

NELSON ROBERTO FURQUIM \*

[nrfurquim@hotmail.com](mailto:nrfurquim@hotmail.com)

DIMÁRIA SILVA E MEIRELES \*

## **GRUPO VOTORANTIM: UM CASO CONTEMPORÂNEO DE INTERNACIONALIZAÇÃO BEM SUCEDIDA**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing  
INTERNEXT - Negócios Internacionais  
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

---

\* Universidade Presbiteriana Mackenzie - São Paulo-SP

### Resumo

O Grupo Votorantim tem a sua evolução ao longo do século XX e início do século XXI marcada por fases bastante definidas de constituição, expansão, consolidação e internacionalização dos negócios. O presente trabalho objetiva fazer uma análise das diferentes fases do processo evolutivo do Grupo e a sua relação com abordagens feitas por estudiosos de Teorias da Firma e Modelos de Negócios, além de analisar o seu processo de internacionalização. Para tanto, foi realizado um estudo do histórico do Grupo e das suas diferentes fases de evolução, desde a sua constituição, até os dias atuais. A análise do histórico mostra que o processo evolutivo do Grupo Votorantim é caracterizado por estratégias de crescimento e diversificação, inovação e uso de tecnologias, conforme abordagens apresentadas por Chandler e Penrose. O processo de internacionalização do Grupo Votorantim segue os preceitos pontuados por Hagedoorn e Dunning, envolvendo estratégias de expansão, diversificação e crescimento de mercado, que ocorrem além das fronteiras do mercado nacional.

**Palavras-chave:** evolução.internacionalização.estratégia.diversificação.crescimento.

### Abstract

*Votorantim Group has had its evolution throughout the 20th century and the beginning of the 21st century pointed out by well defined phases of business set up, expansion, consolidation and internationalization. This study aims at making an analysis of the different phases of the Group evolution process and their relationship with approaches done by studios of the Theory of the Firm and Business Models, besides analyzing the Group internationalization process. For that it was carried out a historical study of the Group and its different evolution phases, since the beginning up to the current days. The historical analysis shows that the Votorantim Group evolution process features mainly the strategies of growth and diversification, innovation and technology use, according to approaches presented by Chandler and Penrose. Votorantim Group internationalization process follows the approaches pointed out by Hagedoorn and Dunning, involving expansion, diversification and market growth strategies, which take place beyond the boundaries of the domestic market.*

**Key-words:** *evolution.internationalization.strategy.diversification.growth.*

## 1) Introdução

O Grupo Votorantim, com posições de liderança nos diversos mercados em que atua, consolida-se atualmente como um competidor de classe mundial. Historicamente um dos maiores grupos econômicos do Brasil, alcançou em 2004 expressiva receita líquida proveniente também das exportações de seus principais produtos industriais: cimento, celulose, papel, alumínio, zinco, níquel, aços longos, suco de laranja, filmes de polipropileno bi-orientado, nitro-celulose e outros produtos químicos (Fig. 1).

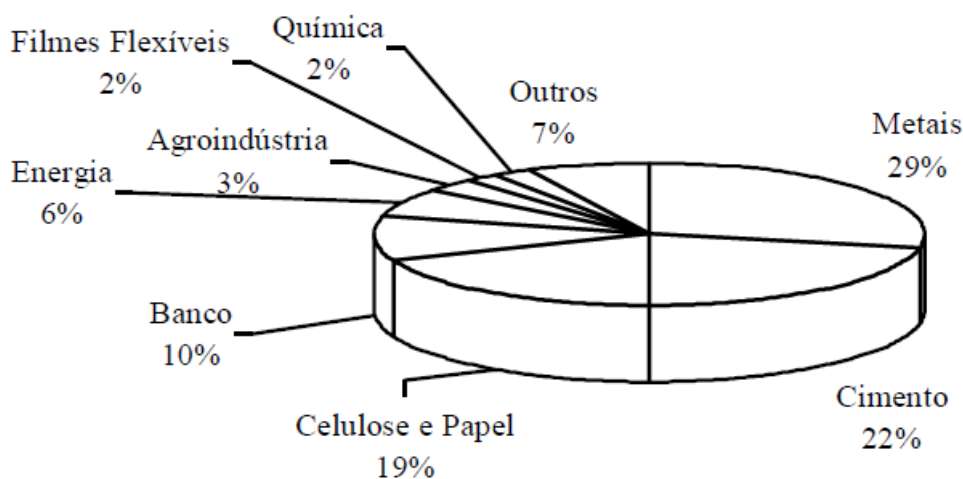


Fig. 1 – Grupo Votorantim – Composição da Receita Líquida 2004.

Fonte: Relatório Anual e Social 2004.

Esta participação ativa no mercado global é fruto do investimento na expansão de sua capacidade produtiva, além de aquisições estratégicas, que reforçam ainda mais seus diferenciais competitivos nas diversas frentes de negócios. O processo de internacionalização, iniciado em 2001, a partir da aquisição de fábricas de cimento nos Estados Unidos e no Canadá, já passa a responder por parcela significativa das vendas nesse setor. Complementando o processo de crescimento contínuo, o Grupo procura localizar novas oportunidades de negócios, investindo em atividades inovadoras e com alto potencial

de crescimento.

O objetivo principal deste estudo é analisar o processo de evolução do Grupo Votorantim no contexto brasileiro e internacional, comparativamente ao processo de consolidação e agigantamento das empresas americanas na segunda metade do século XIX e ao longo do século XX, abordados por Chandler (1990); e de constituição de core competences, segundo preceitos de Penrose (1995), Dosi e Teece (1993) e Reve (1990). Para tanto será analisada a evolução histórica do Grupo Votorantim, desde a sua fundação em 1918 até os dias atuais, considerando-se as características mais marcantes que pontuaram as seguintes fases: constituição (1918-1925), crescimento e diversificação (1925-1940), expansão nacional e consolidação (1940-2000), internacionalização (2000-2005). As informações sobre o Grupo Votorantim foram obtidas através de um portal da empresa e de relatórios anuais do Grupo.

