de ação, o Grupo Nova América soube potencializar suas forças. O aprimoramento e a busca intensa de novas formas de gestão e a procura de novos mercados fizeram com que o grupo atuasse também no mercado varejista e partisse de vez para a diversificação. Há que se ressaltar ainda que o desenvolvimento de novos produtos, mercados e processos, deve-se à pesquisa sistemática que contribuiu para o desencadeamento de mudanças nas estratégias externas e nas estruturas administrativas internas da instituição.

É possível sugerir, apoiando-se na teoria chandleriana, que o Grupo Nova América vem apresentando uma característica das grandes empresas verticalmente organizadas, em que todas as funções que são exercidas pelos departamentos das unidades encontram-se integradas. O responsável por toda essa integração em setores e unidades produtoras a partir da formação do grupo é a *holding* Rezende Barbosa S/A Administração e Participação. Com isso, é possível dizer que ela atende ao conjunto de requisitos que, segundo Chandler, caracterizam a empresa moderna:

(...) a moderna empresa industrial pode ser definida como um conjunto de unidades operacionais, cada qual com suas instalações e seu quadro de pessoal, cuja totalidade de recursos e atividades é coordenada, monitorada e alocada por uma hierarquia de executivos de segunda e primeira linhas (...) Somente a existência e a capacidade dessa hierarquia pode tornar as atividades e operações de toda a empresa algo mais que a mera soma de suas unidades. (apud McCraw, 1998, p. 305).

Na década de noventa, a administração do Grupo Nova América adotou como ferramenta gerencial o planejamento estratégico. Planejamento este que viria dar um novo impulso em suas atividades econômicas, além de direcionar a verticalização dos seus produtos, visando mais o mercado. A organização percebeu que havia boas possibilidades de dividir as unidades pertencentes ao grupo, e que cada uma delas poderia responsabilizar-se pelos resultados esperados e responder pelos resultados alcançados. Em consequência disso houve uma redução das hierarquias existentes, além do desenvolvimento de um clima motivacional e mais participativo para todos os clientes internos das unidades.

Também a partir deste período, o Grupo Nova América vem operando com uma nova estratégia de desenvolvimento por meio de parcerias com empresas que apóiam as atividades desenvolvidas pelo grupo. Vale dizer que algumas destas parcerias estão também voltadas para o mercado externo, ou seja, de terceiros. Como exemplos temos a S.R.I. – Comércio, Serviços e Recursos de Informação S/A - que desenvolve sistemas de informática específicos para o setor agropecuário e o Banco Intercap S/A, que administra os recursos financeiros de todo o grupo, além de prestar serviços ao público externo.

Outras ações foram desencadeadas durante este período; como exemplo pode-se citar, no Porto de Santos-SP, a fundação da Teaju Armazéns Gerais S/A em 1998, que tem a finalidade de operar um terminal automatizado para movimentação de açúcar produzido pelo próprio grupo e de terceiros, como também para a movimentação de outros produtos de origem vegetal. A última ação nesta linha foi, em 1999, a fundação da Nova Trading S/A, que vem atuando no mercado de exportação de açúcar.

Com toda a gama de produtos e serviços que o Grupo Nova América desenvolve e administra, ele sempre procura em suas unidades de negócios a alta produtividade. Produtividade esta que nada mais é que a busca dos melhores resultados das variáveis como quantidade, qualidade e custo, entre outras. O grupo manteve uma forma de gestão que potencializava seus pontos fortes e minimizava suas fraquezas, de forma a descobrir sempre o melhor caminho para a produtividade. Todo o desenvolvimento das estratégias e formas de gerir os negócios pertencentes ao grupo tiveram como base não só a observação e análise interna de suas potencialidade e vulnerabilidade, como também o diagnóstico da situação econômica nacional e globalizada.

Em meados dos anos noventa, o grupo voltou-se para uma economia de mercado competitivo, agregou valor na marca de seus produtos e serviços e direcionou o seu mercado também para o setor varejista. Com a globalização exigindo produtividade e resultados cada vez maiores, o Grupo Nova América expande sua gama de produtos de forma agressiva. Isso possibilitou a expansão e fixação de sua marca, bem como a manutenção de seus produtos e serviços vendidos e prestados em grande escala.

