

IPIRANGA: PIONEIRISMO E CONTINUIDADE ¹

Ana Maria Kirschner
Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia
Universidade Federal do Rio de Janeiro

1 - Apresentação

Este é um estudo do grupo Ipiranga, grande empresa nacional e familiar. Buscamos aqui caracterizar as razões que permitiram a este grupo se expandir, saindo de uma posição localizada essencialmente no Rio Grande do Sul para se consolidar no mercado brasileiro de distribuição de petróleo, dominado por grandes empresas multinacionais, mantendo sua condição de empresa familiar.

A pesquisa foi baseada em material de imprensa – jornais (Gazeta Mercantil, Jornal do Comércio, Jornal do Brasil e Globo), e revistas (Exame, Veja, principalmente). Ela foi enriquecida com fontes primárias da próprio grupo Ipiranga e com entrevistas com alguns de seus dirigentes e executivos.

O artigo está estruturado em três partes, além desta primeira, que apenas introduz o trabalho. A segunda faz um breve histórico do grupo; na terceira é feita a análise propriamente dita. Para viabilizar a análise, utilizamos uma periodização que pretende dar conta das principais mudanças por que passou este grupo que tem como traço marcante a continuidade de suas políticas e estratégias. Na quarta e última parte apresentamos nossas considerações finais.

2 – Histórico da Ipiranga

¹ Este trabalho faz parte da pesquisa financiada pelo CNPq, intitulada *Tradição e inovação: formação e trajetória dos dirigentes de empresa do Rio de Janeiro*. Este trabalho contou com a valiosa colaboração de Paula Salomão, bolsista do CNPq.

Em 7 de setembro de 1937, um grupo de seis empresários brasileiros e argentinos fundou a primeira refinaria de petróleo do Brasil, no Rio Grande (RS). O grupo era formado por João Francisco Tellechea, Eustáquio Ormazabaal, Herr Ribeiro de Matos, Oscar Germano Pereira, Manuel Morales e Raul Aguiar. A refinaria produzia inicialmente gasolina, querosene, óleo diesel e óleo combustível; porém a querosene e o óleo combustível não eram facilmente comercializados no mercado, uma vez que as máquinas existentes na região eram movidas a lenha ou a carvão. A empresa construiu então, uma fábrica de óleos lubrificantes que utilizavam óleo combustível como matéria-prima e o querosene passou a ser vendido fora do estado. Começava a expansão da Ipiranga pelo país.

Em 1938, o governo Vargas implementou o decreto-lei 395, nacionalizando a industrialização do petróleo. Os sócios estrangeiros se retiraram da sociedade, o que acarretou expressiva perda em seu capital. Os problemas da Ipiranga só aumentaram com a eclosão da II Guerra Mundial, logo depois. Com a necessária entrada de novos sócios, a Ipiranga sofreu uma reestruturação. João Pedro Gouvêa Vieira, advogado do Rio de Janeiro, foi contratado para defender o direito dos sócios estrangeiros.

O petróleo, um negócio praticamente desconhecido para brasileiros, não parecia tão interessante na época. Visitar a refinaria a partir do Rio de Janeiro levava pelo menos dois dias. A única saída era vender para pessoas já envolvidas no negócio. Assim, houve uma recomposição das ações da empresa, que passou a incluir Gouvêa Vieira como acionista; ele, entretanto, ficou no Rio de Janeiro para defender os interesses da empresa como advogado, junto ao governo federal.

Durante a Segunda Guerra, todos os países envolvidos no conflito procuraram estocar petróleo bruto e derivados. A comercialização do produto ficou muito difícil, causando muitos problemas de fornecimento para a Ipiranga. Com a entrada do Brasil na guerra em 1942, o bloqueio alemão ao petróleo comercializado pelo Brasil ficou ainda mais rígido. A Refinaria Ipiranga chegou a paralisar suas atividades por falta de matéria-prima.

O solvente utilizado na indústria da borracha também começou a faltar. Como os cargueiros eram utilizados em sua capacidade máxima para o transporte de petróleo e derivados, não era possível carregar o solvente. A Refinaria Ipiranga foi convocada pelo governo a solucionar este problema e passou a fabricar em caráter pioneiro o solvente, liberando o setor da dependência das importações. Como o solvente era isento de impostos, a empresa obteve na época importantes lucros.

Em 1948, a refinaria começou a produzir ácido sulfúrico e com o excedente da produção, essa fábrica passou a fabricar superfosfatos simples, ponto de partida para a produção de fertilizantes fosfatados. No mesmo ano, iniciou também pioneiramente a produção de asfalto. Entre os anos 40 e 50, a refinaria mantinha além dessas, uma série de indústrias correlatas, como fábricas de latas e tambores, além da unidade de produção de ceras para assoalhos.