O artigo está dividido em duas principais seções. Inicialmente é apresentada uma abordagem de teorias da firma, com enfoque no crescimento por meio de estratégias de diversificação, expansão e definição do core estratégico. Sequencialmente é feita uma análise específica das principais etapas de evolução do grupo, com enfoque especial no seu processo de internacionalização.

## **2) Crescimento da firma: diversificação, expansão e core estratégico**

No resgate histórico do estudo conduzido por Chandler (1990) acerca da evolução da firma nos Estados Unidos, na segunda metade do século XIX e ao longo do século XX, observase o papel fundamental que a moderna empresa industrial teve na transformação da economia ocidental.

Ainda conforme este autor, os fatores dinâmicos que favoreceram a mudança e a inovação na história empresarial norte americana, estiveram fortemente associados a contextos culturais, geográficos e históricos. A partir de 1815, algumas forças dinâmicas tornaram-se visíveis na economia empresarial americana: a explosão demográfica para o oeste, a construção da rede ferroviária nacional, o desenvolvimento do mercado nacional crescentemente urbano, a utilização (na indústria e nos transportes) do motor de explosão e a eletricidade como fontes de energia, a utilização da química e da física na indústria, através das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

No âmbito das mudanças em curso, as empresas adotaram estratégias de associação

horizontal e após as associações, seguiram-se a consolidação e a integração vertical, dentro de padrões constantes. As novas associações concentraram suas atividades manufatureiras em lugares onde pudessem atender às novas e crescentes demandas urbanas, sistematizaram e padronizaram seus processos de produção. As firmas concentraram-se em criar um fluxo mais eficiente desde os produtores de suas matérias-primas até o consumidor final; além de desenvolver e garantir mercados (CHANDLER, 1990).

A diversificação se deu principalmente nas indústrias onde as ciências, particularmente a química e a física tinham maior aplicação. Foi nessas indústrias e naquelas mais diretamente impactadas pela eletricidade e o motor a explosão, que se verificaram as principais inovações na indústria norte-americana, a partir de 1900.

Ao longo do século XX, as indústrias química, automotiva, de máquinas motrizes, de borracha e de petróleo foram pioneiras no desenvolvimento de novos processos e produtos, formas de organização interna e técnicas de concorrência externa. A partir de 1903, as novas fontes de energia (eletricidade e motor a explosão) tornaram-se o maior incentivo à inovação na indústria norte-americana, resultando em novos produtos e processos. Uma reação a esses avanços tecnológicos, foram as mudanças nos métodos organizacionais e nas técnicas de comercialização.

A grande empresa moderna, executora dos processos industriais (aquisição, produção de matérias-primas e componentes, manufatura, comercialização e finanças) numa mesma estrutura organizacional, originou-se nesse período. Cada um desses processos era administrado por um departamento da empresa, sendo que o principal deles era o de vendas e todos eram coordenados e supervisionados por um escritório central,

Conforme assinalado por Chandler (1990), com a consolidação e a departamentalização, as grandes companhias industriais tornaram-se empresas operadoras ao invés de controladoras, considerando-se que seus departamentos e administradores estavam diretamente envolvidos nas atividades operacionais. Com a situação de a grande organização industrial estar verticalmente integrada, centralizada e departamentalizada, houve mudanças nas situações internas e externas, em que se tomavam as decisões empresariais. A situação interna se burocratizava e a situação externa passava a ser oligopolista.

O autor pontua que as antigas formas de concorrência entre as empresas foram modificadas pela diversificação, baseando-se mais no desenvolvimento tecnológico do que na diferenciação de preços e produtos. Nas empresas e indústrias onde a ciência tem

aplicação, a estratégia empresarial passa a ser uma questão de entrar e sair de diferentes ramos, linhas de produtos e mercados.

A diversificação em atividades multi-industriais, que modifica antigas formas de concorrência oligopolista, também alterou a estrutura interna da grande empresa, ajudando a derrubar as sólidas estruturas centralizadas, criadas para gerir as empresas com integração vertical, que lidavam com apenas uma linha de produtos. Os grandes departamentos funcionais foram divididos em unidades menores em função dos produtos, permitindo que os administradores se tornassem generalistas ao invés de especialistas e permitindo também que eles se tornassem responsáveis pelo desempenho comercial e financeiro da empresa.

A grande empresa passa a ser mais um empreendimento do que uma burocracia, com o encurtamento dos níveis de autoridade, responsabilidade e comunicação, além da redução dos níveis administrativos e de maior delegação de poder decisório (CHANDLER, 1990).

O autor ainda discorre que a descentralização administrativa foi uma resposta à diversificação de produtos, e esta foi adotada principalmente nas indústrias onde as ciências naturais e físicas tinham uma aplicação maior. Descentralização, diversificação, pesquisa e desenvolvimento sistemáticos, refletem uma crescente complexidade tecnológica e econômica.

A antiga estrutura centralizada não atendia mais as exigências da diversificação. A estrutura descentralizada buscava satisfazer os aspectos relativos ao desenvolvimento, compras, manufatura, comercialização, além de garantir a coordenação entre essas funções para cada produto dentro das linhas diversificadas.

De acordo com Penrose (1995), o processo de diversificação da firma segue, em última instância, a sua core competence, vale dizer, a sua base tecnológica e de mercado.

Numa abordagem relativa à constituição da core competence da empresa, Penrose (1995, p.127-128) postula que através de processos de aquisição, plantas e fábricas podem ser adquiridas por valores muito menores do que seus custos de reprodução. Com isso, uma importante posição de mercado pode ser atingida quando se levaria anos para ser alcançada; pressões feitas pela concorrência podem ser substancialmente reduzidas. Portanto, aquisições podem ser usadas como meios de se obter serviços produtivos e conhecimentos, que são necessários para uma empresa se fortalecer em uma área de atuação atual ou se estabelecer em uma nova área de atuação.