Devido às constantes instabilidades econômicas e as mudanças da legislação que direcionam o segmento de atuação do grupo, os empresários do Grupo Rezende Barbosa perceberam que o mercado varejista era uma boa opção, o que vem possibilitando que o

grupo a cada dia ganhe mais espaço e fidelidade do cliente final com relação a qualidade de seus produtos e serviços.

### **Considerações Finais**

As informações a respeito do desenvolvimento das organizações são as responsáveis pelo conhecimento sobre a maneira pela qual os gestores e empresas fracassaram, superaram crises, expandiram seus negócios e mantiveram-se firmes no mercado. Normalmente estas informações são guardadas na memória e nos documentos daqueles que acompanharam e experienciaram o cotidiano da empresa, podendo ser resgatada através de um esforço sistemático de pesquisa.

Tem-se notado por parte das organizações uma crescente preocupação com a sua história e, conseqüentemente, com os fatos e experiências vivenciadas por seus clientes internos e externos e que podem, ao longo de sua existência, ajudar os gestores nos processos de tomadas de decisão e nas definições de novas estratégias de mercado.

No caso específico da história do Grupo Nova América, o estudo aqui apresentado teve como objetivo elaborar um relato histórico que investigasse quase todo o período correspondente ao tempo em que a empresa mantém-se em atividade. Assim, buscou-se identificar as fases consideradas reveladoras das significativas transformações pelas quais a empresa passou, destacando as estruturas organizacionais e estratégias adotadas durante estes períodos.

### **Referências Bibliográficas**

ABBOTT-CARL, A.-S. Historical Analysis as a Planning Tool. *Journal of the American Planning Association*. Autumn, 55(4): 467-473, 1989.

BARRIGUELLI, J. C. Conflito e Participação no Meio Rural: A greve da Usina Nova América – 1962. VIII SIMPÓSIO NACIONAL DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE HISTÓRIA. Anais...Aracajú/São Paulo, 1976.

BRAY, S. C. A Cultura da Cana-de-Açúcar no Vale do Paranapanema. Tese (Doutorado em História) - FFLCH, USP, São Paulo, 1980.

- CAMPOS JUNIOR, L. de C. A Agroindústria e o Espaço Urbano de Assis: Vila Prudenciana (1970-1991). Dissertação (Mestrado em História) - FCL-UNESP, Assis, 1992.
- CHANDLER Jr., A. D. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Stratégies et Structures de l'Entreprise*. Paris: Les éditions d'Organisation, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Organisation et Performance des Entreprises. Les USA 1880-1948*. Paris: Les éditions d'Organisation, 1992.
- COSTA, D. A. Sadia e o Pioneirismo Industrial na Agroindústria Brasileira. *Rev. História Econômica & História de Empresas*. Hucitec/Abphe, São Paulo, v. I, p. 109-144, 2º semestre de 1998.
- \_\_\_\_\_. Sadia e Perdigão: Diferentes Trajetórias Administrativas nas Empresas Familiares. III CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. Anais... Curitiba, UFPR, 1999.
- FERREIRA, D. P. Grupo Nova América: Uma História de Vida Empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2002.
- FREITAS, A. P. História Econômica e História de Empresa: Algumas Reflexões Metodológicas. *Ensaio FEE.*, Porto Alegre, 10(1):189-177, 1989.
- GEELHOED, E. B.; MARSH, S. W. Business History: A Corporate Tool. *Ball State Business review*, 12(1), 16-18, 1985.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 50: 37-46, 1972.
- JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Routledge & Kegan Paul, 1951.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. and Associates. *The organization life cycle*. London: Jossey-Bass, 1980
- KOLKO, G. *The Triumph of Conservatism: Reinterpretation of American History, 1900-1916*, New York: MacMillan, 1963.

McCRAW, T. K. (org.). *Alfred Chandler: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. *The learning company*. London: McGraw-Hill, 1991.

PELAEZ, M.; PONCET, C. Estratégias Industriais e Mudança técnica: Uma análise do processo de Diversificação da Monsanto. III CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. Anais... Curitiba, UFPR, 1999.