

# Planejamento estratégico nas empresas estaduais de energia de São Paulo

**Adalberto A. Fischmann**

Prof. Assistente Doutor do Depto. de Administração FEA/USP.

**Moisés Ari Zilber**

Doutorando em Administração pela FEA/USP  
Coordenador Executivo do Conselho de Administração das Empresas de Energia de São Paulo.

## SÍNTESE

Planejamento estratégico vem sendo utilizado há alguns anos pelas empresas estatais. Neste caso são analisadas as diferentes concepções de estruturas e sistemáticas de planejamento praticadas pelas empresas energéticas de São Paulo. O artigo examina também algumas questões referentes à transição de governo e equipes de executivos; à efetiva aceitação do planejamento estratégico por parte da alta administração; e ao inter-relacionamento entre planejamentos.

### Palavras-chave:

- planejamento estratégico
- empresas energéticas
- transição de governo

Agosto/1987

## INTRODUÇÃO

De acordo com "The handbook of Strategic Expertise" (Hayden, 1986), Planejamento Estratégico é uma disciplina a que uma organização se submete com maior ou menor grau de formalidade para determinar explicitamente o que ela deverá fazer no futuro. O objetivo do planejamento estratégico é incrementar o valor econômico e/ou social para os acionistas da organização e definir como usar melhor os recursos da organização dentro de seu ecossistema.

O setor de energia elétrica brasileiro valeu-se em outros tempos desse instrumental, quando seu uso era ainda incipiente no Brasil, tendo se organizado de maneira competente para atender à crescente demanda de energia elétrica vivida neste país nos últimos anos. O OPE — Orçamento Plurianual do Setor e o Modelo Corporativo são demonstrações inequívocas, em nível do setor como um todo, da preocupação de bem gerenciá-lo. Algumas decisões, no entanto, tomadas externamente, prejudicaram os esforços de planejamento, tais como a implantação da equalização tarifária, a supressão do OPE e introdução do PDG (Programa de Dispendios Globais da Secretaria das Empresas Estatais — SEST da SEPLAN), decisões essas representativas da centralização excessiva a que chegou o comando da economia do País. Deste modo, esse setor, que face a sua história poderia estar no momento fazendo uso das mais avançadas técnicas de planejamento, encontra-se defasado em relação ao conhecimento disponível e até mesmo comparativamente a outros setores.

A centralização de decisões representou também o esgotamento do modelo anterior de gestão do Setor, o que repercutiu nas concessionárias, beneficiando algumas, enquanto outras se viram prejudicadas. As do setor elétrico de São Paulo, apesar de continuarem mantendo razoável desempenho operacional, foram penalizadas economicamente — financeiramente. Os esforços de planejamento empresarial que empreendiam, esbarravam em decisões casuísticas e aleatórias tomadas, via de regra, por áreas exógenas ao sistema.

Considerando a sociedade paulista como um todo e não só o setor governamental, o Estado de São Paulo, desde os anos 50, vem investindo seriamente em energia. As primeiras barragens e usinas no Tietê, Pardo, Parapanema foram conseqüências da política de intervenção do governo estadual no combate ao déficit de eletricidade, até então insolúvel no Estado. Nos últimos anos, São Paulo foi pioneiro ao transformar sua empresa, a CESP, antes denominada Centrais Elétricas de São Paulo, em Companhia Energética e trazendo a seguir, para seu controle acionário, a CPFL — Companhia Paulista de Força e Luz, o subsistema Light São Paulo (ELETROPAULO) e a COMGÁS.

A proposta, coerente com os novos tempos, foi diversificar; além de energia gerada a partir de empreendimentos hidráulicos, outras fontes passaram a ser pesquisadas. Mais recentemente, com a transformação da COMGÁS em empresa estadual, tornar-se-á possível a busca efetiva de uma nova matriz energética para o Estado.

À unicidade de fonte dos anos 50/60 contrapõe-se a necessária complexidade de alternativas de suprimento nos anos 80. Ao monopólio de área geográfica para con-

cessão impõem-se, agora, possibilidades destas empresas participarem de empreendimentos para trazerem energia de aproveitamentos mais longínquos. Esta situação revela dificuldades maiores, pois envolve, como sempre, recursos escassos frente a amplas necessidades de energia, que devem ser viabilizadas por várias opções tecnológicas e de localizações fora dos limites administrativos do Estado de São Paulo. Decisões complexas perante o futuro e o meio-ambiente deverão ser tomadas, as quais necessariamente terão que ser suportadas por estudos e argumentos convincentes dos pontos-de-vista técnico-econômico, político e social.