Os avanços tecnológicos permitiram a fabricação de motores mais leves e mais potentes, que necessitavam de nova gasolina com maior índice de octanos. Desta forma, a Ipiranga inaugurou em 7 de setembro de 1953, dezesseis anos após sua inauguração, suas novas instalações com a Unidade de Craqueamento Térmico, numa cerimônia grandiosa que contou com a presença de Getúlio Vargas, então de volta ao poder, pela primeira vez em Rio Grande. Com isso, passou a produzir 9.300 barris diários permanecendo assim até

hoje, em função da lei 2004, que instituiu o monopólio estatal do petróleo e impediu que as refinarias privadas promovessem qualquer crescimento em suas produções. Assim, apenas um mês após a inauguração de suas novas instalações, a Ipiranga foi proibida de aumentar sua produção.

Em 1955, a empresa fez sua primeira campanha publicitária, sem acreditar muito em seus efeitos. A partir daí, começou a criação da imagem da Ipiranga, imagem forte, tradição de bons produtos, capital nacional, iniciativa pioneira. Os apelos publicitários conferem com os crescimentos de vendas desde os primeiros tempos.

Até 1957, a própria Refinaria distribuía sua produção com alguns postos de serviço espalhados pela região. Cientes da necessidade de profissionalizar esse acesso ao mercado, os empresários fundaram a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI) para contornar a proibição da venda direta das refinarias aos postos de serviço.² A DPPI ficou responsável pelo abastecimento do Sul. Esse era uma grande passo da empresa. Não era mais permitido crescer na Refinaria devido ao limite da produção. A distribuição era o grande mercado, a grande oportunidade de expansão.

Em 1958, a Icisa - Industrial e Comercial Ipiranga S/A., foi criada para operar as atividades que não tinham ligação imediata com o refino e distribuição de petróleo. Com a produção de adubo, a Ipiranga introduziu duas inovações no mercado agrícola: levou os adubos compostos para as grandes culturas gaúchas, principalmente arroz e trigo, cuja produção começou a ser incentivada; e levou ao Sul a técnica de adubação de aplicação por cobertura.

² Regulamentação da Comissão Nacional do Petróleo (CNP), instituição do governo reguladora do petróleo.

Dois anos depois, em 1959, um acontecimento inédito, a Ipiranga, uma empresa de capital 100% nacional, comprou uma companhia estrangeira instalada no país, a subsidiária da *Gulf Corporation* por 4 milhões e meio de dólares, e fundou a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI). Este processo levou a Ipiranga a contar com mais de 30 empresas nas mais diferentes áreas de atuação.

Durante os anos 70, entrou no setor petroquímico com a Polisul - hoje Ipiranga Petroquímica.

Em 1987, morreu Francisco Martins Bastos, Presidente do Conselho de Administração. Seu sucessor é João Pedro Gouvêa Vieira.

Nos anos 90, formou a holding Ipiranga Química e criou a Ipiranga Comercial Química. Em 1991, a Ipiranga inaugurou o primeiro posto público de gás natural para abastecimento automotivo no Brasil.

Em 1993, dá outro grande passo para aumentar sua participação no mercado de distribuição: adquire o controle acionário da Atlantic - subsidiária da norte-americana Arco. Com isso, duplicou sua rede de postos e elevou sua participação de 10,1% para 19,5%.

Em 1994, a Fertisul e a Quimbrasil assumiram o controle acionário da Arafertil, estatal produtora de rocha fosfática e fertilizantes, através do programa de privatização das estatais. Porém, dois anos depois, vende as participações nas empresas: Polibrasil Polímeros S.A., Polibrasil S.A., Koppol S.A., caracterizando sua saída deste mercado e do segmento de fertilizantes, pois se desfaz da Fertisul - controladora da Ipiranga Serrana, Isagro e Ipiranga Florestal e acionista da Arafertil.

Acreditamos que estes fatos apresentados isoladamente, ainda que obedecendo a uma cronologia, comecem a adquirir coerência quando relacionados aos distintos contextos históricos – é o que faremos a seguir. Na seção próxima seção serão ressaltadas, além da lógica econômica, a lógica política que influenciou algumas das estratégias dos dirigentes da Ipiranga, assim como tentaremos mostrar como as considerações familiares foram ou são equacionadas pelas famílias proprietárias.

3 - Análise

A continuidade e o pioneirismo marcam a trajetória deste grupo, que durante sessenta e um anos teve apenas três presidentes. A história da Ipiranga pode ser periodizada a partir de dois eventos decisivos para o crescimento do grupo: a compra da Gulf, em 1959 e a aquisição da Atlantic em 1993. O primeiro período vai da criação da primeira refinaria em Rio Grande, em 1937 até a compra da Gulf, em 1959. O segundo período vai de 1959 a 1993, com a compra da Atlantic. O terceiro período se inicia nesta ocasião.

