

Industria - Santa Catarina (Estado)



1290000813



TCC/UNICAMP L628e

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

**ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA CATARINENSE**



Aluno : Alexandre de Paula Lima

Orientador : Cláudio S. Maciel

Banca : Gabriel Ferrato dos Santos

Maciel, Claudio Scheller

1992

INTRODUÇÃO

Ao se analisar a estrutura e a constituição dos diversos setores industriais brasileiros, pode-se verificar um enorme crescimento e uma presença cada vez maior de empresas de Santa Catarina em alguns destes setores, a partir de 1970 até os dias de hoje (década de 1990).

Apesar da produção global da indústria catarinense ser muito pouco significativa em relação à produção brasileira (ver tabela I), assim como é também a dos seus principais gêneros industriais (ver tabela II), existem dentro destes gêneros da indústria, alguns setores que a partir de 1970 conseguem atingir altas taxas de crescimento, o que lhes proporcione obter uma presença à nível nacional cada vez mais acentuada, assim como uma expansiva liderança de mercados.

Estes setores, que são responsáveis por grande parte da produção industrial catarinense (ver tabela III), possuem características específicas, como a alta tecnologia utilizada na produção, a busca contínua pela qualificação e diferenciação dos artigos produzidos e a observação das tendências e padrões de desenvolvimento mundiais.

Para comprovarmos o dinamismo destes setores, basta mencionarmos que as principais empresas que os constituem são líderes absolutas dos seus respectivos mercados. Como exemplo podemos citar o Caval, a Sadia e a Parfinação no setor

TABELA I - Participacao da Industria de Santa Catarina na Producao Industrial Brasileira

	ANO	V.P.	V.T.I.
ISC/BR	1970	2.49%	2.65%
ISC/BR	1980	3.92%	4.20%

Fonte : IBGE - Censo Industrial/1970 e 1980

V.P. - Valor da Producao

V.T.I. - Valor da Transformacao Industrial

TABELA II - Participacao dos Principais Generos Industriais de Santa Catarina na Producao Total Brasileira

	1970		1980	
GENERO	V.P.	V.T.I.	V.P.	V.T.I.
TEXTIL	4.20%	5.14%	8.74%	7.42%
PRODUTOS ALIMENTARES	2.75%	2.90%	5.46%	5.16%
MECANICA	2.46%	2.15%	3.70%	3.27%

Fonte : IBGE - Censo Industrial/1970 e 1980

TABELA III - Participacao dos Principais Generos Industriais de Santa Catarina na Producao Total do Estado

	1970		1980	
GENERO	V.P.	V.T.I.	V.P.	V.T.I.
TEXTIL	15.42%	17.58%	14.92%	11.07%
PRODUTOS ALIMENTARES	21.95%	14.26%	19.08%	12.09%
MECANICA	5.33%	5.56%	7.07%	7.74%

Fonte : IBGE - Censo Industrial/1970 e 1980

agroalimentar; o Grupo Weg e a Tups no metal mecânico e a Hering e a Ártex no setor têxtil.

Desta forma, o principal objetivo deste trabalho, é justamente esclarecer as razões que levaram estes setores a atingir um alto grau de desenvolvimento e a possuir empresas tão competitivas, apesar de estarem inseridos em um Estado que apresenta baixos índices relativos à produção nacional.

Inicialmente, para que possamos começar a entender os fatores que determinaram o grande crescimento destes setores catarinenses, precisamos analisar os fundamentos históricos que delimitaram o povoamento e a industrialização de Santa Catarina.

Para isto, faremos no próximo tópico, um sintético estudo a respeito da vinda dos imigrantes europeus para este Estado, em meados do século passado, e de como os traços culturais dos mesmos influenciaram na formação das bases produtivas locais.

OS FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

Geograficamente, o Estado de Santa Catarina é caracterizado pela presença de inúmeras bacias hidrográficas que cortam todo o território, dando origem à várias regiões independentes, com pouca, ou às vezes, nenhuma comunicação entre si.

Este fator merece ser destacado, pois tem relativa importância como elemento determinante da ocupação do Estado por vicentinos e açorianos até a entrada das primeiras levas de imigrantes europeus.

Em relação aos vicentistas, é importante mencionar a existência de correntes humanas (chamadas de bandeiras colonizadoras) que partiam da comunidade de São Vicente com o objetivo de se fixarem nas terras meridionais e desenvolverem atividades agropastoris.

Já as correntes de açorianos chegavam ao Brasil (no meados do século XVIII) sob o impulso e as promessas (isenções tributárias, auxílios materiais) do governo português, que tinha intenção de povoar a área, justamente para ser favorecido nas disputas de terras contra a Espanha.

Tanto vicentistas quanto açorianos se inseriram na atividade criatória, principalmente de gado bovino e murcho, atividade que objetivava abastecer as zonas de mineração.

Assim desenvolveu-se o povoamento da Santa Catarina,

que teve acentuado o seu caráter difuso quando da chegada dos primeiros imigrantes europeus por volta de 1850.

OS IMIGRANTES E A COLONIZAÇÃO

São várias as causas dos fluxos migratórios ocorridos na Europa no século XIX. A pressão demográfica, relativa aos meios de subsistência associada à crises na produção agrícola, ao limite atingido na partilha das propriedades (minifúndios) e ao desarranjo provocado pelo impulso do desenvolvimento industrial, que fez surgir uma grande massa de camponeses expropriados e proletários (principalmente artesãos), criou a necessidade de procura de novas terras, de novos recursos (via colonização, imigração), em novos países, entre estes, o Brasil.

Em Santa Catarina, os imigrantes (principalmente alemães e italianos) começam a chegar por volta de 1850, formando comunidades rurais com características, tanto físicas quanto culturais, bem típicas. Assim foram se formando várias colônias, desintegradas entre si, mas que evoluíam rapidamente no sentido de formação de centros urbanos. Os alemães se concentraram principalmente na região nordeste do Estado, formando núcleos como Joinville (no Vale do São Francisco), Blumenau e Brusque; já os italianos se estabeleceram na região sul do Estado ao longo do Vale do Tubarão, dando origem a cidades como Crisciúma e Urussanga e também no litoral central (Nova Trento e Nova Itália).

Em cada uma dessas colônias, desenvolveram-se atividades econômicas bastante diferenciadas e que não se restringiam apenas a operações de uso da terra; conjuntamente a esta atividade ocorria a de transformação artesanal familiar, a extrativa e também o comércio (intra-colônia). Assim, cada uma dessas regiões se identificou com uma

determinada atividade, a qual, com o passar do tempo, passou a receber maior atenção. Blumenau e Brusque, por exemplo, se voltaram para a fiação e tecelagem e em 1870 já eram centros urbanos pioneiros na "industrialização" de tecidos. Em Joinville, se desenvolveu a atividade manufatureira, ligada a metalurgia. Já no sul do Estado, os colonos se apegaram a exploração carbonífera.

Em relação a esta última abordagem, é interessante o desenvolvimento dessas atividades primordiais até os tempos de hoje. A base atual da economia de cada uma dessas regiões nada mais é que a evolução dos seus traços marcantes, presentes no início do processo colonizador.

Porém, apesar de serem diferenciadas, estas atividades econômicas se iniciaram (cada qual em sua região) dentro de estruturas semelhantes, ou seja, pequenas propriedades que produziam de modo intensivo, divisão social do trabalho marcante, presença de uma considerável organização administrativa e também de uma forte integração entre a agricultura e a "indústria" derivada da transformação desses produtos rurais. Além dessas, existe uma outra característica importante peculiar a todas essas regiões, que é a preocupação crescente de produzir excedentes consideráveis, destinados ao comércio, em mercados mais afastados.

Esta preocupação com a existência de excedentes não se restringia apenas aos produtos básicos (milho, arroz, trigo) e aos produtos os quais as colônias tinham certa especialização (tecidos, manufaturas), mas também atingia produtos, os mais diversos possíveis, como queijos, vinhos, fumo, entre outros, que necessitavam ser produzidos, pois o imigrante europeu não se resignava ao auto-consumo, e estava, obviamente acostumado à um padrão de vida superior.

Também relacionado com este melhor nível de vida, com o qual se preocupavam os colonos, estão os permanentes investimentos

ocorridos no sentido de uma maior urbanização das comunidades e também de uma maior articulação destas com os centros mais desenvolvidos. Assim, os imigrantes não poupavam esforços e nem recursos quando se tratava de melhorias nos serviços públicos, como saúde, educação e principalmente transportes, com a construção de pontes, hidrovias, portos e estradas que possibilitavam o escoamento da produção às regiões de comércio mais intenso.

A CONTÍNUA BUSCA DE MERCADOS, A DIVERSIFICAÇÃO E A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

Este constante interesse dos colonos das diversas regiões catarinenses em se aproximar dos maiores centros urbanos e comerciais da época, através do permanente desenvolvimento dos sistemas de transporte, foi fator decisivo na busca de novos mercados a nível nacional, que começou a tomar corpo na medida em que ocorria o adensamento populacional e o concomitante crescimento do excedente produtivo nas colônias.

Precisando escoar o excesso de produção, procuraram as colônias alguns mercados em expansão de outras regiões do país. Aproveitaram então, os "comerciantes" catarinenses do impulso do ciclo do café em São Paulo, que possuía cerca de 800 mil imigrantes europeus (italianos, principalmente) com hábitos alimentares distintos, e que só poderiam ser supridos completamente com os artigos muitas vezes só produzidos nas regiões meridionais do país. Além de São Paulo, os produtos de Santa Catarina encontraram também grande aceitação na região nordestina, que possuía uma agricultura insuficiente em relação ao seu grande contingente populacional, no Estado da Guanabara, que possuía uma agropecuária exígua; e na região amazônica, que se desenvolvia as custas

da grande expansão da borracha.

Porém, para que as diversas regiões catarinenses pudessem manter esses mercados conseguidos e evitar a concorrência dos produtores provenientes de estados (Minas Gerais e Paraná, por exemplo) melhores localizados geograficamente em relação aos principais centros comerciais, era necessário uma contínua diferenciação de produtos e diversificação da produção; e isto não deveria se concentrar apenas nos produtos agrícolas, mas principalmente nas atividades manufatureiras e nas nascentes indústrias de beneficiamento.

Dessa forma as atividades teriam sempre que se inovar, através de um processo de especialização que requeria conhecimentos técnicos avançados. Isto contudo não era problema, devido a alta qualidade da mão de obra imigrante, e seu adestramento técnico oriundos das "revoluções industriais" que vinham ocorrendo na Europa. Além do mais, deve-se destacar a grande capacidade empresarial dos colonos, que muito bem organizavam a produção e o comércio, fator este decisivo para o processo de acumulação de capital necessário à arrancada industrial.

A INDUSTRIALIZAÇÃO

Assim, na medida em que a população ia se adensando e que crescia o excedente de produtos comerciáveis, amadureciam as condições para o impulso industrial. O acúmulo interno de capital necessário a industrialização provinha do volumoso comércio correte, tanto no âmbito colonial quanto nacional; e também da crescente monetarização dos integrantes dos centros urbanos e rurais.

Além da acumulação interna de recursos, outros fatores foram primordiais para a tomada do crescimento industrial. A maior

divisão-social do trabalho, com diferenciação de funções, principalmente no que tange a divisão entre cidade e campo (ensejando a formação de um mercado local para sua própria indústria) e a articulação sempre presente entre estes dois meios (urbano e rural) no sentido de aproveitamento de todos os tipos de insumos e matérias primas, foram essenciais para que Santa Catarina saísse na frente na conquista de vários segmentos de mercados.