Até o início de 1987, as concessionárias energéticas paulistas CESP, CPFL, ELETROPAULO e COMGÁS dentro de concepções próprias e peculiares desenvolveram, em maior ou menor medida, esforços de planejamento, através de estruturas e processos particulares para sua implementação. Aliás, Peter Lorange (1980) afirma que as estruturas e os processos organizacionais são dois pontos-chaves que afetam a implementação da estratégia. Nenhum sistema formal de planejamento pode operar no vácuo, pois necessita de outros sistemas formais, como informações administrativas, controles contábeis e controles gerenciais que lhe dão apoio.

## ESTRUTURA E SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS ESTATAIS DE ENERGIA DE SÃO PAULO

Entende-se, neste trabalho, como estrutura de planejamento as unidades organizacionais (áreas, setores, departamentos, assessorias, comissões, grupos de trabalho) que agrupam profissionais que desenvolvam atribuições/tarefas/atividades de planejamento.

A maneira ou o modelo metodológico utilizado para o desenvolvimento dessas tarefas denomina-se sistemática ou processo de planejamento.

As concepções de planejamento adotadas em cada uma das empresas apresentam diferenças patentes de características e peculiaridades e, em alguns casos, o resultado obtido do processo pode ser conflitante. A organização utilizada para planejamento, em nível de participação dos funcionários, bem como a complexidade teórica que sustentam os modelos utilizados, apresentam claras diferenciações.

A seguir, procura-se demonstrar, segundo algumas variáveis, as diferenças e pontos em comum das estruturas e processos de planejamento adotados e utilizados pelas companhias.

### Estruturas de Planejamento

O Quadro 1, "Estruturas Organizacionais e de Planejamento — Empresas de Energia do Estado de São Paulo — 1987", possibilita verificar que há, em menor ou maior grau, a organização administrativa de áreas de planejamento. Os cargos estatutários ali indicados referem-se à situação vigente até março de 1987. A partir desta data, com a mudança de governo estadual, foram promovidas alterações nos cargos de diretoria, conforme ilustra o Quadro 2, "Cargos Estatutários — Empresas de Energia de São Paulo — após abril de 1987".

Quadro 1

Estruturas Organizacionais e de Planejamento – Empresas de Energia do Estado de São Paulo – 1987

NÍVEIS HIERÁRQUICOS		CESP	CPFL	ELETROPAULO	COMGÁS
CARGOS ESTAFUTÁRIOS	PRESIDÊNCIA (*)	Presidente	Presidente	Presidente	Presidente
	VICE-PRESIDÊNCIA EXECUTIVA	Vice-Presidente Executivo	Vice-Presidente Executivo	Vice-Presidente Executivo	Vice-Presidente Executivo
	VICE-PRESIDÊNCIAS DIVISIONAIS	Distribuição Estudos e Desenvolvimento Energético Produção e Transmissão			
	DIRETORIAS	Administrativa Engenharia e Construções Financieira Patrimônio e Negócios Jurídicos	Administrativa Distribuição Econ.-Financieira Engenharia e Operação	Administração Comercial Eng. e Construções Financieira Operação Suprimentos	Administrativa Distribuição Engenharia Finanças Operação
CARGOS DE LINHA	1º NÍVEL HIERÁRQUICO	Departamentos	Departamentos	Superintendências	Superintendências
	2º NÍVEL HIERÁRQUICO	Divisões	Divisões	Departamentos	Departamentos
	3º NÍVEL HIERÁRQUICO	Setores	Setores	Divisões	Divisões
CARGOS DE ASSESSORIA	1º NÍVEL ASSESSORIAS/ASSESSORES SUPERINT./DEPTº	Assessoria de Planejamento	Assessoria de Planejamento e Gestão Empresarial	Superintend. de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial	Assessoria de Planejamento e Coordenação
	2º NÍVEL ASSESSORIAS/ASSESSORES DIVISÕES/DEPTº	Assessoria de Planejamento e Gestão Divisional Distribuição Operação	Assessoria de Planejamento e Controle		
	3º NÍVEL ASSESSORIAS/ASSESSORES	Grupo de Coord. do Planej. Empresarial-GCPE	Assessorias de Planejamento e Controle Regionais		
	GRUPOS, COMITÊS, COMISSÕES EM FUNCIONAMENTO	Grupo de Desenvolvimento Organizacional – Projeto D.O.		Grupo de Desenvolvimento Organizacional – Grupo DO	
	GRUPOS, COMITÊS, COMISSÕES INATIVOS				

