

## **Impacto dos Aspectos Organizacionais e Ambientais Pré-privatização no Destino de Empresas Privatizadas: O caso Celma/ GE-Celma**

**Autoria:** Luiz Marcel Levy Notari, Denise Fleck

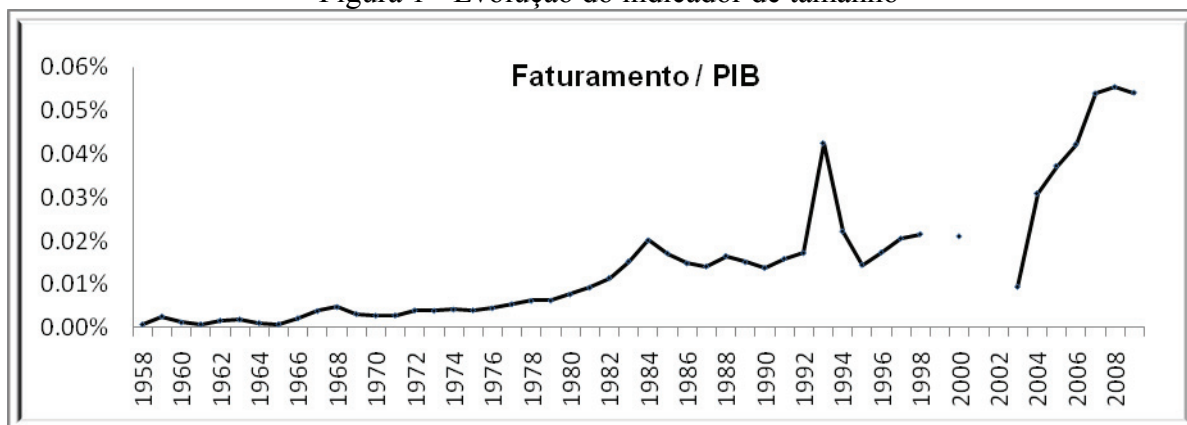
Enquanto algumas empresas resultantes de processos de privatização se tornaram multinacionais a caminho da globalização, outras tiveram ameaçada a continuidade de sua existência. Eis porque este trabalho investiga de que maneira aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização podem impactar a dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de empresas resultantes de processo de privatização. A organização estudada é a Celma / GE-Celma, empresa de tecnologia na área da aviação há mais de cinco décadas, que tendo sido estatizada e privatizada, hoje é uma subsidiária de destaque da companhia americana General Electric. O arcabouço teórico utilizado para investigar o assunto inclui a noção “non-market” de Baron (1995), caráter organizacional de Selznick (1957), traço organizacional de Fleck (2001a), a noção dos arquétipos organizacionais de autoperpetuação e autodestruição (Fleck, 2009) e a classificação do ambiente como desafiador, inóspito e piedoso (Fleck, 2009). O estudo tem característica longitudinal, buscando desvendar mecanismos que expliquem o desenvolvimento da organização foco ao longo do tempo. Os dados coletados para análise compreendem documentos e 23 entrevistas com funcionários e ex-funcionários de diversos níveis hierárquicos. A investigação identificou dois principais mecanismos. Enquanto um promove a produção de folga, o crescimento e a integridade organizacional, o outro promove desperdício e perdas, limita a capacidade de crescimento e fortalece o espírito de grupo, mantendo a integridade organizacional. A combinação resultante destes mecanismos na empresa foi uma trajetória de crescimento por diversificação relacionada e de preservação da integridade (Selznick, 1957). A coexistência por várias décadas destes mecanismos que por vezes produzem resultados opostos (folga e desperdício) se explica em grande parte pela natureza do ambiente piedoso (Fleck, 2009) no qual atuava a empresa até a década de 1990, ambiente que não pune a baixa eficiência e que alimenta uma postura reativa da empresa perante o mercado competitivo. Embora questões econômicas do país dificultassem a importação de peças prejudicando o desempenho da eficiência operacional, os incentivos e a suplementação financeira do Estado levaram a empresa a algumas ineficiências gerenciais. A falta de eficiência operacional passou a ser tratada como problema somente a partir de meados da década de 80, quando o ambiente tornou-se mais desafiador. À vista dos mecanismos pode-se entender que a Celma/GE-Celma se formou com base em economias de escopo, e na ausência de economias de escala, suscitando conjecturas quanto ao papel das economias de escala e escopo na formação de grandes e longevas empresas (Chandler, 1990) e o papel da competência competitiva (Porter, 1980; Porter, 1990) vis-à-vis a de preservação da unidade organizacional (Selznick, 1957). Isto sugere que a literatura em Estratégia poderia estar ofuscada pela ênfase na perspectiva econômica em detrimento de aspectos “non-market”, encobrendo a importância da preservação da integridade organizacional, e por esta razão deixando de contribuir para que crises globais como a de 2007-2010 possam ser evitadas.

## Impacto dos Aspectos Organizacionais e Ambientais Pré-privatização no Destino de Empresas Privatizadas: O caso Celma/ GE-Celma

Transcorridas quase duas décadas da execução do Programa Nacional de Desestatização, este ainda é tema atual de debates sobre os benefícios e/ou prejuízos para o bem estar social, o alcance da redução da dívida pública, colocando-se também como questionamento no século XXI a redefinição do papel do Estado diante dos desafios da modernização do parque industrial e serviços no País. No que tange às empresas resultantes de processos de privatização, é variado seu destino. Algumas, como Embraer e Vale, tornaram-se multinacionais a caminho da globalização, enquanto outras, como Petroflex, que durante uma década e meia após sua privatização acumulou prejuízos, tiveram ameaçada a continuidade de sua existência.

Eis porque este trabalho tem como pergunta central: De que maneira aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização podem impactar a dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de empresas resultantes de processo de privatização? A organização foco deste estudo é a Celma / GE-Celma, empresa de tecnologia na área da aviação atuante no mercado por mais de cinco décadas, sendo que os últimos 18 anos foram vivenciados como empresa privada, sucedendo uma fase estatal que durou aproximadamente 26 anos. Esta empresa tem como uma das suas marcas históricas a excelência em qualidade dos serviços prestados, associada ao permanente investimento em atualizações tecnológicas e o comprometimento da sua mão de obra técnica. A figura 1 ilustra sua trajetória a partir do indicador de tamanho relativo, calculado como a relação entre o faturamento anual da organização e o tamanho da economia no respectivo ano (FLECK, 2001b).

Figura 1 - Evolução do indicador de tamanho



Fonte: Relatórios anuais de diretoria 1958-1996, de 1997-2009 os dados são estimados a partir de publicações periódicas como Jornal Valor econômico e Jornal do Comércio, Revista Conjuntura Econômica.

A estatização da empresa e sua posterior privatização, os inúmeros infortúnios vividos pelo setor aeronáutico, e a alta taxa de fracasso organizacional no setor em que a Celma / GE-Celma atua fazem desta organização um interessante estudo de caso.

Pela perspectiva da ecologia de populações de organizações (Hannan e Freeman, 1977), a Celma / GE-Celma pode ser vista como uma empresa sobrevivente dentre as muitas que compõem a população de similares organizações. No Brasil há o exemplo da Varig que teve sua estrutura de revisão de motores absorvida pela própria GE-Celma, enquanto no exterior muitas outras oficinas foram adquiridas por fabricantes, como Pratt & Whitney e Honeywell dos Estados Unidos, Rolls - Royce, do Reino Unido ou Snecma, da França, e tiveram suas

estruturas consolidadas com a estrutura do comprador ou mesmo, em algumas circunstâncias as operações encerradas. Hannan e Freeman (1984) sugerem que o ambiente habitado por uma população de organizações é o principal fator responsável no processo de seleção natural. Segundo eles é muito difícil para organizações grandes com processos institucionalizados acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis tais como o habitado pela Celma / GE-Celma. Segundo Hannan e Freeman (1984) as formas de sobrevivência desenvolvidas pelas organizações podem sedimentar uma inércia estrutural, a qual tem ligação direta com o isomorfismo alcançado entre as organizações sobreviventes e o ambiente habitado. Os autores destacam ainda que a inércia estrutural pode limitar a capacidade de adaptação da organização a ambientes instáveis. Essa foi também uma das vertentes que motivou uma investigação em profundidade da Celma / GE-Celma, buscando compreender de que maneira aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização podem impactar a dinâmica de sobrevivência destas organizações.