É interessante notar que a industrialização, para a maioria das regiões de Santa Catarina, se desenvolveu em cima das características iniciais, presentes em todos os ciclos econômicos desde a colonização, ou seja, a constante inovação técnica, a diferenciação de produtos, a diversificação das atividades e a grande integração entre os centros industriais e a propriedade rural. Além do mais, há uma especialização na produção, por parte das diversas regiões catarinenses, especialização esta que evolui diretamente dos traços mais marcantes de cada uma delas no princípio do processo colonizador.

Assim formam-se, como P. F. Lago⁽¹⁾ muito bem definiu, os eixos produtivos. O eixo agro-industrial, por exemplo se constitui principalmente nas áreas de colonização italiana e os eixos mais dinâmicos como o têxtil (em Blumenau e Brusque) e o mecânico (Joinville) se desenvolveram no nordeste do estado onde a etnia e os fatores culturais germânicos predominavam.

O importante nesta abordagem é a preocupação sempre presente dos produtores pertencentes aos mais variados eixos econômicos em desenvolverem artigos os mais diferenciados possíveis e de procurarem ramos ainda virgens da indústria brasileira para se especializarem; e assim surgiram em Santa Catarina as primeiras tecelagens, fundições e indústrias agroalimentares.

O pioneirismo catarinense foi possível devido a diversificada produção existente nas colônias, a simbiose entre a elaboração de insumos e produtos finais e como já mencionado, a existência de recursos humanos qualificados e de alta tecnologia de fabricação, que tomando por exemplo a indústria alimentar, passava até pela formação de estações experimentais.

Todos esse fatores em conjunto tornaram determinados produtos catarinenses muito superiores ao dos concorrentes, e por causa dessa associação a qualidade é que a nascente indústria catarinense conseguiu o domínio de vários mercados a nível nacional. Por exemplo, no que tange a indústria têxtil, os mercados de artigos felpudos e de luxo, que serviam à uma camada social mais alta, acostumada com produtos nobres e importados, cujos similares nacionais, até então, não existiam.

A obtenção desta qualidade em cada um dos produtos específicos exigiu de cada empresa, uma participação muito ativa no que diz respeito a melhorias das condições básicas e essenciais ao desenvolvimento. Assim, os dirigentes empresariais se uniram em torno da construção da Estrada de Ferro de Santa Catarina, na formação de consórcios para a expansão da rede de energia elétrica e também na criação de instituições financiadoras de crédito; tudo isto para incentivar ainda mais a produção e facilitar o comércio com os maiores centros nacionais (São Paulo e Rio de Janeiro); objetivos estes presentes na mentalidade progressista do imigrante, desde os primeiros anos da colonização.

Esta atitude, também autêntica e praticamente pioneira das empresas catarinenses de procurar as melhores condições e recursos necessários para sempre estarem conseguindo "saltos" no desenvolvimento, foi também muito importante para o início do processo de verticalização, ao qual a maioria delas se dirigiu.

As empresas catarinenses, são em geral, extraordinariamente

integradas verticalmente. As têxteis por exemplo, produzem com frequência seus próprios teares e peças de reposição e algumas chegam até a plantar o algodão; já as agroalimentares possuem desde granjas criatórias e moinhos cerealíferos (para produção de rações) até frotas transportadoras.

Este requisito associado a agressividade na busca de mercados, a renovação técnica e a alta taxa de reinvestimento dos lucros é de grande importância para que as indústrias catarinenses consigam manter suas características básicas (diferenciação e alta qualidade dos produtos), assim como para superarem períodos de instabilidade, fator decisivo quando se quer manter uma liderança de mercado, existente desde tempos remotos.

CONCLUSÃO

Após a análise aqui desenvolvida, pode-se concluir que certos setores da economia catarinense possuem grande expressão nacional, porque seus fundamentos históricos assim permitiram, ou seja, ao longo dos seus desenvolvimentos na história, algumas indústrias catarinenses conseguiram adquirir e firmar determinadas características que lhe permitiram saltar na frente das demais indústrias de outras regiões do país.

Assim entende-se o porquê do Estado de Santa Catarina possuir setores tão dinâmicos, com forte potencial exportador e com várias empresas líderes de mercado, apesar do Estado como um todo não possuir uma produção global, à nível de Brasil, muito representativa.

Aliás, o fato das empresas catarinenses serem líderes de mercado; principalmente os ligados aos setores metal-mecânico, agroalimentar e têxtil; será melhor entendido a partir de agora, com a análise das várias estratégias empresariais adotadas por algumas empresas ao longo dos seus desenvolvimentos.

Para se fazer esta análise, escolhemos uma empresa representativa de cada setor estudado.

Os critérios da escolha estão baseados, principalmente, no fato destas empresas serem as que apresentam as características mais próximas ao pensamento

desenvolvimentista do imigrante europeu, que se fixou no Estado, em meados do século passado.

Explicando melhor, as empresas seguem estratégias cujas estruturas representam a evolução dos traços mais marcantes da colonização e industrialização de Santa Catarina.

Portanto, daqui para frente, ao analisarmos os casos do Grupo Weg, da Ceval Alimentos e da Companhia Hering, estamos tentando explicar as razões efetivas do grande crescimento e da indiscutível liderança das empresas catarinenses nos setores já mencionados.

NOTA . (1) ver em Lago, Paulo Fernando - Santa Catarina . Dimensões e Perspectivas, UFSC, 1978.

I) GRUPO WEG S.A.

1) TECNOLOGIA, P&D, C.C.Q.

1.1) AS DECADAS DE 60 e 70

1.2) A DECADA DE 80

1.3) C.C.Q.

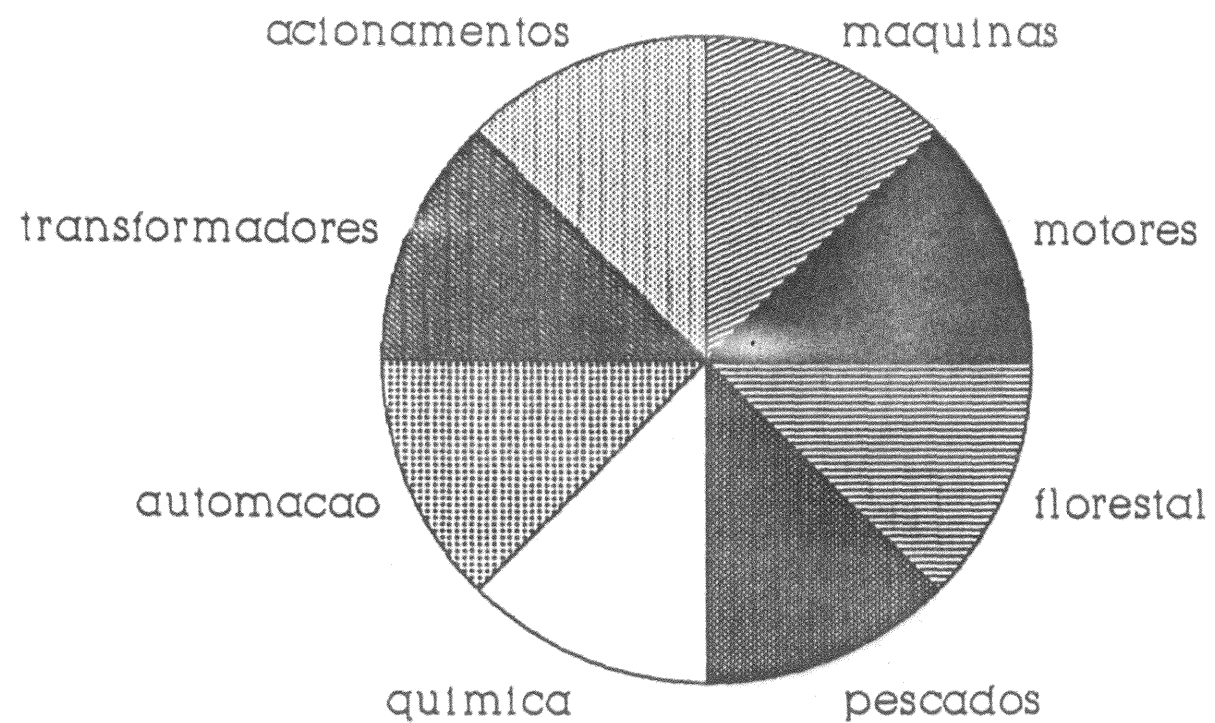
2) DIVERSIFICACAO, VERTICALIZACAO, SINERGIA

3) VENDAS e MARKETING

4) CONCLUSAO

GRUPO WEG SA

DIVISAO POR EMPRESAS



1) TECNOLOGIA, P & D, C.C.Q.

1.1) AS DÉCADAS DE 60 E 70

A partir do final dos anos 60, começam a ficar mais claros os sinais de esgotamento do antigo padrão de desenvolvimento industrial capitalista. As economias mais avançadas, em especial EUA, Japão e Alemanha, iniciam o abandono do padrão industrial característico da segunda revolução industrial (ou seja, a industrialização estruturada sobre a base técnica aço, eletricidade e petroquímica de baixo custo) e se voltam para as indústrias de tecnologia intensiva.

O novo paradigma de desenvolvimento abrange, em especial as indústrias de microeletrônica, informática, telefonia, automação industrial, robótica e mesmo bens de capital.

Esta mudança de rumo no desenvolvimento industrial mundial refletiu, obviamente, em toda América Latina. No Brasil, este fato pôde ser sentido em meados da década de 70, com o arrefecimento do ciclo expansivo decorrente do Milagre Econômico.

Ao contrário, porém, dos países mais desenvolvidos, o Brasil, sem contar com uma estrutura industrial totalmente montada e integrada, não pôde seguir na nova onda de evolução do capitalismo. O que aconteceu aqui foi a continuidade do fechamento da economia à competição

industrial e uma elevação do protecionismo às empresas que atuavam em setores onde a tecnologia era imprescindível.

Este maior fechamento da economia brasileira ocorreu, pois é mais do que evidente as estreitas relações entre transformação tecnológica e obtenção de vantagens competitivas em uma determinada indústria. Como as empresas brasileiras não tinham condições de acompanhar a evolução do novo paradigma industrial (devido à fatores estruturais como a insuficiência de recursos para o financiamento dos investimentos, dado o problema de renegociação da dívida externa) se tornava essencial a não exposição do capital privado nacional à concorrência externa.

Foram poucos os setores e dentro destes poucas as empresas que (por iniciativa própria) procuraram a modernização e a busca de melhorias em seus processos e produtos. Neste contexto, qualquer empresa que investisse em tecnologia, que resultasse em menores custos de produção e/ou produtos diferenciados e de melhor qualidade, certamente ganharia rapidamente maior parcela do mercado e inúmeras vantagens em relação aos concorrentes. E foi justamente isto que procurou fazer o Grupo Weg desde o início de suas atividades.

Já a partir de 1964 (portanto apenas 3 anos após sua fundação) a Weg inicia intercâmbios com várias empresas do seu ramo, adquire máquinas de alta tecnologia e começa a estruturar suas atividades de pesquisa e desenvolvimento de processos que propiciam o aparecimento de fontes de

economicidade (redução do tempo de produção e aumento da qualidade dos produtos).

Os resultados deste programa de desenvolvimento tecnológico já começam a aparecer nos finais da década de 60. No interior da própria Weg, são projetadas e construídas várias ferramentas e máquinas (injetoras de alumínio, prensas, etc..) até então só encontradas em países de industrialização avançada.

Para conseguir estes avanços, a Weg aliou o investimento em pesquisas internas com a importação de tecnologia alemã.