Segundo a autora, ao se analisar o processo de diversificação de uma empresa, pode-

se dizer que ela diversifica suas atividades produtivas quando, sem inteiramente abandonar suas antigas linhas de produtos, passa a produzir novos produtos, incluindo produtos intermediários, que são suficientemente diferentes daqueles anteriormente produzidos, de tal forma que gerem uma importante diferença nos programas de produção e distribuição da firma. Assim sendo, diversificação inclui aumento na variedade de produtos finais produzidos, aumento na integração vertical, e aumento no número de “áreas básicas” de produção em que a firma opera.

Por outro lado, conforme pontuado por Dosi e Teece (1993), as firmas ficam limitadas em suas escolhas, tanto pelo *timing* em que ocorrem suas ações estratégicas, quanto pelos ambientes técnico e competitivo em que se situam. Os autores destacam que as firmas são organizações que incorporam competências específicas para coordenação de atividades e que o escopo de diversificação é derivado dessas competências. As competências organizacionais envolvem a tomada de decisão relativa ao que produzir e como estabelecer os preços (competência alocativa), a decisão de se fazer ou comprar, fazer isoladamente ou em parceria (competência transacional) e ainda como definir estruturas organizacionais e políticas que permitam desempenho eficiente (competência administrativa).

Analisando a abordagem de Penrose, Kor e Mahoney (2000) pontuam que o crescimento de uma firma pode ser estudado como um processo dinâmico de gestão interagindo com recursos, e que a diversificação da firma geralmente é baseada em competências da mesma, que podem levá-la a ter uma vantagem competitiva sustentável. Como é citado em Barney (2002, p.154), Penrose argumenta que a firma deve ser entendida como uma estrutura administrativa que associa e coordena as atividades de indivíduos e grupos de indivíduos, além de ser um conjunto de recursos produtivos.

Complementando as citações anteriores, Best e Garnsey (1999, p.188) ao analisarem a firma Penrosiana mencionam que para Penrose, a firma é um conjunto de recursos organizados numa estrutura administrativa, onde conhecimento e tecnologia são incorporados numa teoria dinâmica de crescimento da empresa. Para a autora, cada firma é única e esta unicidade é decorrente da distinção entre recursos e os serviços desses recursos; ou seja, os serviços gerados pelos recursos da empresa estão associados à forma como esses recursos são utilizados.

Mahoney e Pandian (1992, p.365) pontuam que uma forte conexão entre os recursos da firma, competências peculiares e a “lógica dominante” do grupo de gestão, direcionam o

processo de diversificação.

Como é mencionado por Malerba e Orsenigo (1993, p.45), contribuições recentes da teoria evolucionista postulam uma perspectiva especial na análise da estratégia e da organização da firma: o comportamento da firma está intimamente ligado à competência da mesma e evolui durante o desenvolvimento de uma indústria, associado à tecnologia, demanda e instituições. A abordagem evolucionista postula que as firmas são organizações com competências específicas para realizarem algo; e que tais competências frequentemente são de natureza tácita, são armazenadas e organizadas em rotinas. Tigre (1998, p.101) também aponta que a competitividade de uma empresa em uma atividade particular é definida pelos evolucionistas como um conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de ativos complementares e de rotinas. Tal competência é geralmente tácita e não transferível, conferindo à empresa um caráter único e diferenciado. Os processos de aprendizado através dos quais são desenvolvidas as capacidades e as rotinas da firma, são locais (internos) e acumulativos (“path dependence”).

Dosi e Teece (1993) afirmam que o enfoque de “path dependence” reconhece a importância do histórico da empresa e, portanto, os investimentos prévios realizados pela firma, assim como as suas rotinas, limitam o seu comportamento futuro.

Na estrutura organizacional da firma, as estratégias que são adotadas são estabelecidas e determinadas pelas competências essenciais e pelas rotinas da firma.

Carrol (1993, p.239) aponta que a maioria das teorias sobre estratégia postula que as firmas diferem entre si porque os gestores encontram maneiras de distinguir suas empresas das outras, o que geralmente é o resultado de um exercício racional de planejamento. Ainda conforme o autor, a evolução organizacional acontece através de um caminho sistemático, e esse processo de evolução, num determinado momento, torna-se provavelmente calculável, de tal forma que firmas bem sucedidas tornam-se prontamente reconhecíveis.

A teoria estratégica da firma, como apontada por Foss (1999, p.726-727), aborda quatro pontos críticos: 1) a existência da firma (por que as firmas existem como mecanismos distintos para alocação de recursos em uma economia de mercado); 2) os limites da firma (o que explica por que algumas transações são geridas dentro da empresa e por que outras são geridas através de relações com o mercado); 3) organização interna (por que são observados diferentes tipos de estrutura organizacional); 4) vantagem competitiva (por que as firmas são heterogêneas e quais fatores apresentam a capacidade de gerar valor).

Ao se analisar a contemporaneidade das empresas, observa-se que integração



vertical e horizontal são fortemente consideradas como formas de organização, porque os mercados são bastante particulares em termos de adaptação, como mencionado em Williamson (1985b, p.103). Nesse sentido, alguns autores contemporâneos tentam reunir as contribuições da abordagem de core competence com a abordagem de custos de transação.

De acordo com Reve (1990), a firma é definida como uma função de contratos externos e internos, em que o conjunto de contratos internos define a governança hierárquica interna à firma e os contratos externos definem a chamada governança bilateral. As práticas e incentivos são, portanto, diferentes nos casos de contratos internos e externos.

O core estratégico que é a razão de ser da firma, é representado pelos ativos de alta especificidade, que são necessários para se alcançar os objetivos estratégicos da firma e esses ativos devem ser geridos internamente à firma (REVE, 1990, p.139).