Ipiranga: pioneira e regional (1937-1959)

Em seu início, a Ipiranga teve que enfrentar muitas dificuldades, que não se limitaram às usuais que envolvem as atividades pioneiras³, que vão desde o desconhecimento técnico para o trabalho necessário, até a fabricação de um produto cujo consumo estava apenas se formando. Um ano após ter começado suas operações, o grupo

³ Segundo Francisco Martins Bastos, engenheiro responsável pelo projeto da refinaria, posteriormente superintendente técnico e futuro presidente da Ipiranga, “os grandes problemas” começaram com a inauguração da refinaria, já que se tratava de uma indústria totalmente nova e no país não havia técnicos ou operadores preparados para tais tarefas.

foi surpreendido por dois fatos adversos: a nacionalização da industrialização do petróleo e a Segunda Guerra. A política nacionalista de Getúlio Vargas teve como consequência para a Ipiranga uma forte diminuição de seu capital, na medida em que os sócios estrangeiros foram obrigados a sair do negócio. O conflito mundial acarretou sérias dificuldades para o grupo no que concerne o fornecimento de matéria-prima; a Ipiranga chegou a paralisar a produção devido ao bloqueio alemão ao petróleo comercializado no Brasil.

As próprias dificuldades iniciais aliadas às especificidades de um setor estratégico para a economia do país - a industrialização do petróleo foi nacionalizada um ano depois da inauguração da primeira refinaria do grupo – talvez tenham conduzido as estratégias do grupo em direção à diversificação durante as décadas de 40 e 50, bem precocemente em relação à média das indústrias brasileiras.

Além destes percalços, um mês após a inauguração da Unidade de Craqueamento Térmico, em 1953, que foi um grande investimento, a lei 2004 que institui o monopólio estatal do petróleo, torna impossível o aumento desta produção. Neste mesmo ano, consegue responder às novas demandas do mercado que evoluía rapidamente; como é o caso de um novo tipo de gasolina, mais adequado aos motores mais leves, então começados a ser produzidos. Ainda como consequência da alteração do cenário provocada pela lei 2004, a Ipiranga se lançou na distribuição, considerada pelos dirigentes como alternativa atrativa, já que era impossível aumentar a produção. O grupo cria em 1957 a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI), que obteve excelentes resultados financeiros. Entretanto, não houve distribuição generosa de dividendos.

A sagacidade política e o tino empresarial do primeiro presidente da empresa, Aristides Motta de Almeida⁴, foi fundamental para a superação destas dificuldades: atendendo à necessidade do governo de fabricar solvente para a indústria de borracha, obtém a isenção de impostos para este produto, e o reconhecimento do governo. Além disso, em 1945, a empresa foi oficialmente reconhecida “de interesse nacional” e seus funcionários, que vinham trabalhando sob más condições, passaram a ser reconhecidos como “autênticos soldados” e a gozar dos direitos que cabiam aos soldados. O presidente, que já contava com o reconhecimento dos funcionários por não ter promovido dispensas na época da guerra quando a empresa tinha ficado sem matéria-prima, com esta medida do governo consolida seu prestígio no interior da empresa.

Simultaneamente ao bom desempenho financeiro do grupo, a Ipiranga reafirma sua imagem de grupo sério e sólido, com capital inteiramente nacional na exploração de atividades pioneiras: recorre à publicidade pela primeira vez em 1955, obtendo ótimo retorno. Além da propaganda que torna o grupo mais visível para a sociedade da época, a Ipiranga inicia na década de 50 a política de aproximação com a comunidade - que aliás, segue até hoje - patrocinando a transmissão em rádio local dos jogos da Copa de 1958, quando o Brasil obteve seu primeiro título mundial.

Em 1959, a Ipiranga, companhia 100% nacional comprou a subsidiária da *Gulf Corporation* por 4 milhões e meio de dólares, e fundou a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI). Além do fortalecimento da imagem da Ipiranga, que passou a se apresentar como grupo brasileiro de capital privado que em plena década de 50 comprava

⁴ A administração de Aristides Motta de Almeida contou com a colaboração dos acionistas René Ormazabal, herdeiro de Eustáquio Ormazabal, Carlos Fagundes de Mello e Francisco Martins Bastos, além do apoio de

uma companhia estrangeira, a aquisição da Gulf foi estratégica para o desenvolvimento futuro do grupo: enquanto a Ipiranga atuava no sul do país, a Gulf operava no eixo Rio-São Paulo. Não apenas a Ipiranga dá um salto em sua participação no mercado - passou a ter 20%, chegando ao mesmo nível das grandes companhias estrangeiras que operavam no mercado da distribuição do petróleo, como a Esso, a Shell e a Atlantic. Além disso, a compra da Gulf era importante porque permitiu à Ipiranga ter assento no Conselho Nacional do Petróleo, o que significava que passaria a ter acesso às informações relativas à política do setor, da mesma forma que as demais grandes companhias.