Em 1969, por exemplo, vários técnicos e especialistas em eletro-mecânica do Grupo Weg, foram enviados a várias empresas e pólos industriais da Alemanha, com o intuito de absorver anos de progresso técnico-científico. Esta missão, em última instância, foi a responsável pelos novos projetos desenvolvidos pela empresa catarinense na década de 70.

Em 1972, é colocado no mercado um novo motor elétrico, mais avançado, com qualidade superior e, principalmente, produzido com custos mais baixos do que os concorrentes brasileiros.

Esta redução de custos na produção, decorrente da utilização de tecnologia superior, trouxe à Weg economias de escala significativas. A estratégia de liderança de custos adotada obteve êxito, pois deu reais condições à empresa de aumentar sua fatia de mercado e conseqüentemente seu volume de vendas.

Posteriormente, no decorrer dos anos 70, para manter sua posição no mercado, continuou a Weg investindo em tecnologia, pois sem este procedimento, não seria possível a manutenção das vantagens conquistadas.

Em 1975, já mantendo a liderança no mercado nacional de motores de baixa potência, passa a Weg a investir na produção de motores de 60 a 400 cv. Para isto, o Grupo procura desenvolver uma linha tecnológica própria, através de maciças inversões em pesquisas e desenvolvimento de novos processos. Este programa de expansão significa, para a empresa catarinense, não apenas a ampliação da produção, mas também a diversificação da sua linha de produtos e, especialmente, a automatização e modernização das fábricas, sem as quais, não seria possível a sustentabilidade de sua estratégia inicial (ocupação de mercados via liderança de custos).

Nesta fase do desenvolvimento do Grupo Weg, já ficava clara a preocupação com a liderança tecnológica à nível nacional. Isto é importante, pelo fato de que, quando uma determinada empresa atinge esta posição, ela obtém vantagens que dificilmente serão eliminadas pelos concorrentes. Como exemplo destas vantagens, podem ser citados a lealdade do consumidor, o acesso exclusivo à canais fornecedores, barreiras institucionais (patentes) e estabelecimento de padrões de produção e consumo.

E foi justamente seguindo esta estratégia que a Weg, nos anos finais da década de 70, monta seu Centro

Tecnológico. Neste foram reunidos os laboratórios físicos, químicos, eletro-mecânicos, metalográficos e também o centro de processamento de dados e o departamento de projetos.

Assim, através do Centro Tecnológico, pôde a Weg, ao atuar de forma integrada na pesquisa e produção, desenvolver produtos de alta qualidade e com tecnologia superior, fatores essenciais para sua liderança nos diversos mercados em que atua.

Além da estratégia de liderança (tecnologia e custos) a Weg, durante seu crescimento, sempre procurou a ocupação de nichos de mercado.

Esta linha estratégica ficou mais clara, durante os anos 80, quando o Grupo objetiva uma maior diversificação de suas atividades.

Desta maneira, surgem nos primeiros anos desta década mais três empresas que compõem o Grupo Weg: A Weg Máquinas, produtora de máquinas de corrente contínua e alternada; a Weg Acionamentos, que se dedica à produção de componentes e controladores utilizados em sistemas industriais e a Weg Transformadores.

Como se observa, são segmentos específicos do mercado, em que o Grupo Weg procura atuar também com alta tecnologia, fornecendo produtos com os mais altos padrões de qualidade e em muitos casos inexistentes na pauta de produção nacional.

A análise feita até aqui mostra claramente a preocupação sempre presente da Weg com a transformação tecnológica, durante seus primeiros 20 anos de vida. Desde

sua fundação, o objetivo do Grupo sempre foi conquistar mercados através da maior qualidade e menores custos de seus produtos.

Para concretizar este objetivo, o conglomerado catarinense precisou investir pesadamente em pesquisa, importação de tecnologia avançada, melhoria de processos e modernização de seu parque industrial.

Esta estratégia de acompanhamento da nova onda de industrialização, trouxe rapidamente os resultados esperados. Já no início da década de 80, o Grupo Weg detém a liderança dos vários mercados em que atua e além disso, tem a estrutura e as vantagens necessárias para manter e ampliar esta liderança.

E foi exatamente isto o que aconteceu nos últimos 10 anos. De 1982 até os dias de hoje, a Weg continuou investindo em P&D, diversificando suas atividades e evoluindo junto com a industrialização moderna.

1.2) A DÉCADA DE 80

O passo mais importante dado pelo grupo Weg foi a criação da Weg Automação, empresa destinada a atuar na área de automação industrial.

Este fato, mais do que os outros, mostra a preocupação do Grupo em acompanhar o novo paradigma tecnológico/industrial. Esta nova empresa surgiu após minuciosa avaliação do mercado nacional e constatação de que havia um espaço estratégico praticamente inexplorado e com grandes perspectivas de crescimento.

Para conseguir produzir robôs lineares, módulos de posicionamento e controle, entre outros sistemas de automação industrial, o Grupo Weg investiu cerca de US\$ 3 milhões na sua nova fábrica, além dos recursos anualmente destinados à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico (US\$ 1 milhão ao ano).

Seguindo, então, sua estratégia de busca da qualidade e redução de custos, mais uma vez o Grupo Weg conseguiu manter distância da dependência externa, desenvolvendo seus próprios pacotes tecnológicos e criando "know-how" em um novo segmento de mercado.

Como visto, a década de 80 representa, simplesmente, a evolução do pensamento desenvolvimentista dos fundadores do Grupo Weg. Os objetivos sempre margearam a fronteira tecnológica internacional.

Buscando evoluir juntamente com a industrialização mundial, evitar "gaps" tecnológicos e desenvolver processos

mais eficientes, o Grupo Weg manteve, nestes 30 anos de atividades, a posição de liderança no mercado brasileiro.

A liderança nos vários nichos em que atua é (e sempre foi) proveniente das vantagens competitivas obtidas pelo Grupo, frente aos concorrentes. Estas vantagens, por sua vez, estão relacionadas à economias de escala e barreiras à entrada nos vários segmentos de mercado.

Como a Weg sempre se preocupou e investiu em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias (além de praticar engenharia reversa e acordos de licenciamento), suas vantagens se tornaram relevantes e muitas vezes irreversíveis.

Pode-se dizer irreversíveis, principalmente pelas características dos setores em que atua o conglomerado catarinense. Tanto na produção de máquinas e transformadores quanto na de sistemas de automação e controle industrial, tecnologias patenteadas, redução de custos devido à aprendizagem e aprimoração de métodos e desenvolvimento de layout e equipamentos específicos, são essenciais para dificultar ou mesmo inibir concorrentes e potenciais entrantes.

Por fim, cabe acrescentar que a continuidade do processo de evolução tecnológica da Weg depende em muito da incorporação das novas tendências relativas à industrialização moderna, também pelos vários clientes do Grupo.

Sem a difusão das novas tecnologias por toda a cadeia

onde atuam as empresas do Grupo Weg, haveria uma grande defasagem entre as características dos produtos ofertados e os procurados pelos compradores. Deste modo, o conglomerado catarinense veria sua rentabilidade diminuída e teria que se voltar totalmente para o mercado externo.

Para evitar que isto aconteça, ou seja, para que o Grupo Weg não tenha que voltar grande parte de suas vendas para o exterior devido a defasagem tecnológica de seus clientes, um dos pontos a ser rapidamente resolvido é a melhoria dos salários reais nas indústrias brasileiras. O baixo nível dos salários, às vezes aquém da produtividade, desestimula os empresários a investir na modernização e automatização de suas fábricas, fato que afasta ainda mais o Brasil do novo paradigma de industrialização mundial.

4.3) C.C.Q.

Um dos fatores mais importantes no curso do crescimento do Grupo Weg foi, sem dúvida, a preocupação com a qualidade dos produtos e acompanhamento das transformações exigidas por evoluções dos novos processos.

Desde os primeiros anos após sua fundação, a Weg sempre teve como princípios evitar a obsolescência e controlar as mudanças ao invés de se deixar sob o controle

das mesmas.

Para garantir o cumprimento destes objetivos, por volta de 1972/73, são formadas várias comissões técnicas (inicialmente de compras industriais e especificações operacionais) que recebem cursos intensivos de controle de custos, manuseio de instrumentos, planejamento e comparação prática de qualidade.

Estas comissões técnicas são a essência da administração participativa e dos Círculos de Controle de Qualidade, implantados definitivamente, na Weg, na década de 80.

Desde as primeiras comissões até os atuais CCQs, o trabalho desenvolvido dentro do Grupo sempre foi o de buscar a qualidade autêntica (representada pela maximização da qualidade e minimização do custo/preço) e a atualização tecnológica.

Para isto, os Comitês (que são grupos de trabalho interdisciplinares) se utilizam de modernas estruturas tecno-científicas e administrativas. Através de microinformática, de laboratórios de testes e da garantia de igualdade para os distintos membros de cada comissão, os produtos são testados e só aprovados se cumprirem as exigências requeridas pelo mercado e garantam a competitividade do Grupo.

Portanto, a estratégia da empresa, baseada em novas tecnologias, investimento em P&D e redução de custos, sempre esteve respaldada nos vários Grupos de Racionalização de

Trabalhos (embrião dos CCQs), responsáveis pela discussão e resolução dos mais variados problemas, como: segurança, limpeza, aspectos técnicos e marketing.

Assim, com investimentos em treinamento e aperfeiçoamento de habilidades, a Weg proporcionou aos seus funcionários a visão global da empresa e do setor onde estavam inseridos.

Este fator constitui hoje mais uma das vantagens conseguidas pelo Grupo, ou seja, pode-se dizer que a curva de aprendizagem das empresas Weg está em patamar superior à dos concorrentes, e por isto, entre outras razões, o representante catarinense, é líder dos vários mercados em que atua.

2) Diversificação, Verticalização, Sinergia

São vários os fatores que tornam possível o processo de diversificação de uma empresa. Dentre estes podem ser citados, a tentativa de atenuação das flutuações de mercado via diminuição dos riscos e vulnerabilidade relativos à especialização; a procura por objetivos mais amplos (que se sobreponham à saturação da demanda atual) e a existência de recursos ociosos (entendidos como o conjunto de serviços

potenciais) passíveis de serem aproveitados em atividades diversas (complementares ou não), com o objetivo de aumentar a rentabilidade do capital acumulado durante os períodos de crescimento.

Tendo como base esta definição, é possível se entender a acelerada busca pela diversificação de atividades realizada pelo Grupo Weg, a partir do final dos anos 70.

O fato do conglomerado catarinense, desde sua fundação, sempre reinvestir altos percentuais dos seus lucros na aquisição de tecnologia de ponta e na modernização de suas plantas industriais, propiciou o aparecimento de recursos não explorados (espaço físico, serviços, materiais não aproveitados), que se tornaram o pilar das novas empresas criadas.

A partir de 1979, a Weg parte em direção aos seus processos de diversificação e crescimento integrado (principalmente verticalização), de forma a conseguir efeitos sinérgicos em suas várias atividades.

Seguindo o exemplo de grandes grupos transnacionais como GE e Siemens, a Weg procurou complementar sua cadeia de produtos e serviços, fornecendo a seus clientes pacotes integrados nas áreas de engenharia elétrica/eletrônica e informatização industrial.

No início da década de 80 foram criadas, como já mencionado, a Weg Acionamentos, a Weg Máquinas e a Weg Transformadores.

Desta forma, produzindo desde motores elétricos até

componentes eletrônicos, passando por transformadores industriais e alternadores, o Grupo Weg atinge os efeitos sinérgicos desejados e também consegue verticalizar grande parte de sua produção.

