

gh

Indústria de construção civil - Vênus

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

Um estudo de caso de diversificação na indústria da construção
civil brasileira : Coligadas Equipav S/A

Monografia apresentada pelo aluno Mauricio Lima e Morato
ao Instituto de Economia, sob a orientação da professora
Maria Sílvia Possas

Dezembro/89

1. AS RAZÕES PARA A DIVERSIFICAÇÃO : UMA REVISÃO TEÓRICA

1.1. Introdução

A diversificação de atividades tem mais e mais sido adotada como estratégia de crescimento pelas empresas capitalistas. Apesar de ser uma alternativa bastante procurada, sua eficiência chegou a ser questionada por alguns teóricos. Kaldor, por exemplo, concluiu que ela pode talvez ser ineficiente, pois pode haver queda da produtividade à medida que um maior número de atividades seja realizado com um determinado conjunto de recursos (1). Entretanto, não se pode deixar de notar que grande parte das mais dinâmicas e progressistas empresas da atualidade seguiram tal caminho, seja através de um único complexo industrial a partir do qual produzem diferentes bens, seja pela criação de várias unidades com o intuito de atingir diferentes mercados. A principal referência sobre o assunto é o trabalho da economista inglesa Edith T. Penrose, que faz parte de seu livro "The Theory of the Growth of the Firm", publicado originalmente em 1.962. É sobre este trabalho que se baseia este resumo.

Um ponto fundamental da discussão acerca da diversificação é a resposta à seguinte questão : afinal, o que (em termos de definição) se entende por "diversificação"? Para Penrose,

"uma firma diversifica suas atividades produtivas quando começa a produção de novos artigos sem abandonar por

completo seus produtos antigos. Dentro de tal diversificação inclui-se a fabricação de produtos intermediários quando forem bastante diferentes dos outros artigos para implicar alguma variação importante da produção ou da distribuição da empresa." (2)

Façamos uma análise mais acurada da problemática da diversificação.

1.2. A teoria da diversificação da firma

As empresas caracterizam-se por possuir o que se chama "áreas de especialização", ou seja, suas bases de atuação têm um certo grau de especificidade. Elas podem ser divididas em "áreas de produção" - a base produtiva ou tecnológica de que a empresa se utiliza - e "áreas de mercado" - o tipo de consumidor que ela tem como alvo, mesmo com diversos tipos de produtos. A diversificação de atividades pode ocorrer tanto dentro como fora da "área de especialização". A tendência mais provável é a atuar dentro dela, utilizando-se da base produtiva para fabricar novos produtos destinados à "área de mercado" já atingida pela firma. Este é o caminho mais fácil para diversificar, pois conta-se com um prévio conhecimento tanto da tecnologia como do mercado.

Existem ainda outras formas de diversificação, que implicam em maiores riscos pelo fato de passar-se a atuar em novos mercados ou com diferente base produtiva. Nem por isso deixam de ser opções bastante utilizadas pelas empresas ao decidirem pela diversificação de atividades. São elas :

- a) entrada em novos mercados com novos produtos, usando a mesma base produtiva;
- b) entrada em novos mercados com novos produtos e nova base produtiva;
- c) expansão no mesmo mercado com novos produtos e nova base produtiva.

Algumas oportunidades de diversificação são criadas pela própria empresa. "Pesquisa e Desenvolvimento" (P&D) é um dos mecanismos mais importantes para o surgimento destas oportunidades. Através da criação e/ou aperfeiçoamento de produtos e processos, muitas vezes impulsionados pela própria concorrência, aparecem possibilidades de atuar em novos mercados, atingindo novos consumidores, ou ainda de oferecer novos produtos aos clientes "já conquistados". Alie-se a isto o empenho em vendas, outra forma de impulsionar a diversificação internamente (como, por exemplo, com o aproveitamento de uma marca previamente conhecida e conceituada junto aos consumidores para o lançamento de um novo produto na mesma "área de mercado").