O grupo se fortaleceu muito durante este período, mas faltava adquirir dimensão nacional, agora possibilitada pela aquisição da Gulf.

Diversificação e conquista do espaço nacional (1959-1993)

Logo após a compra da Gulf, as empresas Ipiranga passaram por um processo de reestruturação. Francisco Martins Bastos, até então diretor superintendente da refinaria e gerente da DPPI, passou a presidente desta e da ICISA, passando seus antigos cargos para o engenheiro Roberto Bastos Tellechea. A Gulf tinha uma administração mais organizada, era estruturada numa hierarquia de departamentos e a nova direção pode se beneficiar com este aprendizado..

Durante os anos 60 a CBPI segue um padrão de desenvolvimento que somente na década posterior foi adotado pelos grandes grupos econômicos do país: diversificou suas atividades, passando a atuar em áreas bem diferentes, tal como hotelaria⁵ e indústria de

João Pedro Gouvêa Vieira, advogado e acionista que na época não ocupava cargo na diretoria, mas defendia, como advogado, os interesses da empresa junto ao governo federal .

⁵ Em 1962, compra a rede de hotéis Charrua, que chegou a receber o prêmio Destaque Turismo da cidade de Bagé em 1987.

pescados⁶. Este processo levou a Ipiranga a contar com mais de 30 empresas nas mais diferentes áreas de atuação. A lógica da diversificação foi orientada por dois fatores principais: uma característica própria da empresa de sempre buscar novas oportunidades e atender novas necessidades, gerar empregos e também pelos incentivos fiscais oferecidos pelo governo.

Nos anos sessenta, a Ipiranga antecipa-se à expansão e modernização da agricultura brasileira e cria a Fertisul em Rio Grande (RS), para produzir adubos, suplementos para ração animal e produtos para correção e melhora do solo. Esta indústria exportava em pequena escala para a América do Sul e detinha cerca de 8% do mercado nacional de fertilizantes. A partir do desenvolvimento da Fertisul, surgiram outras iniciativas como o Centro Agrônômico de Pesquisa, único laboratório especializado em análises foliar e de solo mantido por uma empresa privada no Brasil; e a Prodichem, sediada em São Paulo, que comercializa produtos químicos.

A Ipiranga queria expandir suas atividades para o mercado interiorano, o que só se tornou possível depois que passou a operar no porto de Paranaguá (PR) em 1963, resolvendo o problema de abastecimento de petróleo. Com o efetivo avanço da agricultura na década posterior, o mercado interiorano se desenvolve e a Ipiranga, que já estava atuando em distritos de Campo Grande e Goiânia, passou a liderar também a comercialização de óleo diesel e outros derivados para caminhões e máquinas agrícolas. A

⁶ Na área de alimentação, a empresa obteve bons resultados através de quatro empresas: Leal Santos Pescados S/A; Indústrias Reunidas Leal Santos S/A; Agricultura e Pecuária Ltda. (Isagro); e Ipiranga Florestal Ltda. A Leal Santos Pescados S/A, oriunda das Indústrias Reunidas Leal Santos S/A, fundada em 1889 e adquirida pela Ipiranga em 1966, foi pioneira na industrialização do pescado no Brasil e a maior empresa nacional de pesca em receita total e exportação. Suas atividades consistiam na captura, industrialização e comercialização de pescados, abastecendo todo o território nacional com uma bem estruturada rede própria de distribuição, e exportando para o exterior, principalmente para o Japão e os Estados Unidos.

Ipiranga formou uma rede nacional de pontos de venda abrangendo vários estados de norte a sul do país.

Uma vez equacionada a expansão de suas atividades no interior e a compra da Gulf realizada, a Ipiranga passa a investir na petroquímica. Nos anos 70, entrou no setor petroquímico com a Polisul - hoje Ipiranga Petroquímica. Em 1987, o grupo contava com 42 bases de abastecimento espalhadas pelas regiões onde atuava, cobrindo uma rede de 3.000 postos de serviço. No mercado gaúcho, onde era líder, ainda contava com a Comercial Farroupilha, que operava com uma rede de postos próprios na Grande Porto Alegre.

Em 1988, uma nova composição foi organizada no comando da Ipiranga. Um ano antes, a Ipiranga tinha perdido seu presidente no Conselho Administrativo, Francisco Martins Bastos e segundo seu próprio sucessor, João Pedro Gouvêa Vieira, o único dos condutores do projeto ainda vivo, o destino das Empresas Petróleo Ipiranga estava nas mãos da nova geração.