## ARCABOUÇO TEÓRICO

A questão que orienta este estudo refere-se ao impacto de aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização na dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de organizações privatizadas. No que tange aos aspectos organizacionais, o arcabouço teórico selecionado utiliza os conceitos *non-market* de Baron (1995), que reconhece aspectos complementares à noção do ambiente de mercado; caráter organizacional de Selznick (1957) e traço organizacional de Fleck (2001a); e a noção dos arquétipos organizacionais de autopropetuação e autodestruição (Fleck, 2009). Já com relação aos aspectos ambientais, utiliza-se a classificação do ambiente como desafiador, inóspito e piedoso (Fleck, 2009).

### Non-market (não-mercado)

Enquanto Porter (1980) destaca a importância do posicionamento da organização no mercado competitivo, Baron (1995) sugere o conceito *Non-Market* para apontando a importância de incursões e da ação estratégica no ambiente não-mercado. Segundo ele, o ambiente não-mercado é composto por vários elementos, entre eles o governo, *stakeholders*, meios de comunicação, instituições públicas, órgãos reguladores, além de outros atores que podem afetar a organização tanto quanto o mercado competitivo. Uma estratégia não-mercado pode ser desenvolvida através de um conjunto de ações no ambiente não-mercado com objetivo de criar valor ou moldar o ambiente. Isso exige que gestores responsáveis pelo desempenho no ambiente de mercado também sejam responsáveis pelo desempenho da empresa no ambiente não-mercado. Iniciativas no ambiente não-mercado ganham importância em atividades controladas pelo governo e são menos importantes quando as oportunidades de negócios são controladas por mecanismos de mercado.

No desenvolvimento e adoção de estratégias competitivas o caráter organizacional (Selznick, 1957) e os traços organizacionais Fleck (2001a) desenvolvidos podem desempenhar um papel importante na trajetória de crescimento assim como na longevidade da firma.

### Traço e Caráter Organizacional

Traço organizacional pode ser observado quando, ao longo do tempo, identifica-se uma forma padrão de uma organização responder a determinada situação. Esta situação pode ter variadas naturezas, como por exemplo, a preocupação em relação à qualidade dos serviços prestados, a busca por melhorias contínuas do processo produtivo, a rigidez de processos, a flexibilidade do trabalho, a elevada formalidade na comunicação entre superior e subordinado, entre outros comportamentos que podem configurar o traço organizacional.

No presente trabalho, será utilizada a definição do conceito de traço organizacional sugerido por Fleck (2001a), qual seja, um comportamento consistente que a organização exibe ao longo do tempo. Um conjunto de traços organizacionais constitui o caráter de uma organização, o qual revela uma competência distintiva ou uma inadequação adquirida pela empresa (Selznick, 1957: 42). Sob a perspectiva de Fleck (2001a; Fleck 2009), consistentes respostas aos desafios do crescimento organizacional determinam a propensão da organização a caminhar na direção de sua autoperpetuação ou de sua autodestruição.

Sob o ponto de vista de Selznick (1957), o sucesso de longo prazo da organização está associado à capacidade de a mesma sobreviver a seus membros, tornando-se uma instituição. O processo de institucionalização se dá através da infusão de valores.

### **Arquétipos de Sucesso e Fracasso Organizacional**

Em seu estudo sobre sucesso e fracasso de longo prazo das organizações, Fleck (2009) sugeriu dois arquétipos organizacionais – autoperpetuação e autodestruição – e um modelo de requisitos para o desenvolvimento de propensão da organização ao sucesso ou ao fracasso. Tomando por base o processo de crescimento, Fleck (2009) propõe cinco desafios que as organizações enfrentam ao longo de sua existência: gestão dos recursos humanos gerenciais, gestão da diversidade, navegação no ambiente, empreendedorismo, e gestão da complexidade. As respostas aos desafios contribuem para orientar a organização na direção de uma continuidade saudável (autoperpetuação) ou de uma existência ameaçada (autodestruição). Um elemento central no modelo de requisitos é folga produtiva, cuja presença (ausência) possibilita (restringe) o crescimento e manutenção da integridade organizacional.

**Desafio da Gestão e Provisionamento de Recursos Humanos.** Este desafio está relacionado à necessidade de preparação e o provisionamento gradual de pessoas qualificadas, ou seja, a antecipação das necessidades, a formação, a retenção, a formação, desenvolvimento e renovação dos recursos humanos. Penrose (1959) destaca a importância dos recursos humanos sob dois aspectos: são esses recursos que estimulam a expansão da firma, e estes mesmos recursos podem limitar a taxa do seu crescimento.

**Desafio da Gestão da Diversidade.** Este desafio diz respeito à tensão fragmentadora provocada pelo aumento diversidade da firma à medida que esta cresce. Com o aumento dos mercados atendidos, produtos oferecidos, tecnologias necessárias para a execução da rotina, registra-se um aumento da heterogeneidade que desafia a organização a manter-se coesa. A possibilidade de conflitos e rivalidades constitui iminente ameaça à integridade da organização (Selznick, 1957). Se orientada ao longo prazo, a gestão deste desafio promoverá tanto compartilhamento como o intercâmbio de recursos, não somente os materiais como os recursos intangíveis tais como conhecimento, cultura, e reputação organizacionais. Os mecanismos de coordenação devem gerenciar a heterogeneidade de forma produtiva, e não extingui-la. A coexistência de diferentes públicos deve contribuir para a integração produtiva, cujo desafio é evitar a fragmentação organizacional e manter a cooperação entre as partes.

**Desafio da Navegação no Ambiente.** Este desafio refere-se à captura de valor pela organização uma vez que a mesma tenha criado valor para seus stakeholders. O valor capturado compreende aspectos tangíveis como lucro, fatia de mercado e aspectos intangíveis como legitimidade e reputação. Este desafio compreende a gestão com sucesso de todas as partes interessadas na empresa (*stakeholders*), lembrando que o ambiente em constantes mudanças é um fator que compõe e dá dinamismo ao desafio gerencial da navegação. Segundo Oliver (1991), o mapeamento do ambiente de forma eficaz garante à firma a chance de moldar sua estratégia, podendo as estratégias bem sucedidas ajudar a firma moldar o

ambiente, neutralizar pressões ou ainda se ajustar às situações. Conforme destaca Penrose (1959), o entorno da firma não é algo fixo e imutável, mas algo passível de ser manipulado pela firma a serviço de seus propósitos. Por isso, sob uma perspectiva longitudinal, a empresa deve ser capaz de desinstitucionalizar-se para poder responder adequadamente às pressões externas (OLIVER, 1992). Respostas inadequadas, monitoramento falho ou estratégias mal empregadas podem afetar a propensão à longevidade da empresa em função da inação no momento adequado para realizar mudanças (Fleck, 2009), aumentando a rigidez e enfraquecendo a competitividade da firma.