Outras oportunidades surgem de fatores "externos". Pode-se

recorrer à diversificação como forma de evitar os efeitos de eventuais flutuações da demanda dos bens produzidos originalmente. Para reduzir os riscos e incertezas que associam-se à operação em um mercado único. Para aproveitar oportunidades repentinas.

De qualquer forma, as oportunidades decorrentes de motivos "externos" estão intrinsecamente ligadas ao processo concorrencial característico do capitalismo. Uma das formas através das quais estas oportunidades aparecem é ligada a características estruturais do mercado no qual a empresa está inserida. Eventuais aumentos na demanda podem ser aproveitados de forma diferenciada pelos diversos concorrentes. Este aproveitamento depende basicamente da existência de capacidade produtiva ociosa ou da flexibilidade em ampliá-la rapidamente.

A diversificação pode inclusive transformar-se em instrumento de concorrência. Como exemplo, tome-se o caso da firma com posição consolidada em sua indústria original que se dispõe a atuar em uma nova indústria : ela pode arcar com prejuízos nesta nova área de operação por um certo período de tempo (por vezes longo) ante a perspectiva de conquistar uma fatia significativa do mercado com uma taxa (futura) de lucro elevada, justamente em vista de ter sua estabilidade assegurada na indústria de origem. Esse caso tem particular relevância quando a entrada na nova indústria compromete apenas uma pequena parcela do capital da empresa.

Por outro lado, a diversificação pode decorrer da lentidão do crescimento do mercado. Empresas com potencial de crescimento muito superior ao de seu mercado original tendem a procurar novos mercados para fugir aos limites que este crescimento lento lhes impõe. Esta parece ser a explicação para a maior parte dos casos de diversificação de atividades entre as empresas capitalistas.

Como último comentário acerca da diversificação como fruto da concorrência, vale notar que o processo concorrencial é, a um só tempo, estímulo e limite à diversificação. Estímulo na medida em que, tornando "compulsória" a perseguição de altos lucros, leva a uma constante atualização tecnológica que cria condições para o surgimento de oportunidades de diversificação. E limite porque a empresa vê-se obrigada (pela própria concorrência) a manter sua posição em seu mercado de origem, canalizando para isto recursos que poderiam ser usados para diversificar.

1.3. A Análise da Integração Vertical

Segundo a definição de Porter, "a integração vertical é a combinação dos processos de produção, distribuição, vendas e outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa" (3). Isto quer dizer que a firma decide utilizar processos internos ao invés de recorrer ao mercado para obter certos serviços. Em grande parte das situações as

empresas acham vantajoso fazer isto. Geralmente esta decisão é fruto de uma escolha do tipo "fazer ou comprar", ou seja, contrapondo os custos do investimento necessário às economias decorrentes do processo. Existem, entretanto, outros pontos que devem ser levados em conta - como, por exemplo, as dificuldades ou benefícios estratégicos. Estes outros aspectos são analisados mais à frente. De qualquer modo, a decisão de integrar-se verticalmente deve ser combinada com "uma análise minuciosa da indústria e da concorrência naquela situação particular em estudo e com uma cuidadosa avaliação estratégica" (4) da empresa.

Os benefícios da integração vertical são específicos para cada tipo de indústria existente, mas alguns deles são aplicáveis à quase totalidade dos casos. Antes de entrar num exame mais cuidadoso destes benefícios, convém lembrar que existe um "pré-requisito" para que eles se manifestem : é necessário que haja uma certa compatibilidade entre as necessidades da empresa e o volume de produção eficiente para o estágio integrado. Ou, em outras palavras, se a escala mínima para instalação do estágio integrado é muito maior do que as necessidades da empresa, os custos do investimento requerido tornam-se excessivos relativamente às economias advindas da integração.

As economias mais visíveis que são obtidas com a integração vertical são relacionadas à contenção de custos em áreas de controle, compras, produção, etc. Elas surgem de formas diversas,

como : economias de operações combinadas (ganha-se eficiência); de coordenação (um fornecimento equilibrado de insumos, por exemplo, facilita a programação da produção); de informação; de custos de vendas, compras e negociação (surgidas ao evitar-se o mercado) - estas também decorrentes de "relacionamentos estáveis" de compra e venda; e ainda as vantagens de uma maior adaptação dos produtos decorrentes da integração aos padrões requeridos pelo estágio adjacente.

