

A estratégia empresarial de Henrique Lage e a Companhia Nacional de Navegação Costeira.

Carlos Alberto Campello Ribeiro

Introdução

As atividades empresariais da família Lage surgem mais efetivamente a partir de 1825, com o arrendamento da Ilha das Enxadas, onde são instalados trapiches de mercadorias, depósitos de carvão e oficinas para pequenos reparos navais.

Entre 1825 e 1891, os Lages desenvolvem os negócios e acumulam capital. Naquele ano, Antonio Martins Lage Filho promove a fundação da Companhia Nacional de Navegação Costeira, uma das principais empresas de navegação do Brasil do século XX.

Mais tarde, em 1918, ao assumir a liderança das empresas da família, Henrique Lage inicia a adoção da estratégia empresarial baseada no trinômio: carvão, ferro e navio, e compõe, a partir de então, um conjunto de aproximadamente trinta empresas, dos mais variados setores econômicos, formando a chamada “Organização Lage”.

Assim, tendo como característica principal a história de empresas, o presente trabalho analisa a atuação empresarial de Henrique Lage a partir da trajetória da Companhia Nacional de Navegação Costeira. Em decorrência, o estudo tem como objetivos principais: conhecer a estratégia de diversificação adotada por Henrique Lage para a expansão dos seus negócios; analisar o perfil empresarial de Henrique; e, identificar o modelo de gerenciamento implementado na Costeira.

Os negócios da família Lage

A atuação empresarial da família Lage é mais efetiva a partir de 1825, quando Antonio Martins Lage, bisavô de Henrique Lage, arrenda a Ilha das Enxadas, onde são instalados trapiches de mercadorias, depósitos de carvão e oficinas para pequenos reparos navais. Com o falecimento de Antonio, em 1838, os herdeiros prosseguem com o trabalho desenvolvido na Ilha. Em 1850, é criada a firma Viúva Lage, Campos & Cia., composta por Felicité Clarisse de Labourdonnay, o filho Antonio Martins Lage e o genro Antonio

Campos. Com o falecimento deste, em 1857, Felicité, Antonio e Isabel Lage, fundam a Viúva Lage & Filhos.¹

Em 1865, a sociedade é dissolvida, em virtude do falecimento de Felicité, ocorrido em 1861. Com o fim da Viúva Lage & Filhos surge a Antonio Martins Lage & Cia. Em 1873, Antonio funda com o filho a sociedade comercial Antonio Martins Lage & Filho, com capital de 400 contos de réis, aplicado integralmente pelo avô de Henrique.² Anos depois, em 1878, Antonio Martins Lage Filho casa com Cecília Braconnot, e da união nascem, Antonio, Renaud, Henrique Lage, em 14 de março de 1881, Jorge e Frederico.

A Antonio Martins Lage & Filho é dissolvida em 4 de fevereiro de 1882³ e, na mesma data, surge a Lage Irmãos, formada por Antonio Martins Lage Filho e Alfredo Lage, tio de Henrique, com capital de 300 contos de réis, pertencente a Antonio.⁴ A partir da constituição da Lage Irmãos, Antonio Lage deixa de atuar diretamente nos negócios da família. O avô de Henrique Lage falece em abril de 1900.

A Lage Irmãos se desenvolve e, em decorrência, é criada, no início de 1890, a segunda Lage Irmãos, com a finalidade do comércio de carvão de pedra, reboques, trapiches e no mais o que convier. A nova sociedade possui capital de 700 contos de réis, com Antonio aplicando 500 contos de réis e Alfredo 200 contos de réis⁵

Cabe observar a evolução do capital da Lage Irmãos, com o da primeira correspondendo a 300 contos de réis, e o da segunda, a 700 contos de réis, o que representa um crescimento de 400 contos de réis. Essa acumulação é ocasionada, principalmente, pelo incremento do comércio do carvão, café e madeira, e pela maior capacidade de armazenamento e facilidade de embarque e desembarque nas instalações da Ilha do Vianna.⁶

¹ Processo nº 1865, de dissolução de sociedade da Viúva Lage & Filhos. Caixa 1321, n 863. Acervo do Arquivo Nacional.

² Constituição da Antonio Martins Lage & Filho. Fundo Junta Comercial, livro 652, registro 12184. Acervo do Arquivo Nacional.

³ Dissolução da Antonio Martins Lage & Filho. Fundo Junta Comercial, livro 131, registro 24009. Acervo do Arquivo Nacional.

⁴ Constituição da Lage Irmãos. Fundo Junta Comercial, livro 130, registro 23984. Acervo do Arquivo Nacional.

⁵ Constituição da Lage Irmãos. Fundo Junta Comercial, livro 230, registro 33920. Acervo do Arquivo Nacional.

⁶ Adquirida por Antonio Lage, em 1852, e para onde são transferidos, em 1882, os serviços até então realizados na Ilha das Enxadas, que possibilita o aumento da movimentação do transporte de mercadorias.

Em 1886, Antonio Martins Lage Filho começa a preparar a expansão dos negócios da família em Santa Catarina, associando-se a Felisberto Caldeira Brant Pontes, segundo Visconde de Barbacena⁷, por meio da compra da primeira metade das terras em Imbituba e na cabeceira do rio Tubarão. No ano seguinte, em novembro, Barbacena vende à Lage Irmãos a outra metade das terras.

