

# TEORIAS MODERNAS DA GESTÃO EMPRESARIAL: O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA MELHORAMENTOS NORTE DO PA- RANÁ (CMNP)

Elizandro Rodrigues Henrique\*  
Neio Lucio Peres Gualda\*\*

**RESUMO:** Dentro da teoria organizacional surgiu uma variedade de escolas – umas visando atender uma deficiência e/ou necessidade, outras concentradas em estudos e levantamentos acadêmicos – e se estabeleceram no cenário empresarial. Por esta razão, ao estudar o comportamento empresarial é de suma importância a identificação dos principais fatores que influenciaram a organização e possibilitaram que a cultura organizacional alcançasse o estágio de desenvolvimento em que se encontra. Nesse sentido, este trabalho analisa a evolução das teorias modernas da gestão empresarial e o processo de escolarização das teorias organizacionais. Através do estudo de teorias como Abordagem Contingencial, Administração por Objetivos, Administração Estratégica, Administração Participativa e Administração Japonesa, procura-se identificar as possíveis teorias organizacionais que influenciaram e modelaram a administração agrícola no século XXI. A partir do quadro teórico obtido foi elaborado um estudo de caso da aplicação da teoria organizacional agrícola utilizando como modelo o desenvolvimento organizacional da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP).

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria Organizacional; Administração Agrícola; Gestão Empresarial; História Empresarial.

## MODERN BUSINESS MANAGEMENT THEORIES: THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF COMPANHIA MELHORAMENTOS NORTE DO PA-

---

\* Pós-graduado do curso MBA Executivo II pelo Centro Universitário de Maringá – CESUMAR; Graduado em História pela Universidade Estadual de Maringá – UEM; Graduando em direito pela Universidade Paranaense - UNIPAR. E-mail: elizandrorh@hotmail.com

\*\* Graduado em economia pela Universidade Estadual de Maringá – UEM; Doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP. E-mail: ngualda@uem.br

## RANÁ (CMNP)

**ABSTRACT:** A variety of schools on organizational theory came up – some seeking to assist on a deficiency and/or need, others focused on studies and academic surveys – and they established themselves on the business scenario. For this reason, when studying the managerial behavior it is highly important to identify the main factors that influenced the organization and made possible that the organizational culture reached the current development stage. In this sense, this research analyzes the evolution of the modern theories on business management and the process of schooling of the organizational theories. Through the study of theories such as Contingency Approach, Management by Objectives, Strategic Management, Participative Management and Japanese Style Management, it tries to identify the possible organizational theories that influenced and modeled the agricultural administration in the XXI century. From the obtained theoretical picture, a case study on the application of the agricultural organizational theory was elaborated using the organizational development of the Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP) as a model.

**KEYWORDS:** Organizational Theory; Agricultural Administration; Business Management; Managerial History.

## INTRODUÇÃO

O método de administração científica, um dos precursores da teoria geral da administração, concebido por Frederick Taylor, dedicava uma ênfase especial às tarefas. Contudo, poucos anos seriam necessários para que Max Weber, com a teoria da burocracia, e Henry Fayol, enfatizando a estrutura com o modelo da abordagem administrativa, ampliassem as discussões (CHIAVENATO, 1993).

No final da primeira metade do século XX surgiria a teoria estruturalista – um desdobramento da teoria burocrática. Como uma reação aos modelos que privilegiavam a estrutura, a teoria do desenvolvimento organizacional, responsável por enfatizar a importância das pessoas, surgiu no início da década de 60, apoiada por McGregor, Maslow e Herzberg (CHIAVENATO, 1993).

Em meados da década de 70, os teóricos da administração geral dirigiram seus esforços para uma nova ênfase: o ambiente. Neste contexto, surgiu a teoria dos sistemas, seguida de perto pela teoria da contingência (CHIAVENATO, 1993).

As teorias da administração sofreram grandes transformações no decorrer do

século XX. Acompanhando gradualmente a tendência da época em que surgiu, cada teoria da administração enfatizou as principais variáveis existentes em seu contexto. O final do século XX foi marcado por um grande avanço tecnológico e, como não poderia ser diferente, a teoria da contingência desdobrou-se, enfatizando, dessa vez, a tecnologia (CHIAVENATO, 1993).

Nesse sentido, com o objetivo analisar essa evolução das teorias modernas da gestão empresarial, bemo como identificar as possíveis teorias organizacionais que influenciaram a administração agrícola, este trabalho realiza um estudo do desenvolvimento da administração empresarial agrícola. A partir do quadro teórico obtido, foi elaborado um estudo de caso da aplicação da teoria organizacional agrícola, utilizando como modelo o desenvolvimento organizacional da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná.

A primeira parte apresenta uma síntese das cinco principais teorias modernas da gestão empresarial definidas por Ferreira, Reis e Pereira (2001): Abordagem Contingencial, Administração por Objetivos, Administração Estratégica, Administração Participativa e Administração Japonesa. Além disso, uma das principais estratégias emergentes da gestão: a reengenharia. Na segunda parte, através de um estudo de caso da teoria organizacional agrícola, analisa-se o desenvolvimento organizacional da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná.