Além deste grupo, outros benefícios decorrem da existência de estágios verticalmente integrados dentro de uma empresa. Podemos citar entre eles o aprofundamento da tecnologia - uma economia de informação bastante importante em certas áreas; a garantia de uma relativa estabilidade de oferta e/ou demanda que pode ser crucial em períodos de incerteza - ela não é uma proteção total contra altos e baixos do mercado, mas contribui para minimizar seus efeitos sobre a empresa; a vantagem de conhecer os custos reais dos insumos; o incremento da "habilidade para diversificar"; a elevação das barreiras à entrada no mercado (se os concorrentes já existentes também estão integrados); a vantagem de entrar num negócio com retornos mais altos; e um benefício estratégico fundamental : defender-se contra um possível fechamento do acesso a fornecedores e clientes, evitando assim a sombria perspectiva de ter que lutar por eles.

Como se viu, a integração vertical oferece variados tipos de vantagens a quem toma tal decisão. Antes de executá-la,

entretanto, deve-se também analisar o "outro lado da moeda" :
quais os custos ou desvantagens que surgem dela ?

Em geral, os custos provenientes da integração relacionam-se com a mudança da empresa para uma posição mais "estática" em vários aspectos. A mobilidade espacial da firma , por exemplo, fica prejudicada. A saída do mercado tem suas barreiras elevadas de forma considerável. Também o acesso ao "know-how" de fornecedores e compradores, que pode ser uma fonte importante de economias , fica dificultado.

Além destes, o "relacionamento cativo" que decorre da integração vertical pode vir a constituir-se em incentivos desestimulantes à produtividade, administração, etc. Ainda neste campo, surgem com a integração exigências gerenciais distintas para os diversos estágios, que podem inclusive levar à necessidade de contratação de novos administradores, se aqueles já atuantes mostrarem-se incapazes de atuar nas novas áreas (num caso limite).

Outro ponto a ser examinado é o seguinte: a integração pode acarretar problemas com relação à utilização do capital da empresa. Além das exigências iniciais para a implantação do estágio integrado, pode surgir um certo direcionamento não-desejado do investimento em alguns momentos. Por exemplo, um certo montante de capital que seria aplicado na modernização de determinado estágio pode ser realocado em alguma outra área carente de

recursos por problemas próprios - de má administração ou de dificuldade em obter recursos, para citar dois dos casos mais comuns. Isto tira grande parte da flexibilidade da administração para selecionar suas prioridades com relação à aplicação de seus recursos. Deve-se notar, porém, que este é um problema relacionado ao próprio processo de diversificação, não constituindo-se numa dificuldade exclusivamente advinda da integração vertical.

Como se vê, a integração vertical apresenta vantagens e desvantagens. Decidir em seu sentido significa pesar cuidadosamente benefícios e custos, relacionando-os com os problemas e qualidades do mercado em que insere-se a empresa.

Existem algumas outras formas alternativas de integração, como a integração parcial - que consiste em montar estágios integrados que supram apenas parcela das necessidades, obtendo-se o restante através do mercado - ou a quase-integração (uma forma de integração desenvolvida por participação acionária ou acordos de fornecimento exclusivo, por exemplo). Uma vez que para o nosso caso é a integração vertical completa que ocorre e deve ser analisada, estas opções são apenas citadas aqui por uma questão de rigor formal.

Passamos agora à parte "prática" do trabalho, que compreende um breve histórico do processo diversificativo da empresa estudada, entremeado de comparações entre a teoria apresentada

nos primeiros itens do trabalho e a realidade constatada no caso em foco.

2. PANORAMA DA DIVERSIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

Como exemplos típicos de empresas capitalistas inseridas num sistema de concorrência, também as empresas de construção civil procuram a diversificação como alternativa dentro de seu processo de crescimento. A referência bibliográfica para este comportamento na indústria de construção civil brasileira está no trabalho de Marilena Chaves, citado no fim deste trabalho.