A verticalização pode ser exemplificada pela implantação (concomitante com a fundação das novas empresas do Grupo) de duas fundições, uma seção de trefilação e esmaltação de fios de cobre, ferramentaria e uma central de processamento de chapas e fabricação de embalagens.

A sinergia foi obtida, pois os diferentes produtos compartilhavam dos mesmos canais de distribuição e equipes de prestação de serviços, e principalmente porque as máquinas, as matérias primas e em especial a tecnologia de produção era semelhante para cada um dos produtos postos no mercado.

Além de diversificar suas atividades dentro do setor onde atuava, o Grupo Weg procurou também novas oportunidades, em outros setores, a fim de cumprir seus objetivos de crescimento.

Em 1983 é criada a Weg Química. Apesar de estar distante do setor metal-mecânico, esta nova empresa também veio reforçar o processo de integração vertical do grupo catarinense. Aproximadamente 30% da produção da Weg Química é consumida intra Grupo.

Dentre os produtos aproveitados estão principalmente vernizes para impregnação de bobinas de máquinas elétricas e esmaltes para fios magnéticos.

Obtendo sempre bons resultados com os investimentos realizados, o Grupo Weg desvia-se do seu elo comum (referente à linha de produção e tecnologia empregada) e cria uma empresa de pescados e outra de reflorestamento. Apesar de sair de seu ramo de atuação, cabe ressaltar que a Weg Florestal se inter-relaciona com as demais empresas do Grupo, na medida em que explora a goma-resina, utilizada na Weg Química e a madeira, utilizada na fabricação de embalagens para os produtos Weg.

Por fim, tem-se a criação da Weg Automação, que tem a função de completar ainda mais os "pacotes" oferecidos aos clientes. Atuando também com tecnologia de ponta e seguindo a estratégia inicial do Grupo, esta empresa contribuiu ainda mais na obtenção de sinergia tanto na produção como distribuição de toda linha Weg.

Como se percebe, ao longo do seu desenvolvimento, o Grupo Weg se utilizou de várias possibilidades de crescimento (penetração em mercados, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação) para obter toda a estrutura necessária à manutenção de suas posições de liderança nos vários mercados em que atua.

3) VENDAS, MARKETING

Um dos principais elementos do composto promocional é a venda pessoal. Esta, porém, foi sendo esquecida pelos grandes grupos empresariais, ao longo do desenvolvimento industrial capitalista.

Esta tendência, ou seja, a substituição da relação direta entre vendedor e cliente pela polarização de forças entre grupos produtores e demandantes, que se utilizam de contratos, poderes econômicos e políticos e mesmo manipulação da opinião pública, vêm sendo reforçada, no Brasil, desde meados da década de 60, com a oligopolização crescente da economia.

Contudo, ao invés de seguir neste caminho, quer dizer, garantir seu poder de negociação para colocar os produtos no mercado, a Weg, seguindo outra direção, procurou resgatar a antiga relação empresa-cliente, baseada na ligação pessoal e no suprimento das necessidades "individuais".

Logo no início de suas atividades (primeiros anos da década de 60), para conseguir fincar raízes no mercado paulista, já disputado por tradicionais produtores (Arno e GE, por exemplo), a Weg, ao invés de fornecer seus motores aos centros atacadistas, preferiu a venda direta aos consumidores.

Esta estratégia deu resultados, em poucos anos os motores Weg se tornaram conhecidos e em muitos casos os preferidos pelo público alvo, principalmente porque o consumidor podia contar com o auxílio do vendedor, em casos de problemas técnicos.

Além desta visão com relação às vendas, a política mercadológica do Grupo se sustenta também sobre o preço justo (tanto do produto quanto das peças de reposição), sobre a qualidade tecnológica e sobre a atualização permanente dos sistemas de prestação de serviços e assistência técnica.

Estes fatores associados e mais a política agressiva de marketing (a empresa sempre participa de exposições na Europa e América Latina, por exemplo), são os responsáveis pelo contínuo crescimento das exportações do grupo catarinense, desde a década de 60 até os dias de hoje.

Já em 1975, a Weg exporta para 32 países, e consegue manter esta posição por passar uma imagem de fabricante de produtos de maior desempenho e durabilidade.

Como se observa, durante o crescimento do Grupo, ou seja, desde a formação até a consolidação do nome Weg, tanto internamente como no exterior, a política de vendas e marketing se baseou na estratégia dos 4Ps, ou melhor, produto, preço, promoção e pontos de venda.

Com relação aos produtos, a preocupação sempre foi com a qualidade. A incorporação contínua de novas tecnologias sempre propiciou o aparecimento de inovações, representadas por produtos superiores aos concorrentes e comparáveis aos existentes no mercado internacional.

Justamente por serem produzidos com tecnologia moderna, os produtos Weg apresentam menores custos de produção e por isso entram no mercado com preços mais

baixos. Mesmo assim, ou seja, mesmo estando em patamares menores, os preços dos produtos Weg garantem aos seus revendedores boa margem de rentabilidade, o que é essencial para o crescimento das vendas.

A promoção dos produtos Weg, fica à cargo das vendas pessoais e da participação do Grupo em exposições, feiras e demais eventos, tanto no Brasil quanto no exterior. Além disso, o essencial para fixar o nome da empresa catarinense nos diversos mercados em que atua foi, sem dúvida, a vinculação da marca Weg como sinônimo de qualidade superior e modernidade.

Por fim, os pontos de venda, ou melhor, os canais distribuidores sempre foram escolhidos à fim de compatibilizar as necessidades da empresa com o crescimento econômico.

Isto pode ser melhor explicado e ilustrado pela decisão de se escolher São Paulo como o mercado alvo a ser inicialmente explorado, quando da fundação da empresa, e pela escolha de Berlim para ser a cidade sede da subsidiária do Grupo na Europa, durante a primeira metade da década de 70.

4) CONCLUSÃO

Como se pode observar, através da análise feita até

aqui, o Grupo Weg conseguiu conquistar e sustentar sua posição de liderança e fixar seu nome nos mercados nacional e externo, devido à constante preocupação com a incorporação de diversas e modernas estratégias empresariais.

Através do desenvolvimento tecnológico, da busca de sinergia nas atividades (via diversificação/verticalização), das políticas agressivas de marketing e vendas e também, em grande parte, por causa de sua política de recursos humanos, que procura valorizar o trabalhador mesmo em épocas recessivas (o Grupo investiu em treinamento intensivo durante a crise de 81/82), o Grupo Weg conquistou vantagens competitivas que dificilmente serão anuladas pelos concorrentes.

Desta forma, a tendência para os próximos períodos, é a de um maior crescimento do grupo catarinense e de uma maior aproximação de seus produtos em relação aos produzidos nos países de industrialização mais avançada.

II) CEVAL ALIMENTOS

1) TECNOLOGIA, P&D, C.C.Q.

2) DIVERSIFICACAO, VERTICALIZACAO, SINERGIA

3) VENDAS e MARKETING

4) CONCLUSAO

1) TECNOLOGIA, PeD, C.C.Q.

Quando se analisa a estrutura da indústria agroalimentar, pode-se definir desenvolvimento tecnológico como sendo o conjunto de processos, que praticados concomitantemente, garantem a satisfação das necessidades dos consumidores.

Desta forma, este tópico procura esclarecer (ainda que não detalhadamente) os métodos utilizados pela Ceval no cumprimento deste objetivo, ou seja, no atendimento ao consumidor no que tange à qualidade, higiene e distribuição da produção.

Principalmente com relação aos produtos do ramo frigorífico, a empresa catarinense procura seguir os padrões de excelência (qualidade e higiene) definidos internacionalmente.

Para isto, são utilizados as mais modernas técnicas de engenharia genética, nutrição e manejo das diversas espécies animais criadas.

A Ceval possui um Centro de Desenvolvimento de Pesquisas e um avançado Núcleo Genético. Nestes

laboratórios são feitas pesquisas biológicas que visam a obtenção de espécimes (suínos, frangos, perus) mais resistentes, que ganham peso rapidamente e que necessitam de uma conversão alimentar cada vez menor⁴.

Ao mesmo tempo, investe-se elevados montantes no desenvolvimento de compostos alimentares ricos em nutrientes minerais e vitamínicos, necessários para que se obtenha carnes e embutidos de alto sabor e baixos índices de gordura.

Associado à estes dois fatores, está o sistema integrado de produção. Este consiste na inter-relação entre a empresa e vários pequenos proprietários das regiões onde a Ceval mantém unidades.

De acordo com este modelo, os produtores recebem um pacote tecnológico que inclui os víveres de um dia. Geneticamente elaboradas, as rações balanceadas e avançada assistência técnica e veterinária. Em troca, devolvem os animais prontos para serem abatidos nos frigoríferos da Ceval.

Desta forma, há redução de custos e aumento de qualidade na produção de carnes, dado que, por um lado consegue especialização no trabalho e por outro,

⁴ Menor quantidade de ração para cada quilo de proteína animal.

concentração da empresa em áreas e atividades mais próximas do seu objetivo final, ou seja, transformação e comercialização de alimentos.

Aliás, este último ponto (comercialização) merece destaque, já que hoje, é crucial dentro da estratégia de uma empresa produtora de bens de consumo.

A logística, tanto de compra e transporte de matéria prima, quanto de gestão de estoques e distribuição de produtos acabados, está intimamente ligada aos mais modernos sistemas de comunicação e informática.

A Ceval possui um sistema interligado (rede) de computadores, através do qual se controla todos os processos de compras e vendas, procurando sempre economias de escala, aprimoramento do poder de negociação com fornecedores e compradores e o suprimento racionalizado das necessidades regionais.

Por fim, cabe explicitar como se dá o controle de todos estes processos que visam a obtenção da máxima qualidade em cada um dos produtos Ceval.

A empresa catarinense estruturou O Programa de Qualidade Total (PQT), que tem como objetivo maior, o aumento contínuo da produtividade.

O PQT nada mais é, portanto, do que a representação dos Círculos de Controle de Qualidade, formados por vários grupos de funcionários, que recebem constantemente treinamento, cursos e seminários sobre os mais variados temas, como layout industrial, serviços de higiene e limpeza e relacionamento com clientes.

Em 1991, o departamento de Recursos Humanos da Ceval investiu cerca de 300 mil dólares neste programa; isto para garantir ganhos em produtividade e escala, que se traduzem, no final, em vantagens competitivas frente aos concorrentes.

2. DIVERSIFICAÇÃO, VERTICALIZAÇÃO, SINERGIA

O processo de diversificação, com certeza, é a característica mais marcante da Ceval Alimentos, desde sua fundação.

Para confirmar isto, basta dizer que a Ceval nasceu justamente da necessidade de diversificação de atividades por parte do Grupo Hering, um dos principais produtores do setor têxtil nacional.

A entrada do Grupo na agroindústria se deu no início da década de 70, com a montagem de uma unidade industrial voltada ao processamento de soja, em Gaspar, interior de Santa Catarina.

Desde que começou apesar, em 1972 (com uma planta projetada para Moer 100 ton/dia de soja), até completar, mais ou menos, uma década de existência, a Ceval basicamente destinou sua produção ao mercado exterior.

Porém, nos primeiros anos da década de 80, após enfrentar vários problemas relacionados às flutuações da economia internacional² e à conturbada política de comércio exterior do governo brasileiro, a empresa catarinense decidiu voltar-se, também, para o mercado interno, visando assim a melhoria dos resultados a médio prazo (2ª metade da década de 80).

Diante destes novos objetivos, a estratégia escolhida foi a diversificação das atividades, não só no sentido da busca de novos mercados, mas principalmente, no que diz respeito à fabricação de novos produtos e à utilização de diferentes bases produtivas.