Em suma, através de uma análise teórico-empírica procurou-se estabelecer uma cronologia dos fatos, ou seja, das teorias da administração disseminadas entre os bancos acadêmicos durante o final do século XX e os primórdios do século XXI. Procurou-se também associar os reflexos bem como a assimilação e adaptação dessas teorias em uma empresa agrícola.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO**

A origem do estudo das teorias de gestão remonta ao século XX, momento em que há o primeiro registro de um estudo científico nessa área. Até então, as empresas guiavam-se apenas pelas análises empíricas. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p. 3), “apesar de as empresas e sua gestão existirem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos, foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria”.

O início do século passado foi marcado pelo modelo da administração científica concebido por Frederick Taylor, no qual a administração era vista de baixo

para cima e visava o trabalho em série através do mecanicismo das linhas de produção.

Por outro lado, os ideais de Henry Fayol foram vislumbrados a partir do século XX através do modelo da abordagem administrativa. Neste modelo a administração era vista de cima para baixo e concebia em seu âmago que a função administrativa era essencial à sobrevivência da organização.

No limiar do século XXI, os estudos científicos deram um grande salto, originando uma multiplicidade de modelos que instigaram em alguns autores a busca pela análise do processo de escolarização da teoria organizacional.

Vários autores se propuseram a analisar a escolarização da teoria organizacional, figurando entre eles: McKinley, Mone e Moon (2003). Estes autores discutiram a escolarização social da teoria organizacional, analisando a multiplicidade e a incomensurabilidade das estruturas teóricas e escolas de pensamento da teoria organizacional. Segundo esse pensamento, existe uma variedade de perspectivas da teoria organizacional, que por sua vez não possui uma referência estrutural consensual que permita que inconsistências lógicas e normativas possuam uma estrutura associativa.

Nesse sentido, analisando o processo de afirmação de novas escolas de pensamento como estruturas legítimas na teoria organizacional, é importante lembrar que a teoria organizacional provavelmente nunca teve um paradigma unificado, possuindo uma tendência de ampliação das diversidades. Assim, é necessário saber como se desenvolveu o processo pelo qual estas escolas se tornaram reconhecidas e legítimas (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003).

Visando à formação de um contexto para o desenvolvimento da “escolarização” da teoria organizacional, apresentam-se “duas suposições centrais”: A “[...] validade empírica é somente uma das várias determinantes da atratividade das escolas correntes na teoria organizacional [...]”; e “[...] os teóricos organizacionais estão sofrendo uma sobrecarga de informações [...]” (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003, p. 87-88).

Os autores destacam que um dos condicionantes mais críticos ao estabelecimento e legitimação das escolas são: inovação, continuidade e escopo. Para alcançar legitimidade e seguidores, uma escola deve conquistar estudiosos para ler e codificar seus produtos intelectuais. Para tanto, é imprescindível a existência de níveis adequados de inovação, continuidade e escopo (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003).

Dessa forma, para McKinley, Mone e Moon uma quantidade adequada de continuidade permitirá aos estudiosos uma identificação e assimilação. Ao mesmo tempo, uma quantidade adequada de inovação possibilitará a atratividade. Aliadas ao escopo – possibilitando uma ampliação das bases teóricas e empíricas

– correlacionado à ambiguidade, adquirirá seguidores e possibilitará o desenvolvimento de uma pesquisa empírica baseada em teorias de uma escola em desenvolvimento, provocando um processo de legitimação, ou seja, de “escolarização” (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003).

A multiplicidade e a evolução das escolas atingiu um ritmo incomensurável desde a origem do primeiro estudo sob forma de uma teoria através da Escola de Administração de Taylor. O processo de “escolarização” promoveu uma diversificação de propostas adaptáveis às transformações do ambiente, entregando, dessa forma, ao administrador, a difícil tarefa de analisar e aplicar a escola que mais se adequa às suas necessidades (MCKINLEY; MONE; MOON, 2003).

Em meio ao processo de evolução da teoria moderna de administração e sua aplicação nos mais variados níveis organizacionais, uma busca constante por publicações acerca da gestão de empresas não pode deixar de chamar a atenção: o crescente interesse de executivos e empresários da agroindústria por teorias organizacionais, visando adoção das ideias e propostas defendidas pelos teóricos nas empresas de cunho agrícola.

Enfim, o estudo empírico realizado pelos CEOs – Chief Executive Officer (Chefe do Setor Executivo), pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade em uma organização – possibilitou o surgimento de novas vertentes da teoria organizacional. Essas vertentes, após experimentadas e adaptadas, passaram a ser utilizadas pelas organizações.