**Desafio do Empreendedorismo.** Segundo Penrose (1959) a promoção e o desenvolvimento contínuo de serviços empreendedores é condição necessária para a expansão organizacional e colabora para o controle dos riscos evitando-se a exposição desnecessária. Na mesma linha Fleck (2009) sugere a promoção do empreendedorismo de forma continuada na organização como forma de estimular a criação de valor, contribuindo para evitar a super exposição ao risco. Por sua vez, Chandler (1977) destaca que a disposição da companhia em realizar expansões produtivas é um fator que contribui para o crescimento contínuo, enquanto expansões defensivas limitam essa possibilidade. Fleck (2009) propõem mais dois tipos de expansões, híbrida e nula. A expansão híbrida combina aumento de produtividade e defesa competitiva, sendo o mais forte tipo de expansão. Já a expansão nula não contempla nenhum dos dois tipos, sendo o mais fraco tipo de expansão.

Segundo Penrose (1980) os serviços empreendedores mais importantes que uma firma pode produzir não resultam apenas da personalidade e traços particulares dos indivíduos, mas também são moldados e condicionados pela própria organização. No entanto, a autora propõe uma discussão de alguns serviços empreendedores ligados diretamente ao temperamento dos indivíduos empreendedores, são eles: versatilidade empreendedora, habilidade de levantar recursos, ambição empreendedora e capacidade de julgamento empreendedor.

**Desafio da Gestão da Complexidade.** À medida que a firma cresce, aumenta sua complexidade, isto é, a quantidade e natureza das relações intra e interorganizacionais. Com isto torna-se crescentemente mais difícil a resolução de problemas. Questões complexas envolvendo um número grande de variáveis interdependentes devem ser tratadas de forma sistemática a fim de evitar colocar em risco a existência da empresa (Fleck, 2009). Este desafio compreende questões relacionadas aos demais desafios: criar valor continuamente (empreendedorismo), garantir a captura de valor no mesmo ritmo (navegação), suprir recursos humanos de acordo com as necessidades (provisionamento de recursos humanos), e coordenar produtivamente a heterogeneidade (diversidade). Aplicar soluções ad hoc a tais problemas leva a organização a não desenvolver um sistema de aprendizagem a partir dos erros (Winter, 2003); a tomar decisões sem considerar os possíveis impactos nas outras partes da empresa (Cyert & March, 1963); a recorrer a mecanismos tipo combate a incêndios (Winter, 2003), comportamentos estes que afastam a organização do caminho da longevidade saudável.

**Folga Produtiva.** A folga produtiva tem um papel importante no mecanismo central proposto por Fleck (2009) que relaciona renovação e crescimento da firma (Penrose, 1959) e integridade organizacional (Selznick, 1957). Esse conjunto de fatores – renovação via crescimento, folga e integridade organizacional – afeta diretamente o desenvolvimento pela organização de uma propensão à autoperpetuação ou à autodestruição.

### **O ambiente de negócios**

Segundo Fleck (2009), o estado do ambiente pode ser definido em termos do quão fácil (difícil) é para as organizações criar e capturar valor. Em um ambiente desafiador,

imperam as leis de mercado que punem e premiam a eficiência e o ajuste às necessidades do ambiente. Neste ambiente a criação e captura de valor dependem da destreza competitiva da organização. Já no ambiente inóspito, a criação e captura de valor é altamente prejudicada por fatores que se encontram fora do controle da organização, a exemplo de instabilidade político-social, inobservância de leis e regulamentações, entre outros. Finalmente, no ambiente piedoso, a organização não é punida pela eventual ineficiência, nem premiada por sua eficiência. A criação e captura de valor no ambiente piedoso não dependem da destreza competitiva da organização, mas de um posicionamento privilegiado que a organização ocupe no ambiente e que lhe proporcione oportunidades de negócio, recursos, reserva de mercado, entre outros.

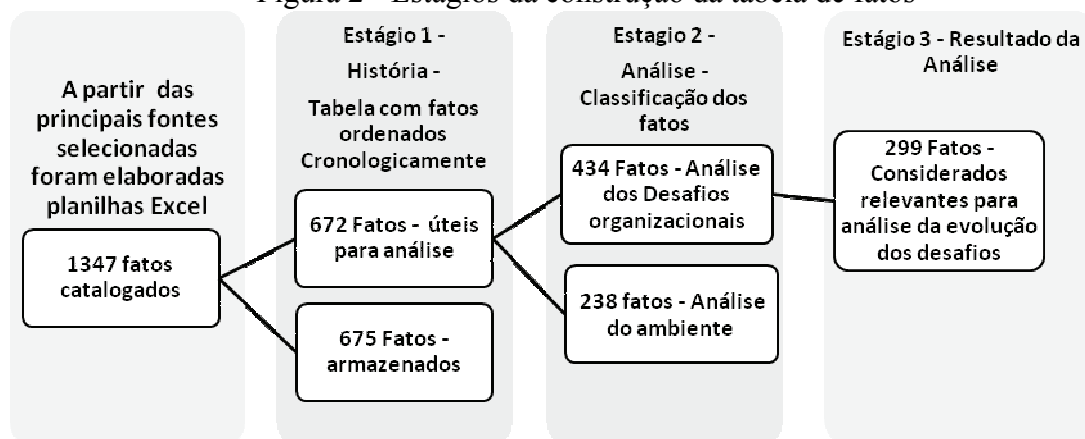
## MÉTODO

A pesquisa realizada buscou investigar de que maneira aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização podem afetar a dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de empresas resultantes de processo de privatização. O estudo tem, portanto, característica longitudinal, sendo descritivo, pois toma por base a história da empresa; e explicativo, pois busca desvendar mecanismos que expliquem o desenvolvimento da organização foco ao longo do tempo.

A empresa analisada, Celma / GE-Celma, atende a três requisitos necessários para a realização de tal investigação: é uma empresa longeva (mais de cinco décadas de existência), é fruto de um processo de privatização e foi possível reunir um conjunto considerável de informações sobre a mesma. Os dados coletados para análise compreendem documentos e entrevistas. Os primeiros consistem de livros, artigos, teses e dissertações sobre a história da empresa e do setor, relatórios anuais e publicações internas da empresa, entre outros. O processo de coleta de dados implicou na visita a 10 bibliotecas no Rio de Janeiro Petrópolis e ainda oito bibliotecas virtuais no Brasil e exterior. Foram realizadas 23 entrevistas, que tiveram lugar na casa dos entrevistados ou em seu local de trabalho, nas cidades de Petrópolis-RJ, Rio de Janeiro-RJ, São Paulo-SP e Barueri-SP. Foram entrevistados funcionários e ex-funcionários de diversos níveis hierárquicos, entre eles mecânicos, gerentes, diretores, dois ex-presidentes da organização, bem como clientes da empresa.

Uma vez coletado o material, deu-se início à construção de uma tabela para organização e análise dos dados. Esta tabela foi construída em 3 estágios em processos sucessivos de seleção de informação, conforme representado na figura 2.

Figura 2 - Estágios da construção da tabela de fatos



Por fim, conforme apresentado na tabela 1 a descrição da história da organização foi organizada em três fases. Durante a análise da organização, verificou-se que os diferentes períodos poderiam ser agrupados em um único bloco de análise, uma vez que foi verificada uma evolução gradual nas respostas aos desafios organizacionais propostos Fleck (2009).

Tabela 1 - Organização dos Resultados e do Histórico

Histórico da Organização	Resultado da Análise
Fase I – 1951-1965	Síntese de todo o período
Fase II – 1965-1991	
Fase III - 1991-2009	

### HISTÓRICO DA CELMA / GE-CELMA

Petrópolis, cidade serrana do interior do Rio de Janeiro, com 312 mil habitantes (em 2008), foi fundada em 1843 por Dom Pedro II para receber a família imperial portuguesa. Nela está sediada a Celma / GE-Celma, especializada em manutenção, revisão e reparos de turbinas de aviação. Desconhecida fora da indústria aeronáutica é, no entanto, a maior empresa exportadora de serviços do Brasil. Em 2008, cerca de 95% de sua receita tiveram origem em exportações de serviços para países como Estados Unidos, Chile e Holanda. Essa empresa instalada em um terreno de 146 mil metros quadrados, se tornou a primeira unidade de negócio do grupo americano GE a faturar mais de US\$ 1 bilhão ao ano na América Latina, com meta de revisar 500 turbinas/ano até 2011.