Esse autor menciona que quatro tipos de economia podem ser obtidas a partir de um dado core estratégico, e para cada uma delas, há um caminho estratégico de expansão: integração vertical downstream (para baixo), integração vertical upstream (para cima), integração horizontal e diversificação. Ele argumenta que economias de integração podem, com frequência, ser mais eficientemente obtidas através de acordos verticais corporativos do que através de integração vertical pela propriedade. O controle vertical pode ser obtido através da propriedade, ao passo que a integração vertical completa amarra recursos financeiros além de poder ocasionar problemas de gestão consideráveis, à medida que a firma se envolve em sucessivos estágios de produção ou distribuição, nos quais tem pouca experiência.

A integração vertical para baixo (downstream) consiste no desenvolvimento de amarras de coordenação com clientes, ao passo que a integração vertical para cima (upstream), consiste no desenvolvimento de amarras de coordenação com fornecedores (REVE, 1990, p. 148). O autor também estabelece que um caminho tradicional para a expansão estratégica da firma é através do aproveitamento de economias de escala, que podem ser obtidas através de investimentos em capacidade de produção interna e crescimento. Adicionalmente, uma forma mais rápida de expansão da firma é através de integração horizontal, com fusões e aquisições.

O autor aponta também uma outra estratégia de expansão, através do aproveitamento de economias de escopo, em que há relativa diversificação. Economias de escopo surgem quando algumas práticas comuns são partilhadas ou utilizadas em conjunto.

No que diz respeito ao avanço internacional da firma, Chesnais (1996, p.73)

menciona que a companhia multinacional começou por se constituir como uma grande empresa no plano nacional, resultado de um processo mais ou menos longo e complexo de concentração e centralização do capital e que em geral, se diversificou antes de começar a se internacionalizar. Essa companhia em geral é um grupo, cuja forma jurídica contemporânea é a de *holding* internacional e esse grupo atua em escala mundial, tem estratégias e uma organização estabelecida para isso.

Uma vez que os investimentos em produção e distribuição tenham sido suficientemente grandes para explorar as economias de escala e de escopo e tenha sido estabelecida a hierarquia necessária de gestão, Chandler (1990) cita que a empresa industrial pode crescer de quatro formas diferenciadas: através de fusões e aquisições, da incorporação de unidades relacionadas ao processo produtivo, de expansão geográfica e de novos produtos.

De forma complementar, Dosi e Teece (1993, p.6) argumentam que o conjunto de atividades que uma firma pode organizar e coordenar melhor do que outras, é denominado competência distintiva da firma. São suas práticas diferenciadas, ativos complementares, rotinas organizacionais, que fornecem a base para o estabelecimento de vantagem competitiva em um dado mercado.

Quando se trata de assuntos ligados à internacionalização das firmas é importante considerar que, como relata Hagedoorn (1994, p.14-15), a complexidade crescente em termos de organização e estratégia aponta para muitos desafios interessantes para aquelas companhias que atuam internacionalmente. Flexibilidade na organização corporativa é um assunto crítico para o entendimento de companhias atuando em mercados internacionais e concorrência globalizada. Mais recentemente, relacionamentos internos e externos, criados em mercados domésticos e internacionais, são considerados mecanismos importantes para as companhias aumentarem sua flexibilidade.

O autor cita ainda que a internacionalização do crescimento corporativo, tanto através de mercados internacionais quanto de produção, cria não apenas oportunidades, mas também complexidade organizacional.

O processo de internacionalização, segundo os preceitos de Hagedoorn (1994), está relacionado ao crescimento corporativo, alinhado com as perspectivas de controle sobre as vantagens estratégicas resultantes do comportamento pró-ativo e inovador da empresa. Segundo esse autor, as companhias internacionais são também entendidas em termos de um nexo de contratos, que as distanciam da idéia básica de uma firma puramente nacional e

unificada. Além disso, são observadas mudanças no comportamento e na organização da empresa, que afetam a distribuição internacional de ativos e capacidades corporativas.

Ainda do âmbito da internacionalização de empresas, Dunning (1989) ressalta que o sucesso da moderna corporação internacional é cada vez mais determinado pela habilidade com que são organizados os recursos naturais, as informações, o capital e as pessoas, num escopo além das fronteiras nacionais, tanto dentro da organização, quanto entre organizações.

### **3) As fases de evolução do Grupo Votorantim: de sua constituição à internacionalização**

Em linhas gerais, a evolução do Grupo Votorantim pode ser analisada do ponto de vista de quatro grandes fases, relacionadas ao perfil patrimonial e setorial, como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 – Fases da evolução do Grupo Votorantim.

<b>Estratégia</b>	<b>Início, constituição da empresa</b>	<b>Crescimento, Diversificação</b>	<b>Expansão nacional, diversificação, consolidação</b>	<b>Internacionalização</b>
<b>Gestão</b>	Familiar	Familiar	Familiar	Governança corporativa
<b>Setores</b>	Têxtil	Têxtil, cimentos, químicos, metais	Têxtil, cimentos, químicos, metais, papel e celulose, filmes flexíveis, agronegócios, banco, energia	Adicionais: ventures, biotecnologia, novos negócios, tecnologia de informação
<b>1918</b>	<b>1925</b>	<b>1940</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>

Na fase de início e constituição, uma característica fundamental pôde ser observada, à medida que as primeiras empresas do grupo Votorantim foram sendo adquiridas: elas eram geridas por seus proprietários, como era o caso das primeiras empresas de tecidos, e já de algumas empresas de cimentos, químicos, aço, que pontuam a segunda fase (1925-1940).

Como menciona Chandler (1990), antes da chegada dos modernos meios de comunicação e de transporte, os processos de produção, distribuição, transporte e comunicação das economias capitalistas eram realizados por empresas geridas por seus proprietários. A gestão familiar marca fortemente essa fase.

Ainda segundo esse autor, nesta fase inicial e ficando mais evidente na segunda fase, a Votorantim apresenta uma outra característica bastante marcante: o fornecimento de bens de produção, que não eram destinados ao consumidor final.