A Companhia Nacional de Navegação Costeira

Em 7 de fevereiro de 1891, Antonio Martins Lage Filho promove a fundação da Companhia Nacional de Navegação Costeira, e dá início ao conglomerado de aproximadamente trinta empresas formado, mais tarde, pelo seu filho Henrique Lage. A Companhia possui capital de 5.000 contos de réis, e conta com a Lage Irmãos como principal acionista, com 17.500 ações.⁸

Diversos são os fatores que favorecem, naquele momento, a formação da Costeira, tais como: as facilidades previstas na primeira Constituição republicana, que estabelece o monopólio da cabotagem nacional por navios brasileiros; as medidas econômicas adotadas pelo então ministro da Fazenda Rui Barbosa, que facilitam a formação de sociedades anônimas; a importância da navegação de cabotagem, principal meio de ligação entre as regiões litorâneas; e o início mais efetivo do processo de industrialização brasileiro, que promove o crescimento da população urbana, e daí a necessidade de circulação de mercadorias entre as regiões.

Ressalta-se que, na ocasião, o investimento em infra-estrutura e o controle dos serviços são dominados, principalmente, por investidores e firmas de capital inglês, tendo, na maioria das situações, o rendimento garantido pelo governo brasileiro que, em contrapartida, promove o controle das tarifas. As empresas de navegação não fogem a essa regra, o que facilita ao comércio de importação e exportação feito por firmas britânicas, pois ao levar os produtos brasileiros para o exterior aproveitam para trazer manufaturados da Inglaterra.

⁷ Nascido na Bahia em 1802. Diplomata, encarregado dos negócios do Brasil junto ao governo inglês até 1823. Em 1830, recebe o título de Visconde. ZUMBLICK, Walter. *Thereza Christina: a ferrovia do carvão*. Florianópolis: Editora UFSC, 1987, p. 134-135

⁸ Constituição da Companhia Nacional de Navegação Costeira. Fundo Junta Comercial, livro 53, registro 1.307. Acervo do Arquivo Nacional.

O início da Costeira é marcado pela prosperidade. Nos primeiros dezoito meses de vida, a Companhia passa de quatro para doze vapores, com o crescimento do valor do material flutuante de 2.500 contos de réis, para cerca de 5.403 contos de réis, triplicando o número de navios e mais que dobrando a aplicação financeira em embarcações. Formada por navios usados, adquiridos de outras empresas, e por embarcações novas, construídas em estaleiros europeus, a frota da Costeira, composta pelos famosos Itas, torna-se a mais conhecida da marinha mercante brasileira, ligando, durante anos, os portos de Norte ao Sul do Brasil, conduzindo passageiros e cargas.

Apesar das dificuldades políticas e econômicas do Brasil, entre 1893 e 1913 Antonio Martins Lage Filho adquire a Ilha de Santa Cruz⁹ e articula a assinatura do contrato da Costeira com o governo. Em 1908, a Companhia consegue diversos benefícios, como a isenção de impostos e taxas e, em maio de 1913, passa a receber a subvenção de 20 contos de réis pelo trajeto entre Porto Alegre e Recife, com previsão de passar para 40 contos de réis, quando a rota se estender até Manaus.

Pouco depois, em agosto de 1913, falece Antonio Martins Lage Filho, e o comando dos negócios é transferido para os filhos Antonio e Jorge Lage. Em 20 de outubro de 1918, Antonio e Jorge falecem, vitimados pela gripe espanhola. Com o acontecimento, Henrique Lage, que já atua na região de Santa Catarina, assume o controle geral dos negócios da família, e dá início a adoção da estratégia empresarial baseada no trinômio: carvão, ferro e navio.

Apesar de Renaud ser mais velho, a escolha de Henrique é proveniente de uma decisão de Cecília Lage, por considerá-lo mais habilitado para a condução dos diversos empreendimentos. Além disto, contra Renaud pesa a característica pessoal de um convívio mais difícil, chegando a ser considerado temperamental. Frederico, por sua vez, encontra-se radicado com a família nos Estados Unidos.

No dia 7 de dezembro de 1918, acionistas da Costeira elegem Henrique Lage como diretor-presidente. Durante o evento, Renaud Lage é de opinião que os esforços da empresa devem ser concentrados nos serviços de navegação e de construção naval, deixando de ser aplicadas somas em fins diferentes. Henrique Lage, por sua vez, possivelmente para evitar

⁹ A Ilha de Santa Cruz, conhecida também como Ilha da Velha e do Alvim, localizada-se na baía de Guanabara próxima à Ilha do Vianna, da qual é ligada por uma ponte sobre um canal.

um atrito mais forte naquele momento, mostra-se de acordo, mas pondera que não devem ser deixadas de lado as oportunidades visando o futuro.¹⁰ Esta é a primeira de muitas divergências entre Henrique e Renaud, não apenas na gestão da Costeira, mas também na condução dos demais negócios da família.

A estratégia empresarial de Henrique Lage

A partir de então, Henrique Lage cria e incorpora diversas empresas, não apenas nos setores estabelecidos no trinômio, mas, também, em outras áreas como as de seguros, aviação e produção salineira, formando, assim, um verdadeiro império empresarial. Para o desenvolvimento dos negócios, Lage precisa do apoio governamental, através de encomendas, incentivos fiscais e empréstimos, o que exige do empresário uma boa relação com as autoridades.