É interessante explicitar, que no caso da Ceval a escolha da diversificação está baseada,

² 2º choque do petróleo é constantes alterações nas políticas de juros e câmbio, por exemplo.

principalmente, na necessidade de atenuar as flutuações temporais (principalmente cíclicas) e a excessiva dependência da demanda externa³.

Porém, é claro, a existência de recursos indivisíveis, capazes de gerar economias de escala e combinações produtivas mais eficientes e a atratividade do mercado agroalimentar nacional, foram essenciais no decorrer do processo decisório.

Assim, a Ceval, sabendo identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos e aproveitando a sinergia potencial existente entre a produção de soja e a de suínos e frangos⁴ entrou (em 1980) no mercado de carnes industrializadas.

Este fato é peculiar, pois nele encontramos tanto características da estratégia horizontal como da integração vertical, por parte de uma empresa.

Com relação à estratégia horizontal, que é um conceito de estratégia corporativa (de grupo), baseada em vantagens competitivas, se destaca a existência de inter-relações tangíveis e intangíveis.

³ Possas, "Estruturas de Mercado em Oligopólio", Editora Hucitec.

⁴ Derivados da soja são os principais compostos da ração alimentícia destes animais.

As primeiras surgem da possibilidade dos vários produtos compartilharem de tecnologia semelhantes e dos mesmos canais de distribuição e compradores finais⁸. Já as inter-relações intangíveis trazem ganhos competitivos oriundos da transferência de "know-how" de gerenciamento de uma atividade para outra.

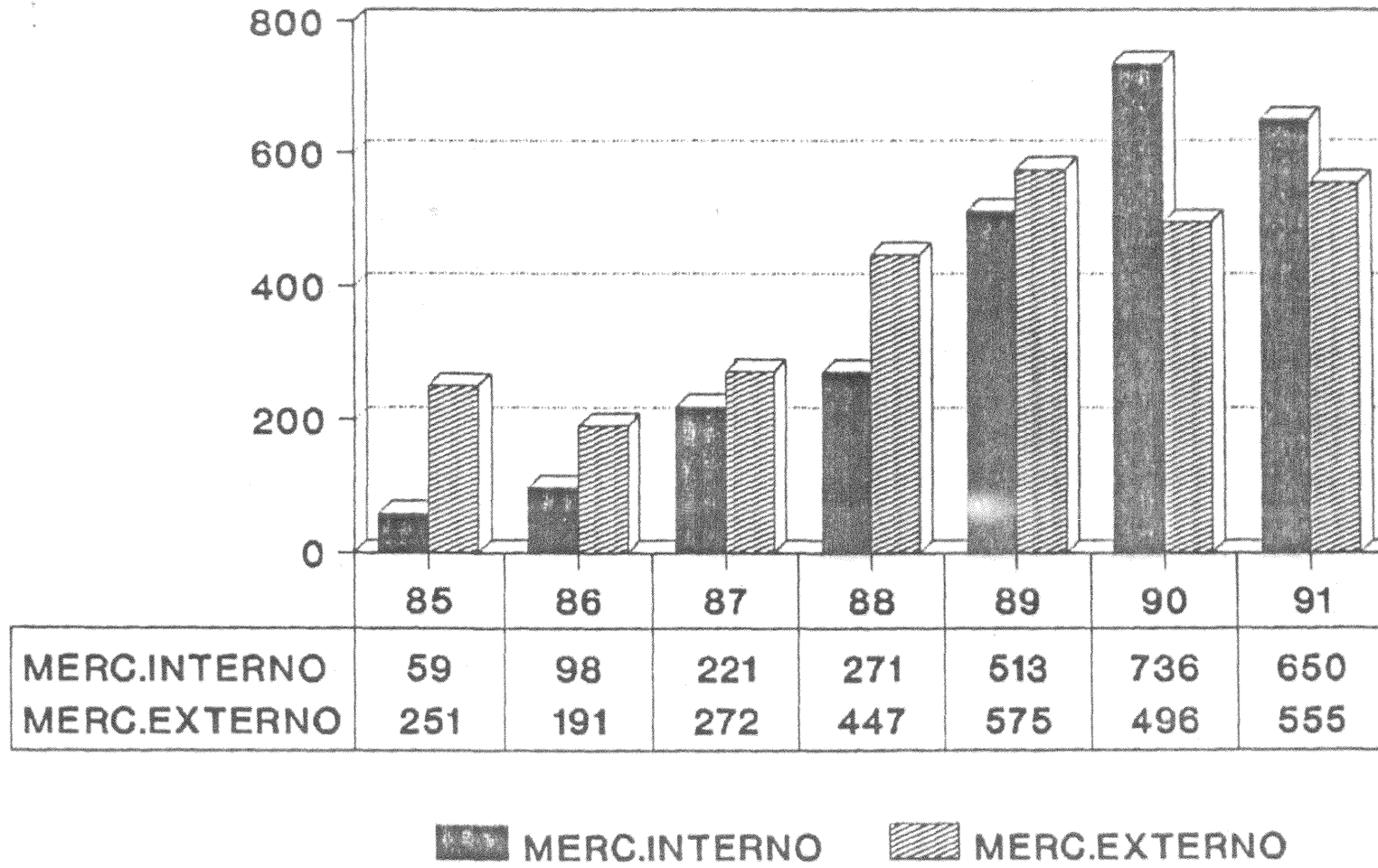
Neste caso particular da Ceval, os fatores descritos e relacionados à estratégia horizontal, são facilmente observáveis, já que houve apenas uma expansão dentro do mercado agroalimentar.

Da integração vertical se extrai a combinação dos processos produtivos e a utilização de recursos e transações internas ao invés daquelas existentes no mercado. A Ceval interligou a industrialização da soja com a produção de embutidos, através da utilização dos subprodutos gerados pela primeira atividade como matéria prima, ou melhor, como fator produtivo no novo negócio.

Desta forma, ou seja, diversificando suas atividades e se voltando cada vez mais para o mercado interno (vide gráfico I), a Ceval conseguiu crescer ainda mais, não só porque praticamente eliminou sua vulnerabilidade (relacionada à um único mercado), mas também

⁸ Isto resulta em vantagens a partir do momento em que há redução de custos, por exemplo.

I) CEVAL - DISTRIBUICAO DE VENDAS em MILHOES US\$



porque conseguiu se estruturar numa indústria em contínuo desenvolvimento.

Até aqui se analisou o processo de expansão seguido pela Ceval durante a década de 80. Cabe agora verificarmos de que maneira a empresa catarinense concretizou seus objetivos, ou seja, se faz necessária a abordagem dos meios utilizados para que a estratégia de diversificação verticalizada fosse alcançada com êxito.

De acordo com Porter⁴ são 3 as maneiras principais de entrada em novos negócios: Via desenvolvimento interno, entrada em seqüência e através de aquisição.

A primeira envolve a criação de uma nova entidade empresarial (estruturação da capacidade de produção, distribuição, marketing) e exige a superação das barreiras de entrada estruturais⁷, assim como das retaliações por parte dos participantes da indústria.

A entrada via desenvolvimento interno se torna interessante principalmente quando a indústria alvo está em desequilíbrio e/ou quando a empresa entrante pode desfrutar de custos mais baixos do que os concorrentes. Em particular, no caso da Ceval, estes fatores não existiam, já que a indústria de alimentos estava em crescimento e

⁴ Estratégia Competitiva, pp.313-330, 2ª edição

⁷ Altos investimentos em tecnologia, estoques e promoção, por exemplo

composta por grandes empresas já instaladas (Sadia, Perdigão).

A entrada em seqüência consiste no aporte da empresa em um determinado grupo estratégico e a sua posterior movimentação dentro da indústria escolhida até se alcançar o alvo principal.

Este tipo de estratégia reduz o custo, tanto das barreiras de entrada, quanto das barreiras de mobilidade. As primeiras são amenizadas pelo fato de, geralmente, se escolher grupos estratégicos menos competitivos e que exigem menores volumes de investimento para o início da escalada dentro da indústria. Já as barreiras de mobilidade são superadas pelo fato de haver acúmulo de conhecimento (gerenciamento) e fixação da marca no mercado.

Além disso, a entrada seqüencial frequentemente diminui os riscos da entrante, pois se esta falhar terá um menor montante imobilizado para se desfazer e também propicia o acúmulo de capital durante a seqüência de mudanças.

Por fim, tem-se a entrada por aquisição. Esta representa, nada mais que um mercado de compras e vendas de companhias. Neste mercado os preços são determinados pela

posição presente (solidez ou não) e pelas perspectivas de crescimento futuro das várias empresas que o compõem.

Sendo assim, são vários os fatores que apontam as vantagens e a possível lucratividade de uma aquisição.

Dentre estes podem ser citados a existência de problemas patrimoniais e necessidade urgente de capital por parte do vendedor, a disponibilidade de informações superiores por parte do comprador (quanto ao conhecimento da indústria, tendência tecnológica), as condições negativas da economia e o fato do comprador ter uma habilidade única para operar o negócio.

Este último aspecto é muitas vezes o determinante quando há concorrência por uma aquisição, já que um comprador com ativos e outras qualificações distintivas, pode inibir seus competidores demonstrando ser o único a ter atributos para tornar a compra altamente rentável.

A entrada da Ceval nos ramos frigorífico e de carne industrializada se deu por meio de uma mescla das duas últimas maneiras de entrada analisadas, ou seja, seqüencial e por aquisição.

Em 1980, a Ceval adquiriu o frigorífico Seara, iniciando sua escalada em direção à produção para consumo final. Posteriormente investiu mais de 100 milhões de dólares na compra do frigorífico La Villete, da Granja Betinha, da Avicultura Contibrasil, além do setor de suínos da Swift Armour e de outras empresas menores.

Nota-se que este processo de entrada da Ceval na indústria de carnes industrializadas não representa apenas a escolha da estratégia de aquisição. Mais do que isso, ela representa uma tendência observada mundialmente e que aponta para a concentração, das empresas alimentícias, em poucos grupos dentro do mercado.

A empresa catarinense teve a "sensibilidade" de captar e seguir a propensão do movimento internacional de centralização do capital, fator este que facilita a introdução de modernos métodos de fabricação e também a produção em larga escala.

Desta forma a Ceval, principalmente através da marca Seara foi crescendo, fixando seu nome e diversificando sua produção no ramo de embutidos.

As barreiras existentes e essencialmente relacionadas aos fortes concorrentes deste mercado, foram

sendo transpostas e o objetivo, ou melhor, o grupo estratégico alvo foi atingido.

Hoje a marca Seara já está presente em presuntos, lingüiças, salsichas, lombos e em muitos outros produtos encontrados em qualquer ponto do território nacional.

Cabe destacar que além dos setores de soja e carne, a Ceval também atua no processamento do milho, vendendo para o mercado industrial (ração animal, óleo bruto) e para o consumidor final (fubás e farinha).

Por fim, para encerrar este item de discussão do processo de diversificação da Ceval Alimentos, é necessário analisar a mais nova investida do Grupo, ou seja, a entrada no mercado de margarinas e cremes vegetais.

A decisão de fabricação destes produtos, mais uma vez está em concordância com o percurso traçado pelas empresas agroindustriais em todo o mundo, ou seja, a industrialização do maior número possível de produtos "in natura" que propiciam um maior valor agregado e conseqüentemente maiores lucros.

Para disputar este mercado, que cresce anualmente (ver gráfico II), a Ceval lançou a margarina Bonna e o creme vegetal All Day.