## 2.2 ABORDAGEM CONTINGECIAL

Após a realização de várias pesquisas que procuravam compreender e explicar o modo pelos quais as empresas funcionavam em diferentes condições, tais como ambiente e contexto, e identificar quais os modelos de estruturas organizacionais eram mais eficazes em determinados tipos de organizações, identificou-se que as contingências externas, ou seja, o ambiente poderia ser considerado como uma oportunidade ou ameaça que seria capaz de influenciar a estrutura e os processos internos da organização. Os resultados surpreenderam, pois indicavam que não havia uma melhor ou única forma, e sim que tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com o ambiente externo, nascendo daí a abordagem contingencial (CHIAVENATO, 1987).

Segundo Chiavenato (1987, p. 407),

A Teoria da Contigência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos

de indústrias. Os pesquisadores, cada qual isoladamente, procuraram confirmar se as organizações eficazes de determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como a divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia de autoridade, etc.

Dessa forma, a abordagem contingencial caracterizou-se por enfatizar que não há nada de absoluto nas organizações e que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as práticas internas de uma organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as práticas internas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional (CHIAVENATO, 1987).

Contudo, não se pode afirmar que há uma causalidade direta entre as variáveis independentes e dependentes, tendo em vista que o ambiente não causa a ocorrência de práticas internas, mas sim, há uma relação funcional entre elas. Neste sentido, ao invés de uma relação do tipo causa e efeito, a relação funcional é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 1987).

Assim sendo, a relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a administração é ativa e não passivamente dependente na prática da administração contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, não suficientes (CHIAVENATO, 1987).

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

No estudo da teoria da Administração por Objetivos, Ferreira, Reis e Pereira lembram que “[...] o modelo defende, basicamente, que a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 107).

Nesse sentido, sendo fruto de um período de reestruturação do pós Segunda Guerra Mundial, as organizações buscaram se adaptar aos novos tempos de elevada produção e consumo. Visando estabelecer um modelo que propiciasse uma redução do espaço entre o possível e o desejável, desenvolveram uma teoria tendo como princípio o alinhamento comportamental dos gestores com os objetivos da organização, ou seja, as influências externas além de terem um papel decisivo nas organizações, conforme caracteriza a Abordagem Contingencial, agora também o possuem sobre os gestores.

Desde a criação da União Europeia e com a abertura das fronteiras, amplia-se cada vez mais os horizontes da concorrência. Para Drucker (1974, p. 205), “no

mundo inteiro a gestão tornou-se a nova função social.” Nesse âmbito, quanto maior fosse a organização, mais chances de sobrevivência teria.

Nesse período de constante crescimento e luta pela sobrevivência, uma nova ferramenta passa a fazer parte da gestão empresarial: o planejamento. As grandes organizações se utilizam cada vez mais desta ferramenta para organizar e definir os caminhos a serem seguidos para realizar suas atividades.

Enfim, Drucker (1969 apud CARDOSO, 1998, p. 6-7) é, mais uma vez, profético: “Uma grande organização é mais eficaz pela sua massa do que pela sua agilidade. As pulgas conseguem saltar várias vezes o seu tamanho; os elefantes não”.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Trazendo um novo elemento, ou seja, a necessidade de desenvolvimento de um pensamento estratégico pelos gestores, a administração estratégica, caracterizou-se por propor em seu modelo um estudo além da análise de dados, fazendo com que a organização seja capaz de buscar seus objetivos levando em consideração a influência dos fatores externos. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p. 115) a administração estratégica:

[...] passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica. Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos.

Nesse contexto, a estratégia empresarial explora a construção do futuro a fim de alcançar uma condição competitiva sustentável, envolvendo decisões e ações no presente que afetam significativamente o conceito e o sucesso do negócio ao longo do tempo.

Em suma, o planejamento estratégico permitiu o estabelecimento de um caminho a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a organização e seu ambiente.

A Administração Participativa propõe a participação dos colaboradores nas decisões da organização. Sua origem remonta ao surgimento da democracia na Antiguidade Grega. Contudo, passou a fazer parte das teorias modernas de gestão após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p. 130), “o objetivo básico desse sistema de representação é garantir a paz social, a harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa”, ou seja, através da administração participativa se busca a melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores através da valorização de suas capacidades decisórias e possibilita que a organização alcance melhor competitividade no mercado.

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

Por fim, a Administração Japonesa, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p. 146),

[...] poderia ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários. Em especial participação na produtividade e eficiência voltada para a tarefa, do que na linha gerencial das relações e desenvolvimento humanos desenvolvida e implementada principalmente pelos americanos.

Para Cardoso (1998), este modelo teve uma contribuição do norte-americano W. Edwards Deming e do método PDCA, ou seja, *plan, do, check, act*. Assim, deve-se inicialmente planejar, posterior realizar, em terceiro lugar examinar e por último continuar ou corrigir. O círculo de controle de qualidade foi um dos aspectos que o Japão batizou de *kaizen*, ou seja, a busca da melhoria contínua.