Ressalta-se, que o trinômio carvão, ferro e navio, preconizado por Henrique Lage, origina-se da preocupação do industrial com o fornecimento dos insumos necessários ao processo produtivo de suas empresas. A respeito, o empresário chega a afirmar:

Toda a indústria que dependa da boa ou má vontade do produtor da matéria-prima ou que estiver na dependência de fatores vitais para viver constitui uma organização falha, entregue aos azares da sorte e, por isso mesmo, fadada ao aniquilamento, cedo ou tarde. [...] No Brasil, pois, não basta criar uma indústria; o espírito de brasilidade exige que essa indústria se satisfaça a si própria. Deve ser ela independente de fatores que, em dado momento, a possam sufocar ou aniquilar¹¹

No Brasil, vários empresários contemporâneos de Henrique Lage também utilizam essa estratégia. Por exemplo, Guisepe Martinelli exporta café e, para transportar, forma uma frota de navios; Matarazzo fabrica banha e, para embalar, produz latas; e Roberto Simonsen fabrica cerâmica, a partir da argila retirada de jazidas próprias.

Portanto, a estratégia adotada por Henrique Lage não possui ineditismo, sendo até uma prática comum entre os empresários brasileiros de sua época. No entanto, a forma como Lage trata a questão é completamente diferenciada. Para Henrique, a integração

¹⁰ COMPANHIA NACIONAL DE NAVEGAÇÃO COSTEIRA. Ata da Assembléia Geral de 7 de dezembro de 1918. *Jornal do Commercio*, ano 92, n. 342. Rio de Janeiro: 10 de dezembro de 1918, p. 10.

¹¹ CRUZ DE MALTA. Rio de Janeiro: n. 6, fev/mar 1937, p.28.

vertical não é obra do acaso, nem uma atitude oportunista é, antes de tudo, uma filosofia empresarial.

Sobre o carvão, embora governos anteriores tenham investido em pesquisas a respeito do aproveitamento do produto nacional, somente no governo Wescenlau Braz, a partir dos problemas de abastecimento ocasionados pela deflagração da guerra na Europa, é que surge a decisão de se desenvolver o setor carbonífero, através da retomada de experiências e de incentivos para a produção.

Em Santa Catarina o mineral é abundante, porém com qualidade inferior ao produto importado. Para tornar competitivo o carvão nacional são necessários investimentos na extração, no beneficiamento e também no transporte.

Em 1918, Henrique Lage adquire o controle acionário da Companhia Brasileira Carbonífera do Araranguá, empresa que também possui o arrendamento da Estrada de Ferro Donna Thereza Christina. Como o baixo calado do porto da Laguna só permite a atracação de navios de pequeno porte, Lage compra a Companhia Navegação São João da Barra e Campos, empresa que possui embarcações que possibilitam o escoamento da produção das minas.

Em 1922, para extrair o carvão da região de Tubarão, Lage cria a Companhia Nacional Mineração de Carvão do Barro Branco e, para a exploração do subsolo em Orleans, assina contrato com a Empresa Terras e Colonização. Ainda em 1922, Lage funda a Companhia Docas de Imbituba e passa a investir nas melhorias das condições do porto ali localizado.

Junto com o carvão mineral, a siderurgia é importante para o crescimento industrial brasileiro. Para desenvolver o setor, os governos oferecem incentivos para a montagem de estabelecimentos siderúrgicos. Interessado em atuar no segmento, Henrique Lage organiza, em 1919, a Companhia do Gandarella, para a extração do minério de ferro naquela região de Minas Gerais; funda, em 1924, a Sociedade Anonyma Gaz de Nitheroy, para transformar o carvão catarinense em coque siderúrgico; e forma, também em 1924, o Consortium Siderúrgico Nacional, para organizar o plano siderúrgico. Anos mais tarde, em 1937, Henrique Lage constitui a Companhia Mineração e Metallurgia São Paulo – Paraná.

Nos anos iniciais do Estado Novo Henrique Lage prossegue com o projeto siderúrgico, com a inauguração do forno basculante de 20 toneladas na Ilha do Vianna, do

tipo Siemens-Martin, para a produção de vergalhões e barras de aço, sendo utilizado, para isso, o minério extraído das jazidas de Gandarella.

O projeto estatal da grande siderurgia inviabiliza o amplo plano siderúrgico de Henrique Lage, que fica restrito às instalações da Ilha do Vianna, e com a produção atendendo ao consumo de suas empresas. Entretanto, o governo favorece a outro setor de atuação de Henrique Lage, o do carvão mineral, pela utilização do produto na usina de Volta Redonda.

Com relação à construção de embarcações, nos anos 1900, o plano de reaparelhamento da Armada traz esperanças para o setor naval brasileiro. No entanto, as constantes modificações, ocasionadas pelas mudanças no comando da Marinha, frustram essa expectativa, e as obras são feitas em estaleiros do exterior. Com a Primeira Guerra, Wenceslau Braz aprova, no início de 1918, um plano que cria estímulos à construção de navios em território brasileiro, inclusive estabelecendo prêmios por tonelagem construída.

