



1290000347



IE

Universidade Estadual d TCC/UNICAMP D829e

Instituto de Economia

CE 851 – Monografia II



Relatório Final

Estratégias dos Grandes Grupos Industriais Brasileiros - 1930-1990

Orientando: Thales Luiz Drezza – RA. 992506

Orientadora: Profa. Ana Lucia Gonçalves da Silva

Índice

Introdução.....	3
Capítulo I – A Estratégia Corporativa na Teoria	5
Capítulo II – Crescimento dos Grandes Grupos	24
Capítulo III – As Estratégias dos Grandes Grupos	43
Bibliografia.....	51

Introdução

A trajetória dos grandes grupos industriais brasileiros foi muito influenciada pela história da industrialização do país, desde seu início até os dias atuais. Se anteriormente a influência se deu através dos financiamentos públicos e dos incentivos à industrialização, na década de 90 teve profundo impacto nas estratégias dos grandes grupos a liberalização comercial iniciada em 1990, o processo de reforma do Estado, e privatização.

A economia brasileira passou por mudanças significativas durante a década de 1990. Os processos de liberalização financeira, abertura comercial, estabilidade de preços e privatização mudaram radicalmente o marco institucional do país, moldando novas condutas e redefinindo os padrões de desempenho dos principais agentes econômicos. Apesar de as condições macroeconômicas serem decisivas para a definição das atitudes empresariais, as empresas, longe de reagirem automaticamente aos sinais da economia, adotam comportamentos diversos, dependendo dos recursos competitivos acumulados, das condições estruturais dos mercados em que atuam e de visões estratégicas próprias.

Diante deste pano de fundo, este trabalho busca identificar as estratégias dos principais grupos industriais privados do Brasil. No primeiro capítulo são abordadas algumas teorias sobre o crescimento das empresas e estratégias corporativas. O ponto de partida é a idéia pioneira de Penrose de empresa como um conjunto de recursos produtivos cuja direção busca aplicar da melhor forma possível, obtendo sua valorização. Em seguida é apresentada a visão evolucionista da firma, que busca explicar seu crescimento a partir dos recursos internos ociosos e do processo de crescimento de ativos. Por fim, é dedicada uma seção ao estudo de teorias da corporação.

No segundo capítulo, são apresentados os principais movimentos de nove grandes grupos industriais privados brasileiros, a saber: Votorantim, Klabin, Suzano/Nemofeffer, Vicunha, Alpargatas, Sadia, Perdigão, Belgo Mineira e

Gerdau. Acredito que os movimentos destes grupos sirvam como base para entender o movimento geral de crescimento das empresas no Brasil.

O terceiro e último capítulo dedica-se a desvendar um pouco os movimentos delineados no segundo capítulo. Busca-se associar as estratégias dos grandes grupos ao processo de industrialização da economia brasileira, desde a década de 30 até a década de 90, incluindo as tendências observadas no processo de privatização do setor produtivo estatal.

Capítulo I

A Estratégia Corporativa na Teoria

O objetivo deste primeiro capítulo é apresentar os fundamentos teóricos que servirão de base para a posterior análise das estratégias empresariais adotadas pelos grandes grupos brasileiros. Partirei mostrando uma visão de firma como uma unidade autônoma de valorização de capital, que cresce principalmente aproveitando seus recursos internos ociosos e alguns estímulos externos. Em seguida, abordarei as teorias sobre estratégias corporativas que servirão de base para o estudo dos grandes grupos.

II - Penrose e a teoria do crescimento da firma

Em 1959 Penrose escreveu sua “teoria do crescimento da firma” como uma alternativa teórica à “teoria da empresa”, que, segundo ela não era capaz de explicar o crescimento das firmas conforme visto na realidade. De acordo com Penrose, o propósito fundamental da “Teoria da Empresa” é estudar “o modo como se determinam os preços e a distribuição de recursos entre seus diferentes usos. Se estamos interessados em outros aspectos da empresa, devemos resolver problemas que não são de incumbência da ‘teoria da empresa’”. (Penrose, 1959: 13).

Se utilizássemos a “teoria da empresa” ficaríamos restritos a empresas incapazes de variar seus produtos, redefinindo seus mercados ao mesmo tempo em que crescessem. Partindo de um conceito diferente de empresa, podemos reconhecer que a empresa, quando possui recursos apropriados, pode produzir qualquer coisa cuja demanda exista ou possa ser criada. A empresa não é limitada, assim, pelo mercado em que atua, ela pode mudar de mercado caso isto lhe pareça vantajoso.

A função econômica primária de uma empresa industrial consiste em fazer uso de recursos produtivos com o fim de oferecer bens e serviços de acordo com os planos desenvolvidos e implementados dentro da empresa, isto é, de acordo com sua estratégia. O crescimento da unidade de administração da empresa tem sua importância, dado que quanto maior for tal unidade, menor será a distribuição de recursos pelo mercado e maior será o campo de ação para um planejamento consciente da atividade econômica. (Penrose, 1959).

Um aspecto importante de nossa definição de empresa tem que ser, portanto, seu papel como **unidade autônoma de planejamento administrativo**, cujas atividades estão relacionadas e coordenadas de acordo com planos estruturados à luz de seu efeito sobre a empresa como um todo.

Num ambiente no qual não haja mudança, uma empresa pode operar com êxito a partir de seus procedimentos pré-estabelecidos, sem nenhuma intervenção da “direção central”. Quando a empresa precisa se adaptar a um ambiente em mutação, é que surgem problemas.

Um primeiro tipo de problemas está relacionado ao ajuste às condições de curto prazo, isto é, as decisões diárias que a operação da empresa exige. Este pode ser resolvido através de sistemas de organização que possibilitem essa tomada de decisão em quase todos os níveis administrativos da empresa, ao mesmo tempo em que asseguram grande consistência entre as decisões tomadas. “A tarefa da direção central não consiste, obviamente, em dirigir a empresa inteira, tomando todas as decisões, mas sim intervir em algumas áreas cruciais e dar o ‘tom’ à organização”. (Penrose, 1959: 22).

Uma empresa emprega recursos econômicos com o fim de produzir bens e serviços. Cabe à sua direção determinar quais os recursos farão parte da empresa, assim como qual será sua melhor utilização. Assim, “uma empresa é algo mais que uma unidade administrativa; é também um **conjunto de recursos** produtivos cuja distribuição entre os diferentes usos e ao longo do tempo se determina por decisões administrativas”. (Penrose, 1959: 27).

Os recursos físicos de uma empresa consistem as coisas tangíveis: instalação, equipamento, terrenos, matérias primas, produtos semi-acabados,

subprodutos ou desperdícios. Há também recursos humanos disponíveis em uma empresa, mão de obra especializada ou não, seu pessoal administrativo, operacional, financeiro, legal, técnico e diretivo. (Penrose, 1959).

Esses recursos, no entanto, não são o fundamental para a atividade da firma. “Os ‘fatores essenciais’ no processo de produção não são os recursos em si, mas os serviços que tais recursos rendem. De fato, um mesmo recurso, empregado para fins diferentes ou de maneiras diferentes, e combinado com tipos ou quantidades diversas de outros recursos rende serviços diferentes. Os recursos são, assim, um conjunto de serviços potenciais, e na sua maioria podem ser definidos independentemente de seu uso, enquanto que os serviços são definidos exclusivamente pela sua função, seu uso” (Penrose, 1959: 29).

Partindo da idéia que uma firma é um conjunto de recursos, veremos quais são os determinantes da direção de seu crescimento. Estes determinantes, sejam incentivos ou obstáculos à firma, podem ter sua origem tanto no ambiente externo da firma como em seu ambiente interno.

Os determinantes externos incluem mudanças na demanda por produtos, mudanças na tecnologia que implicam num aumento da escala de produção, novas descobertas, e oportunidades de obter uma posição mais forte no mercado. Também incluem mudanças que poderiam prejudicar a firma, das quais ela possa se proteger pela expansão em direções específicas. (Penrose, 1959: 65).

Existem também obstáculos externos à expansão da firma, tais como ferrenha competição em mercados particulares, fazendo a entrada ou expansão nestes mercados pouco lucrativa; restrições ao uso de conhecimento e tecnologia, como as leis de patente, alto custo de insumos e trabalho, etc.

Penrose afirma que, apesar da grande atenção dada às oportunidades e obstáculos externos, deve-se dar mais atenção às influências internas. Os principais obstáculos ao crescimento da firma estariam ligados à “falta de serviços necessários ao crescimento da firma numa particular direção em quantidade suficiente”. (Penrose, 1959: 66). Neste quesito, ela destaca a falta de conhecimento e capacidade gerencial para enfrentar o crescimento.

Para Penrose, os indutores internos ao crescimento se originariam da “existência de um conjunto ocioso de serviços produtivos, recursos e principalmente conhecimento, que podem ser encontrados em qualquer firma”. (Penrose 1959, 66). Segundo a autora, uma empresa possui a qualquer momento recursos dos quais pode obter os serviços de que necessita para sua operação. O ponto fundamental é que “apesar de serem os serviços o que interesse à firma, esta precisa adquirir recursos”. (Penrose, 1959, 67).

Tendo adquirido os recursos necessários à sua operação, uma firma deve buscar empregar os serviços obtidos destes recursos da melhor forma possível. Assim sendo, sempre que a expansão permitir uma utilização mais lucrativa dos serviços obtidos a partir de seus recursos a firma será induzida a expandir-se.

Quanto à existência de um estado de equilíbrio no qual a firma não tenha mais incentivos para crescer, Penrose afirma que este não é factível devido a três classes de fatores: “aqueles associados à indivisibilidade de recursos; aqueles derivados do fato que um mesmo recurso pode ser utilizado de diferentes modos sob diferentes circunstâncias, e em particular de maneira ‘especializada’; e aqueles causados pelo surgimento contínuo de novos serviços a partir de recursos já possuídos, no processo de operação e expansão da empresa” (Penrose, 1959: 68).

Os fatores advindos da indivisibilidade de recursos são facilmente explicados se levarmos em conta que o tamanho ótimo de uma empresa ocorreria quando atingíssemos um mínimo múltiplo comum dos recursos usados na sua produção. Quando consideramos todos os recursos usados pela firma, incluindo sua gerência, corpo de engenheiros, etc, vemos que o mínimo múltiplo comum de todos os recursos utilizados implica em uma produção demasiadamente grande, resultado da indivisibilidade dos recursos. Considerando que “cada recurso pode render não apenas diferentes quantidades, mas diferentes tipos de serviço, uma combinação que permita a utilização total de todos os recursos, irá requerer uma produção maior e mais variada do que aquela que qualquer firma possa organizar a qualquer momento”. (Penrose, 1959: 69).

Além do incentivo para operar em escala suficientemente grande para utilizar o conjunto de serviços “parados”, a firma também tem um incentivo para utilizá-los o mais lucrativamente possível. Como esta lucratividade está associada à divisão do trabalho, e uma maior divisão do trabalho depende da escala da firma, vemos que esta tem mais um incentivo a expandir-se devido à possibilidade de utilizar seus recursos de modo mais especializado, e portanto, lucrativo.