Desde 1996 a GE-Celma faz parte de uma rede mundial de oficinas de motores aeronáuticos, pertencentes à divisão Engines Services, dentro da unidade de negócios GE Aviation controlada pela holding americana General Electric. A maior oficina do grupo fica em Cincinnati, nos Estados Unidos, sede da unidade de negócio. No total são 17 oficinas espalhadas por outros 9 países a saber: Brasil, Canadá, Malásia, Cingapura, Hungria, Reino Unido, Coreia do Sul, Japão e China. Ao longo de mais de 50 anos, o grupo já revisou mais de 100 mil motores. Em Petrópolis foram revisados cerca de 7 mil motores, dos quais 300 em 2008. Os principais clientes da GE-Celma são companhias aéreas americanas, entre elas, Southwest, Continental e US Airways, além de transportadoras de carga com grandes frotas, como a Atlas Air e a FedEx. Entre as companhias européias a GE-Celma tem na sua carteira de clientes empresas como KLM e LAN. No mercado nacional também atende as companhias aéreas Gol e TAM, destacando-se que em 2009 fechou um contrato de mais de US\$ 1 Bilhão com a estreante Azul, para revisar seus motores durante 10 anos a partir de 2011.

#### Fase I

A Cia Eletromecânica Celma teve início em 1951 com o objetivo de fabricar eletrodomésticos, tais como máquina de escrever e ventiladores. Operou ainda em atividades diversificadas e chegou a obter resultados satisfatórios com a fabricação de chassis para Jipes. Somente a partir de 1957 é que a empresa, até então de caráter familiar, se aproxima do setor aeronáutico, ao ser adquirida pela companhia aérea Panair, interessada, sobretudo, nas instalações da fábrica que se encontrava inoperante, e na imensa área onde estava instalada. Na ocasião, a Celma teve suas operações direcionadas para a atividade de manutenção, reparos e revisão de motores aeronáuticos também chamada Engine MRO (Maintenance, Repair and Overhaul). Começava nessa data a trajetória dessa peculiar oficina brasileira que, mesmo passando por diferentes formas de controle e gestão, e sofrendo impactos ambientais, marcou sua história de sobrevivência com acúmulo de tecnologia e bons serviços prestados. Na época de sua aquisição pela Panair era muito comum que as oficinas de MRO de motores

aeronáuticos estivessem alocadas dentro das companhias aéreas. Nessa ótica, a Celma / GE-Celma é uma das pioneiras no desenvolvimento das empresas independentes do setor, tendo em vista que desde cedo passou a prestar serviços para diferentes empresas aéreas, fato que a tornou especialista na produção de reparos para os mais diferentes tipos de motores de aviação.

## Fase II

Em 1965, um ano após a instituição de o Governo Militar no Brasil, a Celma foi estatizada. Sob o controle do poder público a empresa ampliou sua trajetória de prestação de serviços aeronáuticos de excelência contando para isso com a influência política dos seus gestores militares. O constante aprimoramento tecnológico tanto em equipamentos como em qualificação de mão-de-obra, dava à empresa a posição de destaque nesse mercado, já que dominava uma gama enorme de reparos, embora houvesse deficiências na gestão administrativa de seus recursos humanos e em sua relação com o mercado competitivo.

## Fase III

Após 26 anos no controle estatal, a empresa foi incluída em 1990 no Programa Nacional de Desestatização (PND) instituído naquele ano pelo Presidente da República Fernando Collor de Mello. Já se comungava no País, o pensamento liberalizante proveniente dos grandes centros do capitalismo - que pregava a racionalidade econômica e de mercado - fato que ganharia corpo ao longo da década. A reestruturação do setor público brasileiro passou a ser feita com base em paradigmas, valores e idéias aplicados ao mercado (DIAS, 2009). A Celma é uma das primeiras empresas a ingressar nessa nova dinâmica de pensamento, antes mesmo de sua privatização. No ano seguinte ao lançamento do PND, ela foi privatizada, passando por grandes reestruturações organizacionais.

Cinco anos depois, em 1996, houve uma nova troca de controle na empresa. Desperta a atenção ter sido um acionista minoritário, a americana General Electric, atuante no mercado internacional de MRO, a adquirir o controle acionário da organização. Desde então a empresa passou a ser chamada de GE-Celma.

Na época da aquisição pela GE, a idéia foi patrocinada pelos próprios gestores da Celma que identificaram a necessidade de se aliar a um forte fabricante como forma de manter seu parque tecnológico atualizado. Desde 2001 a GE-Celma vem concentrando seus esforços na expansão da sua capacidade operacional, e em 2009 tornou-se a primeira operação da General Electric S.A. na América Latina a faturar mais de US\$ 1 bilhão. A unidade corporativa da GE planejou um investimento da ordem de US\$ 120 milhões ao longo do ano de 2010, que seriam distribuídos entre suas operações no Brasil, dos quais cerca de 30% destinados à unidade de Petrópolis. Mais recentemente, o objetivo da GE-Celma está concentrado na expansão da sua capacidade produtiva para atingir a meta de 500 unidades de motores revisados por ano até 2011.

A tabela 2 destaca as três fases com algumas informações adicionais sobre cada uma delas, tais como atividades desenvolvidas na empresa, principais clientes e o controlador acionário.

Tabela 2 - Fases marcantes da Celma / GE-Celma

Fase / duração	Período	Atividade	Clientes	Controlador
I 14 anos	1951-1954	Mecânica, automóveis, chassis para Jeep.	Registros não localizados	Família fundadora – Raggio e Família Veloso Borges
	1954-1957	Ventiladores – fios –	Panair; Varig	Panair – Pan



		máquinas furadeiras.		American Airways
	1957-1965	Revisão e reparos de Motores aeronáuticos	Panair; Cia Aéreas nacionais, FAB, alguns estrangeiros	Panair
<b>II 25 anos</b>	1965-1991	Revisão e reparos de Motores e fabricação de peças	FAB, Cia Aéreas nacionais alguns clientes estrangeiros	FAB com participação minoritária da Pratt & Whitney
<b>III 18 anos</b>	1991-1996	Revisão e reparos de Motores e fabricação de peças aeronáuticas e não aeronáuticas	Aeronáuticos - FAB, Cia Aéreas, FedEx, Southwest, Hispano Suiza; Não aeronáuticos; IBM; Petrobras.	Bancos, Empreiteira e GE
	1996-2001			GE
	2001-2009	Revisão e reparos de Motores GE /SNECMA	Diversos –nacionais e internacionais	GE

Fonte: Relatórios anuais de Diretoria 1957-1996; Entrevistas

## ANÁLISE

O objetivo do estudo foi analisar, por meio do estudo longitudinal, o caso Celma / GE-Celma, visando responder a seguinte questão: De que maneira aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização podem afetar a dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de empresas resultantes de processo de privatização? Como forma de facilitar a compreensão dos resultados da análise, esta seção apresenta primeiramente uma síntese da análise e em seguida apresenta os resultados da análise sob a perspectiva dos desafios do crescimento e do tipo de ambiente em que atuou a empresa.

### Síntese da análise

Quando a GE adquiriu a Celma em 1996 ela já tinha uma história consistente de prestígio em razão da alta qualidade dos serviços prestados. Era referência mundial na revisão de turbinas JT8 e atendia 12 modelos de motores de diferentes fabricantes.