A segunda fase, de crescimento e diversificação, pontua associações horizontais (como por exemplo, a Companhia Nitro Química Brasileira, empresa formada pela Votorantim e pela família Klabin).

Esta fase também foi marcada por um forte crescimento da empresa e por uma diversificação dos negócios. A exemplo do ocorrido nos Estados Unidos, em que no final da década de 1880 e começo de 1890 os empreendedores americanos fizeram grandes investimentos para explorar novas tecnologias eletrolíticas na indústria química e de metalurgia (CHANDLER, 1990, p.69), o Grupo Votorantim investiu pesadamente (e continua investindo) em tecnologias eletrolíticas que são utilizadas nas suas empresas de químicos (Companhia Nitro Química Brasileira) e nas empresas de metais (aço, zinco, níquel e alumínio).

Reforçando o que postula o autor, a utilização das ciências puras (química, no caso da Votorantim) favoreceu a diversificação, que passou a basear-se muito mais no desenvolvimento tecnológico. As empresas do Grupo também aparecem como pioneiras no desenvolvimento de novos processos e produtos (cimentos, têxteis, químicos, metais).

Embora a evolução de empresas industriais varie de indústria para indústria, Chandler (1990, p.91) reforça também que nos Estados Unidos, antes da Primeira Guerra Mundial, o crescimento observado em muitas delas foi alcançado principalmente por combinação horizontal e integração vertical. Com relação ao Grupo Votorantim, esta colocação está fortemente relacionada com os negócios de químicos e de metais. No caso das empresas do Grupo ligadas ao segmento de metais (zinco, níquel, alumínio), o controle da produção é feito desde a obtenção do minério (a partir de minas próprias), refino, até a comercialização do produto final (*business to business*). Esta observação também reforça a colocação de Williamson (1985b, p.103), de que integração vertical e horizontal são formas de organização, pois os mercados são bastante adaptativos. É observado ainda neste período que os diferentes processos industriais (produção e aquisição de matérias-primas,

manufatura, comercialização e finanças) de cada uma das empresas do Grupo se alinham numa mesma estrutura organizacional.

Esses processos são administrados por departamentos, que são coordenados e supervisionados por um escritório central (CHANDLER, 1990, p.62). De acordo com o que é mencionado por esse autor, um outro fato importante que também passa a ser observado nesta etapa, decorrente da nova estrutura organizacional, é que as empresas do grupo passam a ser verticalmente integradas, divididas em departamentos e centralizadas.

A fase de expansão nacional e consolidação é marcada por uma forte característica de expansão, diversificação e consolidação dos negócios no mercado brasileiro. Nela é observada a ocorrência de aquisições de empresas atuando tanto em áreas afins (caso das empresas de cimento, papel, metais), quanto em áreas complementares (como é o caso da aquisição de empresas de máquinas e equipamentos e a instalação de fábricas de pregos e grampos para cercas).

Este fato está alinhado com Penrose (1995, p.127-178), no sentido de que as aquisições são utilizadas como meios de obtenção de serviços produtivos e conhecimentos, importantes para

o fortalecimento de uma empresa em sua área de atuação ou para se estabelecer em uma nova área onde não atuava anteriormente. Deve ser apontado também o fato de que para dar suporte a empresas já existentes, o Grupo passa a atuar em áreas totalmente novas, como é o caso de energia hidrelétrica (para abastecimento de empresas da área de metais) e a fundação da Ind. Com. Metalúrgica Atlas, para atuar no setor de usinagem, caldeiraria, solda e prensagem. Há ainda a entrada do Grupo em setores completamente diferenciados, como é o caso de cana de açúcar, pecuária e destilaria de álcool.

Ainda analisando o processo de diversificação do Grupo sob o ponto de vista de Penrose (1995, p.108-109), é importante salientar que em várias empresas, novos produtos e produtos intermediários passam a ser produzidos, sem que as antigas linhas de produtos fossem abandonadas. É o caso das indústrias de produtos químicos, de cimentos e metais. Observam-se nesta fase aquisições e expansões dos negócios no Brasil, em áreas geograficamente mais distantes como o nordeste, sul e centro-oeste do país, com empresas dos negócios de cimento, papel e metais.

Em muitos dos negócios do Grupo Votorantim, pelo fato de terem sido as empresas pioneiras, em que foram feitos investimentos inter-relacionados em produção, distribuição e gestão, estas empresas rapidamente dominaram o mercado (CHANDLER, 1990, p.71).

Exemplos claros desta colocação são os negócios de cimento, metais, químicos e agroindústria, em que ao mesmo tempo, foram feitos investimentos para aumento de capacidade produtiva e distribuição efetiva dos produtos, inclusive em mercados internacionais.

Ainda segundo o que menciona esse autor, observou-se em todos os negócios do Grupo, fortes investimentos na melhoria da qualidade da gestão, além de descentralização, contínua diversificação e intensa atuação em pesquisa e desenvolvimento. O Grupo e as empresas que o constituem passam a ter características de empreendimentos, com redução de níveis administrativos e maior delegação de poder decisório.

É importante mencionar que nesta fase, as fusões e aquisições efetuadas pelo Grupo, marcadamente aquelas verificadas nos negócios de cimento, papel e metais, permitiram a racionalização de instalações e pessoal, a consolidação ou criação de forças de vendas nacionais e internacionais, e o recrutamento de uma hierarquia de gestão específica para operar e planejar para as empresas (CHANDLER, 1990, p.73).

No Grupo Votorantim, a expansão por diversificação através de indústrias relacionadas, de acordo com o que cita esse autor, utilizou as economias de escopo nos três níveis da organização (operações, departamentos funcionais, corporativo). Os estímulos para tal abordagem de diversificação foram externos e internos.