Para a Costeira, além dos prêmios, o poder público concorre com a metade das despesas para a construção de carreira e estaleiros. Em contrapartida, a Companhia é obrigada a restituir a soma adiantada, construindo e consertando navios do governo com abatimento.¹² Por conta desse acordo, são construídos para a frota da Costeira os navios Itaquiatiá e Itaguassú, e, para a Marinha, são remodelados os cruzadores Bahia e Rio Grande do Sul, além de consertos em outras embarcações.

Os investimentos da Costeira na Ilha do Vianna, são feitos na expectativa do aporte financeiro do governo, no entanto, o pagamento não ocorre na velocidade esperada. Outros atrasos também ocorrem, como os dos prêmios do Itaquiatiá, pago em 1930, e o do Itaguassú, que fica sem solução até 1931, quando passa a fazer parte do acerto de contas entre o governo e a empresa. Os serviços realizados para a Marinha também são pagos com atraso, bem como as indenizações pela requisições de navios para atender às necessidades da Armada.

Os altos investimentos e o não cumprimento de compromissos por parte do governo, além da falta de encomendas, criam para Henrique Lage problemas na gestão da Costeira. Sem disponibilidade financeira e tendo que executar as obras, para conseguir recursos Lage

¹² RETROSPECTO COMERCIAL 1917. Jornal do Commercio. Rio de Janeiro: 2 de setembro de 1918, p. 13

sempre que assina algum contrato procura o Banco do Brasil para caucioná-lo, com o pagamento dos respectivos juros.¹³

Na tentativa de implementar a construção naval no Brasil, Henrique Lage, como deputado federal, apresenta em 1935 o projeto nº 379, onde propõe, em termos gerais, medidas de amparo à indústria nacional, concedendo prêmios, favores e preferência nas encomendas governamentais. A proposta não chega a ser aprovada, visto a implantação do regime do Estado Novo, em 1937.

Na navegação, a chamada “luta de fretes” afeta os serviços e as finanças da Costeira. A situação é provocada pelas firmas que não possuem contrato com o governo e, por isto, não são obrigadas a cumprir rotas e prazos, com os navios permanecendo nos portos até à obtenção de cargas. Com isso, essas empresas podem cobrar um valor bem abaixo dos praticados pelas companhias regulares.

Para combater a questão, surge a proposta de unificação da navegação de cabotagem, que conta com o apoio de Henrique Lage. Preparando o terreno, Lage adquire uma série de companhias do setor, como o Lloyd Nacional¹⁴, Companhia Serras de Navegação e Comercio, Sociedade Brasileira de Cabotagem e Amazon River.

A intenção de Henrique Lage é de unificar os serviços com a criação de uma nova empresa, que conta com o privilégio da grande cabotagem nacional, além da isenção de impostos, direitos e taxas. Lage mostra o interesse de comandar essa nova companhia, como mostrado na correspondência encaminhada ao então ministro da Viação e Obras Públicas José Américo de Almeida: “Dentro deste programa poderei assumir as responsabilidades perante o Exmo. Sr. Chefe do Governo Provisório e V. Ex., para a realização dessa organização, num contrato em que figurem todas as garantias para o Governo”.¹⁵

Porém, a proposta de unificação sofre a oposição de setores marítimos e governamentais e, assim, não chega a ser implementada.

Além das firmas já citadas, diversas outras empresas são organizadas por Henrique Lage, e que atendem aos mais diferentes ramos econômicos. Dentre essas companhias,

¹³ BRANDO, Pedro. *Por que não temos construção naval?* Rio de Janeiro: Pongetti, 1958, p.40.

¹⁴ Adquirido de Guisepe Martinelli, junto com os Estaleiros Guanabara e a Ilha do Engenho.

¹⁵ Correspondência de Henrique Lage ao Ministro da Viação e Obras Públicas José Américo de Almeida de 25 de janeiro de 1934. Fundo Oat tributação, microfilme rolo 55, fotogramas 418 a 453. Acervo do CPDOC.

podem ser destacadas: no setor de seguros, o Lloyd Sul Americano e o Lloyd Industrial Sul Americano; no segmento bancário, o Banco Sul do Brasil; na construção civil, a Companhia Nacional de Construções Cíveis e Hidráulicas Cíveis e Hydráulicas; na aviação, a Companhia Nacional de Navegação Aérea; e, no setor salineiro, a Henrique Lage, sucessora de Lage Irmãos.

Vale ressaltar que, apesar da denominação de “Organização Lage” feita ao conjunto de empresas de Henrique Lage, essa composição não chega a se constituir um conglomerado, embora seja composta por um grupo de companhias com atividades diversificadas. Além disso, não chega a ser uma organização do tipo Holding, visto que, com exceção feita à Lage Irmãos na Costeira, nenhuma empresa participa majoritariamente do capital de outra, nem atua no planejamento e na gestão financeira. Na realidade, ao se dar aquele título ao conjunto de empresas de Henrique Lage, o que se observa é a intenção de melhorar a coordenação das atividades das diversas empresas, através da formação de um Conselho de Administração. Porém, na prática, o Conselho se torna meramente figurativo, pois Henrique toma decisões, independente de consulta a essa instância de gestão.

A incorporação das empresas ao patrimônio nacional.