1º NÍVEL – Ligação da área ou elemento à Presidência/Vice-Presidência Executiva.

2º NÍVEL – Ligação da área ou elemento às Vice-Presidências Divisionais/Diretorias.

3º NÍVEL – Ligação da área ao 1º nível hierárquico (Superintendência ou Departamento).

(\*) Presidência unificada, havendo um Presidente comum para as quatro empresas.

## Quadro 2

Cargos Estatutários – Empresas de Energia de São Paulo – Após Abril 1987

NÍVEIS HIERÁRQUICOS	CESP	CPFL	ELETROPAULO	COMGÁS
PRESIDÊNCIA	Presidente	Presidente	. Presidente	. Presidente
VICE-PRESIDÊNCIA	. Vice-Presidente	. Vice-Presidente	. Vice-Presidente	. Vice-Presidente
DIRETORIAS	. Administrativa . Construções . Distribuição . Engenharia . Financeira . Gestão Empresarial . Produção e Transmissão . Negócios Jurídicos	. Administrativa . Construção . Distribuição . Econômico-Financeira . Operação	. Administrativa . Construção . Distribuição . Engenharia . Financeira . Negócios Jurídicos . Operação . Suprimentos	. Administrativa . Construção . Engenharia . Finanças . Operação . Suprimentos

A empresa cuja organização se dá em maior extensão e profundidade é a CPFL, conforme se pode verificar, constituindo áreas até o 3º nível hierárquico. A ELETROPAULO, por sua vez, instituiu um órgão de linha como coordenador do seu planejamento, mas, na verdade, a forma de implementá-lo é através do Grupo de Desenvolvimento Organizacional, que conta com profissionais do 1º nível, representando cada Diretoria e a Vice-Presidência Executiva da empresa.

A CESP, depois de várias experiências de planejamento, tentou, a partir de 83, implantar, na sua vice-presidência executiva, um processo de planejamento através de coordenação por área polarizadora, apoiada por Grupos como o Grupo DO e, posteriormente, o Grupo de Coordenação de Planejamento Empresarial (GCPE), constituído por elementos e representantes das várias diretorias da empresa.

A COMGÁS criou, em 85, a Assessoria de Planejamento e Coordenação, ligada à Vice-Presidência Executiva, com atribuições, entre outras, de sugerir e acompanhar programa de objetivos e metas.

A existência, no entanto, de unidade organizacionais, por si, não significa a real e efetiva existência de planejamento. O fato de se criar órgãos onde conste o nome planejamento, ou atribuições a ele relativas, não permite que se afirme sua ocorrência, muito menos sua utilização eficiente e eficaz no sentido de propiciar ao executivo os devidos e necessários subsídios para melhores condições de tomada de decisão, visando o longo prazo.

Ademais, a forma ou o tipo de planejamento realizado pode estar muito mais relacionado àquilo que se conceitua como tático ou operacional. Observe-se que as unidades organizacionais indicadas no quadro explicitam meros indicativos da existência de planejamento. Outro indicador, o processo (ou sistemática, ou metodologia) de planejamento é avaliado a seguir.

### Sistemáticas de Planejamento

São várias concepções de sistemáticas de planejamento, tanto do lado teórico quanto prático, que atendem a fatores determinantes, como o estilo do principal executivo da empresa, características e peculiaridades da mesma ou do setor de atuação, influência de consulto-

rias, momentos vividos e outros. Segundo Ansoff (1984), a escolha da sistemática de planejamento de uma organização é determinada por duas considerações básicas: os imperativos do ambiente e o nível de aspirações e ambições da direção.