Foi observado em diferentes negócios do Grupo, o aproveitamento de economias de escala e de escopo para expansão e diversificação (REVE, 1990, p.148-149). O negócio de papel e celulose, de metais e de suco concentrado, aproveitam largamente as economias de escala.

Os negócios de químicos, de cimento, agroindústria e de metais, aproveitaram e ainda tiram proveito das economias de escopo das suas unidades produtivas, para produzirem além dos principais produtos, subprodutos que também permitem ganhos adicionais de valor. O próprio potencial para economias de escopo, existente nas principais unidades funcionais das empresas (produção, distribuição, pesquisa), também favoreceu o processo de diversificação (CHANDLER, 1990, p.41).

Todo o processo de crescimento e expansão do Grupo Votorantim, no seu aspecto mais amplo, pode ser entendido como um processo envolvendo gestão e recursos disponíveis; e a diversificação decorrente é fundamentada nas próprias competências do Grupo, gerando vantagem competitiva sustentável (Kor e Mahoney, 2000). Este fato reforça a abordagem Penrosiana mencionada em Best e Garnsey (1999, p.188) de que as

empresas são conjuntos de recursos organizados numa estrutura administrativa, com incorporação de tecnologia e conhecimento.

A exemplo do que aponta Barney (2002, p.154) fundamentado em uma abordagem de Penrose, observa-se que a estrutura administrativa do Grupo associa e coordena atividades de indivíduos e grupos de indivíduos (as várias unidades de negócios) e é também um conjunto de recursos produtivos.

O processo de diversificação do Grupo Votorantim, verificado de forma intensa na terceira fase considerada para este estudo, envolve uma estreita relação entre os recursos disponíveis, as competências e a atuação dos grupos de gestão. O core estratégico do Grupo é representado pela alta especificidade dos ativos (tangíveis e intangíveis), que são geridos internamente e que são considerados para se atingir os objetivos estratégicos do Grupo (REVE, 1990, p.139).

A competência de cada empresa do Grupo Votorantim impacta os comportamentos de cada uma delas, no decorrer do desenvolvimento das indústrias a que elas pertencem, sempre associadas a tecnologias e demandas (MALERBA e ORSENIGO, 1993, p.45). Tal competência tem caráter tácito e intransferível, o que confere a cada empresa do Grupo um caráter também único e diferenciado (TIGRE, 1998, p.101). Esta colocação pode ser verificada pontualmente em todas as empresas do Grupo, onde há um forte envolvimento tecnológico, alinhado com padrões de excelência mundial.

Como é mencionado por Malerba e Orsenigo (1993), a natureza dos regimes tecnológicos afeta os padrões específicos de atividades de inovação ao nível setorial, além de permitirem um alto aproveitamento das oportunidades de mercado. O aproveitamento dessas oportunidades pode ser observado através de estratégias radicais de exploração, que proporcionam o crescimento do Grupo, tanto no mercado doméstico quanto internacional.

O Grupo Votorantim como um todo apresenta uma posição diferenciada e de destaque no mercado brasileiro, devido especialmente à forma de atuação dos seus gestores, calcada em planejamento racional (CARROL, 1993, p.239 e 246). A própria forma como o Grupo é organizado internamente, a heterogeneidade das suas empresas, capazes de geração continuada de valor, são aspectos fundamentais no processo de evolução contínua da Votorantim (FOSS, 1999, p.726-727). De acordo com o Relatório Anual e Social 2004, a contínua melhoria na gestão das unidades de negócio, o progresso das operações no exterior e o crescimento do mercado interno, impactaram a geração de caixa operacional (EBITDA), que em 2004 foi 10,7% superior à de 2003 (Fig. 2).



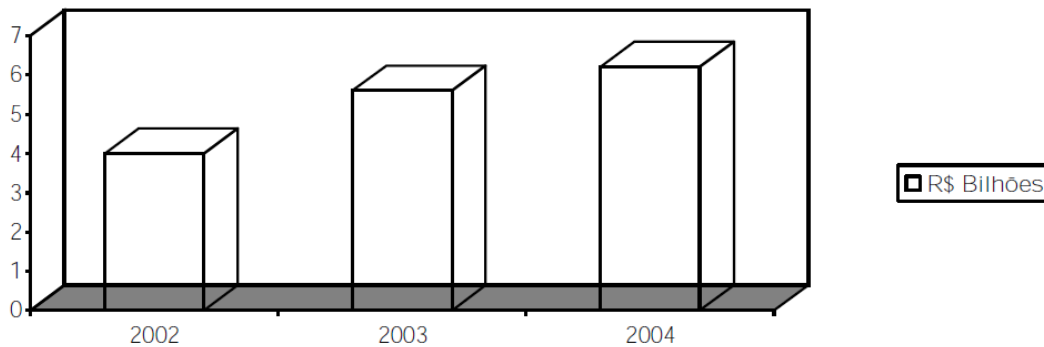


Fig. 2 – Grupo Votorantim -EBTIDA Consolidado.

Fonte: Relatório Anual e Social 2004.

Para acelerar o crescimento dos negócios, o Grupo adotou estratégias marcantes, com grande ênfase na internacionalização – em busca de aumentar a receita em moeda forte. A própria busca de crescimento e expansão em outras áreas geográficas (CHANDLER, 1990), o uso de práticas diferenciadas e a aquisição de ativos complementares (DOSI e TEECE, 1993), reforçam a postura do grupo no sentido de busca de oportunidades no mercado internacional.