Durante a década de 1930, ocorre o ajuste de contas entre a Costeira e o governo. Vale recordar como surgem esses valores. O que acontece, é que quando o governo não paga em dia os serviços prestados pela Companhia, passa a oferecer adiantamentos pelo Banco do Brasil, através do desconto de faturas não liquidadas, recaindo sobre os valores descontados os juros respectivos. Não tendo outra solução, Henrique Lage aceita o procedimento e recorre ao banco oficial, resultando dessa operação a redução do lucro e o crescimento da dívida do empresário.

Em decorrência do acerto de contas é assinado, em 1936, contrato com o Banco do Brasil para a renegociação das dívidas. Porém, durante a execução, outros acordos são realizados com a instituição bancária oficial, como a concessão de novos financiamentos garantidos, principalmente, pelas receitas de subvenção da Costeira.

Embora com dificuldades, a Costeira, até março de 1941, consegue honrar os contratos. Com a criação da Comissão de Marinha Mercante, Vargas suspende as

subvenções pagas às empresas de navegação, cancela a isenção de direitos e o auxílio à construção naval no Brasil e, assim, sem o subsídio governamental, as empresas de Henrique Lage não têm condições de cumprir o compromisso com o Banco do Brasil. Para evitar a inadimplência, o Governo concede mais um empréstimo e prorroga o prazo de cancelamento das subvenções para 9 de outubro.

A luta pela manutenção e desenvolvimentos das empresas sob a responsabilidade do industrial é grande. Além disto, a saúde de Henrique Lage torna-se bastante frágil, em função de um vírus contraído na perna durante uma viagem à Europa, na segunda metade dos anos 20. Os problemas decorrentes dessa enfermidade fazem com que o Henrique Lage venha a finar em 2 de julho de 1941, ficando como principal herdeira a esposa, a cantora lírica italiana Gabriella Besanzoni Lage.

A disputa sucessória se instala, colocando de um lado Gabriella e Pedro Brando e, do outro lado, os sobrinhos de Henrique Lage, Victor e Eugênio. Na oportunidade, Thiers Fleming tenta apaziguar a disputa, visto a repercussão externa das desavenças, o que causa prejuízo para as empresas.¹⁶ Apesar dos apelos, o conflito continua, inclusive Victor Lage e Eugênio tentam destituir Gabriella da posição de inventariante, em virtude da condição de estrangeira, e de ter colocado Pedro Brando no cargo de presidente da Costeira .

Em meio à disputa sucessória, os compromissos financeiros da Costeira são cobertos por meio de empréstimos pontuais, sempre com o comprometimento das receitas. Assim, de empréstimo em empréstimo, de acordo em acordo, as empresas formadas por Lage vão sobrevivendo.¹⁷

Cabe destacar que o falecimento de Henrique Lage gera grande incerteza no mercado, e ocorre em plena Segunda Guerra, conflito do qual o Brasil participa a partir de 1942. Este episódio, favorece as características nacionalistas e estatizantes de Getúlio, e propicia a expansão das indústrias, especialmente as de base, inclusive com intervenções governamentais através da criação de empresas como a Companhia Siderúrgica Nacional.

¹⁶ FLEMING, Thiers. *A organização Henrique Lage e o Estado: a minha atuação*. Rio de Janeiro: P. Mello, 1949, p. 71.

¹⁷ Para mais informações Cf: A INCORPORAÇÃO de bens das empresas e do espólio de Henrique Lage ao patrimônio nacional. Rio de Janeiro: Jornal do Commercio, 1945. ABRANCHES, Carlos Alberto Dunshee de. *A incorporação dos bens de Henrique Lage ao patrimônio nacional*. Rio de Janeiro: Gráfica Milone Ltda, 1948, p. 127. BRANDO, op. cit.

O cenário é propício para a edição do decreto-lei nº 4.648, de 2 de setembro de 1942, que incorpora ao patrimônio nacional os bens e direitos das empresas da chamada “Organização Lage” e do espólio de Henrique Lage. Na justificativa, o Governo considera que as entidades constituem um conjunto valioso, aproveitável no interesse da defesa nacional, e se impõe o exercício de sua administração pelo Estado e a sua incorporação ao patrimônio da Nação.

Apesar da justificativa do decreto-lei, possivelmente os motivos para a encampação são bem distintos. Assim, pode ser considerado como o principal fator determinante para a decisão governamental, a disputa interna entre os herdeiros, que torna vulnerável a posição das empresas no mundo dos negócios, bem como diante das esferas de governo.

O modelo gerencial da Costeira

Embora fundada em 1891, somente a partir de 1935 é que se pode considerar que a Costeira adota, efetivamente, um modelo gerencial relativamente organizado.

Antes de 1935, a gestão da Companhia é conduzida de forma personalizada, atendendo aos interesses da família Lage, o que é comum nas organizações de característica familiar. Diversos são os exemplos que mostram essa postura, como, em 1924, quando a composição da diretoria passa a contar com o cargo de vice-presidente, sendo eleito Renaud Lage, que viaja para a Europa representando a empresa. Na oportunidade, possivelmente para equilibrar a estrutura de poder da Companhia, é reativado o cargo de diretor-secretário, ocupado Oswaldo dos Santos Jacintho, homem de confiança de Henrique Lage, que inclusive o substitui como presidente.