As empresas estatais de energia de São Paulo refletem, além de diversas concepções, estágios claramente distintos de planejamento.

### Sistemática de Planejamento da CESP

A proposta de sistemática de planejamento da CESP previa, a partir do GCPE — Grupo de Coordenação de Planejamento Empresarial, o estabelecimento dos objetivos de cada Diretoria para o período 85/89 e sua consolidação a nível de empresa. Com base nesses objetivos, nas diretrizes gerais e financeiras (definidas no Projeto DO) e nos limites econômico-financeiros, seriam elaborados o Orçamento Anual 85 e as Metas para o exercício.

Esse modelo foi introduzido apenas em parte, enquanto uma nova proposta foi preparada, procurando inicialmente definir a Missão da empresa e a Análise Ambiental Externa, através de técnica de cenários conduzidas sob a responsabilidade do GCPE e consultoria externa. De outro lado, seria feito o Diagnóstico (análise global da organização) realçando pontos fortes e fracos. Com base no Diagnóstico e na Análise Externa, o GCPE revisaria as Diretrizes Gerais e Funcionais do Programa DO e estabeleceria quadro da situação econômico-financeira da empresa, ou seja, os limites para um período plurianual. Em seqüência, obter-se-iam os Objetivos e Planos Quinquenais, o Orçamento Anual e o Caderno de Metas. Essa proposta, também em parte, foi implantada. Na verdade o planejamento da CESP é efetuado de forma estanque, em áreas particulares, como nas Vice-Presidências Divisionais de Distribuição e de Produção e Transmissão que usam metodologias próprias.

### Sistemática de Planejamento da CPFL

Dentro da concepção utilizada na CPFL, é desenvolvida, inicialmente, análise ambiental que subsidia a definição do âmbito de atuação e suas macropolíticas. Vincula-

ladas a estas, definem-se as políticas funcionais da empresa.

Com base nas macropolíticas, determinam-se as macroestratégias (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento) e as estratégias funcionais (alternativas de posicionamento de cada área em atendimento à macroestratégia definida). Essas estratégias são estabelecidas a partir de subsídios provindos dos “estudos estratégicos”.

A nível tático e em função da macroestratégia determinada para a empresa, desenvolve-se processo de avaliação das condições presentes em cada área — Diagnóstico — base também para as estratégias funcionais e do Plano Plurianual — PPA, que identifica e determina as necessidades econômicas para um determinado período. Detalhado o seu primeiro ano, origina-se o orçamento anual da CPFL. Finalmente é elaborado o Plano de Metas, que consolida o planejamento tático, apresentando as metas do ano e propondo parâmetros de desempenho.

A sistemática de planejamento da CPFL está formalizada e instituída com base em nomenclatura e metodologia obtidas a partir de seus subsídios teóricos. Além disso, encontra-se totalmente documentada. As várias passagens da sistemática de planejamento ocorrem em datas pré-estabelecidas dentro de um calendário formal.

#### **Sistemática de Planejamento na ELETROPAULO**

A atual sistemática indica três fases básicas:

— Fase do Planejamento Estratégico, compreendendo:

- Diagnóstico situacional
- Estudos de Mercado
- Missão da Empresa e Estratégias Empresariais
- Políticas Gerais (de investimento, operacionais e financeiras)
- Plano de Atuação Comercial (PAC)

— Fase do Planejamento Técnico

- Expressão das necessidades da área de Distribuição, do Sistema Elétrico, Hidráulico e Comunicação
- Programa de Operação dos Sistemas Técnico-Operacionais (POSTE)
- Expressão das necessidades de Pessoal e Serviços de Apoio.

— Fase dos Programas e Orçamentos

- Programa de Renovação do Sistema Distribuidor — PRSD
- Orçamentos de Capital, Operação, Pessoal, Financeiro
- Compromissos para Anos Subseqüentes — CAS
- Planejamento de Tarifas de Energia Elétrica — PLANTE
- Metas de Investimento e Operacionais.

#### **Sistemática de Planejamento na COMGÁS**

A atual sistemática de planejamento foi implantada a partir de 1985, quando foram realizadas reuniões entre a Diretoria e o corpo gerencial em seus vários níveis. Nesses trabalhos foram definidos o escopo de negócios da COMGÁS e as diretrizes principais para o biênio 85/86.