Com uma posição de destaque no cenário nacional e com alto grau de diversificação, o Grupo Votorantim parte para um processo de internacionalização dos negócios, com uma estrutura de organização interna e estratégias bem estabelecidas (CHESNAIS, 1996, p.73). O Grupo Votorantim deu um importante passo rumo à sua internacionalização com a aquisição da St. Marys Cement Inc. (Canadá) e de participação na Suwanee (EUA), respectivamente em 2001 e 2002, reforçando assim a sua constante busca por novos desafios, apoiada por um estruturado modelo de governança corporativa. Como exemplos do contínuo crescimento no mercado internacional, podem ser citadas as aquisições da S&W Materials Inc. (uma das maiores concreteiras da Florida, EUA), a aquisição de duas plantas de cimento da mexicana Cemex e a aquisição da usina de metalurgia de zinco Cajamarquilla, em Lima, no Peru, todas em 2004. De acordo com o



Relatório Anual e Social 2004, a aquisição da usina de Cajamarquilla custou mais de US\$ 200 milhões, elevando em 67% a produção de zinco, que saltou de 270 mil toneladas/ano para 400 mil toneladas/ano, colocando a Votorantim Metais como a quinta maior produtora mundial de zinco. A aquisição das duas plantas de cimento, Charlevoix e Dixon, ambas da empresa mexicana Cemex, aumentou em 2 milhões de toneladas/ano a produção, garantindo à Votorantim uma posição de liderança na região dos Grandes Lagos (entre Estados Unidos e Canadá), passando de 16% para mais de 30% sua participação nesse mercado.

Para atuações em mercados internacionais, é importante salientar a flexibilidade e a adequação do Grupo Votorantim, através do fortalecimento dos relacionamentos internos e externos (HAGEDOORN, 1994, p.14-15). A internacionalização do Grupo contribui para o crescimento corporativo, mas impacta também na complexidade organizacional (HAGEDOORN, 1994, p.19). Estes aspectos podem ser verificados, por exemplo, no caso da Votorantim Cimentos, que a partir de 2004 anuncia um aumento nos seus investimentos, tanto no mercado doméstico quanto internacional, através da construção de novas unidades industriais no Brasil (com aumento de capacidade instalada) e a busca de expansão internacional por meio de aquisições na América do Norte e nos mercados asiáticos, como Índia e China.

Como apontado pelo Relatório Anual e Social 2004, os investimentos feitos pelo Grupo Votorantim em 2004 foram 52% maiores que os de 2003, com grande ênfase em aquisições, principalmente no exterior; além de investimentos na expansão de capacidade produtiva. Como resultado das estratégias e ações, verificou-se um crescimento acentuado em 2004, em que o lucro líquido apresentou um aumento de aproximadamente 21% sobre o ano anterior (Fig. 3).

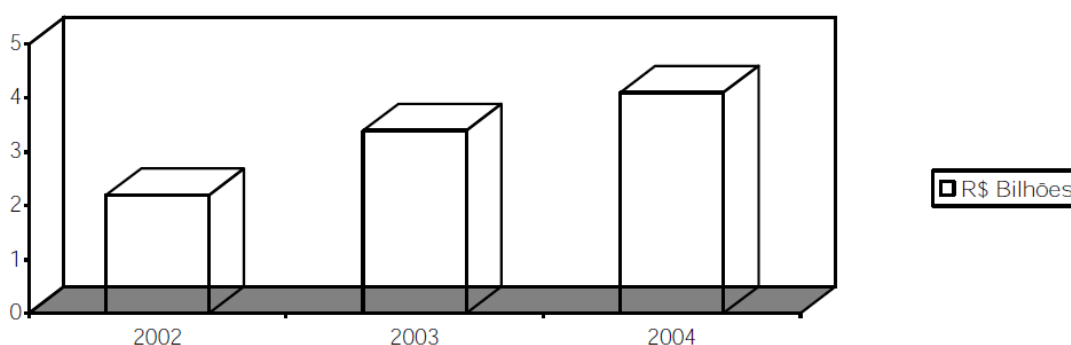


Fig. 3 – Grupo Votorantim – Lucro Líquido Consolidado.

Fonte: Relatório Anual e Social 2004.

#### 4) Conclusão

A evolução histórica do Grupo Votorantim, como pode ser observada neste estudo, é fundamentalmente marcada por processos de diversificação, mudanças em produção, distribuição e gestão, alinhados com a abordagem Chandleriana. O contexto em que essas decisões ocorreram varia muito de indústria para indústria, e levando-se em conta as diferentes indústrias em que as empresas do Grupo atuam, as respostas gerenciais a essas mudanças também variaram enormemente. Historicamente um dos maiores grupos econômicos do Brasil, o Grupo Votorantim tem participação destacada em todas as áreas em que atua e o resultado dessa atuação pode ser observado através do crescimento da receita líquida consolidada do Grupo, que em 2004 apresentou uma variação positiva de aproximadamente 18% em relação a 2003, de acordo com informações do Relatório Anual e Social 2004 (Fig. 4).

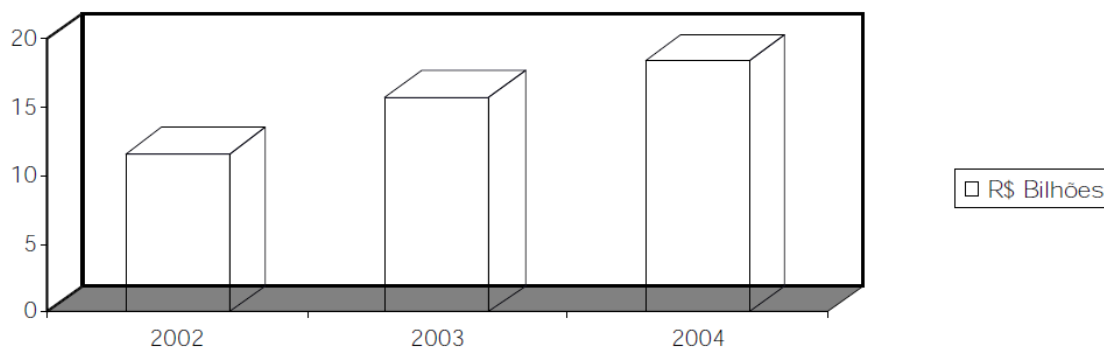


Fig. 4 – Grupo Votorantim – Receita Líquida Consolidada.