Através da intensa transferência tecnológica, apoio aos sistemas de gestão, e uma consistente navegação no ambiente a GE conduziu a oficina brasileira que havia sido privatizada em 1991 para a prestação exclusiva de serviços em motores de sua fabricação. A controladora multinacional obteve um aumento significativo na produtividade da empresa, com um dos menores custos de produção entre as unidades GE Engine Services.

Embora a performance produtiva e financeira da Celma / GE-Celma tenha se destacado após a privatização, os resultados da análise apontam, em linhas gerais, que a posição conquistada pela empresa no cenário competitivo mundial teve a influência de diversos fatores pré-privatização, entre os quais destacam-se: a trajetória organizacional que desencadeou o desenvolvimento de um traço organizacional voltado para a questão da qualidade dos serviços prestados; e a estratégia não orientada ao mercado (BARON, 1995) que permitiu a formação de um parque tecnológico diferenciado, abrindo portas ao crescimento e renovação organizacional (FLECK, 2009) da empresa. Tais movimentos ocorreram em meio a um ambiente que, para a empresa analisada, era sob vários aspectos piedoso (FLECK, 2009).

Os relatos históricos indicam que a evolução tecnológica concomitante ao aperfeiçoamento da mão de obra técnica influenciou positivamente o desenvolvimento do traço organizacional mencionado, na medida em que houve a institucionalização (SELZNICK, 1957) da qualidade como um valor compartilhado por toda a organização.

Por outro lado a análise sugere que a empresa fez uso de uma estratégia não mercado (BARON, 1995), em detrimento de objetivos voltados para o mercado competitivo, isso representa que a empresa, navegou no ambiente, priorizando objetivos alinhados às políticas públicas e institucionais do país, com destaque ao fortalecimento da indústria de base e da segurança nacional, beneficiando-se tecnologicamente de forma consistente.

Entre as principais táticas de navegação empregadas pela empresa, pode-se destacar a proximidade política com os órgãos do governo, influenciando a regulamentação do setor no país; parcerias com outras estatais tais como Embraer; a conquista das certificações técnicas frente aos fabricantes e órgãos regulamentadores da aviação nacional e internacional (ANAC e FAA) garantindo sua legitimidade perante seus clientes e parceiros; e o desenvolvimento de parcerias com fabricantes de motores, beneficiando a transferência de tecnologias proprietárias e equipamentos para a empresa.

Os elementos pré-privatização relacionados ao traço organizacional identificado, somados às estratégias não orientadas ao mercado, empregada na fase estatal, propiciaram desenvolvimento de folga produtiva (FLECK, 2009) ao longo do tempo, por meio do acúmulo de conhecimento e da estrutura tecnológica construída. Esse conjunto de fatores foi fundamental para que a empresa privatizada pudesse se manter afastada de uma trajetória de propensão ao fracasso organizacional. De fato, a análise indica que a administração estatal propiciou o desenvolvimento de folgas produtivas (FLECK, 2009), que vieram justamente a ser exploradas após a privatização da empresa.

Após a aquisição a GE contribuiu tanto no processo de sistematização de processos, alavancando a gestão da complexidade (FLECK, 2009), como também atuou decisivamente na preservação dos valores pré-existentes na empresa, contribuindo inclusive para a manutenção da integridade organizacional (FLECK, 2009) que fôra desenvolvida antes da aquisição do negócio.

### **Desafio de Provisionamento de Recursos Humanos**

Um dos maiores desafios na área de recursos humanos da Celma / GE-Celma tem sido o de preservar uma numerosa equipe de funcionários técnicos - gestores e operacionais - capaz de trabalhar em grupo desenvolvendo e mantendo *know-how* no uso de equipamentos, aprimorando processos de produção inclusive com desenvolvimento de ferramental especializado. Dois tipos de recursos humanos destacam-se na empresa: a mão de obra técnica que se tornou um bem Valioso, Raro e difícil de ser Imitado por outra Organização (Barney, 1997) e a equipe gerencial.

O estudo longitudinal identificou que a empresa desde cedo cultivou a excelência da qualidade na prestação de serviços por meio de sua mão de obra técnica, situação que, sugere a formação de um traço organizacional na empresa. A organização apresentou, desde a sua formação, uma vocação para o desenvolvimento deste tipo de mão de obra. Este grupo de funcionários técnicos desempenha uma função de destaque no desenvolvimento de capacitações produtivas, fato que contribui para a infusão da qualidade como um valor na empresa. A importância do papel da mão de obra técnica no contexto organizacional de longo prazo deve-se ao fato de estar a evolução tecnológica da empresa diretamente relacionada a sua capacidade de atender o mercado nacional, tradicionalmente cativo na fase pré-privatização, e na sua capacidade de competir no mercado internacional na fase pós-privatização.

Já o desenvolvimento da mão de obra gerencial ocorreu mais tardiamente, uma vez que em uma parte da sua trajetória – durante a gestão militar – a presidência restringiu o processo decisório a um grupo reduzido de diretores que atuaram principalmente focados em ações não-mercado (Baron, 1995), ao passo que a média gerência na empresa manteve-se responsável pela parte técnica operacional.

A análise indica que a Celma sustentou seu crescimento em função de ações não orientadas ao mercado, que se evidenciam por iniciativas tais como, a conquista da condição de monopolista do seu setor; esforços para implementar avanços tecnológicos; e foco em melhorias na qualidade dos serviços prestados. A empresa passou a ter uma orientação gerencial voltada ao mercado apenas em meados da década de 80 após passar por um rápido crescimento que impunha a necessidade de ganhar eficiência para tornar-se competitiva e enfrentar um ambiente mais desafiador. A GE, a partir da aquisição da Celma, teve uma participação representativa na consolidação da reorientação da estratégia comercial da empresa com efeitos sobre a gestão de recursos humanos.

O desempenho da GE-Celma no momento pós-privatização tem forte influência das respostas oferecidas pela empresa aos desafios na gestão de recursos humanos ao longo do tempo. O tipo de resposta observado tem como base o comprometimento da mão de obra técnica com a qualidade dos serviços que, já no início das operações, ajudou a moldar o *imprinting* da organização (STINCHCOMBE, 1965). A consistência desse comportamento ao longo do tempo, considerando-se ainda os inúmeros avanços tecnológicos que foram e ainda são incorporados às linhas produtivas, desempenhou um papel que reforçou a infusão desses valores durante a história da empresa. Dessa forma torna-se plausível a sugestão da formação de um traço organizacional na Celma / GE-Celma. Algumas evidências deste traço organizacional podem ser observadas na reconhecida qualidade dos serviços prestados pela organização e também pelo alto índice de aproveitamento de gestores com formação técnica oriundos da área de operação da empresa.

Os indícios, tais como foco no controle de custos e atendimento de prontos proprietários, sugerem que a GE potencializou a utilização do parque tecnológico adquirido inserindo um estilo de gestão próprio baseado em controle e eficiência. A nova controladora, no entanto, preservou valores pré-existentes na Celma / GE-Celma, demonstrando certo cuidado com as questões culturais regionais, respeitando os valores dos funcionários, cativando e dando utilidade à potencial folga produtiva existente junto à mão de obra da organização.