Fixadas as diretrizes, as várias Superintendências da COMGÁS enumeram, inicialmente, as contribuições que poderiam dar para que os objetivos fossem atingidos, o que levou posteriormente à fixação das metas, à elaboração dos planos e à identificação dos obstáculos. Posteriormente, cada Superintendência negociou com o seu respectivo Diretor a aprovação das metas e dos planos. O processo, no entanto, não tem sido reciclado.

#### **COMENTÁRIOS SOBRE AS ESTRUTURAS E SISTEMÁTICAS DE PLANEJAMENTO DAS EMPRESAS**

O planejamento estratégico é ferramenta utilizada dentro da administração geral de uma empresa, para colocá-la frente à realidade presente e futura do ecossistema, em posições desejadas de sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento. O fato de explicitar, clara e transparentemente, uma sistemática de planejamento estratégico participativa, absorvida por todos os níveis hierárquicos da organização e implementada por área ou áreas formais, embora desejável de um ponto de vista democrático, é ainda, acima de tudo, uma decisão da alta cúpula empresarial. É impossível, como ocorre com qualquer outra função administrativa, que o corpo gerencial ou profissionais sem poder de decisão resolvam, “per se”, adotar esse tipo de ferramenta. Compete ao proprietário e/ou ao corpo diretivo implementar em uma empresa qualquer tipo ou forma metodológica de estratégia.

Aliás, define-se aqui a estratégia como aquela que se depreende de um processo de planejamento formal e conseqüente, apesar de que estratégias possam ser colocadas por atos de vontade de quem comanda pura e simplesmente.

De uma forma ou outra, a resposta à estratégia definida depende da capacidade de uma empresa em implementá-la. No que diz respeito às Empresas de Energia do Estado de São Paulo, essa capacidade é inequívoca, de forma que a possibilidade de se efetivar processos de planejamento saudáveis dependerá de quem comanda.

Entretanto, em função de mudanças de Governo, as empresas estatais enfrentam freqüentes descontinuidades, devido às oscilações de diretoria e de gerência. O critério da competência, eventualmente, e sem qualquer constrangimento, é substituído pela fidelidade. E, nessas condições, a valorização da organização deixa de ser prioritária, face à promoção pessoal ou partidária. Nos vultosos investimentos orientados para a produção, transmissão e distribuição de energéticos, observa-se que os prazos de construção se estendam por mais de quatro ou até oito anos, potencializando assim alto risco de modificações nas diretrizes estratégicas, causadas não apenas pelos dilatados prazos de maturação, mas sobretudo pelas divergência quanto aos propósitos e à forma de administrar dos governantes e executivos.

Planejamento estratégico requer conhecimento da realidade, continuidade, aprimoramento, negociações — não injunções nem decisões pré-concebidas. A metodologia de planejamento ajuda nas decisões a serem tomadas, e permite avaliá-las ao longo das implementações e posteriormente a elas. Permite o “feed-back” para percepção

de que a tomada de decisão foi correta ou não e em que medida,

Em termos de metodologia e instrumentos técnicos para amparo do processo, as Empresas de São Paulo estão plenamente capacitadas. Há, no entanto, dificuldades de que os processos de planejamento gerem ou permitam gerar as condições de tomada de decisão e isto se refere às quatro empresas paulistas aqui consideradas.

De fato, decisões relativas, por exemplo, às prioridades e magnitudes de investimento, ou de definições quanto às possíveis proporções de fontes de energia na matriz energética do Estado ou de cada empresa, não passam por um processo organizado de planejamento. Caso ocorram decisões nessa área, são tomadas casuisticamente ou em decorrência de pressões, como por exemplo a implantação do programa de vendas de eletricidade, na forma de EGTD (Energia Garantida por Tempo Determinado), no período 81/84, de redução de produção hidráulica. Mais recentemente, determinou-se programa de racionalização do uso de eletricidade, mas em função unicamente da escassez de produção.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma análise para elucidar qual o tipo ideal de estrutura e sistemática para uma dada organização é difícil, não existindo regras pré-determinadas a respeito.