Além do método PDCA, o modelo japonês trouxe a ideia da produção *just-in-time*, ou seja, uma produção que seria realizada à medida da necessidade. O modelo é introduzido na Toyota pelo engenheiro Taiichi Ohno e as suas consequências são conhecidas: a produção em fluxos contínuos, o *kanban* (cartões que acompanham os produtos com as encomendas do cliente), o *jidoka*, ou autoatuação da produção (a linha para em caso de anomalia) (CARDOSO, 1998).

A busca da satisfação do cliente impulsionou o sistema que ficou conhecido pela expressão “qualidade total”, ou seja, a necessidade da organização se envolver em sua totalidade (CARDOSO, 1998).

Em suma, a qualidade possui inúmeras definições, destacando-se entre elas:



a superioridade ou excelência, a ausência de defeitos em produtos ou serviços, a qualidade com as características ou preço dos produtos, enfim, a satisfação do cliente.

## 2.7 REENGENHARIA

A reengenharia, fruto de um período caracterizado pelo desenvolvimento tecnológico, preceitua uma destruição total do antigo e a sua substituição pelo inovador, recriado do início ao fim, causando profundos impactos ao sistema.

As organizações sentiram a necessidade de possuir maior flexibilidade e se desenvolverem através da receptividade das inovações.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001, p. 209), reengenharia

é o representar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais, que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneas de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Segundo Cardoso (1998), o segundo choque petrolífero coloca tudo na estaca zero. Procura-se um ponto de referência. Para esse autor existe apenas uma única coisa previsível: já não se consegue prever o futuro. Nesse sentido, os especialistas da estratégia já não podem planejar, nem encaixar a gestão em matrizes.

Em suma, conforme dados fornecidos por Cardoso (1998), empresas de grande porte (Atari, Avon, IBM, People Express, Wang, etc.) sofreram ou desapareceram mesmo do mapa. É a melhor prova de que a estabilidade não existe em lado nenhum. As novas grandes organizações são as que conseguem mudar e melhorar sempre.

Com a reengenharia as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos, favorecendo o trabalho de equipe. Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais, onde cada membro da equipe terá ao menos familiaridade básica com todas as etapas do processo. Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados, adquirindo maior autonomia para a tomada de decisões (CARDOSO, 1998).

Contudo, convém lembrar que, conforme afirma Bethlem (1999, p. 210):

Gestão, Administração é, na verdade, uma tecnologia sem ciência estabelecida. Ou melhor, é uma praxis. É um conjunto de processos, técnicas e maneiras de organizar o es-

forço humano para se obter eficácia e mais eficiência das organizações e da Nação como um todo em um determinado contexto e em um determinado período de tempo.

Nesse sentido, não há padrões conhecidos de sucesso. A gestão ou a administração é uma *praxis e best practice*, é um alvo móvel, ou seja, não uma teoria padrão, bem como não há um padrão de sucesso. Muitas das empresas que sobrevivem e prosperam são as que se antecipam às mudanças e oportunidades e se adaptam rapidamente para se ajustarem a tais mudanças e aproveitarem tais oportunidades criando a melhor prática. Isso não é um padrão, mas um atributo necessário, porém não suficiente para o sucesso (BETHLEM, 1999).

Enfim, autores como Bethlem mostraram que as teorias modernas da gestão possibilitaram às organizações o ajuste às mudanças do ambiente externo e o aproveitamento das oportunidades para assim criar as melhores práticas, trazendo novos modelos de administração. Estas teorias tiveram um papel determinante nas organizações do século XX (BETHLEM, 1999).

Ultrapassando as fronteiras do espaço e do tempo, estas teorias, algumas em maior outras em menor teor, passaram a fazer parte do cotidiano das empresas brasileiras, contribuindo para que as organizações brasileiras pudessem absorver os estudos científicos e adaptá-las, ajustá-las, desenvolvendo a capacidade de criar a melhor prática (BETHLEM, 1999).

Em suma, mediante a análise da teoria organizacional surge uma importante questão: Será que as teorias da administração, refletidas nos bancos acadêmicos e disseminadas entre os grandes polos industriais, influenciaram o desenvolvimento organizacional da empresa de cunho agrícola, caracterizada por sua natureza afastada dos centros de debate?

Nesse sentido, o tópico seguinte analisará um estudo empírico da evolução da teoria organizacional na Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP), uma empresa colonizadora que comprou 1/8 das terras do Estado do Paraná, impulsionando a colonização rumo ao norte do estado, possuindo em suas raízes fortes laços coloniais e tradicionalistas.

### **3 A COMPANHIA MELHORAMENTOS NORTE DO PARANÁ (CMNP)**

A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, empresa de capital fechado, com sede na cidade de São Paulo, é caracterizada pelo pioneirismo na colonização da região norte do Paraná.

A origem desta empresa remonta à década de 20 do século XX, quando o en-

genheiro Gastão de Mesquita Filho construiu um ramal de ligação da estrada de ferro de Ourinhos, no Estado de São Paulo, a Cambará, no Estado do Paraná.