O objetivo é atrair 15% dos consumidores internos de margarinas. Para isso, a Ceval está investindo elevados montantes tanto em pesquisas e desenvolvimentos de processos, quanto em publicidade e marketing.

Em especial, neste mercado, isto é altamente necessário, já que se disputa espaço com grandes grupos multinacionais (Gessy Lever, Sombra), acostumados à concorrência global.

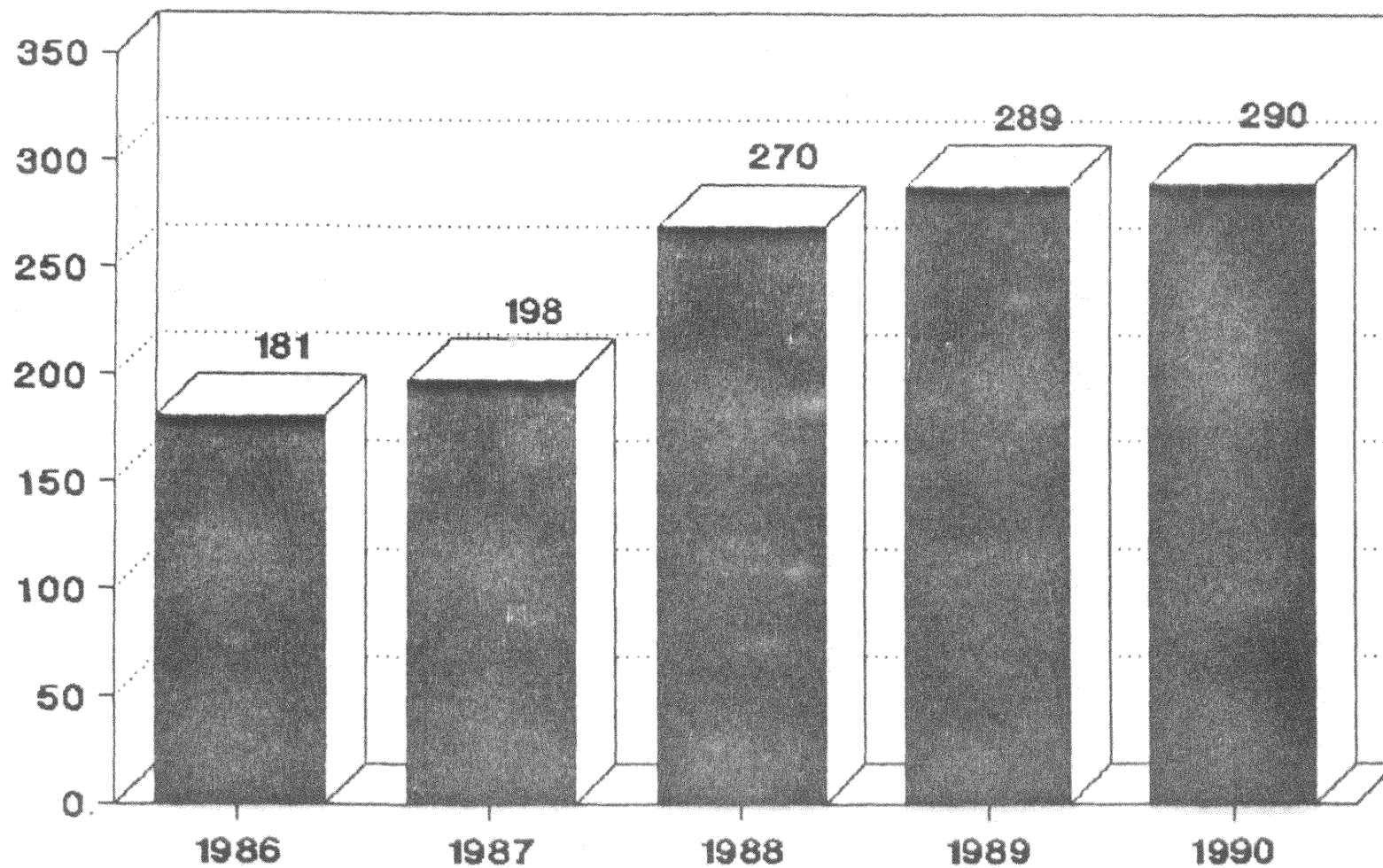
3) VENDAS, MARKETING

Pode-se dizer que uma empresa possui uma área de marketing avançada, quando apresenta a sensibilidade para captar as alterações que se processam no mercado onde atua e/ou em mercados onde poderia atuar.

Sendo assim, e de acordo com o analisado neste tópico, está claro que a Ceval Alimentos apresenta bem desenvolvida sua estratégia de marketing, já que desde sua fundação, vem aproveitando as oportunidades de expansão que surgem e através destas, otimizando seu lucro.

II) VENDAS DE MARGARINA - BRASIL

em MILHOES US\$



A empresa catarinense foi uma das primeiras a explorar a maioria dos segmentos da indústria processadora de soja. Hoje, já industrializa mais de 3 milhões de toneladas/ano e além de farelo e óleo bruto, produz também (para o mercado consumidor) óleo refinado e margarina.

Da mesma forma, a Ceval soube identificar a potencialidade do mercado frigorífico e de embutidos e nele crescer rapidamente.

Este crescimento, por sua vez, foi possível porque a Ceval orientou sua estratégia de marketing para o consumidor e não apenas para seu processo produtivo. Dentro desta linha de pensamento, todos os produtos da empresa carregam a imagem de não serem apenas supridores de necessidades imediatas, mas também sinônimos de inovação e diferenciação, fatores que estão associados à "necessidades psico-sociológicas".

Em 1990 a Ceval investiu 15 milhões de dólares em marketing e com certeza este é um dos motivos do grande volume de vendas conseguido pela empresa tanto no mercado interno quanto no externo.

Aliás, as exportações constituem uma das principais características da empresa catarinense, já que

são de expressivo valor, apesar de já não serem superiores às vendas nacionais.

A Ceval vende para mais de 40 países, entre eles França, Japão e Alemanha, exportou nos últimos 4 anos, em média, 500 milhões de dólares (ver gráfico III), fato que a coloca entre as maiores exportadoras brasileiras.

Portanto, como se observou, as políticas agressivas de vendas e marketing, que englobam composição do produto, marca, distribuição e serviços, são peculiares à Ceval e óbvio, essenciais para o contínuo crescimento da empresa no setor agroalimentar.

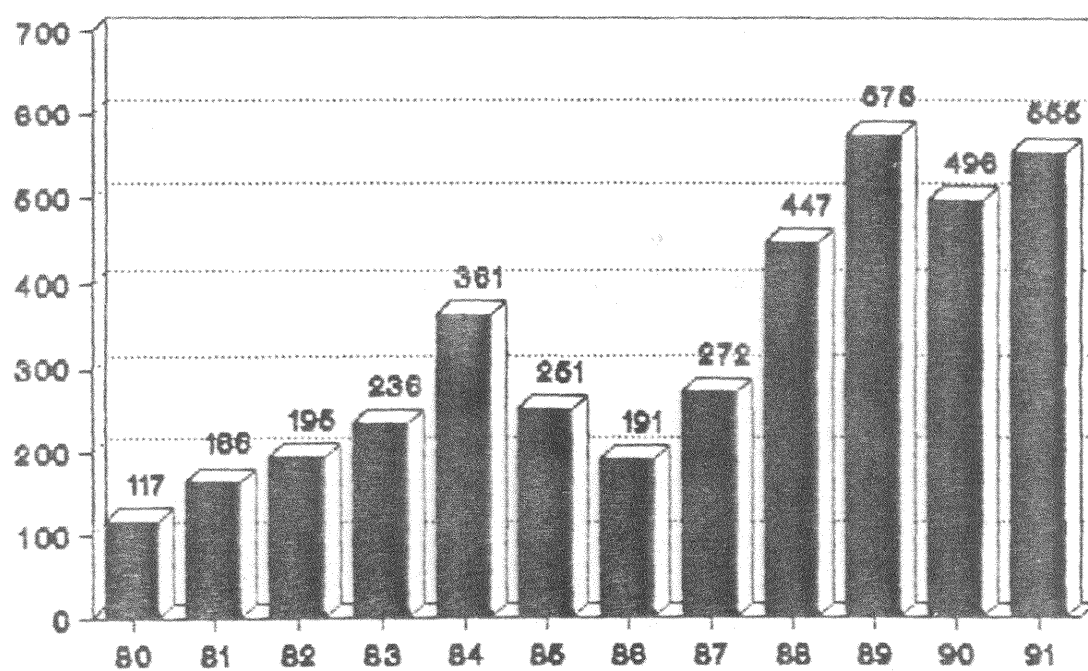
4) CONCLUSÃO

Após o estudo das diversas estratégias delineadas pela Ceval Alimentos nas duas últimas décadas; fica claro que o crescimento desta empresa catarinense se deu, principalmente, devido à sua grande capacidade de captar as tendências da industrialização mundial.

Tanto o processo de diversificação de atividades como o de crescimento da empresa, se balizaram nos movimentos internacionais da indústria agroalimentar, ou

III) EXPORTACOES - CEVAL

em MILHOES US\$



seja, na produção de bens de consumo final, (embutidos, margarina) e na concentração de capital.

Desta forma e investindo elevados montantes em pesquisas e processos que reduzem os custos e aumentam a qualidade dos seus produtos, a Ceval conseguiu se estruturar e ganhar sua parcela de mercado em um tempo que se pode dizer muito curto, já que se trata de uma indústria altamente competitiva.

III) HERING TEXTIL

- 1) TECNOLOGIA, P&D, C.C.Q.
- 2) DIVERSIFICACAO, VERTICALIZACAO, SINERGIA
- 3) VENDAS e MARKETING
- 4) CONCLUSAO

1) TECNOLOGIA, P&D, C.C.Q.

Este tópico objetiva explicitar as diversas estratégias seguidas pelo Grupo Hering, no que se refere ao setor têxtil, pois o setor agroalimentar, onde o Grupo também atua, já foi estudado quando tratamos da Ceval Alimentos.

Inicialmente, quando se fala em tecnologia, ao se analisar a Hering Têxtil, se fala em 100 anos de tradição e evolução contínua.

Isto porque, desde sua fundação, no final do século passado, a empresa procura seguir as tendências industriais observada nos países centrais.

Os fundadores do Grupo, ao virem para o Brasil, simplesmente aqui repetiram o binômio iniciador da Revolução Industrial, ou seja, indústria têxtil e máquina à vapor. Já antes da Primeira Guerra Mundial, a Hering montou sua unidade de fiação, com equipamentos adquiridos na Alemanha, fator que iria trazer maior qualidade aos produtos da empresa catarinense.

É importante mostrar estas características históricas do Grupo Hering, pois neste período já estavam presentes, de maneira implícita, os traços básicos das estratégias que procuramos estudar, ou seja, as vantagens competitivas relacionadas ao pioneirismo em um mercado e à incorporação

de novas técnicas de produção.

As novas tecnologias empregadas nos vários elos da cadeia de valor de uma empresa, têm o efeito principal de aumentar economias de escala e criar grandes vantagens para o primeiro a mover-se.

Estas vantagens, ou seja, as que se relacionam ao movimento precursor, são essenciais quando se busca a liderança em um mercado, já que permanecem mesmo quando a tecnologia é difundida também aos concorrentes.

Isto ocorre porque a primeira a mover-se estabelece uma reputação que dificilmente será superada pelos competidores. Além disso, a empresa pioneira pode obter acesso exclusivo aos melhores canais distribuidores e intermediários, o que é essencial quando se trata de um bem de consumo final.

