

Área temática: Estratégia e Organizações

A FORMAÇÃO DA GRANDE EMPRESA INDUSTRIAL BRASILEIRA: UM ESTUDO DO PROCESSO DE CRESCIMENTO DO GRUPO J. MACÊDO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA FIRMA.

THE CONSTITUTION OF THE LARGE INDUSTRIAL COMPANY IN BRASIL: A STUDY OF THE GROWING PROCESS OF J. MACÊDO GROUP BASED ON THE THEORY OF THE FIRM PERSPECTIVE.

AUTORES

LUIZ FERNANDO GOMES PINTO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
luiz.pinto@uol.com.br

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
d.meirelles@ig.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a trajetória de crescimento do grupo J. Macêdo, um dos líderes da indústria de moagem de trigo no Brasil, umas das primeiras indústrias do país. Baseado numa perspectiva chandleriana do processo de constituição e consolidação de grupos empresariais, o artigo busca analisar o posicionamento estratégico adotado pelo grupo ao longo de sua história, desde a etapa inicial de atuação como representante comercial até a entrada na indústria de trigo e posterior segmentação em produtos de consumo. Para isso, utilizam-se como referencial teórico a economia dos custos de transação e a abordagem evolucionista do processo de formação da competência central de uma firma. A conclusão é que a competência de inovação e de melhoria contínua dos produtos, alcançadas por meio de estratégias de integração horizontal, parcerias e alianças estratégicas, culminaram na consolidação do grupo no segmento de produtos de consumo derivados do trigo. Estas parcerias estratégicas foram realizadas com o objetivo de buscar habilidades complementares e o conhecimento necessário para a modernização tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chave: estratégias de crescimento, integração horizontal e vertical, alianças estratégicas.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the growing process of J. Macêdo Group, which is one of the leaders of wheat industry in Brazil, one of the first industries in the country. Based on a chandlerian perspective of the constitution and expansion of business groups, the article intends to analyze the strategic positioning adopted by the group through his history, since its first step on commercial representation until the entrance on wheat industry and its segmentation in consumer goods. To face this, we utilize as theoretical references the economics of cost transaction and the

evolutionist approach to the process of constitution of a firm's core competence. The conclusion is that the competency of innovation and continuous improvement of its products, achieved by horizontal integration strategies, partnerships and strategic alliances, came to result in the consolidation of the group in the consumer goods segment derived from wheat. These strategic alliances were done aiming to acquire complementary abilities and knowledge to promote technological modernization and new products developments.

Key words: growth strategies, horizontal and vertical integration, strategic alliances.

1. Introdução

No seu trabalho pioneiro de análise dos grandes grupos empresariais americanos, Chandler (1994) identifica uma série de fatores-chave no processo de constituição e consolidação destes grupos. Em especial, as estratégias de integração e diversificação e as reestruturações organizacionais que, em conjunto, proporcionaram a exploração de economias de escala e de escopo. Ao analisar a indústria brasileira nota-se uma forte associação destes fatores com a formação dos grandes grupos empresariais brasileiros.

Na tentativa de replicar o trabalho realizado por Chandler para o caso brasileiro, este artigo se propõe a estudar o caso específico de uma grande empresa da indústria de moagem de trigo no Brasil, o grupo J. Macedo, um grupo tradicionalmente atuante na indústria moageira e atualmente um dos líderes no segmento de alimentos derivados do trigo. O objetivo é analisar, numa perspectiva chandleriana, o posicionamento estratégico adotado pelo grupo ao longo de sua história, desde a etapa inicial de atuação como representante comercial até a entrada na indústria de trigo.

A indústria de moagem de trigo pode ser considerada a primeira atividade manufatureira a se desenvolver no país (SUZIGAN, 2000). Todavia, a despeito do pioneirismo, este é um setor que ao longo do tempo vem apresentando sinais de baixo fôlego competitivo. De acordo com dados do IBGE, as importações de trigo têm sido cerca de três a quatro vezes superiores à produção nacional. Apenas recentemente, em 2003 e 2004, a produção nacional quase se igualou ao volume importado, em torno de 6 milhões de toneladas. O motivo é que na maioria das vezes o trigo importado é de melhor qualidade e produzido a um custo menor, o que motiva as panificadoras brasileiras, responsáveis por aproximadamente 52% do consumo total de farinha de trigo no Brasil, a preferir o produto importado ou a utilizar misturas das farinhas de trigo nacional e importada. Atualmente o Brasil importa trigo do Canadá, dos Estados Unidos e, principalmente, da Argentina, que, além de ser competitiva nessa lavoura, conta com as vantagens tarifárias possibilitadas pelo Mercosul.

A preferência pelo produto importado, seja por conta do preço e/ou da qualidade, traz à tona questionamentos acerca da competitividade da empresa atuante na indústria moageira. Nesse sentido, a análise de uma empresa líder nesse segmento pode elucidar alguns fatores que são determinantes para um bom desempenho competitivo.

O estudo de grupos empresariais numa perspectiva chandleriana não é inovador, tendo em vista que vários estudos têm sido feitos no Brasil. Entretanto, nota-se uma ausência de uma fundamentação teórica nos casos analisados, particularmente utilizando as modernas teorias da firma. Nesse sentido, o enfoque histórico é permeado por dois referenciais teóricos da literatura econômica e de organização industrial que muito tem contribuído para elucidar a natureza da firma e os condicionantes do seu crescimento. O primeiro é o referencial neoinstitucionalista da economia dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985b) que adota um modelo de firma baseado em contratos. O segundo referencial reúne autores da corrente neoschumpeteriana que

adotam uma perspectiva evolucionista do processo de formação da competência central de uma firma (DOSI; TEECE, 1993) e tratam das estratégias organizacionais adotadas em regimes tecnológicos variados (MALERBA; ORSENIGO, 1990). Além destes autores são apresentadas contribuições adicionais importantes que complementam a visão neoinstitucionalista e neoschumpeteriana da firma (PENROSE, 1959; REVE, 1990), sobretudo no que se refere ao processo de diversificação e realização de parcerias estratégicas.