Fonte: Relatório Anual e Social 2004.

Com uma trajetória de liderança nos diversos mercados em que se insere, o Grupo Votorantim consolida-se como um competidor de classe mundial. Ao longo de sua história, pode ser observada a manutenção do foco de seus negócios no crescimento e expansão de produção.

A dinâmica observada no processo evolutivo do Grupo Votorantim reforça a relação

existente entre as indústrias em que tecnologias de produção apresentam grande potencial para implementação de economias de escala e de escopo, e o conseqüentemente estabelecimento de vantagens competitivas.

Por estar permanentemente apto a participar do mercado global, o grupo Votorantim investe fortemente na expansão de sua capacidade produtiva, além de aquisições estratégicas, desenvolvimento de talentos, entre outras iniciativas que reforçam ainda mais seus diferenciais competitivos nas diversas frentes de negócios, reforçando os conceitos de evolução, crescimento da firma e desenvolvimento dos mercados mencionados por Chandler (1990) em seus estudos sobre a moderna empresa industrial e Penrose (1995), em sua “Teoria do Crescimento da Firma”.

As capacidades organizacionais do Grupo Votorantim foram criadas e adequadas ao longo de sua evolução e são a fonte de seu contínuo crescimento, tanto no mercado doméstico quanto internacional, impactando também o crescimento das indústrias em que se insere (CHANDLER, 1990).

A disponibilidade de novas tecnologias e inovações também contribuiu de forma significativa para o processo de desenvolvimento do Grupo Votorantim, impactando as diferentes etapas do processo produtivo, distribuição e gestão. Além disso, como também é mencionado por esse autor, fusões e aquisições também pontuam de forma intensa a história do Grupo. O movimento de adequação e reestruturação das empresas do Grupo ao longo dos anos, objetivando a manutenção, renovação e expansão das capacidades organizacionais, afeta diretamente a produtividade crescente, a competitividade e a geração de valor.

Deve ser pontuado também que o processo de evolução do grupo Votorantim aconteceu e se solidificou paralelamente aos diferentes momentos políticos e econômicos pelos quais o Brasil passou, ao longo do século XX e início do século XXI.

No tocante ao crescimento corporativo do Grupo, observa-se que ele se dá tanto através do alcance dos mercados internacionais quanto através de produção, cria oportunidades e ao mesmo tempo gera complexidade organizacional (HAGEDOORN, 1994). Estas características podem ser observadas através das aquisições internacionais, através das quais o Grupo Votorantim busca oportunidades de estar presente em outros mercados com produções locais, como é o caso das empresas de metais e de cimento; além de também disponibilizar produtos em mercados internacionais, onde não necessariamente haja produção própria, como é o caso da empresa Citrovita e a exportação de suco

concentrado de laranja.

A internacionalização do Grupo ocorre de forma paulatina, conforme Hagedoorn (1994), caracterizada por entradas em mercados de interesse estratégico. Paralelamente, a presença do Grupo Votorantim em termos globais deve ser entendida como seqüencial a um longo processo de solidificação no mercado doméstico e de intensos esforços de vendas.

As estratégias de atuação global estabelecidas pelo Grupo Votorantim apresentam complexidade inerente e requerem um equilíbrio entre o monitoramento das demandas locais, o estabelecimento de coordenações e controles centralizados, e a descentralização de responsabilidades no tocante às empresas subsidiárias, segundo Hagedoorn (1994).

Como também são apontados por Dunning (1989), os resultados do processo de internacionalização do Grupo Votorantim estão alinhados com um melhor aproveitamento dos avanços tecnológicos e das diversas experiências de aprendizado, de tal forma a adequar suas posturas estratégicas para atender às pressões competitivas, para gerenciar a diversidade e as turbulências ambientais, além de identificar e aproveitar as novas oportunidades econômicas e de mercado.

## 5) Bibliografia

BARNEY, Jay, **Gaining and sustaining competitive advantage**. Prentice Hall: New Jersey, 2002.

BEST, Michael H., GARNSEY, Elisabeth, Edith Penrose, 1914-1996. **The Economic Journal**, p.187-201, v.109, n.453, Feb. 1999.

CARROLL, Glenn R., A sociological view on why firms differ. **Strategic Management Journal**, p.237-249, v. 14, n. 4, May, 1993.

CHANDLER Jr.A.D. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1990.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã. 1996.

DOSI, G., TEECE, D. J., Organizational competencies and the boundaries of the firm, CCC **Working Paper** No. 93-11, University of California at Berkeley, CRM, 1993.

DUNNING, J. H., The study of international business: a plea for a more interdisciplinary approach. **Journal of International Business Studies**, p. 411-436, v. 20, n.3, Autumn 1989.

FOSS, Nicolai J., Research in the strategic theory of the firm: “Isolationism” and “Integrationism”. **Journal of Management Studies**, p.725-755, v.36, n.6, November 1999.

GRUPO VOTORANTIM, **Relatório Anual e Social 2004**. Publicação interna.

HAGEDOORN, John, Internationalization of companies: the evolution of organizational complexity, flexibility and networks of innovation. **MERIT Research Memorandum 008**, February, 1994.

KOR, Yasemin Y., MAHONEY, Joseph T., Penrose’s resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, p.109-139, v.37, n.1, Jan. 2000.

MAHONEY, Joseph T., PANDIAN, J. Ragendran, The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, p.363-380, v13, n.5, Jun. 1992.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C., Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 2, No.1, 1993.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 3<sup>rd</sup> ed., 1995.

PORTAL MEMÓRIA VOTORANTIM, [www.memoriavotorantim.com.br](http://www.memoriavotorantim.com.br)

REVE, T. The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. In AOKI, Masahiko; GUSTAFSSON, Bo; WILLIAMSON, Oliver (ed) **The firm as a nexus of treatis**. London: Sage Publications, 1990.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**. No. 3 jan.-jun. de 1998.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1985b.