Quando o conhecimento em uma empresa muda, também muda sua visão dos serviços possíveis de serem obtidos a partir dos recursos disponíveis. “Com o aumento do conhecimento, mais serviços tornam-se disponíveis, serviços anteriormente não utilizados passam a ser utilizados e serviços antes utilizados ficam parados”. (Penrose, 1959: 76). Como o conhecimento tende a crescer com o tempo, os serviços produtivos disponíveis para a firma mudam, incentivando-a a utilizar seus recursos de novos modos, isto é, expandindo-se.

Uma firma é basicamente um conjunto de recursos. “Se assumimos que os dirigentes da firma acreditam que há mais para saber a respeito dos recursos com que trabalham, e que mais conhecimento traria maior eficiência e lucratividade para a firma, então serviços produtivos não conhecidos e não utilizados imediatamente se tornam de considerável importância... ..porque eles moldam a forma e o escopo da busca por conhecimento... ..O esforço para descobrir mais sobre os serviços produtivos de um recurso podem ocorrer na forma de pesquisa sobre as características do recurso ou pesquisa sobre a combinação de suas características com as características de outros recursos”. (Penrose, 1959: 77). Conforme veremos mais adiante, é a partir desta idéia, de busca do conhecimento na combinação de recursos, que Prahalad e Hamel buscam explicar as estratégias corporativas.

Penrose também ressalta que a demanda vista pela firma vai depender muito dos recursos de que ela dispõe. “Caso os recursos fossem totalmente não específicos, uma firma poderia a princípio produzir qualquer coisa...[Entretanto] cada firma se preocupa apenas com certos produtos e foca sua atenção em mercados específicos selecionados do mercado total. A seleção dos mercados e

produtos relevantes é necessariamente determinada pelos 'recursos herdados' da firma – os serviços produtivos que ela já tem". (Penrose, 1959: 82).

Resumindo, vemos que, ao estudar a direção do crescimento da firma, Penrose ressalta a "relação entre os recursos existentes na firma e o tipo de expansão que ela realiza. Ao planejar uma expansão, a firma considera dois grupos de recursos: os recursos previamente adquiridos, ou 'recursos herdados', e aqueles que ela deve obter do mercado para realizar seus planos de produção e expansão. Há uma grande relação entre os recursos com os quais a firma trabalha e o desenvolvimento de idéias, experiência, e conhecimento de sua direção, e foi visto como as mudanças em experiência e conhecimento afetam não apenas os serviços produtivos obtidos dos recursos, mas também a demanda vista pela firma". (Penrose, 1959: 85).

Para uma firma, serviços produtivos não utilizados são ao mesmo tempo "um desafio para inovar, um incentivo para expandir-se e uma fonte de vantagem competitiva. Eles facilitam a introdução de novas combinações de recursos – inovação – dentro da firma". (Penrose 1959: 85).

Os incentivos externos podem ser entendidos com incentivos para as firmas qualificadas, cujos recursos internos lhes dêem alguma vantagem em áreas lucrativas, ou ao menos não lhes imponham grandes obstáculos. Os indutores internos para a expansão da firma não são, por si só, oportunidades lucrativas de expansão, do mesmo modo que os indutores externos à expansão também não o são. Para saber quais são as oportunidades de expansão externa relevantes para uma firma, ou qual firma vai responder a estas oportunidades é fundamental estudar tanto seus recursos internos quanto o ambiente no qual esta está inserida, o que veremos ao analisar a teoria de Porter sobre estratégias corporativas.

III - A visão evolucionista da firma

Ao considerar a firma como um conjunto de recursos, e assumindo que sua gerência buscará obter a maior lucratividade dos recursos existente, vemos que seu crescimento estará fundamentalmente determinado pela sua história, isto é, os recursos anteriormente adquiridos. Também terá importância fundamental na estratégia da firma o conhecimento que esta possui, que determina as oportunidades que a firma vê e o que pode fazer com seus recursos. Este é o ponto de partida para os autores evolucionistas, que abordaremos nesta parte.

Segundo Possas (1988) a teoria econômica neoclássica tem sido incapaz de lidar com os processos de mudança devido a sua abordagem atemporal, estática, relativa a situações de equilíbrio. Por ser uma análise de estática comparativa, em que se comparam dois períodos no tempo, perde-se o processo de transição.

III – 1 – Paradigmas e trajetórias tecnológicas, de G. Dosi

Uma corrente que busca explicar o processo de inovação é a de “Paradigmas e trajetórias tecnológicas, de G. Dosi”. Três características da tecnologia a tornam fator de mudança estrutural para estes autores: a oportunidade de introdução de avanços tecnológicos relevantes e rentáveis; a cumulatividade inerente aos padrões de inovação e à capacidade das firmas em inovar; e a apropriabilidade privada dos frutos do progresso técnico mediante seu retorno econômico. Esses elementos, que respondem pela criação, sustentação e eventual ampliação de vantagens competitivas, que levariam a uma considerável diversidade entre as firmas.

Essa diversidade envolve assimetrias tecnológicas, isto é, maior desenvolvimento de algumas firmas frente a outras. Também variedade tecnológica, entendida não como diferenças hierarquizáveis, mas como especificidades da acumulação de conhecimentos tecnológicos, ao uso de

insumos e à linha de produtos das firmas. Essas diferenças determinam as possíveis trajetórias futuras que as empresas podem buscar, abrindo possibilidade da adoção de uma estratégia competitiva dentro dos limites impostos pelo estágio atual de desenvolvimento da firma.

De acordo com Teece e Pisano (1998) o aumento da competitividade observado ultimamente, especialmente nos setores de alta tecnologia têm imposto a necessidade de um novo paradigma para entender como vantagens competitivas são obtidas e mantidas pelas empresas. As empresas que tem mostrado melhor desempenho são aquelas que conseguem inovar rapidamente, com capacidade administrativa para coordenar e remodelar competências internas e externas.

Essa fonte de vantagem competitiva é chamada por Dosi e Pisano de **capacidades dinâmicas** para enfatizar dois aspectos fundamentais ao entendimento das estratégias das firmas. O primeiro, incorporado na palavra “dinâmica”, é o caráter de constante mudança do ambiente, implicando na tomada de decisões num contexto de incerteza. O segundo refere-se ao papel fundamental do planejamento estratégico em adaptar, coordenar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internas e externas à firma, buscando mudar o ambiente. Recentemente, vários autores têm mostrado como as firmas podem desenvolver suas capacidades para adaptar-se e aproveitar-se dos ambientes em mudança acelerada.

Uma capacidade só poderá ser considerada estratégica se estiver ligada a uma necessidade do usuário, for única, e difícil de reproduzir. Assim, qualquer ativo que for homogêneo e puder ser comprado ou vendido a um preço estabelecido não pode ser estratégico. Uma distinção básica deve ser feita entre firma e mercado. Dentro das firmas, podem ser organizadas certas atividades que não podem ser organizadas no mercado. Isso se deve não apenas aos custos de transação, mas também porque para certas atividades é necessário uma atividade cooperativa, ou aprendizado.

O ponto principal é que certas propriedades de organização interna não podem ser reproduzidas por um conjunto de unidades de negócio unidas por

contratos, assim como os elementos distintivos de organização interna não podem ser reproduzidos no mercado. As capacidades da firma devem ser entendidas então principalmente em termos de estruturas organizacionais e processos administrativos que suportam a atividade produtiva. Competências e capacidades são ativos que não podem ser comprados, eles têm que ser criados, uma vez que estão intimamente ligados à firma que os detêm. As capacidades dinâmicas são o subconjunto de competências e capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos, e responder a circunstâncias de mudança no mercado.

Os fatores que determinam as capacidades dinâmicas da firma podem ser organizados em três categorias: processos, posições e trajetórias. Os **processos** referem-se ao modo que as coisas são feitas na firmas, ou seja, suas rotinas ou padrões. As **posições** referem-se à tecnologia e propriedade intelectual da firma, sua base de clientes e seu relacionamento com fornecedores. As **trajetórias** seriam as alternativas estratégicas disponíveis para a firma, e a atratividade das oportunidades à frente. O foco está em estruturas de ativos que não estão disponíveis no mercado, já que estes são os ativos de interesse estratégico.

Trajetoórias se referem aos caminhos possíveis para a firma a partir dos ativos que esta possui. Aqui, diferentemente da teoria neoclássica, onde cada firma tem uma infinidade de tecnologias disponíveis, a trajetória de cada firma é determinada pelo seu passado e pelos ativos de que ela dispõe. As oportunidades tecnológicas não são as mesmas para todas as firmas e mesmo quando uma mesma opção estiver disponível para várias firmas seu custo será diferente dependendo dos ativos já possuídos pela firma.

Assim, ao elaborar uma estratégia, a firma deveria levar em conta o seu passado (isto é, os conhecimentos acumulados) e suas perspectivas quanto ao futuro, estabelecendo o melhor *trade-off* entre custo de inovação e benefícios.

“O problema estratégico de uma firma inovadora   decidir quais são e desenvolver processos e trajetórias difíceis de imitar que mais provavelmente proporcionem   empresa produtos e serviços valiosos”. (Teece e Pisano, 1998: 208). Entretanto, as escolhas sobre domínio de competência são influenciadas por escolhas passadas. Assim, em um ponto qualquer de seu desenvolvimento a firma

deve seguir uma certa trajetória. Esta trajetória não apenas determina quais são as escolhas possíveis à firma hoje, mas também põe limites sobre onde a empresa pode chegar. Assim, ao escolher desenvolver uma competência, a firma está tomando uma decisão irreversível. O problema estratégico da firma então é decidir, num ambiente de incerteza sobre o futuro, qual trajetória desenvolver e quando mudar de trajetória. Resumindo, podemos dizer que as empresas "escolhem suas estratégias competitivas em função das capacitações produtiva, tecnológica, comercial, financeira, etc. já acumuladas ou que avaliam que possam a vir a acumular, vis à vis o grau de dificuldade imposto pelo padrão de concorrência". (Kupfer, 1998: 41)

III – 2 – Capacitações, estratégia e a firma, de Langlois e Robertson

Para os Langlois e Robertson, a firma consiste de duas partes: o **núcleo intrínseco**, que compreende elementos sinérgicos, inimitáveis e não contestáveis, isto é, capacidades deste núcleo não podem ser duplicadas. O restante da firma são as **capacidades anciliares**, que podem não ser exclusivas.

As fronteiras da organização (isto é, quanto das capacidades anciliares serão internalizadas) depende fundamentalmente dos custos de produção relativo entre firma e mercado, e dos custos de transação envolvidos na compra ou produção destas capacidades.

De acordo com os autores, a teoria neoclássica não tem se mostrado muito útil na análise do que ocorre dentro da firma, isto é, como a produção é organizada. Este teoria não fornece explicação para a estrutura organizacional ou a seqüência das tarefas realizadas.