Nos anos 90, o grupo investe na produção e comercialização de produtos químicos.

A inauguração do primeiro posto público de gás natural para abastecimento automotivo no Brasil, em 1991, mostra que o grupo mantém sua característica de continuar investindo em atividades pioneiras. O gás natural é um combustível que reduz a emissão de poluentes, sobretudo de monóxido de carbono. Além de ter sido pioneira na utilização do gás natural combustível, a Ipiranga é líder na sua distribuição⁷.

⁷ O grupo Ipiranga em associação com o grupo argentino Tecgas N V Techint vão construir em Porto Alegre uma usina termelétrica movida a gás natural. Gazeta Mercantil, 25 de maio de 1999.

Consolidação no mercado: a Ipiranga se torna o maior grupo privado de capital nacional (1993 ...)

Desde o início da década de oitenta, a Ipiranga estava convencida da necessidade de crescer para se manter. O mercado de distribuição de combustíveis é um dos mais competitivos do mundo, e para manter sua posição e aumentar a rentabilidade, o crescimento era a única solução, principalmente quando se vislumbrava a desregulamentação total do setor com a liberação de preços. Em um mercado muito competitivo, os lucros podem se reduzir a níveis preocupantes: a Ipiranga define como a melhor estratégia de crescimento a compra de um concorrente⁸.

Desde que se decidiu por esta estratégia, a Atlantic, controlada pela Atlantic Richfield Company (Arco), sempre foi o alvo da Ipiranga. Isso porque ambas as empresas têm características complementares. Enquanto a Ipiranga era forte no Centro-Sul e tinha fraca presença no Norte e Nordeste, a Atlantic tinha forte presença nas capitais e também no Norte e Nordeste.

A Atlantic era uma das empresas mais adaptadas do setor: eficiente, bem administrada e rentável. Então por que se desfazer dela? A Arco, matriz da Atlantic, sediada em Los Angeles, atuava basicamente na exploração e no refino de petróleo na Costa Oeste dos Estados Unidos e decidiu, nos últimos anos, desfazer-se das operações de distribuição. Além disso, a Arco tinha outros projetos de exploração de petróleo no Alasca e na Indonésia e estava concentrando seus esforços e recursos nestes últimos. A Atlantic era sua única subsidiária remanescente dedicada ao setor de distribuição de combustíveis. Por outro lado, já estava claro, tanto para a Atlantic quanto para a Ipiranga, a necessidade de crescer e sair do ranking de empresas de porte intermediário.

⁸ Segundo especialistas, para se crescer 1% em aumento de participação no mercado, há que se investir 100 milhões de dólares, isto em condições de mercado normal, pois, em tempos de acirramento da concorrência e de disputa de postos, esse valor pode chegar a 150 milhões.

A Atlantic passou às mãos da Ipiranga por 265 milhões de dólares, representando uma das maiores operações de compra e venda de empresas no Brasil naquela época e colocando a Ipiranga como o maior grupo privado nacional, com uma receita anual de 4,3 bilhões de dólares.

Com isso a Ipiranga mudou de padrão. Durante anos, ela se manteve como uma empresa de porte intermediário no mercado de distribuição de combustíveis, atividade da qual recolhe 70% do seu faturamento. Com a compra da Atlantic, ela escalou degraus na participação do mercado e fixou-se na terceira posição com 20% do mercado, atrás apenas da BR, que tinha 36% do mercado e da Shell, vice-líder que estava bem mais próxima com 22%. A Esso, que já foi primeira, ficou em quarto com apenas 11%⁹.

4 - Comentários finais

A história da Ipiranga apresenta algumas características que nos chamam atenção: a primeira é a existência de somente três presidentes ao longo de 62 anos, a segunda parece estar relacionada à primeira: todas as decisões importantes do grupo são tomadas por consenso entre as cinco famílias que têm a propriedade da maioria das ações da Ipiranga, a terceira é sua trajetória de ter tido originalmente uma composição de capital misto (brasileiro e argentino), ter se nacionalizado por imperativos legais e ao longo do tempo, ter adquirido duas grandes empresas multinacionais.

A compreensão do caminho desta sólida empresa de capital 100% nacional era um desafio. A primeira chave era conhecer a composição acionária da empresa e o processo de tomada de decisões, já que pensava que as “decisões por consenso” constituíam mais uma forma que o grupo

⁹ EXAME – 27 de outubro de 1993.

tinha encontrado para se apresentar, porque que é sabido¹⁰ que os empresários dificilmente falam dos conflitos ou dos problemas de suas empresas.

Composição acionária e processo de tomada de decisões¹¹

Atualmente, dois terços do capital da Ipiranga são compostos por ações preferenciais sem direito a voto e um terço é formado com ações com direito a voto. Desta parte com direito a voto, as cinco famílias proprietárias detêm cerca de 55 %, que é dividido quase igualmente entre as cinco famílias (cerca de 11%). Do total do capital, cada família detém 5 %. Em 1999, a Ipiranga tem mais de 17 300 acionistas.