As empresas buscam a diversificação como forma de superar problemas ligados ao seu próprio processo de crescimento, como o ritmo imposto pela expansão de seu mercado ou flutuações conjunturais em sua demanda. Dentro deste panorama, como já foi citado anteriormente, a integração vertical exerce papel importante. Entretanto, ao verificarmos a indústria de construção civil no Brasil quanto a este aspecto, tornam-se necessárias algumas observações.

A integração "para trás" não parece ser uma tendência do setor. Há duas explicações para isto : em primeiro lugar, alguns dos ramos de insumos utilizados pela construção civil - como aço, vidros e cimento - têm barreiras à entrada bastante elevadas, em especial em termos de volume de capital inicial requerido (o que reduz consideravelmente as possibilidades de diversificação neste sentido). Por outro lado, outros insumos - cerâmica vermelha, por

exemplo - não apresentam qualquer problema de fornecimento, o que de certo modo desaconselha a diversificação nesta direção.

Em segundo lugar, destaca-se o fato de que as empresas de construção civil, em geral ligadas à área de serviços feitos por empreitada, experimentam um certo grau de "mobilidade espacial" que configura-se num desestímulo à instalação de indústrias fornecedoras de insumos - pode ser mais vantajoso procurar fornecedores destas matérias-primas próximos à obra do que incorrer em desnecessárias despesas de transporte e armazenagem.

No que toca à integração "para a frente", cabe ressaltar que a produção da construção civil resulta em bens finais. Assim, excetuando o subsetor de edificações, que enseja na maioria dos casos o surgimento de empresas do ramo imobiliário, esta não é uma prática na indústria.

No trabalho de Marilena Chaves há um quadro indicativo da diversificação das empresas, mostrando em que outras áreas elas atuam. A respeito desse quadro podem ser feitos alguns comentários :

- a agropecuária é a atividade extra-setorial mais procurada; isto pode ser explicado pela grande quantidade de incentivos oferecidos pelo governo para a atuação nesta área.

- o segmento da construção pesada é o mais diversificado, sendo seguido pelo de edificações.

- também no subsetor "construção pesada" estão as empresas maiores e mais diversificadas.

- a atividade "administração" tem grande ocorrência, mas, como na maioria dos casos isto se refere ao próprio grupo de empresas ao qual a construtora pertence, isto não deve ser considerado como forma de diversificação.

Em linhas gerais este é o panorama da diversificação na indústria de construção civil brasileira. E é em relação a ele que se pretende desenvolver este trabalho, estabelecendo comparações e daí extraíndo semelhanças e diferenças com o caso a ser estudado.

3.HISTÓRICO

O grupo começou a ser constituído em 1.960, com a fundação da Equipav S/A - Construtora e Pavimentadora, para atuar nas áreas de pavimentação, terraplenagem e construção civil - em geral na abertura de estradas, construção de pontes e viadutos, etc.. Em 1.968 surgiu a Empat, uma empresa que atuava no mesmo setor e, portanto, não pode ser considerada propriamente uma diversificação.

É importante notar que o segmento de atuação das 2 empresas era fortemente ligado à demanda do Estado e, assim, sujeito às (constantes, diga-se de passagem) alterações dos planos de investimento em infraestrutura, tanto a nível federal como estadual e municipal. Conforme foi citado por um dos sócios das empresas, "a cada 4 anos é a mesma coisa" entra um prefeito ou governador novo, que precisa passar um ou dois anos pagando as dívidas deixadas pelo anterior - e assim paralisa quase totalmente seus investimentos durante esse período, voltando a realizá-los após o saneamento de suas contas". Por conta disto, temos um mercado extremamente sazonal e sensível à demanda, que, entretanto, mantém um nível mínimo de gasto que permite a sobrevivência dos mais aptos, mesmo em períodos de baixa. Com cerca de 30 anos de experiência, a Equipav com certeza coloca-se entre estes concorrentes "mais preparados" - é a 20a. maior empresa do setor no país, segundo a publicação "As Super 500", da revista Conjuntura Econômica (5).