O artigo está dividido em quatro partes, a contar desta introdução. Na parte teórica é apresentada a abordagem neoinstitucionalista da economia de custos de transação e a abordagem neoschumpeteriana de formação da competência central de uma firma. Em seguida, é apresentado o procedimento metodológico e um histórico da indústria moageira no Brasil, tendo como referência o estudo de Suzigan (2000). Ainda neste tópico, analisa-se o caso específico do Grupo J. Macêdo, avaliando suas estratégias iniciais de crescimento através de integração horizontal e diversificação bem como o modelo atual de aliança estratégica que teve o objetivo de aumentar a economia de escala e de escopo da empresa. Por fim, na conclusão evidencia-se que a competência em inovar e promover a melhoria contínua dos produtos são os fatores determinantes da criação de vantagem competitiva da empresa.

2. O advento da grande empresa industrial: custos de transação, competência central e estratégias empresariais.

A grande empresa industrial surgiu na segunda metade do século XIX, destacadamente nos Estados Unidos, impulsionada pelo desenvolvimento de modernos mercados de massa e por novos processos de produção que permitiram a exploração de economias de escala e de escopo (CHANDLER, 1994).

Neste processo de expansão e consolidação dos grupos empresariais americanos, as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas implicaram em mudanças significativas nas estruturas organizacionais. Num primeiro momento, que vai do final do século XIX até o início do século XX, as empresas adotam estratégias de associação horizontal e integração vertical, com o intuito de controlar produção e preço e garantir o suprimento de matérias-primas. A preocupação com a criação de um fluxo mais eficiente desde os produtores de suas matérias-primas até o consumidor final faz com que as empresas adotem estruturas organizacionais centralizadas, baseadas em departamentos.

Num segundo momento, notadamente do início até meados do século XX, com as inovações advindas sobretudo da energia elétrica e da química, as empresas experimentam um processo de expansão baseado na inovação e diversificação dos mercados. Nesta etapa, a antiga estrutura centralizada cede lugar para uma estrutura descentralizada, multidivisional, necessária ao atendimento de todos os aspectos referentes à desenvolvimento, compras, manufatura e comercialização, bem como indispensável à coordenação entre essas funções para cada produto das diversas linhas (CHANDLER, 1994).

Em suma, através da constituição de estruturas organizacionais adequadas às estratégias de crescimento foi possível administrar as várias unidades locais de modo eficiente, reduzindo os custos de transação e proporcionando os ganhos de coordenação e planejamento, necessários em operações de larga escala e diversificadas. Conforme colocado por Chandler, a moderna empresa comercial substitui a coordenação das atividades feita através dos mecanismos de mercado e de preço pela sua própria coordenação administrativa através de um corpo de gerentes assalariados.

É com base nesta perspectiva chandleriana do processo de expansão e consolidação da grande empresa que se pretende analisar o caso do grupo J. Macedo. Nesse sentido, é importante destacar duas vertentes teóricas da literatura econômica e de organização industrial que muito tem contribuído para elucidar a natureza da firma e os condicionantes do seu crescimento. A primeira se refere à abordagem neoinstitucionalista da economia de custos de transação, que tem como representante Williamson (1985a, 1985b), a segunda se refere à abordagem neoschumpeteriana, aqui representada por Dosi & Teece (1993).

2.1 Custos de transação

De acordo com a abordagem neoinstitucionalista, a firma, além de um espaço para a transformação de insumos em bens e serviços, é também um espaço para a coordenação dos agentes econômicos, podendo ser definida como um nexo de contratos que apresentam custos de funcionamento (COASE, 1937). A eficiência da firma, portanto, também está relacionada com as interações e relações contratuais que estabelece com o ambiente no qual está inserida, não se restringindo aos resultados decorrentes das condições tecnológicas e de escala em que opera.

Os custos de transação são custos relacionados à negociação, monitoramento e execução de contratos, como também aos custos associados às rupturas e falhas destes contratos. Dois pressupostos comportamentais são fundamentais para entender a formação dos custos de transação: a racionalidade limitada e o oportunismo. Apesar de procurarem ser racionais no momento da tomada de decisão, os indivíduos possuem uma limitação cognitiva que os impede de antever por completo os acontecimentos futuros. Além disso, motivados por algum interesse particular, os agentes podem usar de má-fé para tirar proveito da transação. Em função da racionalidade limitada, os contratos são incompletos, sendo incompletos eles implicam renegociações futuras. Nestas renegociações o oportunismo dos agentes pode impor perdas à sua contraparte na transação. Neste contexto, os agentes buscam se proteger através de salvaguardas e mecanismos de incentivo que contornem as práticas oportunistas, gerando, conseqüentemente, tanto custos de transação *ex-ante* como *ex-post* (WILLIAMSON, 1985a).

A possibilidade de ocorrência e ou o custo de ações oportunistas estão diretamente relacionados às três dimensões fundamentais das transações: especificidade dos ativos, frequência e incerteza (WILLIAMSON, 1985a). A especificidade está relacionada ao uso específico que se faz do ativo na transação. Quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos em uma transação, maior será a perda associada ao rompimento de contrato e, portanto, maior o custo de transação. A frequência está relacionada ao número de vezes que uma transação se repete entre os agentes envolvidos. O custo de transação tende a ser menor quanto maior a frequência. Por último, a incerteza está associada à impossibilidade dos agentes preverem os acontecimentos futuros. A incerteza, em razão do aumento da confiança entre as partes, tende a ser reduzida quando as transações entre os agentes se intensificam. Dessa forma, quanto maior a incerteza e o número de contingências futuras, e mais complexa a elaboração de um contrato que antecipe estas contingências, maior será o custo de transação.

Com o objetivo de reduzir os custos envolvidos em uma determinada transação e garantir a continuidade do contrato, as firmas lançam mão de estruturas de governança alternativas. De acordo com Williamson (1985b), são três os tipos básicos de estruturas de governança: a governança de mercado, a hierarquia e a forma híbrida. Em outras palavras, as estruturas de governança possíveis vão desde transações de mercado até a internalização das transações, por meio da integração horizontal ou vertical.

O grau maior ou menor de manifestação das três dimensões das transações é o fator definidor da estrutura de governança ideal, isto é, aquela com o menor custo de transação associado. A hierarquia, caracterizada pelas transações internalizadas, é preferida onde a especificidade do ativo é maior. Em contrapartida, a transação realizada diretamente via mercado é a mais recomendada onde a especificidade do ativo é menor. No mercado, ou seja, nas transações externas à firma, o mecanismo de preço é instrumento de coordenação suficiente, proporcionando as informações necessárias para a tomada de decisão.