A Ipiranga tem três instâncias importantes para a tomada de decisões: o Conselho de Administração, que toma as grandes decisões e pode ter até dez membros, dois representantes de cada família (um voto por família). O consenso entre os sócios é mandatário. É preciso consenso absoluto para tomada de decisões. Assim, um único voto contrário a uma proposta eventualmente aprovada pelos representantes das demais famílias tem poder de veto, “*Aprendemos a transigir e é por isso que sobrevivemos unidos até hoje.*”, diz Roberto Tellechea Filho. O presidente do Conselho de Administração é mais explícito:

“Ninguém toma as decisões por vaidade. Isto não existe. As decisões são tomadas por unanimidade. Pode acontecer que nem todos estejam de acordo, mas depois se acertam.”

Ele explica que este caminho acabou se revelando ser o mais prático: há um forum para as divergências se manifestarem, mas todos acabam se comprometendo com as decisões tomadas. Esta prática tende a eliminar eventuais pressões da parte dos membros que estavam em desacordo, o que acaba facilitando a implementação das decisões.

¹⁰ BAUER (M.) - 1993 - *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Paris.

O Comitê Executivo é o órgão executivo máximo do grupo e é composto por cinco membros, um representante de cada uma das famílias: o Comitê cuida da rotina, acompanha o dia-a-dia das empresas. É sua atribuição estudar com profundidade – e selecionar - os assuntos que serão levados ao Conselho de Administração¹². Por outro lado, cabe a ele repassar as sugestões do Conselho para as superintendências para que sejam implementadas. Segundo o Presidente do Conselho de Administração, o Comitê é uma das fontes da unidade do grupo; seus membros dividem responsabilidades e decidem juntos muitas questões, além disso, seus membros interagem constantemente com a área operacional. A gestão de cada área particular de atuação do grupo é profissionalizada e os executivos profissionais tem autonomia para tomar quaisquer decisões dentro dos limites de um orçamento estabelecido pelo comitê. Qualquer negócio que ultrapasse o orçamento é levado ao comitê. Segundo Sérgio Saraiva “*A compra de um posto de gasolina não passa por nós ... As questões mais importantes, porém, são submetidas à nossa aprovação.*” Há membros familiares atuando nesta gestão, como Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira, Diretor Superintendente da Ipiranga Química S.A¹³.

A Ipiranga tem ainda o Staff Corporativo: composto por cinco pessoas altamente qualificadas – representantes das cinco famílias - que têm essencialmente a função de assessorar o Comitê Executivo e as empresas.

Continuidade na administração e distribuição de dividendos

A Ipiranga conseguiu combinar uma estratégia de investimentos conservadora, que minimizasse os riscos inerentes à atividade empresarial, principalmente às pioneiras, a uma estratégia de se antecipar ao mercado. Estas características estão presentes na Ipiranga desde seu

¹¹ Entrevista com Dr. João Pedro Gouvêa Vieira, presidente do Conselho de Administração.

¹² A composição do Comitê Executivo atualmente é : Roberto Tellechea, Carlos Alberto Bastos, Bolivar Moura, Sergio Saraiva e João Pedro Gouvêa Vieira Filho.

¹³ Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira é o atual presidente da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro.

início¹⁴. Outro ponto importante para se entender o crescimento e a solidez deste grupo é que ele sempre foi composto por cinco famílias, cada uma delas morando em cidades diferentes. Estas famílias – mesmo até hoje – mantêm relações cordiais e amistosas, mas não há grande convivência e intimidade entre seus membros. Este aspecto nos pareceu importante porque ajuda a preservar determinados princípios dos fundadores do grupo, como o consenso nas decisões e a prioridade dos investimentos em relação à distribuição de dividendos¹⁵.

Importa também salientar que em sua origem, cada um dos fundadores da Ipiranga tinha outras atividades e negócios. Nenhum deles dependia da Ipiranga para garantir sua sobrevivência. Este fato viabilizou a profissionalização da gestão das empresas do grupo e também o respeito à política de distribuição de dividendos.

Cabe esclarecer que apesar destas características apontarem na direção da separação família/empresa, é relativamente recente a política de evitar parentes trabalhando na empresa. Segundo os depoimentos dos acionistas, desde 1985 parentes não são admitidos nas empresas do grupo. Há, por parte dos acionistas e dirigentes um discurso unânime favorável à formalização desta política, assim como à profissionalização crescente do grupo. Entretanto, isto não impede que as decisões – as importantes e as menos importantes – sejam tomadas pelos membros das cinco famílias nas instâncias do Conselho de Administração e do Comitê Executivo. Revela-se também a preocupação por parte dos atuais dirigentes em formar os jovens das novas gerações para trabalhar nas empresas do grupo. Neste sentido, podemos considerar o Staff Corporativo como viveiro para a criação de talentos dos jovens da família.