Todas as atividades de um processo de produção podem ser compradas ou feitas pela própria firma. Entretanto, há diversos fatores que determinam o tamanho do núcleo da firma. Quando uma particular operação não pode ser realizada enquanto uma outra não for completada, o alto grau de interdependência

pode levar a ganhos superaditivos, isto é, o ganho combinado das duas operações é maior que o de cada uma executada separadamente.

O núcleo intrínseco de qualquer empresa seria o conjunto de recursos idiossincráticos e sinérgicos vitais aos objetivos da organização. Em geral, estes recursos são formas de conhecimento que são difíceis de adquirir e transmitir aos outros. Esse conhecimento, sendo eficiente e difícil de imitar fornece uma vantagem competitiva para a firma que seria perdida caso a firma fosse separada.

O ponto de partida da discussão é Penrose, que concebe a firma como um conjunto de recursos. Como existem indivisibilidades de recursos, físicos e intelectuais, a firma dispõe em dado momento de uma quantidade excedente, que pode ser usada para outras atividades. Como o objetivo é ter o melhor aproveitamento destes recursos, a firma os usará de acordo com suas habilidades e conhecimentos, o que implicará em aplicação diferente entre as firmas. Também será diferente os recursos disponíveis para cada firma. De acordo com Richardson, as atividades não precisam ser complementares, isto é fazer parte de um mesmo processo produtivo; elas precisam ser similares, isto é, necessitar das mesmas capacidades que a firma já tem. Assim, a estratégia da firma deveria buscar atividades similares na diversificação.

Para Nelson e Winter, as capacidades de uma firma provém das rotinas executadas pela firma, entendidas como as habilidades de uma organização. Essas rotinas se referem ao que uma organização faz, enquanto que capacidades também incluem o que a firma poderia fazer se seus recursos fossem realocados. Essas rotinas e capacidades da firma são idiossincráticas, e constituem a essência da firma no curto e médio prazos. Se as rotinas fossem rapidamente modificadas, a firma não teria o conhecimento requerido para realizar suas atividades tão eficientemente. Finalmente, rotinas e capacidades idiossincráticas são valiosas porque são distintivas e dificilmente outra firma terá estas mesmas competências.

Uma das variáveis mais importantes que afetam as fronteiras entre firma e mercado é a **estratégia corporativa**. As características desta são: elas afetam uma firma toda ou uma porção significativa dela (uma unidade de negócios

estratégica); elas são tomadas pelos gerentes mais altos da firma ou divisão; são de longo prazo; e são baseadas em percepções sobre o futuro ao invés de certeza.

A teoria neoclássica não explica tais atividades, pois seus pressupostos de tecnologia fixa, conhecimento perfeito, ajuste instantâneo, e acesso idêntico aos recursos para todas as firmas não permitem que sejam feitas escolhas; o melhor é melhor para todos e pronto. As estratégias do mundo real, entretanto, devem lidar com a incerteza inerente ao futuro; com mercados que ainda não existem e produtos ainda para ser criados; processos de produção ainda a serem tentados, e com o uso de recursos e conhecimentos específicos que podem não ser disponíveis para os demais.

A formulação estratégica e sua implementação envolvem casar o que uma firma pode produzir e os requerimentos técnicos que uma estratégia potencial impõe. Isto implica comandar recursos, alguns específicos à firma. Assim, como firmas têm diferentes conjuntos de capacidades e recursos, a habilidade de implementar uma dada estratégia também variará entre as firmas.

Não é possível construir novas capacidades apenas com os recursos que a firma já dispõe. Torna-se fundamental então que a firma garanta os recursos necessários às novas atividades, e num contexto de incerteza fica claro que as estratégias e fronteiras da firma estão ligadas. A implementação de uma estratégia requer que as firmas comparem os recursos existentes às suas futuras necessidades, e então determinar como enfrentar a falta de algum recurso através de sua geração interna ou adquirindo-os no mercado.

Em uma situação de inovação, o controle de recursos, através, por exemplo, da integração vertical pode ser usada ofensivamente. As firmas podem usar estes recursos para criar novas capacidades, especialmente idiossincráticas, que levem a ganhos substantivos de vantagem competitiva. Assim, detendo um conjunto de recursos a firma pode aumentar suas opções de estratégia.

IV – Estratégias corporativas

IV – 1 – Competências essenciais de Prahalad e Hamel

Para Prahalad e Hamel (1990), a estratégia da empresa deve buscar a criação de **competências essenciais**, isto é, de habilidades que a empresa considere fundamental para o seu desempenho no futuro. Essas competências seriam a base para o desenvolvimento de “produtos que não podem ser antecipados”, dando à empresa uma vantagem competitiva em potencial para um futuro incerto.

Uma fonte de competências essenciais seriam os ganhos obtidos a partir das inter-relações entre as unidades de negócio de competências essenciais da corporação. Segundo eles, a corporação deve “explorar a convergência entre os setores nos quais a empresa atua”, isto é, aproveitar da proximidade das unidades de negócio para desenvolver uma habilidade única, que a diferencie em relação aos demais competidores.

A empresa deve, então buscar um produto essencial, que seja a base para sua um grande número de produtos finais, produzido a partir de sua competência essencial. É fundamental que a corporação tenha uma visão de longo prazo da evolução dos mercados em que atua, antecipando tendências e adotando estratégias que permitam tirar maior vantagem dessas mudanças.

Como exemplo, os autores citam a NEC que, em meados dos anos 70 identificou a convergência entre computadores, comunicação e componentes. Ao antecipar-se aos seus concorrentes, a NEC pode se especializar na produção de semicondutores, que são a base da produção de produtos destes setores, ou seja, um produto essencial. (Prahalad e Hamel, 1990). Observa-se aqui como a visão da empresa como um todo foi fundamental para o sucesso da estratégia corporativa, que não poderia ser adotada de forma descentralizada por cada unidade de negócio. É este o principal papel da estratégia corporativa, unir as unidades de negócio em torno de um objetivo comum.

Ainda de acordo com Prahalad e Hamel, no longo prazo a competitividade da empresa está ligada à capacidade de formar competências essenciais que lhe possibilitem produzir produtos que não podem ser antecipados. Assim, uma empresa que disponha de competências essenciais estará mais apta a competir num ambiente de incerteza e mudanças rápidas, como é o que observamos atualmente. "As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia". (Prahalad e Hamel, 1990: 298).

Vemos então que as competências essenciais podem ser combinadas de diversas maneiras, propiciando à empresa maior possibilidade de adaptação frente às mudanças no ambiente competitivo. São as competências essenciais que permitem à corporação aglutinar os diversos negócios existentes com maior geração de valor do que seria obtida pela simples agregação das unidades de negócios.

Para identificar uma competência essencial, Prahalad e Hamel sugerem três testes. O primeiro é que "uma competência essencial permite acesso a uma ampla variedade de mercados". (Prahalad e Hamel, 1990: 302). A competência essencial também deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final. Finalmente, uma competência essencial deve ser de difícil imitação pelos concorrentes, propiciando ganhos sustentáveis para a empresa. Mesmo que um concorrente consiga copiar parte das tecnologias de uma empresa, será muito difícil que a coordenação interna destas tecnologias ou o aprendizado sejam copiados, de tal modo que a unicidade da empresa detentora da competência essencial será preservada.

A importância das competências essenciais aparece nos momentos de mudança. Uma empresa poderia perfeitamente "criar uma linha de produtos competitiva [em preço] mas ser lenta para desenvolver competências essenciais – pelo menos, por um tempo. ... Mas quando as tecnologias fundamentais mudassem ... a linha de produtos dessa empresa, e assim também todos os seus investimentos em marketing e distribuição poderia ficar vulnerável". (Prahalad e Hamel, 1990: 303).

Assim como os autores evolucionistas, Prahalad e Hamel reconhecem que o custo de perder uma competência essencial – seja através da terceirização de algum produto que venha a tornar-se um produto essencial, seja através do abandono uma tecnologia que a princípio não tenha muita utilidade mas depois se torne base para alguns produtos essenciais – pode somente ser parcialmente calculado antecipadamente, pois a evolução futura destas competências é incerta. Além disso, uma vez que as competências essenciais são formadas através de um processo de melhoria contínua uma empresa que deixou de investir em formação de competência essencial descobrirá ser muito difícil entrar em um mercado que esteja surgindo.

As competências essenciais citadas por Prahalad e Hamel, assim como os produtos essenciais, podem ter diferentes usos caso as mudanças no ambiente competitivo impliquem nessa necessidade. Isso permite que a empresa enfrente melhor a incerteza existente no ambiente em que atua.

IV – 2 - Estratégias corporativas e vantagens competitivas, de Porter

Para Porter (1979), a competição tem uma dimensão muito maior do que apenas os concorrentes no setor. Para ter uma noção exata das ameaças que sofrem, as empresas deveriam observar todo o ambiente que as cerca. Em um dado setor atuaria um conjunto maior do que ele chama “forças competitivas”. Essas forças seriam:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha dos compradores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Rivalidade entre competidores estabelecidos no setor.

A função básica da estratégia da empresa é encontrar uma posição no setor onde a empresa possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, buscando desenvolver uma vantagem competitiva que a garanta um desempenho superior aos demais concorrentes.

Após a análise das forças competitivas atuantes no setor, a empresa deveria determinar seus pontos fracos e fortes, comparando suas competências com as dos seus adversários. A função básica da estratégia da empresa seria encontrar uma posição no setor na qual a empresa possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, buscando desenvolver uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. A **estratégia competitiva** da empresa poderia buscar, então:

- “Posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva;
- Influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando portanto a posição da empresa;
- Antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.” (Porter 1979: 23)

Deve-se ter em mente que essas estratégias não são excludentes, e a empresa pode utilizar mais de uma delas ao mesmo tempo.

O ponto principal é que a evolução dos setores industriais traz consigo mudanças nas fontes de competição, abrindo novas possibilidades para a empresa se diferenciar em relação aos concorrentes. Analisando as tendências do setor, a empresa pode antecipar as mudanças esperadas e adotar uma estratégia que a posicione melhor no novo equilíbrio de forças. Essa análise também proporciona à empresa a identificação de setores com grande potencial de desenvolvimento antes que os concorrentes os identifiquem, abrindo possibilidades para diversificação com menores custos de entrada.

Atualmente, as grandes empresas operam em diversos setores, caracterizando uma estratégia de diversificação. Para a empresa diversificada, deve-se ter em mente dois níveis de estratégia: a estratégia competitiva, que diz respeito às unidades de negócio e a estratégia corporativa, que determina de quais negócios o grupo deve participar e como gerenciar estes negócios. De acordo com Porter (1987), é função da **estratégia corporativa** fazer com que a corporação seja mais do que a simples soma dos seus diferentes negócios.

Assim, para que a estratégia corporativa tenha sucesso é fundamental que gere benefícios reais às unidades de negócio, via agregação de ativos e conhecimentos que não estariam disponíveis de outra maneira.