A integração horizontal, isto é, a aquisição ou fusão de empresas do mesmo setor, foi uma das principais estratégias de crescimento da grande empresa industrial (CHANDLER, 1994). Este tipo

de integração proporcionou um aumento das capacidades organizacionais e produtivas por meio de um controle administrativo único e centralizado das empresas fundidas ou adquiridas, o que permitiu que as plantas e funcionários fossem racionalizados com o objetivo de explorar mais completamente as economias de escala e escopo. As empresas industriais também lançaram mão da integração vertical para crescer, por meio da aquisição de unidades ao longo da cadeia de produção. Nestes casos, o principal objetivo foi assegurar o fornecimento estável de matérias-primas ou dificultar o fornecimento aos concorrentes e com isso criar barreiras à entrada nessa indústria.

A diversificação de produtos ocorreu em consequência da oportunidade de se utilizar as capacidades e estruturas organizacionais existentes para o desenvolvimento de produtos para mercados novos e mais rentáveis (CHANDLER, 1994). Nesta etapa do processo de expansão da grande firma, as competências acumuladas ao longo de processos conjuntos de aprendizado e seleção do ambiente, muito mais que custos de transação, explicam a expansão para novos mercados.

2.2 Competência central e estratégias empresariais

A força de uma firma está em sua habilidade em estabelecer e manter uma posição básica com relação ao uso de certos recursos e tecnologia, bem como em explorar certos tipos de mercado (PENROSE, 1959). Prahalad e Hamel (1995, p. 230) denominaram estas habilidades e tecnologias de competência central, a qual “permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente”.

Numa perspectiva neoschumpeteriana, as habilidades e competências permitem a firma coordenar determinadas atividades que provêm a base para sua vantagem competitiva em um mercado particular (DOSI; TEECE, 1993). A firma, portanto, se torna superior em uma tecnologia específica devido ao fato de possuir certas competências organizacionais, as quais passam por um processo de evolução, denominado de capacidade dinâmica.

Na visão de Dosi e Teece, a natureza e a dinâmica das competências organizacionais determinam a evolução das fronteiras da firma, isto é, o escopo de sua diversificação horizontal e integração vertical. Esta evolução é condicionada fundamentalmente pela forma como as firmas aprendem novas habilidades, pelas forças que delineiam o processo de aprendizado e pela seleção do ambiente em que as firmas competem por recursos e por clientes. O processo de aprendizado tende a ser local e dependente da história da firma (*path-dependency*). É nesta perspectiva que os autores abordam as escolhas organizacionais e as estratégias de crescimento que a firma pode adotar. Dependendo da natureza do processo de aprendizado e da força do ambiente de seleção, algumas estratégias são mais adequadas. A integração vertical, por exemplo, é adequada em situações de baixa aprendizagem, porém com alta *path dependency* e forte seleção. A diversificação, por outro lado, é típica de firmas que apresentam rápida aprendizagem, utilização de tecnologias genéricas, situadas num contexto de seleção média. Já as firmas em rede, baseadas em alianças estratégicas, são aquelas que apresentam rápido aprendizado, trajetórias tecnológicas que convergem, e situadas num ambiente de seleção forte.

Malerba e Orsenigo (1993), também sob uma perspectiva evolucionista, sustentam que os tipos de comportamentos viáveis da firma, em termos de estratégia tecnológica básica e tipo de organização, estão diretamente relacionados ao regime tecnológico, isto é, ao ambiente tecnológico no qual a firma opera. O regime tecnológico é caracterizado por uma combinação de: (a) condições de oportunidade, que refletem o retorno que uma inovação traz para determinado investimento e pesquisa; (b) condições de apropriação, que está relacionado a possibilidade de proteger inovações

da imitação e de obter lucro de atividades inovadoras; (c) a cumulatividade do conhecimento tecnológico, no sentido de que as inovações atuais e as atividades de inovação formam a base para a inovação futura; e (d) características da base tecnológica.

A natureza dos regimes tecnológicos permite identificar problemas que são comuns às empresas que atuam em dado ambiente. Em situações de alta oportunidade, tendem a ser adotadas estratégias de pesquisa e inovação radical, o que leva as empresas a estabelecerem canais de comunicação com o meio ambiente visando a atualização tecnológica. A alta cumulatividade normalmente leva as empresas a conduzirem processos de pesquisa incremental e a buscarem o aproveitamento das tecnologias e capacidades existentes. A baixa apropriabilidade, por seu turno, leva as empresas com foco em inovação a adotarem estratégias que busquem a proteção de suas inovações como uma forma de combater as estratégias de imitação adotadas pelos concorrentes.

Numa perspectiva mais ampla de análise, Reve (1990), com base na teoria do custo de transação e na teoria da agência, propõe um conceito de firma constituída por contratos internos e externos. Os contratos internos conformam o que o autor denomina de núcleo estratégico da firma e os contratos externos constituem as alianças estratégicas que a firma estabelece. Reunindo elementos da abordagem neoschumpeteriana de competências e habilidades, o autor define núcleo estratégico como uma composição de habilidades essenciais e incentivos organizacionais, que são necessários para manter e proteger as habilidades essenciais. Em função de estarem relacionadas aos ativos de alta especificidade, as habilidades essenciais da firma devem ser governadas internamente. Por sua vez, as alianças estratégicas se desenvolvem com base em habilidades complementares e incentivos interorganizacionais, instituídos nos acordos cooperativos com as firmas que controlam os ativos complementares. Diferentemente das habilidades essenciais, as habilidades complementares podem ser governadas por meio de acordos cooperativos devido ao fato de estarem associadas a ativos de média especificidade.

Conforme será apresentado no próximo item, a trajetória de crescimento do grupo J. Macedo, foco deste estudo, está calcada fundamentalmente na realização de parcerias estratégicas com o objetivo de buscar habilidades complementares e o conhecimento necessário para a modernização tecnológica e lançamento de novos produtos. Nestas parcerias estão presentes não só empresas como também instituições de pesquisa.

3. A indústria de moagem de trigo no Brasil

3.1. Procedimentos Metodológicos

O objetivo deste artigo é investigar a trajetória de crescimento da J. Macêdo, uma empresa brasileira e a segunda maior indústria de moagem de trigo no Brasil. Para investigar essa trajetória realizou-se uma pesquisa exploratória (SELLTIZ, 1974). Com base em uma metodologia qualitativa, foram utilizados documentos e entrevistas como fontes de dados. O uso de documentos no processo de pesquisa, de acordo com Bailey (1982), é relevante devido ao fato de por meio destes se obter informações que se referem a períodos de tempo aos quais não se tem mais acesso. Os principais documentos primários pesquisados foram a revista de comunicação interna, Diálogo J. Macêdo, e os sites da empresa: J. Macêdo (2005), Dona Benta (2005) e Petybon (2005). O estudo baseou-se também em documentos secundários, principalmente revistas regionais, como Poder Local e Fale!