Cultura e relações internas

¹⁴ A compra da Gulf, em 1953, foi realizada com recursos próprios. O grupo é mesmo atualmente, muito pouco endividado.

Como pode ser inferido da análise realizada, a Ipiranga tem uma cultura muito forte: empresa nacional, sólida, sóbria e conservadora. Além disso, desde seu início ela começou a construir uma imagem de “empresa boa para trabalhar”- a empresa já pagava o 13º salário e férias a seus funcionários antes mesmo da lei ser instaurada, e a empresa desde 1937 dá participação nos lucros aos funcionários. Mas não foi só isso, houve episódios importantes que deram solidez a esta imagem, como seus empregados terem sido considerados “soldados da pátria” durante a guerra, quando a Ipiranga foi instada pelo governo Vargas a fabricar solvente.

O grupo vem reforçando esta imagem pela implementação de diferentes políticas que revelam atenção com os empregados e às suas necessidades. Estas últimas se manifestam na cerimônia anual em que os empregados com mais tempo de casa são agraciados com medalhas, na implementação de benefícios como auxílio à compra de automóveis e de moradia, assim como projetos de preparação para aposentadoria, e no plano de previdência privada implementado em 1986¹⁶. Há um plano de treinamento destinado aos funcionários de todos os níveis, desde os estagiários aos altos executivos. Em relação aos últimos, os próprios executivos detectam suas deficiências e pedem algum treinamento específico. Esta demanda é avaliada e a partir daí podem ser oferecidos cursos ministrados dentro das empresas ou algum executivo pode ser encaminhado para fazer curso na COPEAD, por exemplo. Existe a intenção de se começar brevemente a enviar executivos para cursos de pós-graduação no exterior, porque atualmente o grupo só faz liberações para cursos de um ou dois meses.

¹⁵ Há um limite máximo para a distribuição de dividendos: 12 % dos lucros.

¹⁶ Em 1993 foi criada a Fundação Francisco Martins Bastos, que passou a se responsabilizar pela previdência privada.

É nítida a política de valorização da “prata da casa”: além da maioria dos executivos serem formados nas empresas do grupo¹⁷, o recrutamento é feito internamente como explica um dos membros do Comitê Executivo:

“... quando abre uma vaga, é feito um anúncio desta vaga. As pessoas daqui se candidatam e nós examinamos se elas têm ou não a qualificação exigida, porque uma secretária não tem que ser secretária a vida inteira, pode ser que ela tenha alguma outra vocação ... Os funcionários se sentem estimulados ... porque as oportunidades se apresentam. ”

Além deste diretor ter acentuado que não há paternalismo na Ipiranga, ele diz:

*“Nós temos horror desses esquemas estilo bônus, metas etc, porque o indivíduo se torna uma máquina. Ele se torna um número, fica muito satisfeito em ganhar um bônus no meio do ano, mas o seu foco é exclusivamente o dinheiro; nós achamos que os funcionários têm que ser bem remunerados, mas eles têm que ser motivados de outra forma.”*¹⁸

Outro aspecto que deve ser destacado é o respeito à cultura da empresa entre os dirigentes da segunda geração. Não só eles reafirmam valores e princípios do grupo explicitados por um dos iniciadores do grupo, como se pode observar no seguinte comentário feito por outro dirigente a respeito do trabalho de consultores externos:

“Uma empresa de consultoria veio aqui e ela queria nos forçar a tomar uma decisão que mudaria nossa estrutura de controle. Eu disse: ‘olha, estrutura igual a essa que vocês fizeram para a Ipiranga eu mesmo faço, faço trinta como essa de vocês. Muita gente faz, vocês e várias outras consultorias. Agora, uma estrutura

¹⁷ Um dos diretores fez menção ao oxigênio que a empresa ganha quando contrata executivos de fora.

possível para a Ipiranga é diferente, o tempo de implementação também é diferente.”

Cultura e relações externas

Ao longo do tempo, a Ipiranga esteve envolvida com o desenvolvimento das cidades onde atua, investindo em cultura, educação, assistência social e mais recentemente em meio-ambiente, aproximando-se desta forma das comunidades.

Na cidade do Rio Grande, sede da Refinaria, fundou, em parceria com as autoridades municipais, a Fundação Cidade do Rio Grande, que deu origem a várias instituições, como as Faculdades de Engenharia Industrial e a de Medicina, além do Museu Oceanográfico e do Museu da Cidade do Rio Grande.