A CMNP, considerada a maior empresa colonizadora do país, é responsável pelo desbravamento e ocupação de uma área correspondente a 546.078 alqueires de terras ou cerca de 13.200 Km<sup>2</sup> – área maior que a de muitos países (CIOFFI et al., 1995, p. 69-78).

Além da colonização, a CMNP optou pela diversificação de negócios, atuando tanto no setor industrial quanto no agrícola. No setor industrial, o grupo expandiu suas atividades para unidades produtoras de ferro-liga, álcool e açúcar. No setor agrícola, as primeiras atividades foram a cafeicultura e a pecuária se estendendo posteriormente para produção de grãos e cana-de-açúcar (ROBERTO, 2006a, p. 43).

### 3.1 PERIODIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL DA COMPANHIA MELHORAMENTOS NORTE DO PARANÁ (CMNP)

Uma análise intrínseca é fator de primordial importância à história empresarial. A crença corrente no âmbito empresarial de que a empresa agrícola é tecnológica e administrativamente atrasada e deficiente assola o Brasil.

As raízes dessa crença perduram por séculos. Com a Revolução Industrial houve uma ruptura dos laços agrícolas, base da economia vigente. A Revolução Industrial transformou o mundo construindo uma economia industrial. O *ancien régime* caiu; com sua queda, o capitalismo promoveu a ascensão social e, também, uma transformação na filosofia e nas ciências.

Com o capitalismo, a agricultura passou a deter um papel secundário na economia e os investimentos, tanto sociais quanto científicos, centraram-se nos grandes pólos industriais. Entretanto, mesmo distante dos centros acadêmicos e disseminadores de novas teorias da administração, a empresa agrícola nacional demonstra uma extraordinária percepção, assimilação e adaptação das teorias organizacionais.

Este estudo buscou analisar as principais influências que levaram a CMNP a adotar os diferentes métodos de gestão administrativa praticados, assim como a evolução destas práticas. Para tanto, este estudo foi organizado em quatro fases identificadas como determinantes e fundamentais na história do desenvolvimento organizacional da empresa: a primeira fase, que corresponde ao ano de 1925, com a fundação da Companhia de Terras Norte do Paraná, pessoa jurídica brasileira da Paraná Plantation, com sede em Londres, até 1949, para fins deste trabalho, conhecida como Colonização. Em seguida, a segunda fase, com início em 1950, momento em que assume o cargo de diretor Dr. Hermann de Moraes

Barros, até 1975, denominada Administração de Cunho Social e Político. Posteriormente, a terceira fase, que compreende períodos correspondentes às décadas de 1980 e 1990, denominada Diversificação e, enfim, a quarta etapa, designada Expansão, que compreende o ano 2000 até os dias atuais.

### 3.2 COLONIZAÇÃO

Nesse período, o norte do Paraná, uma região de terra roxa e fértil, não passava de uma extensa floresta. A partir de 1922, o Governo Estadual começou a conceder terras a empresas privadas de colonização, preferindo usar seus recursos na construção de escolas e estradas. Em 1925, a Companhia de Terras Norte do Paraná deu grande impulso ao processo desenvolvimentista da área.

A estrutura administrativa da então Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP), adaptou-se às necessidades da época e do ambiente externo de seu empreendimento inicial: construção da ferrovia Ourinhos, no Estado de São Paulo, a Cambará, no Estado do Paraná. A existência de extensas terras a serem desbravadas foi um dos grandes propulsores que gerou a necessidade da colonização (CIOFFI et al., 1995, p. 69-78).

Contudo, seria necessária uma abordagem inovadora e sistêmica. Como em qualquer outra região em fase de colonização, o conflito pela posse de terra era emergente. Diante dessa ameaça, a CTNP gerou uma possibilidade e, através da influência das necessidades do ambiente externo, traçou a diretriz da colonização no norte do Paraná: concedeu a todos os títulos de propriedade da terra, medida inusitada para as condições da região e mesmo do Brasil. Por isso os conflitos entre colonos antigos e os recém-chegados praticamente não existiram na zona colonizada pelos ingleses. Porém, a grande novidade introduzida pela Companhia foi a repartição dos terrenos em lotes relativamente pequenos, oferecendo oportunidade aos trabalhadores sem posses, já que as modalidades de pagamento eram adequadas às condições de cada comprador (CIOFFI et al., 1995, p. 69-78).

Nesse sentido, a fase de colonização foi marcada pela organização orgânica que funcionou como um sistema vivo, aberto e complexo, voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo.

A adaptação e o ajustamento às demandas ambientais provocaram constantes mudanças internas na organização, ou seja, uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas definiram as diretrizes para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Embora exista uma similaridade com teorias gerais da administração, não há evidências de que uma teoria específica tenha sido empregada, nem tampouco

cremos que tenha ocorrido a utilização de um modelo de gestão inspirado em uma teoria específica. Na verdade, através de uma forma involuntária, a organização, ao adaptar-se às necessidades de sobrevivência, utilizou conceitos da nascente teoria geral da administração. Contudo, não podemos esquecer que esses conceitos dentro dos meios científicos eram embrionários e se firmariam apenas na década de 70 do século XX através da teoria contingencial.