As entrevistas não-estruturadas (YIN, 2001), por sua vez, realizadas junto a dois executivos da empresa, um da área comercial e outro da área de comunicação institucional, foram utilizadas para complementar as informações históricas e para aprofundar e detalhar as estratégias associadas aos

principais eventos e mudanças ocorridas na companhia ao longo do tempo. Estas entrevistas foram realizadas por telefone em função do pesquisador residir na cidade de São Paulo e os entrevistados estarem sediados em Fortaleza. A combinação de ambos os instrumentos, isto é, a pesquisa documental e as entrevistas contribuíram para a reunião de elementos que permitiram o exame de diferentes aspectos relacionados aos fatos históricos e as respectivas estratégias associadas, auxiliando para a formulação de hipóteses para futuras pesquisas.

3.2. Histórico da indústria moageira de trigo

O advento da produção de farinha de trigo no Brasil, que na época se dava em pequenos moinhos locais, está vinculado ao começo da produção de trigo no país, que ocorreu nas primeiras três décadas do século XVIII, no estado do Rio Grande do Sul. No entanto, em virtude de doenças, a produção de trigo nessa região foi abandonada em favor das atividades pecuárias, interrompendo a produção local e tornando o país dependente da importação de farinha de trigo, principalmente dos Estados Unidos (SUZIGAN, 2000). Atualmente os estados do Paraná e do Rio Grande do Sul são os maiores produtores de trigo, sendo responsáveis por 90% da produção nacional (ABITRIGO, 2005).

A indústria de moagem de trigo, a qual pode ser considerada a primeira atividade manufatureira a se desenvolver no Brasil, teve início efetivamente a partir da década de 1880. O estímulo aos primeiros investimentos na produção em escala industrial se deu em razão da expansão do mercado de farinha de trigo, ocasionado pela chegada dos imigrantes europeus, com seus hábitos de consumo de pão e massas, e ao crescimento da renda no país, particularmente nas regiões produtoras de café (SUZIGAN, 2000).

Os primeiros moinhos de trigo brasileiros com produção em escala industrial, como indicado no Quadro 1, foram instalados na cidade do Rio de Janeiro e no estado do Rio Grande do Sul. No Rio Grande do Sul foram instalados os moinhos Companhia Rio-Grandense e Pelotas. No Rio de Janeiro, foram instalados, em 1886, o moinho Flour Mills and Granaries Limited (Rio Flour Mills abreviadamente), de capital Inglês, e o Moinho Fluminense, de capital nacional, ambos com uma capacidade de produção maior do que a dos moinhos do sul do país.

Moinho de farinha de trigo	Ano de Fundação	Início das Operações	Capacidade de produção (1000 Kg / dia)
Rio Flour Mills	1886	1889	153*
Moinho Fluminense	1886	-	92*
Companhia Rio-Grandense (Albino Cunha)	1891	1895	15*
Moinho de Pelotas	-	1887	9*
Moinho Matarazzo	1899	1900	110**
Moinho Santista	1905	1905	66**
Grandes Moinhos Gambá	1910		

Quadro 1. Primeiros moinhos de farinha de trigo instalados no Brasil, ano de fundação, início das operações e sua respectiva capacidade de produção.

Fonte: SUZIGAN, 2000.

* Relativo ao ano de 1896; ** relativo ao respectivo ano de início das operações.

O nascimento da indústria moageira brasileira, entretanto, sofreu grande resistência do governo dos Estados Unidos, que representava os interesses dos exportadores americanos de farinha de trigo. Valendo-se do fato de serem um dos principais importadores do café brasileiro e um mercado potencial para o açúcar, os Estados Unidos conseguiram pressionar o governo do Brasil a assinar um acordo comercial que concedia uma tarifa preferencial para a farinha de trigo e para outros produtos importados. Os moinhos instalados no Rio Grande do Sul, entretanto, foram menos afetados com o acordo comercial visto que importavam trigo da Argentina e, por isso, tinham um menor custo de frete.

No início do século XX, a indústria moageira recebeu um impulso significativo de investimentos em novos moinhos, predominantemente de empresários imigrantes italianos. Na cidade de São Paulo foi instalado o Moinho Matarazzo. Em Santos, localizado no porto de mesmo nome, foi instalado o moinho Santista. Para se ter uma idéia do crescimento dessa indústria, em 1915, com a expansão de alguns moinhos existentes e com o início da operação dos Grandes Moinhos Gamba e do segundo moinho Matarazzo, instalado no Paraná, a produção interna já era capaz de suprir 64% do consumo de farinha de trigo do país (SUZIGAN, 2000).

A expansão da indústria moageira, entretanto, perdeu força durante a primeira guerra mundial devido a escassez de trigo em grãos, particularmente de 1917 a 1919, quando houve uma quebra de safra na Argentina, que impôs embargo às exportações de trigo. Após o término da guerra, mais especificamente no período de 1920 a 1939, houve um novo aumento da capacidade de produção da indústria moageira, que na época era constituída por 41 moinhos de trigo, os quais tinham uma capacidade de produção quase quinze vezes superior à capacidade de 1896, de 269 toneladas por dia.

A expansão da indústria moageira se deu com a construção de grandes moinhos em todo o país: no estado do Rio de Janeiro, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Bahia, São Paulo e Paraná. O primeiro moinho construído na região nordeste, mais especificamente em Recife, foi Os Grandes Moinhos do Brasil S.A., em 1920. Um ano depois, foi fundado o Moinho da Bahia, uma subsidiária do moinho Rio Flour Mills (SUZIGAN, 2000). A J. Macêdo inaugurou seu primeiro moinho, o Moinho Fortaleza, em 1955, marco de entrada da empresa no setor industrial de produção de alimentos.

O aumento da capacidade de produção, com o objetivo de ganhar economia de escala, veio acompanhado de um processo de concentração por meio de fusões e aquisições das empresas da indústria moageira (SUZIGAN, 2000), ou seja, as empresas do setor utilizaram a integração horizontal como forma de expansão. Ademais, há indícios de que tenha havido práticas de cartel como combinações de preço e divisão de mercado, processo similar ao modelo de crescimento da grande empresa industrial britânica (CHANDLER, 1994).