O grupo tem patrocinado eventos culturais principalmente ligados a questões brasileiras, como por exemplo, os filmes *Chatô rei do Brasil* e *Mauá, empresário do Império*, além de contribuir em divulgações científicas e culturais.

A preocupação com a preservação da memória e da cultura do grupo aparece também na imagem externa da Ipiranga. Durante o ano de 1999 será inaugurado em Porto Alegre o Espaço Memória Ipiranga.

A preservação do meio ambiente também tem sido uma preocupação constante das Empresas de Petróleo Ipiranga, e ela não é recente. Desde os primeiros tempos, a Refinaria adota medidas que reduzem as agressões ao meio ambiente¹⁹.

¹⁸ Dentre os funcionários entrevistados, chamou nossa atenção o orgulho e o sentimento de pertencimento à Ipiranga. Por exemplo, com frequência eles usavam o pronome nós para se referir à empresa.

¹⁹ Na distribuição de derivados de petróleo, a Ipiranga exerce rígido controle das regras de preservação ambiental. Há cerca de três anos a Ipiranga vem liderando o trabalho de preparo de normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas, quanto à proteção ao meio ambiente em postos de serviço e em bases de distribuição. O trabalho conta com a participação de outras empresas do setor e de órgãos governamentais. Estas normas têm servido de referência para definir a política e os procedimentos da CBPI, que desde o segundo semestre de 95, já vem fazendo maiores investimentos para correção e prevenção de problemas ambientais, postura que já rendeu prêmios à companhia.

E daqui em diante?

A Ipiranga é sem dúvida uma empresa sólida e com futuro assegurado, apesar de todas as mudanças no mercado e nas conjunturas econômicas nacional e internacional. Porém, agora a Ipiranga já está vivendo a fase intitulada por Gersick de “consórcio entre primos”. A união entre os herdeiros é fundamental e a sucessão não está ainda decidida.

“A sucessão é um problema realmente difícil. Gostaria que já tivesse um sucessor, mas não tem, não. Aqui todo mundo é igual. Este é o problema. A minha indicação e a do Chico Bastos, não foi uma questão de ser carismáticos, ... tinha que ser e foi. Agora, não. Quase todos desta nova geração têm a mesma idade. É muito difícil saber quem será escolhido na ocasião que não sei quando será. Eu não tenho a menor intenção de me aposentar, mas aposentadoria é uma coisa e partir é outra. Um dia desses, a gente parte sem querer. ... Eu espero que a Ipiranga continue como está.”

BIBLIOGRAFIA

BAUER (M.) - 1993 - *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris, InterEditions.

BONELLI (R.) - 1998 - As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90, IPEA, *Textos para discussão n° 569*, julho de 1998, Rio de Janeiro.

DINIZ (E.) - 1993 - Neoliberalismo e Corporativismo: as duas faces do capitalismo industrial no Brasil, in *Empresários e Modernização Econômica: Brasil anos 90*. Ed. UFSC/Idacon.

GERSICK (K. E.), DAVIS (J. A.), HAMPTON (M.) e LANSBERG (I.) - 1997 - *De geração para geração. Ciclos de vida de empresas familiares*, São Paulo, Negócio Editora.

KIRSCHNER (A.M.) – 1993 - Changement de l'environnement réglementaire dans l'industrie du blé au Brésil, in GREEN, R. (éd.), *Brésil: un système ago-alimentaire en transition*, CREDAL/INRA, Paris.

KIRSCHNER (A.M.) – 1998 – A Sociologia diante da globalização: possibilidades e perspectivas da Sociologia da Empresa. *Antropolítica*, n° 4, 1º semestre de 1998, PPGACP/UFF, Niterói.

SAINSAULIEU (R.) – 1997 – *Sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 2ª edição, Paris.

FONTES

- IPIRANGA 50 ANOS - Revista de Edição Comemorativa, 1987.
- REVISTA IPIRANGA - Edição Especial 1937 – 1987. Setembro de 1987
- REVISTA EXAME - “EXISTE UM NOVO REI NO PEDAÇO”. 27 de Outubro de 1993.
- EMPRESA DE PETRÓLEO IPIRANGA - Edição Anual (sem data).
- REVISTA POSTO - Ano 2 no 9, Maio de 1996.
- IPIRANGA AGORA - Setembro, Outubro e Dezembro de 1996 e Janeiro de 1997.
- NOSSA GENTE - Novembro/Dezembro de 1996.

ENTREVISTAS

João Pedro Gouvêa Vieira – Rio de Janeiro, 1998.

João Pedro Gouvêa Vieira Filho – Rio de Janeiro, 1998.

Carlos Alberto Martins Bastos – São Paulo, 1988.

João Henrique de Oliveira – Rio de Janeiro, 1998.

Judith Senra - Rio de Janeiro, 1998.