Podem ser somados também à estes dois fatores, a possibilidade de definição de padrões de consumo pela empresa líder e o desfrute temporário de lucros extraordinários, essenciais para investimentos posteriores.

De acordo com os conceitos expostos, fica claro o porquê da Hering ser a maior malharia da América Latina, com uma produção de 10 milhões de peças de vestuário/mês e com qualidade compatível às exigências internacionais.

Por ser a primeira empresa têxtil brasileira e por sempre identificar à frente dos concorrentes as melhores oportunidades do mercado e as necessidades de mudança e

aperfeiçoamento técnico, a Hering fixou-se como sinônimo de tradição e excelência, o que lhe dá (e sempre deu) as vantagens anteriormente discutidas.

Já há alguns anos, o grupo catarinense vem modernizando seu parque fabril; praticamente toda a produção é automatizada.

Através de computadores, é possível se fazer o desenho e composição dos moldes, assim como se obter 16 milhões de combinações de cores.

O corte e o tingimento dos tecidos também são efetuados por equipamentos dotados da mais alta tecnologia. Através do sistema Cad-Cam e softwares específicos, são controlados a temperatura, o nível de banho, a adição de produtos químicos e muitas outras operações.

Esta modernização e incorporação de novas tecnologias é essencial para se manter a competitividade tanto no mercado interno quanto, principalmente, no externo. A competitividade, por sua vez, é conseguida pela diminuição de custos, já que há diminuição de margens de erro e desperdícios durante o processo, e pelo alcance de produtos os mais diferenciados possíveis.

A diferenciação será tratada no próximo tópico, quando analisarmos a diversificação de produtos. Quanto à redução de custos, cabe a discussão de como esta afeta a posição de uma empresa no mercado, principalmente quando derivada do desenvolvimento técnico.

A posição dos custos de uma empresa resulta de uma

série de fatores estruturais que se combinam e que podem, de acordo com Porter (Vantagem Competitiva), ser chamados de condutores dos custos.

São vários os principais condutores dos custos. Aqui vamos analisar três deles: economias de escala (ou deseconomias), aprendizagem e o padrão de utilização da capacidade.

O estudo será centrado nos fatores acima citados, pelo fato de estarem mais intimamente relacionados ao desenvolvimento técnico e ao crescimento produtivo de uma empresa.

As economias de escala surgem da habilidade ou maior eficiência na execução das várias operações de produção. Elas refletem não só a tecnologia mas também a maneira como uma empresa escolhe operá-la.

Em termos gerais, quando ocorre o aumento da produtividade e/ou aumento da produção mais do que proporcionalmente aos gastos com infra-estrutura necessária à este incremento, pode-se dizer que uma empresa atingiu economias de escala e portanto conseguiu reduzir sensivelmente seus custos.

Alé disso, os custos de operação podem cair também, com o passar do tempo, a aprendizagem dos vários processos de produção.

Isto ocorre por causa de melhorias no layout industrial e de aperfeiçoamento em projetos, por causa do aprimoramento da eficiência da mão de obra, e também pela

melhor utilização das matérias primas, entre outros fatores.

Por fim, tem-se a redução de custos relacionada à utilização da capacidade. Este fator é de caráter quantitativo, ou melhor, os custos diminuem devido ao maior volume produzido, e assim a decorrente diluição dos custos fixos.

Após a análise dos principais condutores dos custos e das maneiras pelas quais se pode chegar à redução dos mesmos, fica claro o fato da Hering conseguir vantagens competitivas frente aos concorrentes.

A incorporação de tecnologia moderna, a longa atividade do Grupo no setor têxtil e o rápido crescimento observado durante este século, garantem respectivamente o aparecimento de economias de escala e a redução de custos devido à aprendizagem e à utilização da capacidade.

Como se observou, no caso da Hering e em geral para o setor têxtil, é fundamental o desenvolvimento via aquisição de tecnologia externa, ou melhor, via compra de equipamentos modernos, necessários à produção.

Infelizmente não é possível, devido à inexistência de informações, sabermos até que ponto, no caso da Hering, é importante o desenvolvimento de novas matérias primas e novos processos produtivos, no que se refere a um melhor posicionamento no mercado.

Da mesma forma, não temos dados à respeito dos Círculos de Controle de Qualidade, ou melhor, da sua existência ou não, no interior da empresa catarinense.

Apenas podemos concluir que, com certeza, estes têm menor importância do que na estrutura da Ceval Alimentos (também pertencente ao grupo); caso contrário, encontraríamos maiores informações no material pesquisado.

2) DIVERSIFICAÇÃO, VERTICALIZAÇÃO, SINERGIA

Ao analisarmos o quadro das possibilidades de crescimento estruturado por Ansoff, podemos detectar o vetor de crescimento de uma empresa, ou seja, a direção que esta está tomando em relação à sua postura corrente em termos de produtos e mercados. Através deste quadro temos

produto mercado	ATUAL	NOVO
ATUAL	penetração no mercado	desenvolvimento de produtos
NOVO	desenvolvimento de mercados	diversificação

Penetração no mercado é o crescimento da firma baseado no aumento da participação relativa da mesma nas suas linhas correntes de produtos e mercados. Desenvolvimento de produtos é o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes.

Apesar destes dois fatores estarem presentes também no crescimento da Companhia Hering, nos fixaremos no estudo dos

outros dois pontos, já que são os mais importantes, não só em termos de estratégia interna, como também no que tange à resultados esperados.

Desenvolvimento de mercados, como o próprio nome diz, é a busca, pela empresa, de novos mercados para os seus principais produtos.

Com relação à Hering Têxtil, o que pretendemos ao analisarmos este item, é entender as razões que levaram a empresa à investir elevados montantes na conquista do mercado europeu.

Esta conquista, por sua vez, não está relacionada, simplesmente, ao aumento das exportações (das quais trataremos no próximo tópico), e sim à instalação, em solo espanhol, de uma moderna unidade fabril, que é fruto de uma joint venture com uma holding portuguesa.

Esta busca pela globalização da produção, desenvolvida pela Cia Hering, está centrada em benefícios ligados à maiores economias de escala, à redução de custos e à determinadas circunstâncias sociais e econômicas.

As economias de escala surgem da possibilidade da empresa catarinense estar mais próxima das novas tecnologias inerentes ao setor têxtil. Como já discutido, os avanços tecnológicos associados ao desenvolvimento científico e de processos, trazem vantagens competitivas que dificilmente são superadas pelos concorrentes.

Se ao invés de fazer o investimento direto no continente europeu, a Hering fosse disputar o Mercado Comum

via exportações, teria que arcar com os custos operacionais e burocráticos relacionados à importação das máquinas e equipamentos, o que não "pesa" tanto quando se trata de competição no mercado nacional, mas é decisivo quando se fala em concorrência internacional.

A redução de custos está ligada principalmente ao transporte, ou seja, não apenas à eliminação dos altos valores dos fretes, mas também dos preços desfavoráveis dos serviços de desembarque e armazenagem, derivados do atraso do sistema portuário brasileiro.

Por fim, o fato da Hering estar atuando diretamente na Europa, facilita a relação com o cliente, não apenas pela proximidade, mas também porque ao estar inserida no mesmo contexto sócio-econômico dos seus compradores, pode a companhia identificar melhor políticas de marketing e vender mais adequadas para o cumprimento de seus objetivos finais.

Portanto, o fato da Hering seguir a tendência de globalização da indústria têxtil, está, como dissemos, ligado à sua estratégia de desenvolvimento de novos mercados.

Obtendo as vantagens acima descritas, a empresa catarinense viu sua estratégia dar resultados, a partir do momento que ganhou a concorrência para fornecer camisetas, com exclusividade, para a Eurodisney, o que acima de tudo é importante fator promocional.

Aliás, o aspecto promocional e toda reputação e credibilidade conseguidas com esta investida na Europa, têm

forte relação com a consolidação da marca Hering como sendo pertencente à produtos altamente diferenciados.

O grupo catarinense, aproveitando esta imagem, lançou uma camiseta de padrão mundial, ou seja, com especificações comuns de tamanho, resistência e outras características que dão ao consumidor a idéia de inovação e singularidade.

A diferenciação traz grandes benefícios à uma empresa, principalmente se esta atua com produtos de consumo final. Entre estes benefícios está a maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais, o que é essencial quando se fala em mercado brasileiro.

Até aqui tratamos da estratégia de desenvolvimento de mercados da Hering Têxtil. Resta agora a análise sobre o processo de diversificação.

Como se observa no quadro de possibilidades de crescimento e como já estudado em tópicos anteriores, no processo de diversificação, tanto produtos quanto mercados são inteiramente novos para a empresa.

Contudo, por já termos detalhado o principal movimento de diversificação do Grupo Hering, ou melhor, a entrada do Grupo no mercado agroalimentar através da criação da Ceval Alimentos, vamos apenas descrever o que Ansoff classifica de processo de diversificação onde a empresa é seu próprio cliente, ou seja, a integração vertical.

A verticalização traz grandes efeitos sinérgicos à empresa, desde que as tecnologias e as práticas administrativas empregadas sejam semelhantes.

No caso da Cia. Hering, estes efeitos foram conseguidos, tanto quando esta se integrou para trás, formando um sistema completo de fiacção, malharia, acabamento e confecção, como quando se integrou para frente, constituindo uma rede de distribuição composta por 13 lojas, nos estados de Santa Catarina e Paraná.

Assim, com a produção integrada e os artigos diferenciados, a Hering consegue ao mesmo tempo a redução de custos e a fidelidade dos consumidores, tão necessários para a manutenção de sua posição de liderança.

3) VENDAS, MARKETING

A estratégia de marketing compreende a interação da empresa com vários fatores internos e externos, controláveis ou incontroláveis, que de uma certa forma influem na aceitação da imagem da companhia e de seus produtos pelo mercado.

O que difere uma empresa dinâmica daquela que se deixa levar pelos acontecimentos, é justamente o fato da primeira agir sobre estes fatores, direcionando-os na busca de seus objetivos primordiais, enquanto a segunda é mera caudatária

dos acontecimentos.

Com base nestes conceitos, podemos caracterizar a Companhia Hering como pertencente ao primeiro grupo, pois é mais do que evidente o fato da empresa catarinense procurar forjar as condições favoráveis para o crescimento de suas vendas, em quase todos os períodos da industrialização brasileira.

Dentre os principais fatores internos/controláveis (também chamados de marketing mix) "manipulados" pela Hering, estão a composição do produto, a marca e os canais de distribuição.

Quanto ao primeiro fator, está a favor da empresa catarinense a utilização de tecnologia moderna na confecção de seus artigos e adoção de moldes e padrões internacionais para cada uma de suas linhas de produto.

A marca Hering é colocada no mercado como sinônimo de tradição e qualidade. Principalmente o primeiro adjetivo é bem absorvido pelos consumidores, já que se associa o nome da empresa com um século de desenvolvimento industrial.

De uma certa forma, o último fator também está ligado ao longo período de vida da empresa catarinense, já que, como anteriormente discutido, a firma pioneira tem a possibilidade de conseguir os melhores distribuidores e intermediários.

Com relação aos fatores externos/"incontroláveis", nos parece interessante apenas relembrar a busca pela globalização da produção como meio para se estreitar as

diferenças sócio-econômicas e físico-geográficas entre a empresa e seus clientes internacionais.

E por falar em clientes internacionais, resta-nos somente mostrar o desempenho das exportações do Grupo Hering nos últimos períodos.

Se consolidarmos os dados de todas as empresas têxteis do Grupo, chegamos à conclusão que a Hering é a maior exportadora do estado de Santa Catarina (ver gráfico IV) e também uma das maiores de toda a América Latina.