Para se ter uma idéia do nível de concentração do setor moageiro, no final da década de 1930 o mercado estava concentrado em quatro grandes grupos: Rio Flour Mills, Moinho Fluminense, Matarazzo e Bunge & Born. O Rio Flour Mills, de capital britânico, e as suas três subsidiárias representavam juntos 20% da capacidade total do mercado. Este último e o Moinho Fluminense dominavam o mercado do Rio de Janeiro. O moinho Matarazzo dominava o mercado de São Paulo e Paraná. O grupo Bunge & Born controlava quase que inteiramente o mercado do Sul do Brasil (SUZIGAN, 2000).

Atualmente, segundo o estudo de Rossi et al. (2004), há mais de 200 moinhos instalados no Brasil, com capacidade superior a quinze milhões de toneladas por ano. Apesar do número de moinhos ter aumentado significativamente em relação à década de 30, o setor ainda apresenta um alto nível de concentração, com menos de 10% dos moinhos respondendo por mais de 65% da moagem de trigo no país. Os dois maiores moinhos do país, o Grupo Bunge e a J. Macêdo, respondem por 15% e

10%, respectivamente, da moagem de trigo no Brasil. As dez maiores empresas representam mais de 50% da moagem.

A Bunge Alimentos, companhia internacional de moagem de trigo que integra a corporação mundial Bunge Limited, fundada em 1818, na Holanda, é a maior empresa moageira do Brasil. Iniciou suas atividades no país em 1905, na cidade de Santos, em São Paulo, com a compra do Moinho Santista Indústrias Gerais, o qual possuía as marcas de farinha Sol, Santista e Paulista (ROSSI et al., 2004). Em 1924, absorveu o moinho S.A. Grandes Moinhos do Sul, fundado em 1921, em Porto Alegre. Alguns anos depois, em 1929, após a fusão com a Companhia Moinho Rio-Grandense, de capital nacional, funda a S.A. Moinhos Rio-Grandense, eliminando a concorrência em todo o Rio Grande do Sul, com exceção de alguns moinhos relativamente pequenos (SUZIGAN, 2000).

A J. Macêdo, a segunda maior empresa do setor moageiro e foco deste estudo, será abordada com mais profundidade em um tópico específico. Vale adiantar que as duas maiores empresas do setor, a J. Macêdo e a Bunge Alimentos, realizam operações conjuntas há quase quatro décadas. Em 1967, por exemplo, a J. Macêdo vendeu o controle acionário do Moinho Fortaleza e do moinho de Natal à Bunge Alimentos. Dez anos depois, a J. Macêdo recomprou sua participação do Moinho Fortaleza e continuou sócia do moinho de Natal, o qual foi vendido posteriormente a Bunge Alimentos (QUEIROZ; SANTOS, 2004).

As empresas moageiras possuem plantas distribuídas por todas as regiões do país, em especial na região Sul, onde estão instalados 72% dos moinhos, e na Sudeste, 15% dos moinhos. A região Sul, entretanto, apesar de concentrar o maior número de moinhos, representa apenas 31% da capacidade instalada de moagem de trigo, enquanto a região Sudeste responde por 42% do total da capacidade instalada. Vale citar que na região Nordeste encontra-se apenas 7% dos moinhos, os quais, entretanto, representam 18% da capacidade instalada (ROSSI et al., 2004).

3.3 Estratégias de crescimento do Grupo J. Macêdo

A evolução do posicionamento estratégico do grupo está dividida em três fases. A fase inicial, que compreende o período do final da década de 30 até o final da década de 50 do século passado, é caracterizada pelo surgimento da empresa como representante comercial e a entrada na indústria de moagem de trigo. A segunda fase, de expansão e diversificação dos negócios da empresa, se estende até o final da década de 1980. Esta etapa foi marcada por um acentuado crescimento da empresa por meio da aquisição de novos negócios em setores distintos, mas sem o estabelecimento de uma posição básica com relação ao uso dos recursos e tecnologias das empresas constituintes (PENROSE, 1959). A fase atual, que teve início na década de noventa, é caracterizada pela concentração da empresa nos negócios relacionados à indústria moageira de trigo, mais especificamente em produtos de consumo derivados de farinha de trigo. Com esse objetivo, promoveu a venda dos negócios não relacionados a este setor, desenvolveu nacionalmente a marca Dona Benta e abriu mão dos produtos que não eram direcionados ao consumidor final.

3.3.1 O início da J. Macêdo: da representação comercial (1939) à indústria de moagem de trigo (1955)

A J. Macêdo, de acordo com os dados históricos encontrados nos sites Dona Benta (2005) e J. Macêdo (2005), nasceu em 9 de setembro de 1939, na cidade de Fortaleza, apesar de assumir o

nome J. Macêdo & Cia. somente em 1944. O início da empresa está associado à participação do Sr. José Dias de Macêdo em uma representação comercial, a qual representava produtos de todo Brasil: manteiga das Minas Gerais, vinho gaúcho, madeira paranaense, vidro pernambucano, café capixaba, cortiça carioca, arroz do Maranhão e saco de juta da Amazônia.

O grande salto da então J. Macêdo & Cia se deu em 1948, com a representação exclusiva, no Ceará, do Jeep da Willys-Overland. A experiência da importação e comercialização do Jeep contribuiu para a empresa conseguir uma licença para a importação de 80 mil sacas de farinha de trigo dos Estados Unidos, em 1952, marco inicial da sua atuação na área de alimentos derivados de trigo. O resultado positivo na comercialização da farinha de trigo importada e o grande interesse dos fundadores em entrar na atividade industrial levaram a J. Macêdo S.A a construir seu primeiro moinho, o Moinho de Trigo Fortaleza, o qual entrou em funcionamento em setembro de 1955.

3.3.2 Expansão e diversificação: do final da década de 1950 até o final da década de 1980.

Ao longo das décadas de sessenta e setenta, como pode ser visto no Quadro 2, além da comercialização de automóveis e da moagem de trigo, a empresa passou a atuar em novos setores como tintas, eletromecânica e transformação e agroindústria. A expansão do setor moageiro se deu a partir da década de setenta, com a aquisição de moinhos em várias regiões do país. É importante ressaltar que a J. Macêdo, em 1967, se capitalizou com a venda do controle acionário dos moinhos de Fortaleza e Natal, o que viabilizou a compra destes novos moinhos.