Ao formular uma estratégia corporativa é fundamental ter consciência de que a competição ocorre nas unidades de negócios, implicando na necessidade da busca por vantagens competitivas em cada unidade. Também deve-se ter em mente que a diversificação acrescenta custos e restrições às unidades de negócio, por exemplo custos de coordenação entre as unidades e adaptação destas à estrutura corporativa. Assim, para que a estratégia corporativa tenha sucesso é fundamental que gere benefícios às unidades de negócio maiores que os custos que a diversificação traz.

Para que a diversificação realmente crie valor para a corporação, os setores nos quais a empresa decide operar devem ser rigorosamente selecionados. Estes setores devem ser “estruturalmente atraentes ou capazes de se tornar atraentes; o custo do capital empregado para entrar no setor não deve consumir todos os lucros futuros; e a nova unidade de negócios ou a corporação devem ganhar vantagem competitiva decorrente da ligação que se estabelecer entre os dois”. (Porter, 1987: 247).

Porter indica, então quatro conceitos de estratégia corporativa:

- Gerência de carteira;
- Reestruturação;
- Transferência de Habilidades;
- Compartilhamento de Atividades.

O primeiro conceito, de gerência de carteira, implica na compra de várias empresas como investimentos financeiros, mantendo-as como unidades autônomas. Os meios pelos quais a corporação auxilia as unidades de negócio são fornecimento de capital em condições favoráveis e avaliação dos resultados das unidades de negócio. Como a integração entre as unidades de negócio é pequena, as vantagens competitivas obtidas com esse conceito de diversificação são pequenas.

Na reestruturação, a corporação busca unidades de negócio com potencial não realizado, e as transformam para obter esse potencial. Aqui, também a integração entre as unidades de negócios é pequena, não gerando vantagens competitivas para a corporação. O que se observa freqüentemente é a venda da unidade reestruturada tão logo o seu potencial se realize.

Os conceitos de estratégia corporativa que o estudo de Porter revela mais eficientes são a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades. Nesses conceitos, o inter-relacionamento entre as várias unidades de negócio é explorado, levando a vantagens competitivas. A empresa pode criar valor a partir da transferência de habilidades entre setores semelhantes a diversas unidades de negócio (por exemplo vendas, contabilidade, marketing, etc), ou a partir do compartilhamento de algumas destas atividades. Caso a estratégia corporativa utilize-se destes conceitos, os novos setores podem se beneficiar da competência de unidades existentes e vice-versa. (Porter, 1987).

Utilizando-se destes dois conceitos de estratégia, a corporação pode alterar as estruturas dos setores em que entra, melhorando seu desempenho futuro. Algumas destas oportunidades só poderão ser apropriadas por empresas que disponham de recursos específicos. Cabe então ao grupo de planejamento estratégico identificar quais as habilidades da empresa que podem ser usadas para melhorar o desempenho de alguns setores, propiciando ganhos para a empresa.

De acordo com Porter, “quando uma empresa baseia sua estratégia em inter-relacionamentos, dispõe de uma base mais ampla sobre a qual pode criar

valor do que quando apóia toda a sua estratégia na transformação de empresas em setores pouco conhecidos". (1987: 264).

Capítulo II

Crescimento dos Grandes Grupos Brasileiros

Nesta seção é analisada a evolução de grupos privados nacionais de base industrial, visando identificar estratégias de crescimento. Apresentam-se seus padrões de diversificação, concentração, internacionalização e participação na privatização. Os grupos selecionados, dois a dois, têm características semelhantes, de forma a poder contrastar as opções estratégicas. No segmento de papel e celulose foram selecionados Suzano/Nemofeffer e Klabin; no segmento têxtil e de confecções, Vicunha e Alpargatas; no segmento alimentar, Sadia e Perdigão; e na siderurgia Belgo Mineira e Gerdau. O grupo Votorantim, maior grupo privado industrial brasileiro é o primeiro a ser analisado¹.

I - Votorantim

O grupo Votorantim congrega cerca de 60 empresas, e tem o maior patrimônio líquido entre os grupos privados brasileiros. Atua em seis principais centros de negócios: cimento, no qual é o maior produtor brasileiro, papel e celulose (terceiro maior produtor), metalurgia, agroindústria, química e financeira.

As atividades do grupo Votorantim iniciaram-se durante a primeira guerra mundial com uma empresa têxtil. A substituição de importações da década de 30 representou diversas oportunidades. Foi expandida a produção têxtil, e em 1933 fundada uma grande fábrica de cimento em Sorocaba. Em 1935, associado à Klabin, o grupo fundou a Cia. Nitro Química Brasileira, iniciando seus negócios na área química com a produção de *rayon*. A entrada na produção química foi resultado da atividade têxtil, e abriu outras oportunidades de investimento. Ainda

¹ Para uma descrição mais detalhada das estratégias dos grupos ver Bonelli (1998).

na década de 30 o grupo iniciou suas atividades na siderurgia com a fundação da Siderúrgica Barra Mansa.

Na década de 40 foi priorizada a expansão da produção de cimento, mas os estímulos à industrialização durante a Segunda Guerra criaram condições para investimentos nas áreas têxtil, química, siderúrgica, mecânica, de refratários, e metalurgia de não-ferrosos. Foram criadas: a Tecidos Votex, para comercialização de tecidos, a Votocel, para produzir papel transparente, a Indústria e Comércio Metalúrgica Atlas, para produção de máquinas e equipamentos para as demais empresas do grupo, a Cerâmica Bicopeba e a Companhia Brasileira de Alumínio.

A rápida expansão da demanda de cimento nas décadas de 40 e 50 estimulou a expansão da fábrica de cimento, além da criação de novas empresas em Santa Catarina, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Goiás. O grupo consolidou assim sua liderança na produção nacional de cimento já nos anos 50. Nos anos 60 e 70 a expansão de outras firmas diminuiu sua participação no mercado, mas a compra da Cimento Portland Itaú em 1977, na época a segunda maior cimenteira do país, fortaleceu sua posição.

No alumínio o grupo Votorantim formou em 1955 um complexo industrial que abriu caminho para a diversificação na área mineral. No final da década de 60 iniciou a exploração de zinco, e em 1980 a exploração de níquel. Para abastecer sua usina de níquel com carvão vegetal, o grupo estendeu suas atividades na área florestal, criando a Mantiqueira Agro-florestal.

Na química, durante as décadas de 50, 60 e 70 a estratégia básica foi de diversificação da produção.

Assim, até os anos 80 o principal traço da estratégia do grupo era a diversificação principalmente nos setores de insumos básicos. Possuía 14 empresas em minerais não metálicos, responsáveis por grande parte da oferta de cimento e cal, além de empresas produtoras de refratários. Na metalurgia possuía a Cia. Brasileira de Alumínio, a Mineira de Metais (zinco) e a Siderúrgica Barra Mansa; na química a Nitro Química e a Igarassu. Além dessas, o grupo também atuava no setor de equipamentos pesados (Metalúrgica Atlas).

A crise do setor cimenteiro na primeira metade dos anos 80 reduziu muito os investimentos do grupo. Nesse período, a expansão das atividades cimenteiras do Votorantim limitou-se à aquisição de concorrentes e à ampliação da atuação em regiões com oferta insuficiente do produto (em especial o sul e nordeste).

A estagnação dos setores de cimento, têxtil e metalúrgico na segunda metade dos anos 80 incentivou o grupo a investir em novas áreas de negócio, entrando na área de papel e celulose.

A compra da Guatapará de Papel e Celulose, privatizada em 1991 foi o primeiro passo do Votorantim no setor de papel e celulose. No ano seguinte o grupo adquiriu a Indústria de Papel São Simão, na época o quarto maior grupo de papel do país. No início de 1995 foram unidas a Simão, especializada em produtos mais sofisticados como papel moeda, com a Celpav (novo nome da Guatapará) produtora de papel e celulose. O resultado do processo de fusão foi o nascimento da terceira maior empresa do setor de papel e celulose do país, a Votorantim Celulose e Papel (VCP).

A estratégia de diversificação também conduziu o grupo à agroindústria, sendo construídas duas fábricas da empresa de suco cítrico concentrado Citrovita nos primeiros anos da década de 90.

No setor químico, os novos investimentos do final da década de 80 também faziam parte da estratégia de diversificação. Em 1987 a Nitro Química Brasileira assumiu o controle acionária da Samica Isolamentos, fabricante de fitas e placas isolantes. Atualmente, a Nitro Química tem em seu portfólio um grupo de produtos com elevada interreleção e grande diversificação vertical e horizontal, reduzindo sua dependência de matérias primas.

A partir de 1991, os esforços do grupo Votorantim concentraram-se na consolidação e aprimoramento dos negócios. Em vista da abertura comercial, as estratégias do grupo deram mais atenção às metas de produtividade e competitividade. Ainda nesta década foram desativados seus ativos no setor têxtil, bastante depreciados.

A grande dependência da competitividade do grupo em relação a energia elétrica, principalmente no segmento de não ferrosos, tem levado o grupo

Votorantim a buscar verticalização para trás, buscando eficiência e mais autonomia energética. Inclui-se aí o interesse na participação dos programas de privatização das empresas do setor elétrico. A produção interna de energia revela a manutenção de um dos aspectos estratégicos mais importante, que é a busca de sinergia em atividades correlatas a setores intensivos em capital.

Em 1997 o grupo buscou concentrar suas atividades em mineração, celulose e alumínio ao tentar adquirir no leilão de privatização a Cia. Vale do Rio Doce, em parceria com mineradoras estrangeiras e investidores. Isso representaria reforçar seus *core-business*, mas com recurso a elevado financiamento. A cautela, sempre presente na estratégia do grupo prevaleceu, e a CVRD foi adquirida pela Vicunha.

II - Klabin

As atividades do grupo Klabin estão concentradas em papel e celulose, sendo o grupo líder de vários segmentos. Atua de forma integrada na produção de celulose de fibra longa e curta, papéis de imprensa, de embalagem, de imprimir e sanitários, reciclagem de papel e conversão de papel em diversos produtos como sacos de uso industrial, caixas de papelão e embalagens.

O BNDES é um tradicional financiador dos investimentos do grupo, tendo sido a principal fonte de financiamento durante a expansão, nos anos 50, 60, 70 e início dos 80.

O mercado interno representa a maior parte das vendas do grupo (80% em valor e 70% em volume).

A história do grupo Klabin inicia-se em 1899 com a criação da Klabin Irmãos e Cia, empresa que atuava nos setores de tipografia e importação de materiais para escritório. Em 1903 iniciou a produção de papel a partir do arrendamento de uma fábrica de papel. Durante a década de 30, na fase de industrialização acelerada, o grupo se expande, primeiramente com a aquisição de uma fábrica de porcelanas e em seguida com a fundação da Klabin do Paraná, sendo esta a

primeira fábrica integrada de papel e celulose do país. O grupo também adquire nessa época a Fazenda Monte Alegre, cuja reserva florestal serviu para suprir a Klabin do Paraná.

Durante os anos do Plano de Metas o grupo experimenta grande expansão, com a ampliação da produção de celulose e a implantação de novas fábricas de papel. O grupo continua a buscar crescimento no ramo de papel, via aquisição de uma nova fábrica de papel e a constituição da Papelão Ondulado do Nordeste em 1967. Em seguida inaugura a Papel e Celulose Catarinense, produtora integrada de celulose de fibra longa e de papel *kraft*.