Mas esta sensibilidade às flutuações da demanda traz uma incerteza quanto à manutenção da atividade num nível aceitável e compatível com a acumulação interna de capital. Somando isto a uma situação de liquidez alta, com bastante capital disponível, aparece a oportunidade de realizar novos investimentos.

Surge então, em 1.980, a Concrepav. Uma concreteira que, se no início teve claras características de integração vertical, fornecendo apenas para suas "irmãs" Equipav e Empat, em pouco tempo passou a atuar mais agressivamente no mercado de concreto, tornando-se a segunda empresa do grupo, responsável por cerca de 1/3 de seu faturamento total. A Concrepav caracterizou-se como uma ótima - e bem sucedida - oportunidade de diversificação : estava dentro da "área de especialização" tecnológica da Equipav, e atuaria num mercado menos sensível à demanda estatal e de boa margem de rentabilidade. Significou, portanto, dentro das condições vigentes, uma feliz resposta à seguinte questão: " como aplicar produtivamente o capital disponível, de modo a aproveitar nossa experiência e ao mesmo tempo "fugir" da demanda estatal ?", que os sócios da Equipav se colocavam.

Esta decisão de diversificação, apesar de baseada em grande parte em fatores externos à firma (a demanda instável), está bem ligada às idéias expostas na seção inicial deste trabalho : o conceito de "área de especialização", o aspecto financeiro da alta liquidez, a integração vertical (ainda que em menor medida do que o esperado). É justamente este o objetivo do trabalho :

evidenciar o "casamento" entre prática e teoria.

Bem, se o setor estatal contribuiu "negativamente" para a primeira diversificação, para a segunda sua influência foi não só "positiva" como fundamental : a política governamental de financiamentos a baixo custo, subsídios e outros incentivos seduziu, entre tantos outros, também o grupo Equipav. Em 1.981, foi adquirida uma fazenda na região oeste do estado de São Paulo (Promissão) e aberta uma usina de álcool combustível. Neste caso a razão não foi o acúmulo interno de capital - a concreteira havia sido montada pouco tempo antes -, mas a perspectiva de obter bons ganhos a médio prazo **sem** a utilização de recursos próprios e a um custo baixíssimo. Vale notar que, nesta época, vários grupos, dos mais diferentes setores, responderam afirmativamente à proposta do governo federal e lançaram-se à produção do álcool combustível.

Apesar de não ser exatamente uma área "afim" da construção civil, mesmo neste caso temos alguma utilização da especialização para a entrada no novo negócio. Além da experiência empresarial - esta, entretanto, inerente a praticamente todos os que se candidataram ao programa - também temos que, excetuando o processo **químico** de destilação, todas as outras atividades necessárias à instalação e operação da usina já eram de conhecimento dos profissionais do grupo. Como exemplos temos a construção da destilaria, a abertura e pavimentação de estradas

que ligassem a destilaria às principais vias de escoamento da produção, a operação e manutenção dos caminhões utilizados para o transporte tanto da cana como do álcool, e ainda a própria manutenção do maquinário utilizado na produção. Através destes exemplos, pode-se notar que, por estranha que seja a idéia, também neste caso diversificou-se dentro de uma "área de especialização" !

Passados quase 10 anos de sua instalação, a usina defronta-se agora com um obstáculo sério : a parcial desativação do programa de álcool pelo Governo Federal põe em xeque a própria continuidade do negócio, já que seu principal objetivo está sendo mais e mais deixado de lado : com a regularização do mercado internacional de petróleo e o aumento da produção interna, já não se almeja mais a substituição da gasolina pelo álcool como combustível automotivo, ou, pelo menos, não na proporção desejada em princípio. Também aqui surgiu uma nova oportunidade de diversificação - no caso, de mercados - : o grupo optou por manter a usina funcionando e buscar utilizações alternativas. Para tanto, vem-se investindo pesadamente em pesquisa e desenvolvimento à procura de novas formas de aproveitamento para a destilaria. Uma destas alternativas já está praticamente delineada : o bagaço de cana, subproduto do processo de destilação e de alto teor energético, pode também ser utilizado com grande proveito como " combustível " para máquinas e equipamentos industriais.