Vale ressaltar a existência, na época, de conflitos na diretoria, principalmente entre Oswaldo, que conta com o apoio de Henrique Lage, e Renaud. Essa divergência acarreta a saída do irmão de Henrique dos negócios, mediante indenização. Com a saída de Renaud, o cargo de vice-presidente deixa de ser permanente, e passa a ser preenchido sempre que houver a necessidade da empresa ser representada no estrangeiro, e por designação da diretoria, e não mais por eleição do titular.

Em outro exemplo, em 1934, com a chegada de Frederico Lage dos Estados Unidos, Henrique Lage o coloca na presidência da Costeira, sem, no entanto, abrir mão da presença na diretoria de Oswaldo Jacintho, eleito diretor-secretário. Na alteração estatutária, é reduzido o período do mandato dos membros da direção, de quatro para um ano.

Mais uma vez, observa-se que a estrutura da Costeira é modificada de acordo com a necessidade de acomodar pessoas nos postos de comando, sem que Henrique perca o controle das decisões, daí porque o empresário procura sempre manter pessoas de confiança em postos importantes. Especificamente com relação à ascensão de Frederico, a diminuição do tempo de mandato da diretoria para um ano evidencia o desejo de Henrique Lage em submetê-lo a uma avaliação, possivelmente por não confiar integralmente na atuação do irmão.

A preocupação de Henrique se confirma pois, no poder, Frederico toma medidas que contrariam o empresário, como o afastamento de Oswaldo Jacintho e Álvaro Lage das decisões da Costeira, e a tentativa de retirar Álvaro Catão de Imbituba. Diante da postura de Frederico, Henrique Lage intervém e força a renúncia do irmão. Para o lugar de Frederico, Lage nomeia, em 6 de fevereiro de 1935, Thiers Fleming.¹⁸

Admirador da administração científica de Frederick Taylor, e dos princípios administrativos de Henry Fayol, Thiers busca adotar, nas diversas empresas de Henrique Lage, as práticas preconizadas por aqueles estudiosos.

Na administração geral, Thiers defende a uniformização dos estatutos das companhias, com o desdobramento feito através das Instruções de Serviços, onde são definidas as normas de funcionamento de cada empresa. Ainda na organização geral, é formado um Conselho de Administração, presidido por Henrique Lage e secretariado por Oswaldo dos Santos Jacintho, tendo como conselheiros membros das diversas companhias.¹⁹ Na área de pessoal, Thiers propõe a elaboração de um plano de cargos e salários e, com relação a gestão financeira, sugere a formação de orçamentos anuais e o funcionamento efetivo da Comissão de Finanças, que permite o conhecimento da situação financeira das empresas para a adoção de medidas homogêneas e de auxílio mútuo.²⁰

Na medida do possível e apesar das dificuldades, Fleming consegue em parte implementar mudanças na Companhia e, além das Instruções de Serviços, promove a confecção de orçamento e organização dos Estaleiros da Ilha do Vianna, e traça um programa para a regularização das questões relativas às questões financeiras. Conforme

¹⁸ FLEMING, op.cit., p.15.

¹⁹ CRUZ DE MALTA. Rio de Janeiro: Tipografia Costeira, ano 2, n. 17, dezembro de 1938, p. 55.

²⁰ FLEMING, op.cit., p. 59; 60.

relato do próprio Thiers, apesar dos benefícios para a Costeira, Henrique Lage não prestigia as normas, pois não deseja controle algum.²¹

Com relação aos instrumentos normativos, realmente, quanto mais a organização cresce mais necessita de definições de autoridade e responsabilidade, do estabelecimento de atribuições e da padronização de procedimentos. Para isto, se impõe a introdução de normas, sem as quais fica quase impossível gerenciar-se uma grande instituição. Essa é a intenção de Thiers quando assume a Presidência da Costeira, ou seja, implantar um modelo de gestão que permita uma administração mais impessoal, deixando de ser tão dependente da presença de Henrique Lage.

O perfil empresarial de Henrique Lage

A forma de atuação de Henrique Lage no comando dos negócios é considerada pelos auxiliares do industrial como demasiadamente ousada e desordenada. Assim, Oswaldo Jacintho, Dias da Rocha, Álvaro Lage, Ernani Cotrim e Eduardo Ferreira montam uma proposta de comissão para tentar participar mais nas decisões. Quando a proposta é apresentada ao industrial, este simula se submeter a essa exigência, com tudo concorda, mas faz do modo que considera correto. A forma de comandar de Henrique Lage recebe o seguinte comentário de Thiers Fleming: “Henrique procurava dividir os seus auxiliares para melhor dominá-los... E, não era firme, portanto, para com eles”.²²

Ressalta-se, que a saída de Henrique do comando de qualquer uma de suas empresas não significa necessariamente a delegação do poder, é apenas um procedimento que o empresário possa acompanhar os negócios distribuídos pelo território brasileiro. Na realidade, Henrique formalmente entrega a direção dos empreendimentos a pessoas de confiança, que cuidam do dia a dia das empresas, porém sempre fica responsável pela decisão final, principalmente nas questões de cunho político e estratégico.