Nas décadas de 80 e 90 o movimento de aquisições ganha novo impulso. Em 1982 a KIV participações, formada pelos grupos Klabin, Iochpe e Votorantim, adquire em leilão de privatização a Riocell, indústria de celulose voltada principalmente para a exportação.

Em 1984 é adquirida a Bates Papel e Celulose; em 1985 a Cia. Papeleira do Sul é adquirida através da Riocell; em 1989 ocorre a aquisição da Cia. Celulose da Bahia em leilão de privatização; em 1991 a aquisição da Cia. de Papéis. Em 1996 o grupo Klabin compra a participação do Votorantim na Riocell e inicia um projeto para implantar uma fábrica de sacos de papel na Argentina, visando aumentar a participação do grupo naquele país. O movimento de verticalização, que tivera início nos anos 30 completa-se no começo dos anos 80.

A internacionalização do grupo inicia-se em 1988, com a instalação de uma empresa do grupo na Antuérpia. Ainda nesse ano ocorre a venda da Klabin cerâmica, com a qual o grupo concentra esforços e recursos em suas atividades principais. Em 1994 é criada a Bacell, que em 1996 inicia a produção de celulose solúvel de alta qualidade para os setores têxtil e de produtos de higiene. Entrando nesse mercado, a Klabin visa agregar valor à produção, aumentando a participação de produtos mais sofisticados no seu mix de produtos.

Atualmente a Klabin tem perdido posição relativa no mercado nacional de papel devido ao crescimento de seus concorrentes, em especial os grupos Suzano/Nemofeffer e Votorantim.

III - Suzano/Nemofeffer

O grupo Suzano constitui-se de cerca de 40 empresas, atuando principalmente nos setores de papel e celulose e petroquímica.

O início do grupo data de 1923, com a comercialização de papéis nacionais e importados. Em seguida vieram uma gráfica e uma pequena fábrica de artefatos de papel, sendo a produção de papel iniciada apenas em 1939. Durante a década de 40 o grupo aumentou sua capacidade de produção, e iniciou pesquisas sobre celulose, implantando seu primeiro empreendimento florestal em 1951.

Nos anos do governo de JK o grupo aumentou ainda mais sua capacidade produtiva, sendo fundamentais para isso os financiamentos do BNDES.

Nos anos 60 e 70 o grupo aumentou sua capacidade produtiva em celulose e papel, acompanhando o crescimento da economia e diversificando sua produção com novos tipos de papel.

Em 1974 o grupo inicia sua diversificação para fora do setor de papel ao assumir participação nas empresas petroquímicas de termoplásticos Politen e Polipropileno (Camaçari, BA), ingressando em um setor priorizado pelo governo.

No começo da década de 80 o grupo modificou sua estrutura corporativa com a constituição de uma *holding* centralizadora de todos os negócios, e abaixo desta uma outra que concentrava as atividades industriais (a Cia. Suzano). Nos anos 80 e 90 a holding Suzano continuou baseando sua expansão nos complexos de madeira, celulose e papel, e de química e petroquímica, com diversificação e integração intra-setorial. Além destes, o grupo também se expandiu para áreas conexas ou subsidiárias (mineração, gráfica e de artefatos de papel), além das áreas imobiliárias, de comércio local e internacional.

Em meados dos anos 80 a Suzano une-se à Cia. Vale do Rio Doce no Projeto Bahia Sul, visando crescer em outras regiões. Isso implicou aumentar a inserção no mercado externo de celulose e papéis commodities. A associação visava aproveitar a base florestal pertencente à Florestas Rio Doce para produção de celulose branqueada de fibra curta.

A recessão doméstica e internacional do início dos anos 90 provocou a contração dos mercados e queda dos preços de papel e de produtos químicos, com aumento da concorrência. A abertura do mercado interno também trouxe novos concorrentes, reduzindo a rentabilidade do setor.

O processo de privatização da petroquímica nos anos 90 permitiu à Suzano avançar sua inserção em segmentos de segunda geração nos quais já atuava (termoplásticos) ou não (borracha sintética), e nas centrais petroquímicas. O grupo ampliou seus negócios e sua capacidade, utilizando-se para isso do acesso a capitais externos usados em aquisições e investimentos.

Devido à localização da Cia. Suzano, próxima à cidade de São Paulo, o grupo concentrou suas vendas no mercado interno. No entanto, após o deslocamento para a Bahia, com a conclusão do Projeto Bahia Sul e a expansão no pólo petroquímico de Camaçari, o grupo ampliou sua inserção externa.

Atualmente o grupo encontra-se na segunda posição em quantidade produzida, atrás do grupo Klabin. Tornou-se relevante também na petroquímica, após a privatização do setor, por sua inserção e articulação com os demais grupos que ali atuam.

A estratégia de especialização intra-setorial manteve a divisão histórica dos segmentos de papel e celulose no Brasil. Enquanto a Cia. Suzano investia nos segmentos de imprimir e escrever, e de cartões, o grupo Klabin visava principalmente os segmentos de papel para embalagens, imprensa e sanitários.

Como estratégia secundária, parte dos recursos gerada pela Cia. Suzano foi direcionada para aquisições e diversificação intersetorial, com a compra de participações em diversas empresas de outros setores.

IV - Vicunha

O grupo Vicunha surgiu da associação das empresas de fiação Campo Belo e da tecelagem Elisabeth. A partir das relações comerciais (fornecimento de fios da Campo Belo à Elisabeth) as empresas identificaram potencial de crescimento

no setor por meio da associação das duas empresas na aquisição e constituição de novas empresas de fiação e tecelagem.

Em 1966 as duas empresas se uniram e em 1967 foi fundado o grupo Vicunha, com a aquisição do Lanifício Varam, o maior da América do Sul na época. Entre 1966 e 1969 foram adquiridas cinco firmas têxteis em dificuldades financeiras e gerenciais. Durante a década de 70 foram fundadas diversas fiações e tecelagens, algumas em associação com outros grupos. No final da década de 70, o grupo iniciou o projeto de instalação da Vicunha Nordeste, fábrica de tecidos de algodão e mistos.

Em 1980 todos os ativos do grupo Vicunha estavam concentrados no setor têxtil. Sua estratégia era especializar-se no setor têxtil e ser competitivo pelo ganho de escala. Isso permitia, junto com a compra de pequenos e médios produtores aumentar a participação de mercado. No começo dos anos 80, o faturamento do grupo Vicunha era similar ao dos demais grandes grupos do setor: Hering, Artex, Alpargatas e Santista. A recessão de 81-83 não atingiu o Vicunha com a mesma intensidade com que atingiu o restante do setor têxtil devido ao pequeno endividamento das empresas do grupo.

Com a compra da Fiação Brasileira de Rayon / Fibra S.A., e da Lee Confecções em associação com ao grupo Renner, o grupo Vicunha buscou uma estratégia de verticalização da produção de tecidos, tanto artificiais quanto sintéticos.

A década de 80 foi de grande crescimento para o grupo Vicunha. Foram ampliadas as associações com outras empresas, concluída a Vicunha Nordeste, e comprada a participação da Renner na Lee Confecções. Novos investimentos foram feitos no Nordeste, todos eles financiados pela SUDENE. Outras seis empresas do setor têxtil foram incorporadas até 1989, através da compra de concorrentes em condições financeiras e administrativas precárias.

Em 1986 o grupo iniciou a formação de uma estrutura financeira com a aquisição da corretora e distribuidora Finasa. Em 1988 foi criado o Banco Fibra, no ano seguinte transformado em banco múltiplo. A justificativa para a criação da

área financeira era a facilidade com que o grupo poderia captar e aplicar recursos financeiros gerados por suas empresas.

Nos anos 90 o grupo continuou a política de aquisições e implantação de novas unidades no Nordeste. Ao mesmo tempo, abandonou a plantação de algodão, sob a justificativa de que o custo do algodão produzido era muito alto, principalmente se comparado com o importado, cuja alíquota de importação fora reduzida para zero.

No biênio 1996-97 o grupo passou a diversificar suas atividades para outros setores. Em 1996 assumiu o controle da Companhia Siderúrgica Nacional, adquirida em leilão de privatização em consórcio do qual participaram grupos bancários, fundos de pensão e outros sócios e investidores. Para justificar essa incursão fora do setor têxtil, era afirmado que a estrutura produtiva da CSN era competitiva internacionalmente, com ampla linha de produtos.

A diversificação prosseguiu com: (i) a obtenção do controle das companhias CSC, Metalic, Inal, Metalúrgica Matarazzo e CEGÁS; (ii) o ganho da concessão, via leilões de concessão, da telefonia celular de banda B dos Estados da Bahia e Sergipe; (iii) a propriedade de 25% da holding que controla a Vale do Rio Doce, tendo ganhado o leilão de privatização disputando com o Votorantim em 1997; (iv) a aquisição de 7,25% das ações com direito a voto da Light; (v) o ganho da concessão, na área de serviços, pela CSN, para explorar o terminal de carvão do porto de Sepetiba; (vi) a participação obtida em leilões de privatização em três das seis malhas ferroviárias privatizadas.

Além da atuação recente nessas novas áreas, o grupo mantém forte participação em seis setores principais: fibras artificiais, sintéticas e polímeros; fiação, tecelagem e tinturaria; confecções; varejo e serviços; financeiro; e agro-industrial e pecuário.

O Vicunha é, segundo Bonelli (1998) um grupo que "teve a visão e soube aproveitar as oportunidades oferecidas pelas vantagens competitivas e instituições locais ao mudar gradualmente seus empreendimentos para a região nordeste".

Durante os anos 80, quando, quando o faturamento em dólares aumentou quatro vezes, seus executivos anteviram as dificuldades da concentração na

produção têxtil, iniciando a diversificação das atividades. Desde então o grupo caracteriza-se por uma estratégia do tipo conglomerada, onde a lógica do gerenciamento de portfolio é o principal elemento a determinar a direção da diversificação.

V - Alpargatas

A têxtil São Paulo Alpargatas foi fundada em 1907 por uma empresa inglesa. Em 1913, com a abertura do capital tornou-se uma S.A., tendo suas ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 1948, quando a pulverizada participação dos capitais nacionais tornou-se majoritária, nacionalizou-se a empresa. Nesse período, o grupo passava por uma fase de crescimento com diversificação de suas linhas de produtos.

No início dos anos 60 foi inaugurada uma fábrica em São Paulo para a fabricação das Sandálias Havaianas, um produto popular que logo se tornou líder de vendas no segmento de calçados. Em 1968 o grupo iniciou sua expansão para o Nordeste com a fundação da Alpargatas Nordeste S.A.. Nos anos 70 a expansão continuou em ritmo acelerado, com diversificação dos produtos, e dispersão regional das unidades produtoras. Paralelamente ao crescimento do grupo, assumindo posição de liderança em alguns dos segmentos em que atuava, ocorreu uma maior pulverização do capital.