4. CONCLUSÃO

A Equipav é um bom exemplo de firma capitalista diversificada. Em linhas gerais, este exemplo presta-se bem ao objetivo deste trabalho : mostrar que, mesmo sem ter grandes conhecimentos de teoria econômica, o empresário segue na vida real as idéias por ela apresentadas.

É importante, entretanto, chamar a atenção para o fato de que, dadas certas especificidades da economia brasileira - em especial na última década -, os condicionantes externos à firma passaram a ter papel preponderante na determinação da diversificação na indústria da construção civil no Brasil (e também na Equipav). Isto manifesta-se através de duas linhas principais :

- a) a insegurança de ter a principal fonte de demanda na esfera governamental, fortemente dada a instabilidades; e
- b) os diversos tipos de incentivos e subsídios oferecidos pelo governo, que direcionam de forma decisiva recursos disponíveis e à mercê de novas aplicações.

Prova sintomática da segunda "linha de atuação" do setor público citada acima é dada no trabalho de Marilena Chaves, que aponta - não sem um certo grau de espanto - a atividade agrícola como aquela mais procurada pelas empresas enfocadas em seu es-

tudo. Também ela conclui pela explicação dos incentivos governamentais como causa principal para tal procedimento, constatando ainda que este é sem dúvida um traço diferenciado da realidade brasileira que provavelmente também atua em outras áreas da indústria nacional.

Temos assim casos de diversificação para áreas "não-afins" facilmente explicados. Uma vez que, ao que parece, tais opções vêm sendo vantajosas para as empresas, é de se esperar que elas continuem tendo seus processos diversificativos fortemente influenciados por fatores externos. Mas isto ocorre apenas como uma das opções : existe também - e em grande escala - a diversificação dentro da "área de especialização". A conclusão final, portanto, corrobora a hipótese inicial do trabalho, fazendo alguns esclarecimentos adicionais que, no entanto, não chegam a comprometê-la.



1290000977



IE

TCC/UNICAMP M797e

(1) Kaldor, N. . Market Imperfection and .
Economica vol. II (Nova Série), 1.935, p. 48. Citado por Penrose.

(2) Penrose, Edith T. . The Theory of the Growth of the Firm. 5a.
ed. . Oxford, Basil Blackwell, 1.972 (1a. ed. 1.962).

(3) Porter, M. .Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, Campus,
1.986 (p. 278).

(4) idem, p. 279.

(5) Conjuntura Econômica. As Super 500. pg. 278.

BIBLIOGRAFIA

- BALANÇO ANUAL 89. Construção Civil. São Paulo, Gazeta Mercantil S/A, ano XIII, n. 13, 1.989.
- CHAVES, Marilena. A indústria da construção civil no Brasil : desenvolvimento, estrutura e dinâmica. Tese de mestrado apresentada ao Instituto de Economia Industrial da UFRJ. Rio de Janeiro, 1.985. (mimeo)
- CONJUNTURA ECONÔMICA. As Super 500. São Paulo, Instituto Brasileiro de Economia (IBEV), v. 43, n. 8, 1.989.
- GUIMARÃES, Eduardo A. . Acumulação e Crescimento da Firma - um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro, Zahar, 1.982.
- NEDRI, Barjas. Crescimento via diversificação, In : Um estudo de caso da indústria nacional de equipamentos : análise do Grupo Dedini (1920-1975) . Tese de mestrado apresentada ao Departamento de Economia e Planejamento Econômico do IFCH/ UNICAMP. Piracicaba, 1.977, cap. IV, p. 74-109. (mimeo)
- PENROSE, Edith T. . The Theory of the Growth of the Firm. 5a. ed. Oxford, Basil Blackwell, 1.972 (1a. ed. 1.962).
- PORTER, M. . Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1.986.