Tintas	Eletromecânica e transformação	Agroindústria	Alimentos
1963 – Hidracor (tintas hidrossolúveis)	1962 – Cemec: Construções eletromecânicas. 1976 – Fábrica de pneus Tropical	1972 – Copan: Companhia de Produtos Alimentícios do Nordeste.	1959 – Frifort: Frigorífico Industrial de Fortaleza 1970 – Cervejaria Astra

Quadro 2 – Novos negócios do Grupo J. Macêdo e respectivo ano de fundação

Fonte: Disponível em: <<http://www.donabenta.com.br>>. Acesso em: 25 setembro 2005.

A diversificação do grupo teve início em 1959, com a criação do Frigorífico Industrial de Fortaleza - Frifort, destinado ao abate de bovinos e comercialização de carnes. Em 1962, foi construído a Construções Eletromecânicas - Cemec, para a produção de transformadores elétricos. A Hidracor, por seu turno, foi inaugurada em 1963, para a produção e comercialização de tintas hidrossolúveis.

Dando continuidade ao processo de diversificação, em 1970 o grupo inaugura a Cervejaria Astra, em Fortaleza, para a produção de cerveja de marca própria. Logo depois, compra o controle acionário da Cervejaria Miranda Corrêa, em Manaus e, em seguida, associa-se com a Brahma em duas unidades. Em 1972, a empresa cria a Companhia de Produtos Alimentícios do Nordeste - Copan, a qual, em parceria com a Embrapa, desenvolveu o cajueiro-anão aliado a um projeto de mini-fábricas de processamento de castanhas de caju. Por fim, em 1976, inaugura, em Feira de Santana, Bahia, a fábrica de Pneus Tropical.

Considerando a diversidade e a ausência de sinergia entre os vários setores em que o Grupo J. Macêdo passou a atuar, pode-se inferir que a estratégia de expansão da empresa teve como diretriz o senso de oportunidade de seus fundadores de trazer ao Ceará o que o estado ainda não tinha (QUEIROZ; SANTOS, 2004). Em outras palavras, a expansão da empresa seguiu uma lógica essencialmente de aproveitamento das oportunidades de novos negócios visando o atendimento do mercado consumidor regional.

3.3.3 Concentração na indústria de produtos de consumo derivados de trigo: início da década de 1990.

A fase de concentração na indústria de alimentos derivados de trigo teve início efetivamente a partir do início da década de noventa. Até então a empresa possuía 11 revendas de automóveis e 3 cervejarias, estas últimas em aliança estratégica com a Companhia Cervejaria Brahma. A venda dos negócios não relacionados à indústria moageira de trigo teve início no final da década de 1970, com exceção da Hidracor e da Cemec, as quais representam atualmente menos de 5% do faturamento, além de possuírem uma administração independente da J. Macêdo (RESPONSABILIDADE, 2005).

O lançamento da farinha de trigo com a marca Dona Benta, em 1979, com o objetivo de criar uma marca de apelo nacional e unificar as várias marcas dos moinhos comprados, foi um dos fatores determinantes para a segmentação da empresa em produtos de consumo derivados de trigo. Sob o “guarda-chuva” da marca Dona Benta, em 1990 a empresa expande seu *portfolio* de produtos de consumo e lança misturas para bolos, farinha de trigo com fermento, massas e fermento em pó. Esta nova linha de produtos surge como oportunidade de diversificação correlata (REVE, 1990) do negócio de farinha de trigo. Em outras palavras, a empresa aproveitou suas competências de produção e distribuição de farinha de trigo e obteve economia de escopo ao desenvolver novos produtos a partir de seu núcleo estratégico, qual seja, a produção e comercialização de produtos derivados de farinha de trigo.

O marco da especialização da J. Macêdo na área de alimentos derivados de trigo, mais especificamente no segmento de produtos de consumo, se deu março de 2004. Nesta data, a J. Macêdo formalizou uma aliança estratégica com a Bunge (na verdade, o protocolo de intenções entre as duas empresas foi assinado em 23 de dezembro de 2003, mas dependia da aprovação do CADE para sua formalização), a qual abriu mão das suas marcas destinadas ao consumidor final, inclusive da marca Petybon, em troca das marcas industriais da J. Macêdo (ROSSI et al., 2004; QUEIROZ; SANTOS, 2004). Em decorrência desta aliança, a J. Macêdo transferiu para a Bunge o direito de comercializar suas linhas de produtos com as marcas Bentamix e Soberana, ambas direcionadas para o segmento de Panificação e Indústria. Em contrapartida, conforme indicado na Figura 1, a J. Macêdo se apropriou das submarcas vinculadas à marca Petybon Alimentos, concentrando-se no segmento de produtos de consumo e, desta forma, deixando de competir diretamente com a Bunge, a qual, por seu turno, concentrou seu negócio na operação de *commodity* de farinha de trigo.