No final dos anos 80, a Alpargatas tinha 28 fábricas, e sua estratégia continuava sendo produzir um grande leque de produtos em grande escala, com preços reduzidos e pouco requinte e qualidade. Em paralelo, buscou ampliar sua inserção nos segmentos de maior nível de renda. Com a expansão do consumo observada em 1986, após o Plano Cruzado, os investimentos foram ampliados com a construção de três novas fábricas. Buscando os segmentos de maior renda, foram licenciadas as marcas Arrows, de camisas, e Nike, de tênis e artigos esportivos.

A retração do consumo em 1987-88 fez com que a Alpargatas direcionasse o excedente de produção para o mercado externo, porém as exportações representaram apenas 6% de seu faturamento em 1988.

O controle do grupo, que no início dos anos 80 era composto por um grande número de pequenos acionistas foi concentrado, ao longo da década, e em 1990 75% do capital estava sob controle de grandes investidores: Itaú, Bradesco e da construtora Camargo Corrêa.

Sob efeito do plano econômico de estabilização o grupo experimentou profunda queda das vendas em 1990, sendo a divisão de confecções atingida mais fortemente. Em 1991 o grupo intensificou uma reestruturação que vinha sendo planejada desde 1989. Foram fechadas algumas fábricas e parte do pessoal foi cortada. Em 1993 o Alpargatas voltou a investir ao adquirir uma fabricante de tênis infantis.

A tentativa de fusão entre a Alpargatas Brasil e a Alpargatas da Argentina, a partir do estímulo dado pelas oportunidades no Mercosul foi frustrada. Em 1994, tem-se a aliança do Alpargatas com o moinho Santista na criação de uma nova empresa destinada à produção de índigo e brim: a Alpargatas Santista. Os determinantes dessa associação foram as elevadas escalas de produção das modernas unidades de fiação e a capacidade financeira combinada dos dois grupos. Na reestruturação da base produtiva, plantas mais antigas foram fechadas, linhas de produto com pequeno faturamento foram eliminadas, e o quadro de trabalhadores e os níveis hierárquicos foram reduzidos.

Apesar da abertura comercial dar à Alpargatas a possibilidade de implantar uma política de compras no exterior, com a redução das tarifas, esta não foi implantada, dado que se observou queda nas importações do grupo.

Considerando as três áreas de atuação do grupo (calçados, têxtil e confecções), a estratégia do grupo pode ser descrita como defensiva. Nas atividades têxteis, optou por associar-se à Têxtil Santista na tentativa de preservar sua participação no mercado interno.

VI - Perdigão

O grupo Perdigão detém 18% do mercado de carnes industrializadas no país, sendo o segundo colocado no segmento de carnes de aves e suínos. Suas exportações são de cerca de um quarto do faturamento, tendo como principais destinos o Sudeste Asiático e o Oriente Médio.

A origem do grupo ocorreu em 1934, com a fundação de um armazém. Em 1940 iniciam-se suas atividades industriais, com a aquisição de um frigorífico de suínos. A entrada no setor de aves ocorreu em 1955, com a abertura de uma fábrica de rações e início da criação e do abate de aves.

Nos anos de 1977 a 1981 (antes da recessão dos anos 80) e de 1984 a 1989 (antes da recessão de 1990-92) o grupo Perdigão adquiriu várias outras empresas. A produção nos anos 80 cresceu a cerca de 20% ao ano, porém o endividamento, as restrições creditícias e o aumento dos juros sinalizaram um quadro adverso a partir de 1989.

O começo dos anos 90 é de grandes dificuldades, com a adoção de programas de racionalização de unidades, mudanças do processo decisório e de qualidade e produtividade. Por quatro anos consecutivos (1990-93) o grupo teve prejuízos, e então optou por uma reorganização societária e financeira. Em 1994 ocorreu a troca de controle acionário, e um conjunto de fundos de pensões, liderados pela Previ assumiu o controle do Perdigão. Em 1995 inicia-se um programa de otimização, já com gestão profissionalizada, e em 1996 novas unidades industriais são implantadas.

A partir de 1991 observa-se uma tendência de aumento da participação dos produtos mais nobres na receita operacional, com queda da soja em grão e derivados e das aves inteiras, agregando valor à linha de produtos comercializados. Cerca de metade da receita das exportações vem das aves.

A cadeia produtiva da Perdigão conta com cerca de 7.000 produtores integrados, responsáveis pela engorda de aves e suínos segundo contratos de longo prazo. Além de fornecer os principais insumos, Perdigão disponibiliza assistência técnica e garante a recompra. Papel de destaque na operação tem a

logística de transporte, que distribui os produtos por cerca de 48.000 pontos de vendas no país.

A evolução do grupo nos últimos anos revela sua estratégia de concentrar-se no seu core-business: produção e comercialização de produtos de proteína animal. Busca manter a marca associada a produtos de qualidade, elevando a participação de produtos elaborados e congelados no mix de comercializados, preservar a participação nos mercados externos e desenvolver linhagens de aves especiais, como o Chester, na tentativa de criar novos nichos de mercado.

VII - Sadia

A Sadia é líder no segmento de carnes de aves e suínos, e o quinto maior produtor mundial. O grupo atua, através de 14 empresas, em três unidades de negócios: grãos e derivados (commodities), carnes in natura (semicommodities) e produtos industrializados.

As atividades da Sadia tiveram início em 1944 com o abate de suínos e moinho de trigo em Concórdia, SC. Em 1952 foi adotado o sistema integrado de criação de suínos, e em 1953 foi inaugurada em São Paulo a primeira planta processadora de milho e trigo. Em 1964 ocorre diversificação para abate de bovinos com a criação da Frigobrás. A exportação de derivados de suínos iniciou-se em 1968 e em 1971 a Sadia tornou-se uma empresa de capital aberto, controlando cinco empresas. Em 1979 ocorreu a diversificação para a área de soja, e em 1980 foi criada a Sadia Trading. Em 1985 foram iniciadas as atividades de refino de óleo de soja. Em 1991 a Sadia diversificou-se para os segmentos de massas e margarinas. Com a formação da *joint venture* com a Granja Tres Arroyos, maior produtora de frango da Argentina, forma-se a Sadia Sur, e a internacionalização prossegue nos anos seguintes com iniciativas como a abertura de escritório comercial nos EUA e a inauguração de centro de distribuição na Argentina.

A reputação de qualidade da marca, liderança em segmentos de carnes, elevada escala de produção e eficiente rede de distribuição faz do grupo Sadia um dos maiores conglomerados de alimentos da América Latina. Ocupa atualmente liderança nacional em aves e suínos, segundo lugar em bovinos e terceiro na soja. O grupo tem buscado especializar-se na indústria de alimentos para maximizar as sinergias com as cadeias de derivados de soja e milho.

A principal estratégia do grupo é agregar valor à produção, aumentando a participação de produtos nobres em seu mix de produção. Para isso, tem reforçado o lançamento de novos produtos, em especial a linha de industrializados, que cresceu 17% ao ano entre 1991 e 1995.

Buscando menor exposição no segmento de carnes commodities, o grupo vem participando de todos os segmentos da indústria de carnes, bem como em alimentares que têm sinergia com o segmento de carnes elaboradas, destacando-se na produção de refeições prontas congeladas, de alto valor agregado.

VIII - Belgo Mineira

A Companhia Siderúrgica Belgo Mineira surgiu da associação de um grupo de empresários mineiros com uma companhia luxemburguesa em 1921 e construiu a primeira usina siderúrgica integrada da América do Sul. Em 1935 a Belgo Mineira deu início à construção de uma usina maior, sendo esta operada até os dias atuais. Entraram em operação um alto-forno, uma aciaria e os equipamentos de laminação e trefilaria. Esta usina foi o primeiro empreendimento de porte moderno da siderurgia brasileira. Uma característica desta usina era ser alimentada por carvão vegetal, e não coque de carvão mineral, fonte de energia mais comum nas siderúrgicas.

Ao mesmo tempo em que se investia em novas tecnologias de produção (sinterização e aciaria e oxigênio), procurou-se integrar a produção verticalmente. Em 1952 foi adquirida a Samitri, com a missão de suprir minério de ferro. A partir de 1962 a Samitri passou a direcionar parte de sua produção à exportação.

Ainda visando integração para trás foram ampliadas as atividades de reflorestamento para fornecer a madeira necessária à produção do carvão vegetal. Aproveitando incentivos fiscais existentes, o grupo expandiu sua base florestal aumentando sua margem de auto-suprimento, principalmente durante a década de 70.

No que tange às estratégias de mercado e comercial, o objetivo da Belgo Mineira é atuar em mercados de maior valor agregado, promovendo a integração à frente. Investimentos em duas trefilarias reafirmaram esse direcionamento da empresa, reforçado na década de 80 com a incorporação de uma série de unidades ao grupo.

Com sua produção concentrada no mercado de trefilados o grupo atende cerca de 50% da demanda nacional de arames. A Belgo Mineira também é líder no mercado de cabos de aço, parafusos de uso em automóveis e autopeças, e de cordonéis de aço para pneus radiais. Por outro lado, sua participação é reduzida em outros produtos siderúrgicos não planos.

A partir de 1993 o grupo mudou sua orientação com a compra de parte das instalações na privatização da Cofavi, participação na Dedini e a incorporação da Mendes Junior Siderúrgica (MJS) em 1995, dando maior importância à estratégia de expansão horizontal pela aquisição de concorrentes. Isso não implicou no abandono da opção pela integração vertical nem da operação nas faixas mais nobres do mercado. Na verdade, pesou a avaliação de que a concentração no mercado de trefilados estreitava demais o espaço para o crescimento do grupo na siderurgia, e a ameaça dada pela ampliação do grupo Gerdau no mercado de aços não planos.

No processo de diversificação foram criadas subsidiárias sem vinculação direta com a atividade siderúrgica. Exemplo disso são a Belgo Mineira Comercial Exportadora, trading que concentra as atividades de exportação do grupo e a Belgo Mineira Sistemas, voltada para o desenvolvimento de sistemas e serviços de processamento de dados. O grupo também participa no capital de três agropecuárias, uma distribuidora de títulos e valores mobiliários e uma corretora de seguros.

A escala reduzida das operações da Belgo Mineira tem prejudicado sua competitividade. Economias de escala têm possibilitado a algumas usinas integradas com produção entre 4 e 10 milhões de toneladas contraporem as vantagens das mini-usinas não integradas, mas o porte da Belgo Mineira não permite que usufrua desses ganhos de escala. Sua escala também não permite que seja implantada uma coqueria.

A Belgo Mineira detém 17% da capacidade de produção de aços laminados não-planos comuns no Brasil. Considerando as demais usinas vinculadas ao grupo (MJS e Dedini) sua participação salta para 40%.

No que se refere ao destino da produção, há uma grande diferença entre as mineradoras e as empresas industriais do grupo. Enquanto a Samarco e a Samitri (mineradoras) estão quase inteiramente voltadas para as exportações, os produtos industrializados estão voltados para o mercado doméstico.