Embora a Costeira seja uma grande empresa, Henrique Lage a mantém sob o seu domínio pessoal, mesmo quando não se encontra na direção da Companhia. Assim, Henrique adota um estilo de gestão radial, como comenta Thiers Fleming:

²¹ Ibid., p. 24.

²² FLEMING, op.cit., p.28; 29.

Tudo dependia dele, dos pontos cardeais aos mais ínfimos colaterais. (...) era de verdadeiro escol todo pessoal reunido a seu lado, não só pela inteligência, dedicação e operosidade, como pela longa permanência no canteiro de trabalho. Assim sendo, embora sem organização administrativa, pela rotina e personalismo a maquina se movimentava. Mas uma grande falta se faz logo sentir. Henrique fazia a “coordenação” financeira, verdadeiro jogo de malabarismo, tirando dinheiro ora desta, ora daquela Companhia, para se “vencer o dia”²³.

Apesar de não ser aconselhável, a centralização do poder decisório de Henrique Lage é bastante comum em grandes empresas de caráter familiar, como é o caso da Costeira. Esta atuação se dá inclusive quando da ocupação dos postos de direção, como no caso da colocação de Frederico Lage na presidência da Companhia.

Thiers Fleming destaca duas características da personalidade de Henrique Lage enquanto empresário, uma é o estilo centralizador, com tudo dependendo da decisão dele, a outra é a vertente realizadora acima do lucro. Sobre esta última, Fleming lembra que o dinheiro e o benefício material para si não atraí Henrique, o que o empresário busca é o reconhecimento, sem restrições, pelos serviços prestados ao Brasil.²⁴

Analisando-se o comportamento enquanto gestor, é possível estabelecer-se o perfil empresarial de Henrique Lage, tendo como principais características as de: centralizador, controla tudo e toma as decisões individualmente e, por conta disto, não prestigia as normas e relativiza o profissionalismo; inovador, busca executar novas combinações; empreendedor, possui iniciativa e percepção de negócio; ousado, arrisca novos empreendimentos mesmo que para isto tenha que adquirir dívidas; dispersivo, amplia e diversifica a atuação em novos mercados apesar de não estar estruturado para tal; e, impaciente, atua de forma rápida, independente de planejamento e de qualquer tipo de apoio. Além dessas características, pode ser incluído um certo idealismo nas ações de Henrique Lage, pois implementa novos negócios sem a preocupação imediata do lucro.

Conclusão

Diante o apresentado, pode-se concluir que para o sucesso da diversificação de empresas adotada por Henrique Lage a participação do Estado é primordial. Como exemplos, na navegação, a Companhia Costeira, para cobrir os diversos portos do território

²³ FLEMING, *ibid.*, p.30.

²⁴ FLEMING, 1949, *op. cit.*, p. 33.

nacional, necessita da subvenção e outros favores governamentais; na construção naval, os estaleiros da Ilha do Vianna dependem de encomendas e crédito; o carvão, por sua vez, necessita de investimentos para a melhoria de qualidade, ações de estímulo à utilização, além de investimentos em transporte para escoar a produção; e, o ferro, depende de incentivos à siderurgia para a montagem e funcionamento de usinas.

Portanto, quando não ocorre a participação governamental, ou quando os acordos e contratos não são respeitados, Henrique Lage passa a fazer investimentos com capital próprio ou através de empréstimos, com pagamento de juros, contraindo dívidas que acarretam problemas financeiros.

A estratégia de integração vertical criada por Henrique Lage, através do trinômio: carvão, ferro e navio, é baseada no desejo do empresário de controlar o processo de fornecimento da matéria-prima necessária ao processo produtivo. Para implementar a estratégia, Henrique Lage aproveita os investimentos feitos pela família na região carbonífera catarinense e nas instalações da Ilha do Vianna, além de dar início aos empreendimentos no setor siderúrgico. Cabe ressaltar, que a educação recebida por Henrique Lage na Europa e nos Estados Unidos, certamente contribui para que o industrial formule, de forma tão conceitual, o citado trinômio, e o defenda enquanto estratégia empresarial.

Quanto ao modelo gerencial adotado pela Costeira, este possui as características das empresas familiares, ou seja, o poder decisório fortemente centralizado pelos membros da família. Somente em 1935, com a posse de Thiers Fleming como presidente da Companhia, é que se estabelece uma forma mais burocrática de atuação, com a aplicação de normas de serviço. Observa-se que Thiers baseia-se nos estudos de Taylor e Fayol, possivelmente em função do conhecimento adquirido durante os anos de serviço nos estaleiros da Marinha.

Finalizando, pode-se resumir o perfil empresarial de Henrique Lage, como sendo o de um empresário com um elevado nível de visão empreendedora.

Bibliografia

ABRANCHES, Carlos Alberto Dunshee de. *A incorporação dos bens de Henrique Lage ao patrimônio nacional*. Rio de Janeiro: Gráfica Milone Ltda., 1948.

ASCOLI, Haroldo Renato. *A organização Henrique Lage perante a Fazenda Nacional: inconstitucionalidade de um Juízo Arbitral*. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1952.

BELOLLI, Mário; QUADROS, Joice; GUIDI, Ayser. *História do carvão de Santa Catarina 1790-1950*. v.1. Criciúma: Imprensa Oficial de Santa Catarina, 2002.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOSSLE, Ondina. *Henrique Lage e o desenvolvimento sul catarinense*. Florianópolis: UFSC, 1981.