### **Desafio Gestão da Diversidade**

Em linhas gerais o estudo de caso sugere que a Celma desenvolveu e sustentou a gestão da diversidade até o final da década de 70 de forma simples e eficiente, gozando de uma situação privilegiada no mercado. Os indícios que reforçam esta tese são o constante treinamento e atualização técnica de seus funcionários, capacitando-a para superar os desafios de prestar serviços de excelência no exigente mercado aeronáutico. Ainda como ponto favorável, para a coesão da equipe técnica, praticou salários e benefícios acima da média da indústria local. A partir do início da década de 80 a empresa iniciou a maior expansão da sua história, o que desencadeou um considerável aumento da sua complexidade gerencial. Algumas ações administrativas implementadas a partir de meados da década de 80, tais como o início da informatização, enfrentaram resistências entre algumas lideranças. Alguns caminhos foram encontrados fortalecendo a integridade da empresa, e ainda no final da década de 80, o projeto de informatização deixou de ser uma imposição (*top-down*) e ganhou apoio entre os funcionários técnicos. A iniciativa colaborou para melhorar a consistência das respostas ao desafio da diversidade, na medida em que as informações produtivas antes espalhadas entre departamentos passaram a ser compartilhadas em um sistema informatizado. A partir de 1989, houve uma série de reestruturações administrativas (1989, 1992, 1998 e 2001) cujos desdobramentos embora tenham colocado em cheque alguns hábitos organizacionais não orientados ao mercado, fortaleceram os resultados no médio e longo prazos em relação aos valores pré-existentes e também no trato de questões ligadas à gestão da diversidade.

Concluindo, nota-se que a gestão da diversidade teve início nas raízes do surgimento da empresa. Se por um lado a trajetória tecnológica da empresa desencadeou sobre a organização uma pressão fragmentadora à medida que ela foi se diversificando, por outro lado, esse desenvolvimento tecnológico propiciou a formação de forças integradoras, que agiram por diversas vezes reunindo os funcionários em torno de desafios comuns. O aprimoramento da habilidade técnica e seus desafios foi uma das principais ações que ajudou a manter, na maior parte do tempo, a integridade e coesão entre as unidades internas da empresa.

A mobilização dos funcionários tem papel importante nas rotinas da oficina mantendo-os unidos em torno de questões de bem comum colaborando com a formação do caráter organizacional (SELZNICK, 1957), e garantindo respostas ao desafio da gestão da diversidade que colaboram para afastar a empresa do pólo da autodestruição.

### **Desafio Navegação no Ambiente**

Em seu portfólio de respostas, observa-se que do ponto de vista mercadológico a GE-Celma adotou estratégias ativas na tentativa de moldar o ambiente, e do ponto de vista da evolução tecnológica, houve uma notória predominância de estratégias de caráter passivo, com ênfase tanto na estratégia de Aceitação como na de Negociação (OLIVER, 1991). Há indícios, tais como a influência política dos gestores da Celma impedindo as empresas aéreas de enviar motores para serem revisados no exterior, que sugerem que a empresa conseguiu sustentar sua capacitação tecnológica ao longo do tempo moldando o ambiente com ações não orientadas para o mercado conforme os preceitos de Baron (1995). O resultado da análise sugere que as estratégias de navegação ao longo das décadas de 50, 60, 70 e 80, ou seja, antes da privatização, combinaram táticas passivas, tal como atender plenamente as exigências das agências reguladoras tanto nacional quanto internacional assim como táticas ativas como, por exemplo, através de parcerias estratégicas com fabricantes de motores estrangeiros e estatais locais, táticas estas que contribuíram de forma essencial para criação de valor, mas principalmente desenvolveram meios para a captura de valor ao longo dos anos noventa e na primeira década do novo século.

A partir da década de noventa, uma série de mudanças internas e externas redirecionaram as estratégias de navegação da empresa. Nota-se que o reposicionamento comercial da empresa na fase pós-privatização foi favorecido por iniciativas de estratégias mais ativas utilizadas para captura de valor baseando-se nas capacitações acumuladas ao longo das décadas anteriores.

A análise sugere que alguns pontos das estratégias implementadas no momento pré-privatização, tais como as ações não-mercado (BARON, 1995) retardaram sua entrada no mercado competitivo, mas ao mesmo tempo foram fundamentais para moldar um ambiente piedoso que colaborou para sua trajetória e desenvolvimento de capacidades VRIO (BARNEY, 1997). Essa trajetória da organização criou bases sólidas para, no momento pós-privatização, a penetração em diversos mercados e o reconhecimento da sua capacidade por parte dos clientes e competidores internacionais. Como será discutido na gestão da complexidade, a entrada da GE no controle da organização desempenhou um papel importante na exploração do potencial de capturar valor na medida em que sistematizou os processos administrativos e operacionais da organização.

### **Desafio Empreendedorismo**

O desenvolvimento do empreendedorismo na Celma / GE-Celma é marcado por duas fases distintas: a primeira compreende a gestão militar sob a qual a empresa concentrou seus esforços em iniciativas não orientadas para o mercado, com ações não-mercado (BARON, 1995), registrando crescimento e com ênfase em sua capacitação tecnológica e

desenvolvimento da sua mão de obra. Na segunda fase, a partir da privatização, a empresa redirecionou sua estratégia empreendedora buscando clientes nos mercados internacionais, tendo se adequado a uma tendência do setor, unindo-se a um fabricante internacional. Deste momento em diante passou a explorar com maior eficiência todas as capacitações desenvolvidas ao longo do tempo. No campo das respostas ao desafio do empreendedorismo não foi possível identificar se as ações ao longo dos anos 2000 têm contribuído ou não para o afastamento da empresa do pólo da autodestruição.

Antes mesmo do início da gestão militar, há indícios de que os funcionários desenvolveram desde cedo uma atitude versátil que muito contribuiu para o crescimento tecnológico da Celma / GE-Celma. Pode-se citar como exemplo a versatilidade dos administradores que em 1957, no início das operações, planejaram o atendimento de companhias aéreas concorrentes da Panair, e também a versatilidade dos funcionários técnicos envolvidos que além de superar os desafios impostos pela barreira da língua durante os treinamentos, também mostraram habilidades diferenciadas para a fabricação de ferramental.

A análise do empreendedorismo sugere que na primeira fase a evolução tecnológica ocorreu principalmente por meio de ações não mercado fato que garantiu o suprimento de recursos para organização por muitos anos. Quando em 1965 o primeiro o gestor militar assumiu a presidência da empresa, sua primeira iniciativa foi atrair recursos do Estado. Ele articulou o recebimento de pagamentos adiantados da Força Aérea Brasileira (FAB), por serviços que seriam prestados futuramente pela Celma. Em um segundo momento, novamente com uma estratégia não mercado, os gestores estabeleceram o monopólio do mercado nacional atraindo para a empresa quase todo potencial de serviços existentes no país. Além disso, a empresa desenvolveu parcerias com fabricantes de motores, sendo os principais, Rolls Royce, Pratt & Whitney e GE e também participou do projeto AMX fabricar partes dos motores em parceria com a Embraer. A habilidade da Celma em se manter em sintonia com fabricantes impulsionou a criação de valor da empresa nas décadas de 60,70 e 80 e também foi este movimento que permitiu a captura de valor quando, na década de 90, consolidou sua atuação internacional.

Para análise do desafio do empreendedorismo, a segunda fase teve início momentos antes da privatização, quando o primeiro civil assumiu a presidência da empresa, após 26 anos de gestão militar. Neste período houve empenho da alta direção para a entrada de novos sócios financeiros, o que poderia dar fôlego financeiro necessário para a empresa se recuperar e continuar crescendo e internacionalizando.

Mesmo após a prvatização o comportamento cíclico do mercado estimulou a empresa explorar sua multicapacitação produtiva permitindo realizar serviços em mercados não aeronáuticos. Essas iniciativas tiveram especial valor nos momentos de crise, a Celma contabilizou mais de 600 clientes não aeronáuticos nas indústrias de Petróleo, Petroquímica, Informática, Siderurgia, Geração de Energia, Papel e Celulose entre outras. Nesta a fase a GE, passou a ter papel ainda mais importante na transferência tecnológica e após os eventos terroristas de 2001 patrocinou a concentração da área industrial da empresa nas atividades de revisão e reparos de peças, descartando-se todas as outras atividades de fabricação e reparos de motores de outros fabricantes. No decorrer da década de 90 e principalmente depois de 2001 percebe-se também a mudança no estilo e o foco das iniciativas empreendedoras do corpo operacional. A GE-Celma deixou de desenvolver novos produtos/serviços e passou a dedicar-se à melhora da sua eficiência operacional e à busca constante de redução de custos de operação.