Os investimentos dos últimos quinze anos mostram uma maior preocupação com a modernização e integração vertical do que com a expansão da capacidade em siderurgia e mineração. Esse quadro só sofre algumas alterações com a aquisição de alguns concorrentes pela Belgo Mineira.

A compra da Cofavi em 1993 inaugurou uma mudança na estrutura do grupo Belgo Mineira, que continuou com a aquisição da Dedini e da Mendes Júnior Siderúrgica. A orientação do grupo foi alterada com essas aquisições, e o grupo passou a adotar a expansão horizontal na indústria de aços não planos por meio da aquisição de concorrentes como uma de suas estratégias principais. Essa foi uma resposta ao grupo Gerdau, que vinha apresentando acelerado crescimento.

IX - Gerdau

A origem do grupo Gerdau data de 1901, com a Fábrica de Pregos Pontas de Paris. Desta empresa surge a Metalúrgica Gerdau, uma das atuais *holdings* do grupo.

Em 1948, com o objetivo de tornar-se independente da importação de matérias primas, a metalúrgica Gerdau resolveu integrar e diversificar sua produção, adquirindo o controle acionário da Siderúrgica Riograndense. Em 1955 teve início a construção de uma nova unidade operacional da Riograndense, sendo essa planta pioneira na América Latina na utilização do processo de lingotamento contínuo.

No final dos anos 60 e início dos 70 a Gerdau passa a operar múltiplas unidades industriais. Em 1968 a metalúrgica Gerdau assumiu o controle acionário da Açonorte. Em 1971 o grupo adquiriu a Guaíra, e em associação com a alemã Thyssen a Cosigua (Cia. Siderúrgica da Guanabara). Durante a década de 70 a expansão desta usina, considerando o crescimento do consumo interno de aço estrutural e os ambiciosos programas governamentais no setor siderúrgico, constituiu a principal estratégia da Gerdau. O projeto de ampliação só entrou totalmente em operação em 1984, quando o grupo Gerdau já havia comprado as ações da Thyssen. A partir de então, a Cosigua passou a liderar com a usina da Belgo Mineira e a MJS a condição de maior usina de não-planos do país.

Ao final da década de 70 o grupo já apresentava várias das características que o particularizam hoje: a opção por usinas semi-integradas, produção segmentada por várias plantas de tamanhos diferentes, e concentração em produtos mais simples, destinados basicamente à construção civil.

A expansão horizontal teve papel central nos investimentos do grupo, tendo sido realizada principalmente com a compra de concorrentes. O resultado dessa estratégia foi a ampliação da produção de aço em mais de duas vezes desde o final dos anos 70. Para atingir esse nível de produção teve papel importante a maturação dos investimentos em ampliação e construção de usinas iniciados nos anos 70, mas 64% da nova capacidade produtiva surgiu como consequência da incorporação de unidades adquiridas de outras empresas no Brasil e no exterior.

Ao adquirir empresas já constituídas, principalmente durante as recessões, o grupo reduziu o capital necessário à sua expansão. Também evitou a briga para ocupar o mercado desses produtores, considerável por se tratar de uma indústria com capacidade excedente.

Durante a década de 80, também ocorreram iniciativas de integração vertical, que alcançaram o suprimento de insumos. Isso foi obtido com a incorporação de três empresas que atuavam na produção não-integrada de ferro-gusa.

Assim, a compra de concorrentes foi o mais importante mecanismo utilizado para conduzir o movimento de expansão horizontal na siderurgia e o processo de reforço da integração vertical para frente e para trás do grupo nos anos 80.

Na primeira metade dos anos 90 teve seqüência a agressiva conduta de expansão horizontal, baseada principalmente na aquisição de concorrentes. Outras estratégias, como a internacionalização e a modernização da estrutura produtiva também ganharam destaque nas condutas do grupo.

A recessão do início dos anos 90, atingindo a construção civil trouxe reflexos para o grupo Gerdau. Apesar da ampliação das exportações e do aumento da capacidade produtiva, a produção de aço do grupo diminuiu em 1990, elevando o grau de ociosidade de suas aciarias. A reação a esse quadro foi uma reestruturação que envolveu a desativação de algumas unidades industriais em 1990, bem como a paralisação da operação de altos-fornos. A desativação destes representou uma mudança na estratégia de ampliar a parcela da carga das aciarias suprida por gusa fabricada pelo próprio grupo.

Apesar dessas mudanças, o eixo central de ação estratégica do grupo Gerdau prosseguiu durante a década de 90. Outras siderúrgicas foram adquiridas, aumentando a capacidade de produção de laminados. A expansão horizontal na siderurgia de não-planos continuou a ter uma posição prioritária nas estratégias do grupo, e o crescimento foi obtido através da compra de concorrentes.

Entre os anos 80 e meados do 90, a participação do grupo Gerdau na indústria brasileira de aços não-planos passou de 44% para 53%. No conjunto da siderurgia brasileira, a parcela controlada pelo grupo passou de 11% a 13%.

Apesar de expressivos, esses números revelam um crescimento menor do que seria esperado do maior grupo siderúrgico brasileiro face às oportunidades dadas pela privatização das maiores usinas brasileiras. Se, por um lado o Gerdau se mostrou ativo os leilões de empresas de menor porte, esteve ausente das

privatizações das siderúrgicas integradas de maior porte. A explicação para esse comportamento está no próprio tamanho dessas empresas, dado que a aquisição delas exigiria grande aumento do endividamento ou a associação com outros sócios.

A incorporação de empresas no exterior aprofundou o processo de internacionalização do grupo, que tinha em 1995 14% de sua capacidade produtiva no exterior, contra 8% em 1990.

Capítulo III

As Estratégias dos Grandes Grupos

A trajetória dos grandes grupos industriais brasileiros foi muito influenciada pela história da industrialização do país, desde seu início até os dias atuais. Se anteriormente a influência se deu através dos financiamentos públicos e dos incentivos à industrialização, na década de 90 teve profundo impacto nas estratégias dos grandes grupos a liberalização comercial iniciada em 1990, o processo de reforma do Estado, e privatização.

O primeiro grande impulso ao crescimento dos grupos industriais nacionais vem no período 1930-61, na fase de restrição às importações, período no qual se observou enorme expansão e diversificação da indústria visando atender a demanda interna. Nesse período se consolidaram as "empresas brasileiras de gestão familiar, algumas pertencentes ao mesmo proprietário, constituindo conglomerados informais superdimensionados e diversificados setorialmente, por razões de dispersão do risco patrimonial" (Tavares, 1999: 330). Deste modo, não havia qualquer preocupação com sinergias inter ou intra-setoriais nas estratégias destes grupos recém formados.

Nesse período observou-se a mudança da estrutura industrial brasileira. Setores tradicionais (alimentos, fumo, bebidas, couro, mobiliária, têxtil, vestuário e editorial e gráfica) que em 1949 respondiam por 70% do valor da produção industrial, representavam 49% desse valor em 1961. As indústrias de bens intermediários, de consumo duráveis e equipamentos, núcleo da expansão industrial até 1980 passavam a ganhar peso.

A estratégia dos grupos industriais brasileiros para essa nova realidade deu-se com a criação de novas empresas. Surge assim a Metalúrgica Gerdau, originária da Fábrica de Pregos João Gerdau & Filho, que com a aquisição da Siderúrgica Riograndense constitui o núcleo do primeiro grupo siderúrgico nacional e a têxtil Votorantim, que diversifica seu capital para cimento, química e

siderurgia nos anos 1930 e para papel, alumínio e cerâmica nos anos 40. A Cia. Suzano de Papel e Celulose aumenta e integra sua produção nos anos de restrição às importações, o mesmo ocorrendo com Klabin, Sadia e Perdigão.

Na década de 80 observam-se, de modo geral, condutas defensivas. Segundo Tavares (1999), estas incluiriam a formação de *holdings* e a criação ou compra de financeiras e bancos pelos principais grupos industriais nacionais. Numa economia cujo lado financeiro apresentava inflação alta, com moeda indexada e com financiamento de longo prazo insuficiente, na qual o mercado interno estava estagnado, foram forjadas estratégias de caráter "rentista". Nessas estratégias, o objetivo dos investimentos era diminuir o risco e aumentar as margens de lucro financeiro através da ampliação e diversificação das carteiras dos grupos. Assim, durante os anos 80, a diversificação era efeito da busca de ativos seguros ou de elevada liquidez, que garantissem proteção patrimonial aos grupos.

As estratégias conservadoras incluíram: a aquisição de empresas sólidas, capazes de manter sua rentabilidade em cenário de crescente incerteza; aquisição de ações de empresas líderes; diversificação de riscos mediante a dispersão de ativos reais e financeiros nos portfólios dos grupos nacionais; e aquisição de empresas mineradoras, de reflorestamento, imobiliárias, e de terra, ou seja, de ativos que funcionavam como reserva de valor (Tavares, 1999).

O início da abertura comercial em 1991 apresenta uma nova realidade para os grandes grupos industriais nacionais. A concorrência das importações no mercado interno, aliada ao baixo dinamismo das exportações de manufaturas a partir de 1994 devido à sobrevalorização do real, forçou os grupos nacionais a restringir o âmbito de suas operações, encaminhando-se para a especialização produtiva em seus setores originais, de commodities agrícolas e industriais. Uma novidade diz respeito ao grande número de operações patrimoniais efetuadas nos últimos anos. O número de fusões e absorções de empresas cresceu aceleradamente a partir de 1995. De acordo com o CADE, somente em 1996 foram registrados 328 casos, 465,5% acima do ocorrido em 1992. (Kupfer, 1998: 125)

A abertura comercial aumentou a distância entre os setores que eram internacionalmente competitivos e os não competitivos. Deste modo, tem discriminado com mais nitidez as indústrias segundo critérios de competitividade. Segundo Bonelli (1998) foi o impulso dado pela abertura que fez os grupos remodelarem suas estratégias, deixando de lado estratégias meramente defensivas (como a redução do quadro de pessoal).

Na visão de Tavares (1999) está emergindo uma dinâmica de conglomeração diferente, mais restrita em termos de setores e de número de participantes do que as fases anteriores. Extensões das atividades dos grupos são consequência da percepção dos empresários de limites à expansão dos grupos a partir de seus *core-businesses*, ou do aproveitamento de oportunidades surgidas com o processo de privatização.

Outra característica dessa nova etapa de reestruturação dos grandes grupos industriais é a concentração no setor de commodities. Tavares (1999) ressalta que dos 30 maiores grupos brasileiros em 1998, 13 (incluindo Klabin, Sadia, Perdigão, Gerdau, Belgo-Mineira, Votorantim e Suzano) tinham seus *core-businesses* principais em commodities. Além disso, grupos que atuavam em setores não-comoditizados têm se expandido para a produção de commodities (a exemplo da Vicunha com a aquisição da CSN e CVRD). A expansão dos grandes grupos nessa área tem ocorrido por meio da compra de empresas menores ou da privatização dos setores petroquímico, siderúrgico e de mineração.