Convém ressaltar que muitos conceitos, tais como uma contínua modificação e redefinição de cargos, descentralização das decisões e uma hierarquia flexível não tinham se firmado. Nem tampouco ocorreria no decorrer da história da CMNP.

Em uma época marcada pela dificuldade de comunicação e, em especial, pelo atraso no surgimento das primeiras universidades, conceitos da teoria geral da administração dificilmente se propagariam no meio empresarial brasileiro, exceto esporadicamente, quando trazidos por filhos da aristocracia agrária em suas jornadas estudantis pela Europa. Os primeiros estudos da teoria da administração datam de 1903, mas as universidades brasileiras só surgiram nos anos 1930 e 1940.

Nesse sentido, as empresas agrícolas, ao optarem por um modelo de gestão, não se baseavam numa teoria, mas na melhor prática identificada. A experiência adquirida através dos antecessores e as lições dos grandes empresários faziam parte das diretrizes organizacionais.

### 3.3 ADMINISTRAÇÃO SOCIAL E POLÍTICA

A partir de 1950, substituindo o senhor Arthur Thomas, Dr. Hermann de Moraes Barros assume o cargo de diretor gerente. Ele passa a executar uma administração de cunho social, cuidando não apenas da parte de negociação de terras, mas adaptando para assumir uma nova imagem junto ao público e diante dos órgãos governamentais.

Segundo Maia (2005), “[...] A ocupação e colonização do Norte Novo por uma ‘frente pioneira’, que se instalou no setentrião do Estado, caracterizou-se na argumentação de Martins como”:

[...] a expressão de ‘um movimento social’ cujo resultado imediato é a incorporação de novas regiões pela economia de mercado [...]. A sua característica imediata é a de que se instaura como empreendimento econômico: empresas imobiliárias, ferroviárias, comerciais, bancárias etc..., loteiam terras, transportam mercadorias, compram e vendem,

financiam a produção e o comércio (MARTINS, 1975 apud MAIA, 2005).

A administração de cunho social e político promoveu o desenvolvimento sustentável da região norte do Paraná. Através de uma gestão ética e transparente, preservou o meio ambiente e respeitou as diversidades. A colonização transpôs os limites da infraestrutura atingindo patamares sociais como a redução das desigualdades.

Os esforços sociais desenvolveram terreno propício para o surgimento de grandes centros de assistência médica, educacional e cultural. Laprega e Manço (1999, p. 513-519), através de um estudo de 33.494 óbitos ocorridos em Londrina, região norte do Estado do Paraná, no período de 1936 a 1982, identificaram que uma das características desta região foi a de ponto receptor de necessitados e doentes oriundos de outras regiões em busca de assistência médica.

Em meados da década de 1970, dando andamento às atividades de colonização, a empresa tentou negociar com o governo a compra de uma gleba de cem mil alqueires. Com a demora das negociações, a gleba de terras acabou sendo ocupada por posseiros e portadores de títulos do Estado, resultando na decisão da Companhia de Terras Norte do Paraná em diversificar suas atividades.

### 3.4 DIVERSIFICAÇÃO

Nesse contexto, a CTNP incorporou uma outra pequena empresa que existia em Maringá, Estado do Paraná, que se propunha a construir nos lotes urbanos para facilitar a venda dos mesmos e a vida de recém-chegados na cidade. Esta empresa detentora de uma cerâmica e serraria para construção se chamava Companhia Melhoramentos. Quando a CTNP adquiriu essa outra empresa, alterou o nome para Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP) (SANTOS, 1977).

Posteriormente, a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná se estende para um novo ramo de atividade. Em seu processo de diversificação, acreditou na cana-de-açúcar e, em 1981, com a instalação dos viveiros primários de cana-de-açúcar, origina uma nova ramificação: a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná Cana (CMNP - CANA).

Segundo Celso Silvio Sacoman, ex-funcionário da CMNP desde 1987, já nas décadas de 1980 e 1990, através de uma administração por objetivos, a empresa desenvolveu procedimentos para padronização das atividades operacionais concomitante à realização de reuniões mensais para planejamento e tomada de decisões, focando, dessa forma, as atividades. Contudo, nesse período não havia

metas e/ou indicadores de performance. Para tanto, era promovido um programa de incentivos e uma maior criticidade nas contratações, visando à melhoria das atividades e produtividade. As previsões financeiras surgiram em meados da década de 1990, período em que a CMNP passa a realizar uma reestruturação administrativa com a centralização dos escritórios regionais e redefinição hierárquica.