Dividindo suas vendas entre os continentes europeu e americano (ver gráfico V), a Companhia Hering consegue ganhar concorrências devido ao fato de seguir os padrões internacionais e ao mesmo tempo transmitir a imagem de diferenciação para seus clientes.

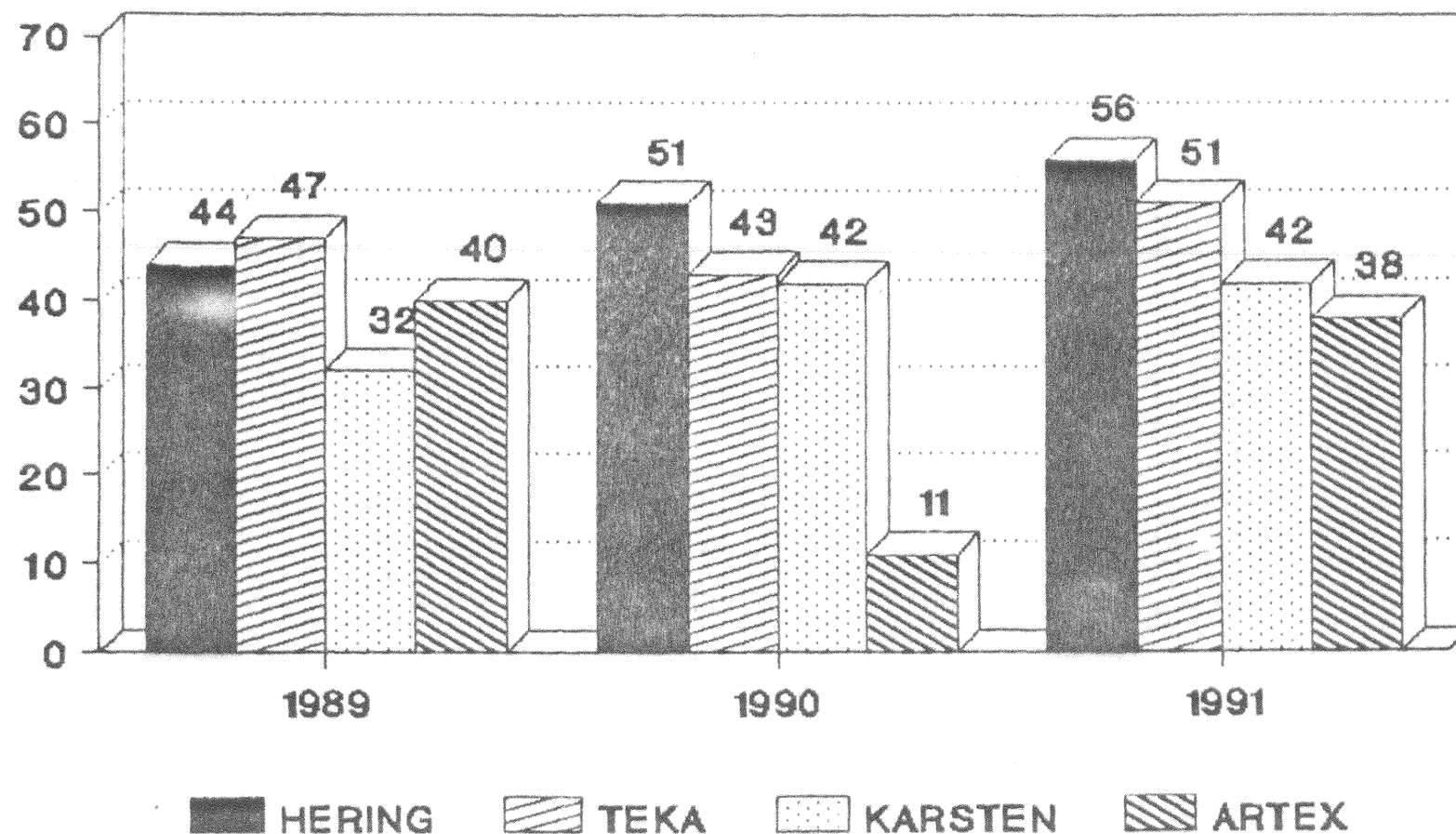
A nova investida do Grupo, agora, recai sobre o ainda indefinido Mercosul. Este se constitui em um mercado de alta potencialidade, principalmente para uma empresa como a Hering, que conta com maquinário moderno e de alta tecnologia.

Como já se viu, este fator é imprescindível para se conseguir preços mais baixos, e isto, por sua vez, será o principal trunfo da empresa catarinense contra os concorrentes sul-americanos.

4) CONCLUSÃO

IV) SETOR TEXTIL - SC

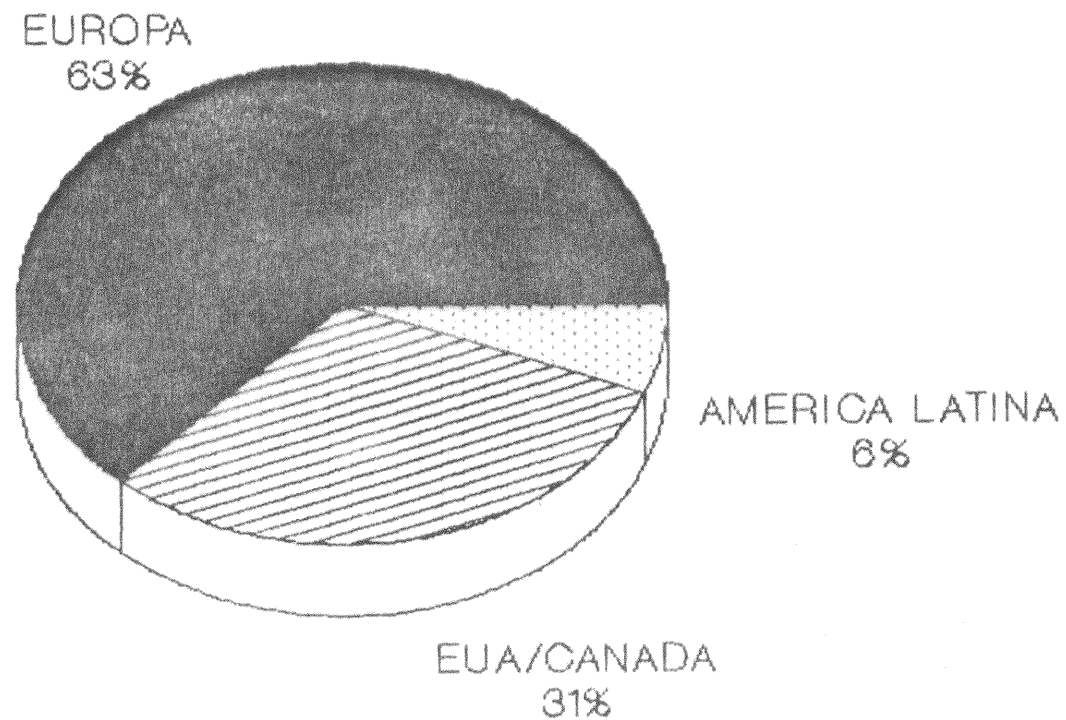
MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS



em MILHOES US\$

V) EXPORTACOES - HERING

DIVISAO DAS VENDAS



Da mesma forma como a Ceval, a Hering também apresenta como principal motivo de seu crescimento, o fato de saber observar o movimento da indústria onde está inserida.

A companhia catarinense sempre soube acompanhar o desenvolvimento tecnológico mundial e explorar novas oportunidades, estabelecendo assim novos mercados.

A razão de sua liderança na indústria têxtil repousa, portanto, nos estreitos laços que a ligam aos acontecimentos internacionais.

Assim, através da globalização de sua produção, das crescentes exportações e das vantagens competitivas oriundas de seu pioneirismo, a Hering consegue se manter no patamar que já se encontra há um século, ou seja, sempre à frente dos concorrentes.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

O presente trabalho procurou apresentar e analisar as razões que levaram o Estado de Santa Catarina a possuir setores industriais de alto dinamismo e competitividade no cenário nacional.

Como se observou, a existência, no Estado, de grandes empresas, líderes de seus respectivos mercados, é fruto de uma combinação de fatores cujas raízes se encontram na colonização do território, em meados de século passado.

Este fato, aliás, é extremamente importante para entendermos o rápido crescimento dos setores estudados (metal-mecânico, agroalimentar e têxtil) e as atuais estratégias empresariais dos grandes grupos aí inseridos.

Com a chegada dos imigrantes europeus (já influenciados pela Revolução Industrial), o Estado de Santa Catarina começa a ganhar características específicas que vão se tornar a base do seu modelo atual de desenvolvimento.

Desde o início, nas várias atividades econômicas desenvolvidas nas colônias, ficou clara a preocupação constante com a inovação técnica e o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

Estes aspectos, inerentes à cultura do imigrante europeu, colocaram o Estado de Santa Catarina em iguais condições de disputa com qualquer outro território brasileiro, a partir do momento em que propiciaram o

desenvolvimento de produtos diferenciados e da mais alta qualidade.

A diferenciação e a qualidade, por sua vez, ao se associarem ao pioneirismo do imigrante, formaram a base para o crescimento e consolidação da indústria catarinense.

A partir daí, principalmente nos três setores analisados, e que são justamente aqueles onde os colonos mais concentravam suas atividades; se fixaram também outras características essenciais, como a diversificação, a verticalização e a simbiose entre os setores urbano e rural.

Como se observa, estas características são as mesmas que as presentes nas modernas estratégias empresariais do Grupo Weg, da Ceval Alimentos e da Companhia Hering.

Colocando de uma outra forma; a estrutura das estratégias dos grandes grupos empresariais, presentes hoje no Estado de Santa Catarina, nada mais é do que a evolução do pensamento desenvolvimentista do imigrante europeu, que chegou ao Brasil no século XIX.

Contando com estes fundamentos históricos e através da observância das tendências da industrialização mundial, a Weg, a Ceval e a Hering, assim como outras empresas não estudadas, conseguiram se destacar e liderar seus mercados, mesmo quando competindo com empresas de Estados considerados industrialmente mais desenvolvidos.

Aliás, o fato das empresas catarinenses estarem sempre preocupadas com os movimentos competitivos internacionais, é

a característica principal, da qual derivam todas as outras, também essenciais para o entendimento do nosso problema.

Os três grupos estudados sempre estiveram em concordância com o desenvolvimento tecnológico mundial, sempre investiram elevados montantes em aquisição de tecnologia e/ou desenvolvimento de pesquisas e processos.

Além deste aspecto comum, cada um, em seu setor, soube assimilar e aproveitar as oportunidades que se apresentavam via acontecimentos ocorridos nos países centrais.

Como visto, o Grupo Weg foi um dos primeiros a entrar no segmento de tecnologia intensiva; a Ceval acompanhou a tendência de concentração de capital na indústria agroalimentar e a Hering a globalização da produção, na indústria têxtil.

Desta forma, e através das diversas estratégias estudadas, ficam claras as razões do dinamismo destes setores específicos do Estado de Santa Catarina, e os porquês do crescimento expressivo dos mesmos e das empresas que os constituem.

Por fim, cabe apenas a observação de que, com certeza, as empresas catarinenses estão preparadas para a abertura da economia brasileira.

As vantagens competitivas conseguidas através do uso da alta tecnologia, do pioneirismo, da qualidade dos produtos e de políticas agressivas de vendas e marketing, se constituem a base do nosso argumento.

Como prova disto, basta lembrar o bom desempenho das empresas estudadas quanto às exportações e demais processos de concorrência internacional.