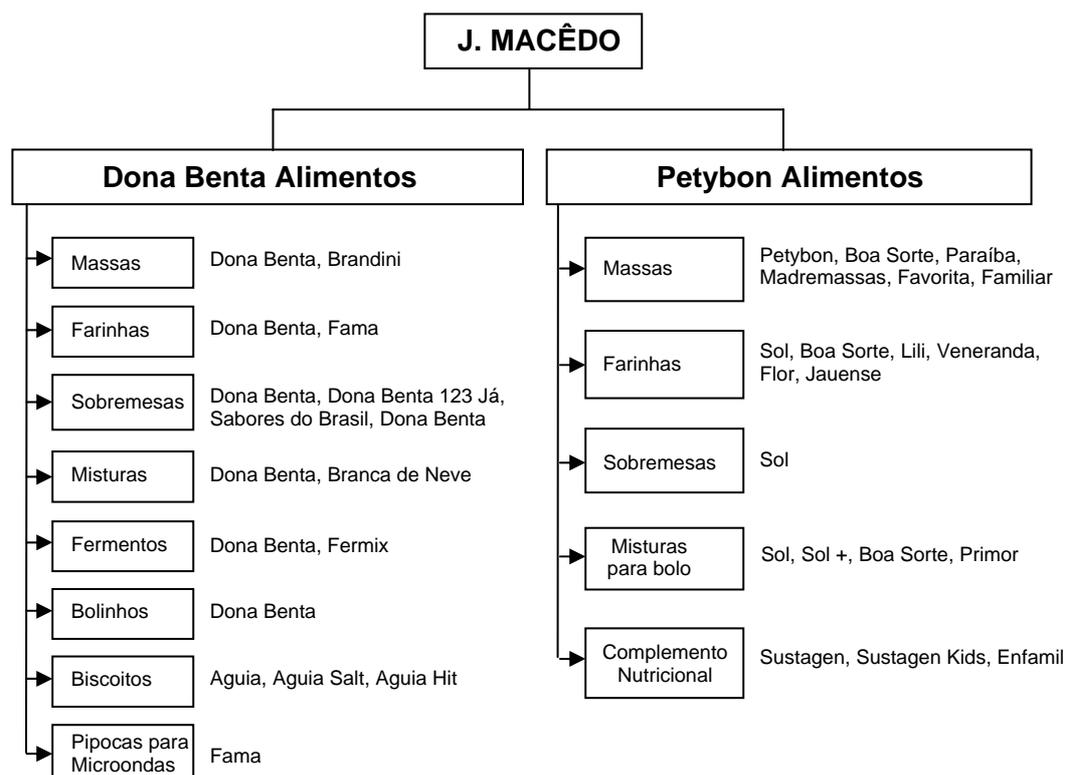


Figura 1. Família de produtos da marca Dona Benta e Petybon.

Fonte: Disponível em: <<http://www.donabenta.com.br>> e <<http://www.petybon.com.br>>. Acesso em: 25 setembro 2005.

A marca Petybon Alimentos, conforme pode ser observado na Figura 1, compreende as submarcas de farinha de trigo Boa Sorte, Lili, Veneranda, Flor, Jauense e Sol. Além destas, abrange ainda as marcas de massas alimentícias Paraíba, Madremassas, Favorita, Familiar e Boa Sorte; e as marcas do complemento nutricional Sustagen e Sustagen Kids, que são apenas distribuídas pela companhia. Esta divisão das famílias de produtos entre Petybon Alimentos e Dona Benta Alimentos, entretanto, durou até junho de 2005, quando todas as marcas da companhia ficaram sob o “guarda-chuva” da marca institucional J. Macêdo.

A aliança estratégica entre a J. Macêdo e a Bunge envolveu também um acordo de cooperação, onde ambas as empresas passaram a compartilhar seus parques industriais. Este acordo permitiu que o processamento do trigo ocorresse no moinho mais próximo onde o produto final é comercializado, diminuindo o tempo de armazenagem e a distância até o mercado consumidor, o que contribuiu para o barateamento do produto final visto que o frete e a estocagem encarecem a farinha de trigo que por sua natureza tem margens comprimidas. Atualmente, a J. Macêdo pode realizar a moagem de trigo em onze unidades de moagem, sendo proprietária de somente cinco desses moinhos: Fortaleza, Maceió, Salvador, São Paulo e Londrina. A operação conjunta dos moinhos é gerenciada por um diretor industrial comum a ambas as empresas (QUEIROZ; SANTOS, 2004).

Em complemento a aliança, a empresa implantou o modelo de Unidades Regionais de Negócio – URN, com o intuito de se aprofundar em cada mercado regional e, conseqüentemente, atuar de acordo com as necessidades locais dos clientes. Cada uma das dez URN’s é administrada por um Comitê Gestor, o qual é composto pelo Gerente Regional de Vendas, pelos Distritais de Vendas e representantes de logística, marketing, finanças e áreas de suporte.

Com objetivo de tornar a empresa mais ágil, em agosto de 2005 a J. Macêdo também reestruturou a alta cúpula, reduzindo o número de diretorias para apenas três, conforme pode ser visto na Figura 2. Em complemento, objetivando fortalecer o trabalho em equipe, a empresa instituiu um Comitê Executivo – COMEX, que tem como membros todos os diretores da empresa.

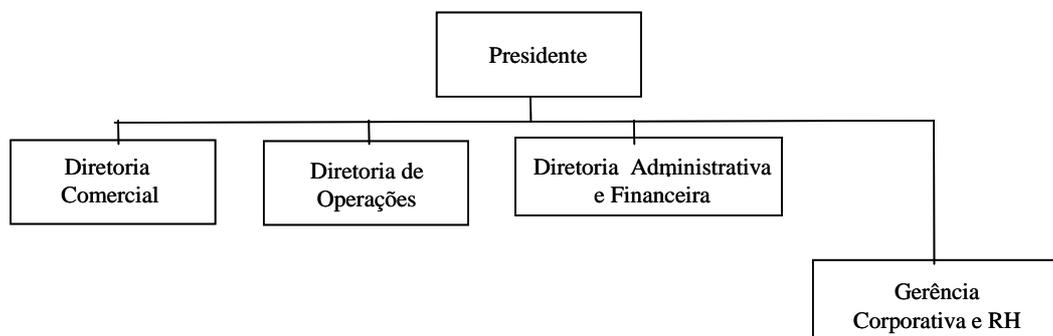


Figura 2. Estrutura organizacional da J. Macêdo.

Fonte: Revista Diálogo J. Macêdo, Fortaleza, ano I, n. 2, pp. 22-24, set./out. 2005.

Por fim, é importante ressaltar que antes da aliança com a Bunge, a companhia havia tido uma experiência de *joint venture* com a United Biscuits, que tinha como objetivo a transferência de tecnologia no segmento de biscoitos. A J. Macêdo possuía 51% de participação e era responsável pela gestão da empresa, tendo o suporte da United Biscuits em assuntos de natureza mercadológica e de produto. A *joint venture* vigorou de 1986 a 1996, tendo sido desfeita em função da United Biscuits ter concentrado seus negócios no Reino Unido, mais especificamente, depois de ter vendido a Kibler, maior empresa de biscoitos dos EUA. Atualmente a J. Macêdo possui uma *joint venture* com a M. Dias Branco e Grande Moinho Cearense, do Grupo Jereissati. A Tergran – Terminal de Grãos, de capital tripartite entre estas três empresas, administra o desembarque dos navios no Porto de Mucuripe, no Ceará, tendo sido criada com o fim de baratear a descarga de trigo importado para abastecer os moinhos das três empresas.