Em meados da década de 90 (século XX), a gestão estratégica da CMNP passa a adotar conceitos de qualidade, aprimorando a padronização iniciada na década anterior. Em 1995, busca a certificação de uma de suas empresas: a Maringá S/A Cimento e Ferro-Ligas, empresa do setor siderúrgico situada em Itapeva, interior do Estado de São Paulo (ROBERTO, 2006a, p. 42-45).

Com o estabelecimento do sistema da qualidade e de um adequado gerenciamento do negócio, tendo como foco principal a satisfação do cliente, a CMNP alcançou crescimento no setor agrícola.

Uma das grandes inovações da CMNP foi a integração e a troca de conhecimentos promovida entre as empresas do setor industrial e agrícola pertencentes ao grupo. Conceitos da administração empresarial foram rapidamente absorvidos pela empresa do setor siderúrgico, na cabeceira do processo, e disseminadas às empresas agrícolas, que absorveram esses conceitos e os incorporaram ao seu dia a dia.

A introdução dos conceitos de qualidade no setor agrícola, além de aumentar a satisfação dos clientes, reduzir custos internos, aumentar a produtividade e melhorar os processos continuamente, possibilitou a disseminação e aplicação de melhores práticas em todos os níveis da organização.

Em suma, segundo Leonardo Zanata, gerente agrícola da CMNP Cana, a ISO trouxe inúmeras inovações no setor agrícola da Melhoramentos. Para Leonardo Zanata, a ISO “permitiu que todas as pessoas que trabalham no campo passassem a enxergar o que ocorre dentro da empresa e incorporassem a política da qualidade” (ROBERTO, 2006b, p. 46-51).

### 3.5 EXPANSÃO

No início do século XXI, a CMNP iniciou o processo de expansão. Utilizando técnicas administrativas absorvidas no período da diversificação, passa a investir de forma maciça na ampliação de suas bases agrícolas, principalmente na expansão do cultivo de cana-de-açúcar para fornecer matéria-prima às unidades produtoras de álcool.

Em uma frente pioneira, a CMNP passa a adotar o controle dos indicadores de performance, a partir de 2004, através de um sistema de gestão que surgiu oficialmente nos meios acadêmicos 14 anos antes: o Balanced Scorecard – uma

nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1990, que provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar suas perspectivas.

Para Alzira Emiko Matsuda, a empresa ganhou muito com esse sistema, pois permitiu o acompanhamento constante, sempre em busca da elevação da produtividade (ROBERTO, 2006b, p. 46-51). Além da introdução de melhorias no sistema organizacional, a Comapanhia Melhoramentos Norte do Paraná procurou promover a melhoria do ambiente interno. Programas como a pesquisa de clima interno e o Programa 5's passaram a ser adotados.

Enfim, segundo João Teodorinho Luiz Coelho, gerente de produção industrial da Destilarias Melhoramentos, o ponto forte da empresa foi a integração entre agrícola e indústria. Com isto, conceitos da administração empresarial foram rapidamente absorvidos pelas empresas do setor industrial e disseminadas às empresas agrícolas, que absorveram estes conceitos e os incorporaram ao seu dia a dia (ROBERTO: 2006b, p. 46-51).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na primeira fase, definida como Colonização (1925 a 1949), embora a prática utilizada possua uma similaridade com a teoria contingencial, não há evidência de que uma teoria específica tenha sido empregada. A gestão neste período foi uma *praxis e best practice*, um alvo móvel, ou seja, não houve uma teoria padrão.

Por sua vez, a segunda fase, denominada Administração de Cunho Social e Político (1950 a 1975), foi macada pela realização do desenvolvimento sustentável da região norte do Paraná com a preservação do meio ambiente e redução das desigualdades.

Na fase seguinte, conhecida como Diversificação (décadas de 1980 a 1990), as influências da reengenharia, da administração japonesa com a procedimentação e padronização, e da administração por objetivos, detiveram fator determinante.

Por fim, a quarta fase, chamada de Expansão (2000 até os dias atuais), foi influenciada pela administração estratégica com a utilização de indicadores de performance.

Em suma, no decorrer de aproximadamente 80 anos de história a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP) delineou e definiu sua diferenciação através de uma estratégia empresarial que contribuiu à sobrevivência da organização. Cada período foi marcado por características fortes da empresa.

O período compreendido entre os anos de 1925 a 1949 foi marcado pela organização orgânica que funcionou como um sistema vivo, aberto e complexo,



voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. Contudo, convém lembrar que neste período a administração foi marcada por uma *best practice*, um alvo móvel, ou seja, não podemos afirmar que a empresa foi influenciada por uma teoria padrão. Em grande parte sua sobrevivência e prosperidade deveu-se à antecipação perante as mudanças e oportunidades e à rápida adaptação para se ajustar a tais mudanças e aproveitar tais oportunidades, criando a melhor prática. Além da organização administrativa, a empresa captou a necessidade crescente dos trabalhadores agrícolas por terras férteis e livres de conflitos agrários. Também lançou em uma frente pioneira a colonização do norte do Paraná, proporcionando a liberdade de empreendimento.