As empresas brasileiras produtoras de bens de consumo duráveis e não-duráveis têm sido adquiridas por multinacionais desses setores. Esse movimento pode ser observado no setor de alimentos e bebidas, material eletroeletrônico, autopeças e produtos farmacêuticos e de higiene (Tavares, 1999).

De modo geral, as estratégias dos grupos privados nacionais no período recente dividem-se em três. A primeira engloba aqueles grupos que buscam resistir em seus *core-businesses* originais, usando as privatizações para reforçá-los e têm sucesso. Exemplo de grupos que adotam esta estratégia são o grupo Gerdau, que se torna o principal grupo privado nacional de siderurgia e o grupo

Votorantim, que apesar de perder o leilão da CVRD mantém sua atuação nos seus setores originários e avança pelo setor de energia e gás, via CPFL.

Uma segunda estratégia seria a dos grupos que reduzem sua conglomeração ou reforçam sua especialização em commodities. Exemplo claro dessa estratégia é o grupo Klabin, que se mantém no setor de papel e celulose sem buscar maior diversificação, inclusive vendendo sua subsidiária no setor de cerâmica.

A terceira estratégia está associada ao grupo Vicunha, que se diversifica radicalmente a partir das indústrias têxtil e de vestuário, para a siderurgia (CSN), e então para mineração (CVRD) e serviços de infra-estrutura e de energia elétrica. Entretanto, diferentemente dos grandes conglomerados mundiais, "a estratégia do grupo não parece ser, primordialmente, a de manter a médio prazo a configuração de conglomerado, mas de 'valorizar esses ativos e a partir daí ver o que pode fazer em termos de fusão, cisão, compra, venda ou outra alternativa'" (Tavares, 1999: 344). Questionados sobre as razões para a participação do grupo Vicunha no leilão da CSN, empresa de um ramo de atividade tão distante do seu core-business, seus dirigentes responderam: "Porque é um bom negócio". (Bonelli, 1998: 53)

A estratégia do grupo Vicunha, nos últimos anos tem sido montar um portfolio de investimentos, independente de relações com os setores sem que tradicionalmente atua. Diversificação desse tipo anteriormente só havia sido vista nos grandes conglomerados financeiros, cujas finalidades estratégicas parecem ser bem diferentes dos grupos de base industrial.

Em resumo, a estratégia dos grupos brasileiros na década de 90 é, segundo Bonelli (1998), "especializar-se para enfrentar os desafios da globalização". Entretanto, há iniciativas de abertura do leque de atividades por parte dos grupos analisados. A busca de sinergias é freqüentemente apontada como a razão para uma certa diversificação pelos líderes empresariais. De acordo com a análise de Bonelli (1998), a busca de especialização nem sempre foi a estratégia de fato seguida por parte dos principais grupos econômicos de base

industrial. Com alguma frequência ocorreram desvios de rota, nem sempre corrigidos.

Além disso, intensas reestruturações patrimoniais, sob a forma de fusões e aquisições vêm acompanhando o movimento de vários grupos na direção da diversificação, movimento estimulado pela privatização.

De modo geral, as estratégias dos grupos nos anos 90 reforçaram tendência que já vinha de antes: reestruturação patrimonial por fusões, aquisições e vendas de empresas. A inserção externa e o papel do Mercosul também teve importância para alguns grupos, nos segmentos de alimentos, papel e celulose, têxteis e siderúrgicos semi-acabados.

A abertura comercial e a recessão do começo da década intensificaram a pressão competitiva sobre as empresas. O processo prosseguiu com o aprofundamento da abertura no início da estabilização.

A resposta dos grandes grupos à reforma do Estado foi bastante heterogênea. Na verdade, poucos grupos de base industrial tiveram grande importância nas privatizações, sendo que os grandes atores foram os conglomerado financeiros e as grandes construtoras.

Para alguns grupos, a participação nas privatizações iniciou-se cedo, e fez parte de sua estratégia mais geral de aquisições, como por exemplo o grupo Gerdau. Em outros, o ímpeto veio mais tarde, com bastante ousadia, especialmente no caso da Vicunha. Outros casos mais conservadores parecem caracterizar Votorantim, Alpargatas e Belgo Mineira, por exemplo.

Analisando os grupos segundo seu setor de atuação é possível comparar suas estratégias, como se segue.

Papel e Celulose: Klabin e Suzano Nemofeffer

A principal característica da estratégia do grupo Klabin no período foi a especialização, enquanto que a Suzano Nemofeffer buscou maior diversificação.

As estratégias destes dois grupos apresentam algumas similaridades. Ambos expandiram e verticalizaram ao máximo o parque produtivo em suas

principais plantas, operando da extração da madeira à fabricação de papel, adicionando valor à sua produção, desenvolvendo uma produção de papel diversificada. Também executaram projetos que buscavam a produção de celulose para exportação, a Klabin com a aquisição da Riocell e a Suzano com a criação da Bahia Sul.

A diferença entre as estratégias de Suzano e Klabin está no fato de a Suzano ter buscado diversificação intersetorial, investindo em petroquímica e adquirindo ações de empresas de outros setores, enquanto que a Klabin especializou-se apenas no setor de papel e celulose.

A expansão buscada pela Suzano foi posta à prova no início dos anos 90. O grupo foi profundamente afetado pela contração dos mercados interno e externo, com retração dos preços de papel e da petroquímica. A contração da demanda, associada à entrada de novos concorrentes (Votorantim) e à abertura comercial aumentou a concorrência no segmento, reduzindo a rentabilidade.

Apesar disso, o grupo Suzano teve que dar continuidade ao projeto Bahia Sul, que estava em execução, e o grau de endividamento foi ampliado rapidamente. Apesar disso o grupo ampliou as oportunidades advindas da privatização para aumentar sua participação na petroquímica. Segundo Bonelli, a estratégia de crescer em dois setores intensivos em capital, num momento de forte concorrência nacional e internacional, foi uma estratégia bastante ousada.

Ao atuar nos leilões de privatização das empresas petroquímicas estatais, o grupo consolidou sua posição nas empresas químicas de segunda geração, tanto em segmento em que já atuava (termoplásticos) como em novos segmentos (borracha sintética), assim como nos seus fornecedores de primeira geração (centrais petroquímicas). Claramente, o grupo Suzano diversificou para muito além de seu core business, ao contrário do Klabin.

Têxtil e Confecções: Vicunha e Alpargatas

O segmento de têxteis e confecções foi provavelmente o mais afetado pela abertura comercial dos segmentos analisados. A penetração das importações nesses segmentos impôs pesadas perdas de mercado e forte competição.

O uso de matérias-primas importadas tem representado uma forma de aumento da competitividade da produção, entretanto a Vicunha tem aproveitado muito mais essa oportunidade do que o Alpargatas, que tem uma estratégia mais defensiva.

Enquanto ambos os grupos expandiram-se através de fusões e aquisições, o Vicunha tirou mais proveito da realocização de suas plantas para áreas favorecidas pela política econômica e onde a mão de obra é mais barata.

Alimentos: Sadia e Perdigão

As estratégias de Sadia e Perdigão tem sido similares, com ênfase na diferenciação de produtos, agregação de valor à produção e importância da exportação. As estratégias de diversificação ocorrem dentro das áreas principais de atuação, havendo tanto forte competição quanto concentração das atividades em torno de cadeias de produtos alimentares.

Trata-se de um setor onde a penetração das importações, a despeito da abertura comercial, foi bastante fraca, não ameaçando a posição dos grupos analisados.

Siderurgia: Gerdau e Belgo Mineira

O processo de privatização da siderurgia foi um fator que beneficiou muito as empresas do setor, particularmente as que competiam diretamente com as estatais. No segmento de aços não planos comuns, onde Gerdau e Belgo Mineira concentram suas atividades, 87% da capacidade produtiva é controlada pelos dois grupos.

Mesmo antes da privatização nos anos 90 o grupo Gerdau já tinha mostrado seu interesse por aquisições nessa área. Nesse ponto a estratégia foi

diferente da Belgo Mineira, que apenas nessa década veio a ser mais ativa com a aquisição da Cofavi e da MJS. No geral, enquanto a Gerdau se expandiu por meio de aquisições de concorrentes, a Belgo Mineira preferiu se associar com empresas locais, assegurando mercados. Enquanto a Belgo Mineira manteve seu foco mais concentrado, a Gerdau buscou maior diversificação, com seu leque de atividade se abrindo mais do que seria justificado pela busca de sinergias na produção.

Bibliografia

- BONELLI, R. (1998). **As Estratégias dos Grandes Grupos Industriais Brasileiros nos Anos 90** – Texto para Discussão n. 569 – IPEA : Rio de Janeiro, 1998.
- KUPFER D. (1998). **Trajetórias de Reestruturação da Indústria Brasileira Após a Abertura e a Estabilização** – Tese de Doutorado – Instituto de Economia UFRJ, 1998.
- _____. (2001). **Mudança nas Empresas e Grupos Líderes da Economia Brasileira na Década de 90** – Instituto de Economia UFRJ : Rio de Janeiro, 2001.
- LANGLOIS, R., ROBERTSON, P. (1995). **Firms, Markets and Economic Change**. – New York : Routledge, 1995
- MONTGOMERY, C., PORTER, M. (Org.). **Estratégia : a busca da vantagem competitiva** ; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. – Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- PENROSE, E. (1959). **The theory of the growth of the firm** – Oxford U.K., : Edição Basil Blackwell, 1972.
- PORTER, M. (1979). Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C., PORTER, M. (Org.). **Estratégia : a busca da vantagem competitiva** ; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. – Rio de Janeiro : Campus, 1998, p. 11-27.

_____. (1987). Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C., PORTER, M. (Org.). **Estratégia : a busca da vantagem competitiva** ; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. – Rio de Janeiro : Campus, 1998, p. 237-269.

POSSAS, M. (1988). Em direção a uma paradigma microdinâmico: a abordagem Neo-Schumpeteriana. In: **Ensaio sobre Economia Política Moderna: teoria e história do pensamento econômico**. – São Paulo : Marco Zero, 1988, p. 157-177.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. (1990). A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia : a busca da vantagem competitiva** ; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. – Rio de Janeiro : Campus, 1998, p. 293-316.

ROCHA, F., KUPFER, D. (2002). **Evolução das Empresas Líderes Brasileiras na Década de 90** – Instituto de Economia UFRJ : Rio de Janeiro, 2001.

SIQUEIRA, T. (2000). Os Grandes Grupos Brasileiros: Desempenho e Estratégias na Primeira Metade dos Anos 90 – **Revista do BNDES** : Rio de Janeiro, V.7, N. 13, p. 3-32.

TAVARES, M. (1999). Brasil: Estratégias da Conglomeração. In: Fiori, J. **Estados e Moedas no Desenvolvimento das Nações** – Petrópolis : Editora Vozes, 1999, p. 327-350.

TEECE, D., PISANO, G. (1998). The Dynamic Capabilities of Firms: na Introduction. In: DOSI, Giovanni, TEECE, David J., CHYTRY, Josef. **Technology, Organization and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change**. – New York : Oxford University Press, 1998, p. 193-212.