Estrutura e sistemática de planejamento estão institucionalmente ligadas e condicionadas à estrutura administrativa da empresa. Contudo, seu efetivo funcionamento é determinado pelo principal executivo. De fato, além da estrutura e sistemática, Schendel e Hofer (1979) consideram que a variável comportamental deve ser considerada como uma terceira categoria de instrumentos ou ferramentas administrativas para a implementação do planejamento estratégico. Entre outros, eles consideram o comportamento interpessoal, os estilos de liderança e a maneira como é exercido o poder como aspectos de cunho comportamental que influenciam o planejamento empresarial.

Dessa maneira, as estruturas e conseqüentes sistemáticas de planejamento das empresas de energia do governo paulista dependem das respectivas formas organizacionais de cada uma, bem como do modelo administrativo geral que as engloba.

E neste ponto convém lembrar a tese de Chandler (1962): a estratégia determina a estrutura e os tipos mais complexos de estrutura resultam da concatenação de diversas estratégias básicas. Portanto, a estrutura de uma organização depende de sua estratégia de desenvolvimen-

to. No caso das empresas energéticas, e tendo em vista a racional utilização de recursos diante das mudanças de tecnologia, tipo de energia, localização e magnitude da demanda, as novas estratégias trazem novos problemas administrativos. Estes problemas para serem resolvidos geralmente requerem revisão da estrutura organizacional, a fim de se ajustar às novas estratégias. Como corolário da tese de Chandler, se não ocorrer o correspondente ajustamento da estrutura, a estratégia não produzirá o efeito desejado, resultando em ineficácias econômicas ou sociais.

Uma instância de planejamento e gestão deve ser instituída de forma a polarizar e coordenar os esforços nessas áreas em cada empresa e elaborar os estudos estratégicos. Essa área de planejamento estratégico, que enfocará os problemas e questões globais de forma inter-relacionada a nível de empresas e dos bens energéticos, possibilitará aos governantes a tomada de decisões, oferecendo subsídios e argumentos concretos para escolha de alternativas.

O fantasma da escassez de energia, face ao crescimento mais que proporcional da demanda em relação à oferta, prevê possibilidades de ocorrência de racionamentos e "black-outs".

Autoridades do mais alto escalão pregam a necessidade de tarifas realistas para viabilizar grandes obras. Outras pregam a necessidade de uma revisão do modelo tarifário e institucional do setor e a conservação e racionalização de uso dos energéticos.

Soluções diversas, desde usinas térmicas (nucleares, gás, óleo etc.) e pequenas usinas hidrelétricas até a construção de grandes usinas no Norte e o transporte de energia para os grandes centros consumidores têm sido defendidas.

Essas decisões serão tomadas e não envolvem somente o Estado de São Paulo. Ele é parte fundamental, em função da sua porção no PIB e das magnitudes de oferta e procura de energia. Definições tomadas em São Paulo terão peso ponderável em relação ao Brasil e ao seu futuro.

Assim sendo, é imperioso que o Estado de São Paulo:

- tenha no campo energético uma ação conjunta e coordenada de suas empresas de energia.
- participe efetivamente de decisões que o afetem.
- proponha e propugne por medidas que atendam aos seus reais interesses no campo da energia.

Para que esses fatores ocorram é imprescindível que haja o respaldo de estudos estratégicos, que indiquem alternativas possíveis e respectivos reflexos, seja de ordem econômico-financeira seja de ordem político-social ou, ainda, que afetem a questão ambiental, em relação às empresas e à sociedade.

## ABSTRACT

Strategic planning has been used for a number of years by state companies. In this case different conceptions of structure and process which were put into practice by energy companies of the State of São Paulo are analysed. The article also looks into some issues concerning government as well as top management transitions; the real acceptance of strategic planning at the higher management level; and the inter-relationship among planning activities.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. *Implanting strategic management*. London, Prentice-Hall International, 1984

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american in-*

*dustrial enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press, 1962

HAYDEN, C., *The handbook of strategic expertise*. New York, The Free Press, 1986

LORANGE, Peter. *Corporate planning: an executive view-*

*point*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1980

SCHENDEL, Dan E. e Hofer, Charles W. *Strategic Management: a new view of Business Policy and Planning*. Boston, Little, Brown & Company, 1979