Salienta-se que entre as unidades produtivas da GE a unidade brasileira vem alcançando um lugar de destaque. Mesmo sem uma posição clara sobre os efeitos das respostas da empresa ao desafio do empreendedorismo ao longo dos 2000 os indícios relatados

nesta análise sugerem que a empresa manteve-se, ao longo de sua trajetória, afastada do pólo da auto-destruição.

### **Desafio Gestão da Complexidade**

Na evolução dos serviços prestados pela empresa, houve um aumento gradativo e constante tanto no tipo de motores atendidos como também na variedade de serviços oferecidos para esses equipamentos. Os principais serviços da oficina incluem atividades de manutenção e revisão de motores além de reparos e recuperação de peças. À medida que o tempo passou esses reparos se tornaram mais sofisticados até que, na década de 80, houve a incorporação de uma quantidade significativa de reparos *high-tech* proprietários da GE. Nessa mesma década foi implantada a linha de fabricação que também contribuiu para seu crescimento e aumento da complexidade das operações. O aumento dos serviços de reparos fez a empresa se destacar como oficina verticalizada popularmente chamada de *one stop shop*. Características desse porte possibilitaram sua inclusão entre os chamados centros de excelência da GE após sua aquisição pela empresa americana.

De forma geral, a análise da trajetória da Celma / GE-Celma sugere que foi a partir da fase pré-privatização que a empresa passou a se estruturar eficazmente para lidar com a gestão da complexidade, tanto no campo administrativo como no operacional. Do ponto de vista da sistematização de resolução de problemas, seu desenvolvimento acontecera de forma lenta. Os principais indícios vêm do fato que ao longo da gestão militar a empresa não evoluiu do ponto de vista da gestão da complexidade no mesmo ritmo que o crescimento da sua estrutura.

Por outro lado há indícios de que, desde cedo, a busca por atualização tecnológica abriu caminhos para o desenvolvimento sistematizado da mão de obra técnica da empresa. Pode-se mencionar como exemplo, os ciclos de treinamentos permanentes, que garantiram a aquisição, disseminação e manutenção do conhecimento técnico na organização. Por esta razão, quando mais tarde agregou ferramental sistematizado de gestão, a empresa apresentou resultados superiores no aproveitamento de novas oportunidades produtivas.

Um dos fatores que contribuíram para a GE maximizar as capacidades produtivas da GE-Celma vem da simplificação da sua matriz produtiva. Após 2001 a empresa concentrou suas atividades na manutenção, revisão e reparo de peças de dois modelos de motores GE e encerrou alguns tipos de serviços prestados, tais como fabricação de peças, negociando ainda as outras atividades e linhas produtivas que não eram de seu interesse. Desde então tem focado o aumento da escala produtiva dando ênfase ao controle de custos de produção e para lidar com este desafio permanece investindo no aumento de processos sistematizados. Entre as recentes mudanças, merece menção a transição do software de gestão proprietário GE-Celma para o sistema SAP compartilhado pelas outras unidades da GE.

### **O Ambiente de negócios**

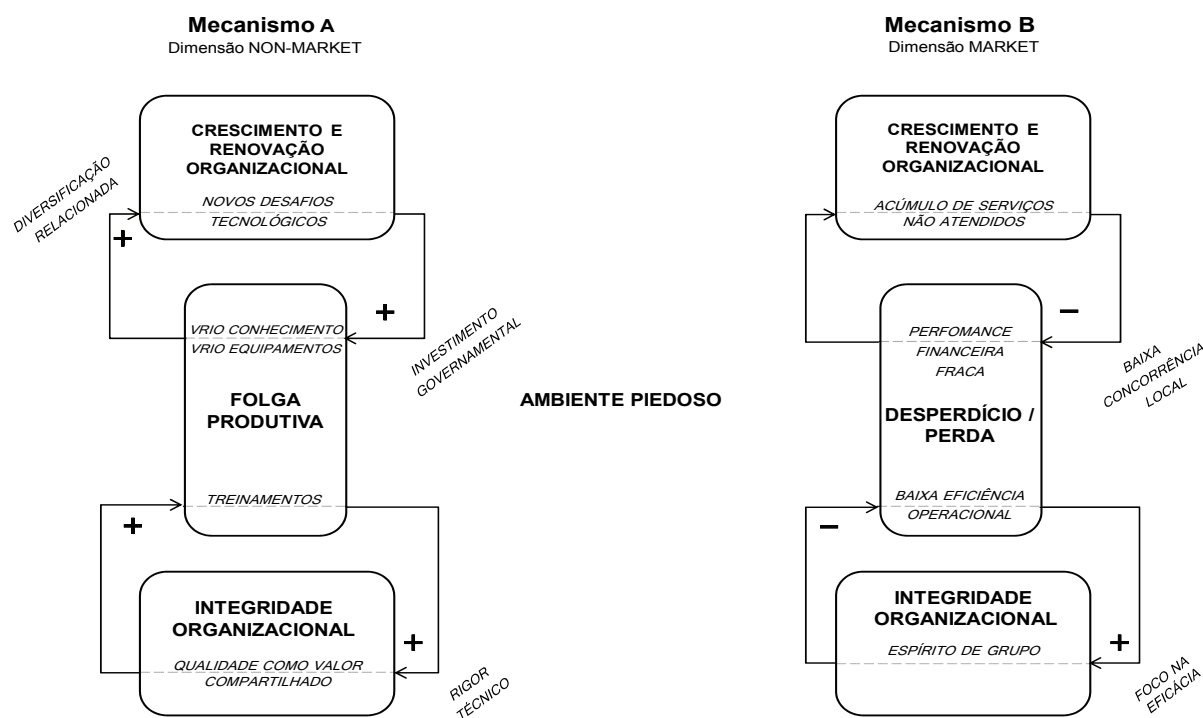
Durante o período em que foi gerida pelo Estado brasileiro a empresa enfrentou um ambiente que era em muitos aspectos piedoso, por vezes inóspito e raramente desafiador. Por ter sido utilizada como instrumento de política de segurança e soberania nacional, a empresa gozou de posição privilegiada no que tange à obtenção dos recursos tecnológicos e humanos de que necessitava para se desenvolver. De maneira similar às demais firmas atuantes no país, a empresa enfrentou flutuantes condições econômicas até a década de 1990, as quais na maioria das vezes tornavam inóspito o ambiente para criação e captura de valor. Exemplo típico de tais condições ambientais é fornecido pelas então recorrentes e severas limitações à importação de peças e equipamentos essenciais ao desempenho das atividades da organização.

## **CONCLUSÃO**

A investigação a respeito da maneira pela qual aspectos organizacionais e ambientais pré-privatização atuam na dinâmica da trajetória de sucesso e fracasso de empresas resultantes de processo de privatização identificou dois principais mecanismos. Enquanto um promove a produção de folga, o crescimento e a integridade organizacional, o outro promove desperdício e perdas, limita a capacidade de crescimento e fortalece o espírito de grupo, mantendo a integridade organizacional. Produzindo resultados por vezes opostos, estes mecanismos estão apresentados na figura 3. A combinação resultante destes mecanismos na empresa foi uma trajetória mormente de crescimento (CHANDLER, 1977), conforme mostra a figura 1, e de preservação da integridade (SELZNICK, 1957).