BRANDO, Pedro. *Por que não temos construção naval?* Rio de Janeiro: Pongetti, 1958.

CAMINHA, João Carlos Gonçalves. *História marítima*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1972.

CARONE, Edgard. *A república velha: instituições e classes sociais (1889-1930)*. Rio de Janeiro: DIFEL, 1978.

CAVALCANTI, Pedro. *A presidência Wenceslau Braz (1914-1918)*. Brasília: Editora UnB, 1983.

CHANDLER JR., Alfred. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

D'ARAÚJO, Maria Celina. Estado, classe trabalhadora e políticas sociais. In: FERREIRA, Jorge; DELGADO, Lucília de Almeida Neves (orgs.). *O Brasil republicano: o tempo do nacional-estatismo – do início da década de 1930 ao apogeu do Estado Novo*. v. 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

DINIZ, Eli. *Empresário, estado e capitalismo no Brasil: 1930-1945*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

ERRO, Carmen (org.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Ariel, 2003.

FISLOW, Albert. Origens e conseqüências da substituição das importações no Brasil. In: VERSINI, Flávio Rabelo; BARROS, José Roberto Mendonça. *Formação econômica do Brasil: a experiência da industrialização*. São Paulo: Saraiva, 1977.

FLEMING, Thiers. *A organização Henrique Lage e o Estado: a minha atuação*. Rio de Janeiro: P. Mello, 1949.

_____. *Carvão, munição, navios*. Rio de Janeiro: P. Mello, 1927.

FRITSCH, Winston. Apogeu e crise na primeira república: 1900-1930. In: ABREU, Marcelo de Paiva (org.). *A ordem e progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

GERSICK, Kelin E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GOMES, Ângela de Castro. A república na oligárquica e o liberalismo dos empresários. In: SILVA, Sérgio S.; SZMRECSÁNYI, Tamás. *História econômica da primeira república*. São Paulo: HIUCITEC, 2006.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GOULARTI FILHO, Alcides (org.). *Memória e cultura do carvão em Santa Catarina*. Florianópolis: Cidade Futura, 2004.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (orgs.) *Empresa familiar: tendências e racionalidade em conflito*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2000.

HEIDEMANN, Eugênia Exterkoetter. *O carvão em Santa Catarina (1918-1954)*. Dissertação de mestrado do curso de pós-graduação em história do Brasil. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1981.

LAGE, Eliane. *Ilhas, veredas e buritis*. São Paulo: Brasiliense, 2005.

LEITE, Antonio Dias. *A energia do Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

LEOPOLDI, Maria Antonieta P. A economia política do primeiro governo Vargas (1930-1945): a política econômica em tempos de turbulência. In: FERREIRA, Jorge; DELGADO, Lucília de Almeida Neves (orgs.). *O Brasil republicano: o tempo do nacional-estatismo – do início da década de 1930 ao apogeu do Estado Novo*. v. 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

LEVY, Maria Bárbara. *A indústria do Rio de Janeiro através de suas sociedades anônimas*. Rio de Janeiro; Editora UFRJ, 1994.

LIMA, Heitor Ferreira. *História político-econômica e industrial do Brasil*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1970.

LOBO, Eulália Maria Lahmeyer. *História do Rio de Janeiro: do capital comercial ao industrial financeiro*. Rio de Janeiro: IBMEC, 1978.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. *Holding*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUZ, Nícia Vilela. *A luta pela industrialização do Brasil: 1808-1930*. São Paulo: Alfa Omega, 1975.

MACÊDO, Kátia Barbosa. *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Editora Terra; Editora da Universidade Católica de Goiás - UCG, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1974.

PLUM, Werner. *O empresário, personagem marginalizado na sociedade industrial*. [s/l]: [s/e], 1979.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria e desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: FGV, 1974..

SILVA, Edmundo de Macedo Soares. *O ferro na história e na economia do Brasil*. Volta Redonda - RJ: Sidergráfica, 1972.

SOUZA, Angelita Matos. *Estado e dependência no Brasil 1889-1930*. São Paulo: Annablume, 2001.

TELLES, Pedro Carlos da Silva. *História da construção naval no Brasil*. Rio de Janeiro: LAMN; FEMAR, 2001.

TERRÉ, Roberto Di Nóbile. *Gabriella Besanzoni*. Madri: COMASA, 1996.

TOPIK, Steven. *A presença do estado na economia política do Brasil de 1889 a 1930*. Rio de Janeiro: Record, 1987.

VALDALISO, Jesús M^a; LOPEZ, Santiago. *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Editorial Crítica, 2000.

VERSIANI, Flávio Rabelo; VERSIANI, Maria Teresa R. O. A industrialização brasileira antes de 1930: uma contribuição. In: VERSIANI, Flávio Rabelo; BARROS, José Roberto Mendonça. *Formação econômica do Brasil: a experiência da industrialização*. São Paulo: Saraiva, 1977.

VILLELA, Aníbal Mendonça; SUZIGAN, Wilson. *Política de governo e crescimento da economia brasileira 1889-1945*. Brasília: IPEA, 2001.

ZUMBLICK, Walter. *Thereza Christina: a ferrovia do carvão*. Florianópolis: Editora UFSC, 1987