A J. Macêdo também tem relações estreitas com instituições e fornecedores visando a troca de conhecimentos. Por exemplo, em 1979, a J. Macêdo e o SENAI se uniram para a criação do Cetrem – Centro Regional de Treinamento em Moagem, o qual está instalado em um espaço cedido pela J. Macêdo, dentro das instalações do Moinho Fortaleza. Esta instituição atua nacionalmente com treinamento e capacitação profissional sobre moagem de trigo; no Ceará, contudo, também dá suporte a outros setores da indústria de alimentos como, por exemplo, a cajucultura. Um outro exemplo mais recente, fruto da experiência com o Cetrem, é a articulação da J. Macêdo com a Federação das Indústrias do Ceará – FIEC, o Sindicato do Trigo e o Conselho Nacional do Trigo com o objetivo de viabilizar a criação de uma Universidade Corporativa de Alimentos.

4 Conclusão

A história do grupo J. Macedo, aqui analisada em três fases marcantes, permite inferir algumas conclusões em termos da base teórica aqui proposta. As duas primeiras fases da J. Macêdo, mais especificamente da fundação à expansão e diversificação dos negócios, não refletiam plenamente o modelo chandleriano de crescimento da grande empresa industrial visto que não enfocavam o crescimento com o fim de obter economia de escala e escopo (CHANDLER, 1994). Estas fases

foram marcadas pela aquisição de novos negócios em setores distintos, sem o estabelecimento de uma posição básica com relação ao uso dos recursos e tecnologias das empresas constituintes (PENROSE, 1959).

A terceira fase de crescimento, isto é, de concentração na indústria de produtos de consumo derivados de trigo, ainda em processo de consolidação, é caracterizada por um processo de aprendizado nitidamente vinculado à história da firma (*path-dependency*) no setor moageiro. Este aprendizado, por seu turno, norteou a evolução das fronteiras da empresa, ou seja, o escopo de sua diversificação horizontal em produtos de consumo derivados de trigo. O reflexo deste processo, em consonância com o modelo de crescimento chandleriano, pode ser observado no aumento do número de apresentações de produtos de consumo com a marca Dona Benta, que saltou de 220, em 2003, para 297 diferentes tipos de apresentações, em 2004. Ademais, a marca Dona Benta, além de manter a liderança nacional em farinhas domésticas e em misturas para bolos, vem apresentando expressivo crescimento nacional em massas de preparo instantâneo.

A base da vantagem competitiva da J. Macêdo (DOSI; TEECE, 1993), portanto, está associada a sua capacidade dinâmica, isto é, ao processo de evolução de sua competência organizacional de produzir, comercializar e distribuir produtos de consumo derivados de farinha de trigo. A especialização na produção de alimentos derivados de farinha de trigo permitiu o estabelecimento de uma posição básica quanto ao uso de recursos e tecnologia (PENROSE, 1959) relacionados à indústria moageira. A implantação das Unidades Regionais de Negócios – URN's, as quais visam o desenvolvimento dos mercados regionais, contribuiu para o aprimoramento do seu network nacional de distribuição. Por seu turno, a aliança estratégica com a Bunge maximizou a produção e a distribuição por meio do compartilhamento de suas unidades de produção.

No entanto, o regime tecnológico (MALERBA; ORSENIGO, 1993) da indústria moageira, sobretudo do segmento de produtos de consumo, é caracterizado por um baixo nível de oportunidade, alta cumulatividade e baixa apropriabilidade, o que proporciona a imitação de seus produtos pelas empresas concorrentes. Neste contexto, a empresa necessita se apropriar ao máximo das inovações, com o objetivo de dificultar a imitação de seus novos produtos, ou ter um rápido e eficiente processo de desenvolvimento de novos produtos, de tal forma que possa continuamente lançar seus produtos antes dos concorrentes.

A vantagem competitiva da J. Macêdo, portanto, está condicionada primordialmente à sua competência essencial em promover a inovação e melhoria contínua dos produtos de consumo derivados de farinha de trigo. Considerando que o núcleo estratégico da empresa (REVE, 1990) é formado pela sua habilidade em produzir e comercializar alimentos derivados de trigo, as alianças estratégicas, isto é, as *joint ventures*, parcerias e, particularmente, a aliança com a Bunge, são estratégias fundamentais para o bom desempenho da empresa. Além de proporcionarem a otimização da produção e da distribuição, também promovem a troca de conhecimentos entre as empresas parceiras, permitindo que sejam realizadas inovações e melhorias tanto no produto como no processo de produção da farinha de trigo. Vale destacar que o compartilhamento das unidades de produção com a Bunge não põe em risco a apropriação das inovações realizadas nos produtos de consumo, visto que a produção da farinha de trigo pode ser considerada uma habilidade complementar.

Referência Bibliográfica:

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABITRIGO**: Associação Brasileira da Indústria do Trigo. Disponível em: <http://www.abitrigo.com.br/banco_de_dados.asp>. Acesso em 25 setembro 2005.
- BAILEY, K.D. **Methods of social research**. 2nd ed. New York: The Free Press, 1982.
- CHANDLER Jr., A. D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- COASE, R. H. The nature of the firm (1937). In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- DONA BENTA**. Disponível em: <<http://www.donabenta.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competences and the boundaries of the firm, **CCC Working paper**. N° 93-11, University of California at Berkley, CRM, 1993.
- IBGE**: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/english/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=330>. Acesso em: 25 setembro 2005.
- MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 2, N° 1, 1993.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PETYBON**. Disponível em: <<http://www.petybon.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2005
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- J.MACEDO**. Disponível em: <<http://www.jmacedo.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2005.
- QUEIROZ, A.; SANTOS, L.S. J. Macêdo, 65 anos de um modelo de gestão inovador. **Fale!**, Fortaleza, pp.24-35, outubro, 2004.
- RESPONSABILIDADE de Fato. **Poder Local**. Fortaleza, ano I, n. 9, pp. 24-29, maio 2005.
- REVE, T. The firm as a nexus of internal and external contracts. In: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. **The firm as a nexus of treats**. London: Sage Publications, 1990.
- ROSSI, R. M. et al. **Estratégias para o trigo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SELLITZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4 ed. Reimp. São Paulo: EPU, 1974.
- SINDIPAN**: Sindicato dos Panificadores de São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.sindipan.org.br/analise/moinhos.htm>> Acesso em: 25 setembro 2005.
- SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed. Unicamp, 2000, pp. 200-213.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985a.
- _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1985b.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto alegre: Bookman, 2001 (Tradução de Daniel Grassi).