O mecanismo A da figura 3 sintetiza o resultado das ações da organização na dimensão não-mercado (BARON, 1995) ilustrando tanto o desenvolvimento do crescimento e renovação, como a preservação da integridade organizacional da empresa no período pré-privatização. O mecanismo B, por sua vez, retrata a postura reativa da organização nas ações estratégicas relativas ao mercado competitivo (PORTER, 1980), implicando em um desempenho financeiro e operacional aquém do que potencialmente seria possível.

Figura 3 - Aspectos pré-privatização atuantes na dinâmica da trajetória



No mecanismo A, o crescimento e renovação foram estimulados pelas ações estratégicas não-mercado que garantiram os constantes investimentos de origem governamental. As sucessivas expansões produtivas permitiram a diversificação relacionada dos serviços, desencadeando a inserção contínua de desafios tecnológicos. Neste contexto, ao longo do tempo, a empresa acumulou uma base de conhecimento diferenciada na atividade de MRO de motores aeronáuticos e também construiu um parque tecnológico verticalizado. Ambas conquistas podem ser consideradas capacitações VRIO, em outras palavras a base de equipamentos de alta tecnologia e o conhecimento especializado adquirido com a experiência, tornaram-se recursos valiosos, raros, e difíceis de imitar pelas outras organizações, ou conforme sugere Fleck (2009), essas capacitações formaram uma folga produtiva. Já a integridade organizacional foi favorecida pelas incorporações tecnológicas que exigiram

permanente treinamento dos funcionários. Além de ser uma exigência do setor aeronáutico, o rigor técnico empregado nas atividades da Celma / GE-Celma, tornou-se um valor compartilhado por todos, estimulando ainda mais a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Conforme apresentado durante a análise, o apreço pela qualidade dos serviços prestados configura-se ao longo do tempo como um traço organizacional da empresa, permanecendo presente na organização mesmo depois da privatização.

O mecanismo B retrata o desempenho da empresa no mercado competitivo no mesmo período pré-privatização. Neste caso, o mecanismo identificado não favorece o crescimento contínuo da organização. Embora ações não-mercado (BARON, 1995) aumentassem a capacidade de a Celma atrair serviços, e oferecessem possibilidades de crescimento, foi possível constatar que ao longo do período estatal, em várias ocasiões, a empresa deixou de atender eficientemente seus pedidos em carteira. Com pouco poder de barganha, os clientes tinham que se sujeitar ao tempo de entrega dos serviços estabelecido pela empresa. Embora as companhias aéreas comerciais sinalizassem insatisfação com os prazos de entrega dos serviços, não havia alternativas concorrentes à Celma. Desta forma foi possível identificar que o desempenho financeiro da empresa ficou abaixo do que potencialmente ela poderia ter alcançado. Ajuda a explicar essa configuração a dificuldade de importar peças, a ausência de sistemas de controle de produção e também a ausência de foco externo.

Quanto à integridade organizacional, pôde-se notar que a empresa manteve-se imbuída de valores ligados à entrega do serviço com qualidade. Se por um lado o foco na eficácia operacional colaborou para manter baixa a eficiência produtiva, por outro, forateleceu o espírito de grupo da organização mantendo o grupo técnico focado na execução de tarefas produtivas favorecendo a excelência dos serviços prestados.

A coexistência dos mecanismos por várias décadas se explica em grande parte pela natureza do ambiente piedoso (FLECK, 2009) no qual atuava a empresa até a década de 1990. Por uma série de razões, tal ambiente não pune a baixa eficiência, em virtude da baixa ou inexistente concorrência direta. O mesmo ambiente piedoso que trouxe benefícios e favoreceu o crescimento e a renovação tecnológica da empresa, alimentou uma postura reativa dela perante o mercado competitivo, atenuando dessa forma seu potencial de crescimento. Embora questões econômicas do país dificultassem a importação de peças prejudicando o desempenho da eficiência operacional, os incentivos e a suplementação financeira do Estado levaram a empresa a algumas ineficiências gerenciais. A falta de eficiência operacional passou a ser tratada como problema somente a partir de meados da década de 80 quando o ambiente tornou-se mais desafiador. O assunto foi sanado efetivamente após a privatização da empresa, quando se pôde notar um alinhamento efetivo entre os objetivos das áreas operacional e comercial da organização.

A fase pós-privatização da empresa tem sido favorecida pelo legado tecnológico herdado, isso inclui tanto equipamentos como o conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. Quase vinte anos depois de a empresa ser privatizada, questões que atuavam negativamente, do ponto de vista de autoperpetuação, vêm sendo tratadas gradativamente, entre as quais a eficiência produtiva e gestão de recursos humanos gerenciais, entre outros assuntos levantados na análise. Nesse meio tempo, a empresa enfrentou momentos de crise no setor, e mesmo assim preservou os traços desenvolvidos anteriormente. Essa trajetória confere à organização condições de manter um bom nível de respostas aos desafios gerenciais. Resta saber se os futuros gestores da empresa estarão atentos às particularidades e valores desta unidade de negócios, sabendo corrigir falhas que ainda persistem, manter os traços positivos e aperfeiçoar seu acervo de conquistas e valores. À vista dos mecanismos revelados pela análise, pode-se entender que a Celma/GE-Celma se formou com base em economias de escopo, devido a sua constante renovação tecnológica, e na ausência de economias de escala, devido à baixa ênfase em produtividade e eficiência. Mais recentemente a empresa incorporou



este tipo de orientação, tendo se tornado uma das mais eficientes e completas oficinas de manutenção e reparo do mundo.

À luz deste estudo de caso e sob uma perspectiva orientada à longevidade saudável das organizações, podemos levantar conjecturas quanto ao papel das economias de escala e escopo na formação de grandes e longevas empresas (CHANDLER, 1990) e o papel da competência competitiva (PORTER, 1980; Porter, 1990) versus a de preservação da unidade organizacional, a qual atua como antídoto à deflagração de um processo de autodestruição organizacional. Isto sugere que a literatura em Estratégia poderia estar ofuscada pela ênfase na perspectiva econômica em detrimento de aspectos “non-market”, encobrindo a importância da preservação da integridade organizacional, e por esta razão, deixando de contribuir para que crises globais como a de 2007-2010 possam ser evitadas.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- BARON, D. Integrated Strategy: Market and Non-Market Components. **California Management Review**. v. 37, n. 2, p.47-65, Winter 1995.
- \_\_\_\_\_. Integrated Strategy: Trade Policy, and Global Competition. **California Management Review**. v.39, n. 2, p.145-169, Winter 1997.
- CHANDLER, A. **The visible hand**. Cambridge: Mass, Harvard University Press, 1977.
- CHANDLER, A. **Scale and Scope**. Cambridge: Masss, Harvard University Press, 1990.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral theory of the firm**. Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963. p. 26-38, p. 114-127.
- DIAS, R. Valores organizacionais em processo de Privatização: uma breve análise do banco alfa. **Revista Saber Acadêmico**, p.29-43, Jun. 2009
- FLECK, D. **The dynamics of corporate growth**. 358f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculty of Graduate Studies and Research, McGill University, Montreal, 2001a.
- \_\_\_\_\_. **Drawing growth trajectories of firms**. Relatórios Coppead, 345. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001b.
- \_\_\_\_\_. Archetypes of organizational Success and Failure. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n.2, p. 78-100, 2009.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational hange. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 924-964, 1977.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes, **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p.145-179. 1991.
- \_\_\_\_\_.The Antecedents of Deinstitutionalization. **Organization Studies**, v.13, n. 4, p. 563-588, 1992.
- PENROSE, EDITH. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: M E Sharpe, 1959.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. [S.l.]: Harper &Row, 1957.
- STINCHCOMBE, L. Social structure and organizations. In: MARCH, James G. **Handbook of Organizations**. New York: Rand McNally, p. 142–193, 1965.
- WINTER, S. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.