A partir de 1950, com a ascensão do Dr. Hermann de Moraes Barros ao cargo de diretor gerente, a empresa passa a assumir uma nova imagem junto ao público e diante dos órgãos governamentais através de uma administração social e política.

Entre as décadas de 1980 e 1990, a CMNP iniciou a diversificação de suas atividades e com esta diversificação promoveu a aplicação dos conceitos de qualidade total em suas empresas de cunho agrícola. Entre as grandes inovações estão a interação e a troca de conhecimentos promovidas entre as empresas do setor industrial e agrícola pertencentes ao grupo. Conceitos da administração empresarial foram rapidamente absorvidos pela empresa do setor siderúrgico, na cabeceira do processo, e disseminadas às empresas agrícolas, que absorveram tais conceitos e os incorporaram ao seu dia a dia.

Com o advento do século XXI tem início o período caracterizado pela expansão. A CMNP passa a adotar ferramentas da administração moderna em suas empresas agrícolas como o Programa 5's, indicadores de performance e o BSC (Balanced Scorecard). Através da administração estratégica e com a utilização de indicadores de performance, principalmente o BSC, a CMNP possibilitou aos gestores meios de assegurar que todos os níveis da organização entendessem a estratégia de longo prazo e que os objetivos individuais e departamentais fossem alinhados a ela. Dessa forma, através da comunicação, divulgou a estratégia à toda organização e enraizou nos colaboradores o comprometimento interno através da transformação da estratégia em tarefa de todos. Utilizando um método interativo com a contextualização e adaptação dos conceitos e simplificação da linguagem, possibilitou a compreensão e assimilação pelos gestores do setor agrícola, até então pouco familiarizados, de conceitos da administração estratégica e de indicadores de performance, promovendo, desta forma, as ferramentas necessárias para mensurar suas principais atividades, reduzir custos, planejar suas ações e, finalmente, definir estratégias de curto e longo prazo para caminhar em busca da melhoria contínua.

Em suma, apesar de suas raízes coloniais e tradicionalistas, o setor agrícola da CMNP desenvolveu e incorporou uma parcela das modernas teorias da gestão. Em grande parte deveu-se à integração e à troca de conhecimentos promovida entre as empresas do setor industrial e agrícola pertencentes ao grupo. Assim, o pioneirismo não limitou-se à colonização do norte do Paraná, mas, com a absorção dos conceitos da administração empresarial do setor industrial, expandiu-se a utilização de ferramentas da administração moderna em suas empresas agrícolas, como ISO 9000, Programa 5's, indicadores de performance e BSC (Balanced Scorecard).

## REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

CARDOSO, Jaime Fidalgo (Org.). 100 Anos de gestão. **Rev. Executive Digest.**, ed. 48, out. 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48cap1.html>>. Acesso em: 29 set. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo, SP: Makron, 1993.

CIOFFI, Helena et al. **Cianorte: Sua história contada pelos pioneiros**. Maringá, PR: Ideal, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro, RJ: ZAHAR, 1974.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001.

LAPREGA, Milton Roberto; MANÇO, Amábil Rodrigues Xavier. Tendência histórica da invasão de óbitos em município da Região Sul do Brasil: período de

1936 a 1982. **Cad. Saúde Pública**, v. 15, n. 3, Rio de Janeiro, p. 513-519, jul./set. 1999.

MAIA, Deise. Patrimônio Cultural em Londrina: como os Nativos Pensam. **Revista Estação**, ano 3, n. 4, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.proex.uel.br/estacao/index.php?arq=ARQ\\_art&FWS\\_Ano\\_Edicao=3&FWS\\_N\\_Edicao=4&FWS\\_N\\_Texto=5&FWS\\_Cod\\_Categoria=1](http://www.proex.uel.br/estacao/index.php?arq=ARQ_art&FWS_Ano_Edicao=3&FWS_N_Edicao=4&FWS_N_Texto=5&FWS_Cod_Categoria=1)>. Acesso em 29 set. 2009.

MARTINS, José de Souza. **Capitalismo e tradicionalismo**: estudos sobre as contradições da sociedade agrária no Brasil. São Paulo, SP: Livraria Pioneira, 1975.

MCKINLEY, William; MONE, Mark A.; MOON, Gyewan. Determinantes e desenvolvimento de escolas na teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 85-99, jul./set. 2003.

ROBERTO, Clivonei. Idéia fixa na qualidade. **Rev. Idea News**, São Paulo, ano 6, ed. 65, p. 42-45, mar. 2006a.

ROBERTO, Clivonei. Qualidade verde. **Rev. Idea News**, São Paulo, ano 6, ed. 65, p. 46-51, mar. 2006b.

SANTOS, Rubens Rodrigues dos. **Colonização e desenvolvimento do norte do Paraná**: Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. 2. ed. São Paulo, SP: Ave Maria, 1977.

*Recebido em: 16 Maio 2009*

*Aceito em: 23 Julho 2009*