

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE TEORIA ECONÔMICA

AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA FIRMA:  
ESTUDO DE UM GRUPO EMPRESARIAL CEARENSE

JOSÉ ANCHIETA DANTAS JÚNIOR

MONOGRAFIA EM GRADUAÇÃO  
Sob orientação de  
MARIA CRISTINA PEREIRA DE MELO

FORTALEZA - 1992

Monografia aprovada em 16 de março de 1992

-----  
Maria Cristina Pereira de Melo  
Orientadora

-----  
Sandra Maria Santos Cartaxo

-----  
Antônio Lisboa Teles da Rosa



## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, à minha orientadora, professora Maria Cristina Pereira de Melo, pelo tempo dispensado à orientação desse trabalho, bem como pelas indicações e sugestões que tornaram possível a sua elaboração. Aos meus colegas do curso de Ciências Econômicas, Danielle Accioly e Neil Giovanni Benevides, pela colaboração na realização do estudo sobre o Grupo Castro Alves. Aos professores Sandra Maria Santos Cartaxo e Antônio Lisboa Teles da Rosa, pelas valiosas sugestões que tanto contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>Parte I - AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA FIRMA</b>	
<b>I - O Crescimento das Firmas.....</b>	<b>3</b>
1. Crescimento Interno.....	6
2. Crescimento Externo.....	8
<b>II - A Firma e Suas Estratégias de Crescimento.....</b>	<b>13</b>
1. A Diferenciação de Produto.....	14
2. A Diversificação das Atividades da Firma.....	19
<b>Parte II - O PROCESSO DE CRESCIMENTO DO GRUPO                     CASTRO ALVES</b>	
<b>I - Atividade Industrial e Seus Antecedentes.....</b>	<b>28</b>
1. Histórico.....	28
2. Iniciação Industrial.....	30
<b>II - Aspectos Técnicos e Organizacionais do             Grupo Castro Alves.....</b>	<b>43</b>
1. Aspectos técnicos e de mercado do Grupo Castro Alves.....	43
2. Organização do Grupo Castro Alves.....	45
3. Administração Participativa.....	47
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>



## INTRODUÇÃO

O aparecimento dos grupos econômicos e das grandes firmas não é algo recente. Eles surgiram desde os primórdios do capitalismo industrial e atualmente ocupam um lugar de destaque na mutação dos aparelhos produtivos tanto no âmbito da economia nacional como da economia mundial.

Essas unidades econômicas, por serem um "locus" de acumulação de capital, tendem a crescer. Esse crescimento, no entanto, é limitado por dois aspectos:

a) pela capacidade que têm de financiar o investimento requerido para sua expansão.

b) pela existência de mercado para sua produção crescente.

Quanto ao segundo aspecto, é bom lembrar que se, de um lado, a possibilidade das firmas crescerem acima do ritmo de expansão da demanda é pouco provável em indústrias competitivas, de outro, tal possibilidade é de se esperar em indústrias oligopolistas, como estratégia de proteger sua participação no mercado dos concorrentes efetivos ou potenciais.<sup>1</sup>

---

1 . Sobre oligopólio e concorrência, ver Labini, Paolo Sylos, Oligopólio e Progresso Técnico, Pág.65 e 66.

Dentro desse contexto, a análise da natureza dos referidos limites e a possibilidade de superá-los, através de estratégias que possibilitem esse crescimento, se fazem necessárias, já que a firma precisa "encontrar escoadouros para sua produção em potencial de modo a assegurar a realização do seu potencial de crescimento definido pelo montante de fundos de que a firma dispõe para investir"<sup>2</sup> .

Assim sendo, o presente trabalho objetiva, principalmente, analisar os padrões de crescimento da firma, centralizando essa análise nas suas estratégias de crescimento. A fim de encontrar possibilidades para sua acumulação interna, parte-se da hipótese de que a firma procura, ao assegurar este potencial de crescimento, aumentar sua participação no mercado, diferenciar seu produto, introduzindo um novo produto no mercado e, por fim, diversificar suas atividades.

Com base no quadro de análise teórico sobre as estratégias de crescimento das firmas, examinaremos o processo de crescimento do grupo Castro Alves, a fim de que tenhamos uma visão mais concreta da expansão da referida firma. Esse estudo de caso se fundamenta em pesquisa direta efetuada junto à referida empresa. O levantamento dos dados foi obtido através de entrevista realizada com o presidente do grupo, Dr. Ivan de Castro Alves, e de material técnico fornecido pelo citado grupo.

---

2. Guimarães, Eduardo Augusto, Acumulação e Crescimento da Firma. Um Estudo de Organização Industrial, Cap. I, Pág. 14.



## PARTE I

### AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA FIRMA

#### CAPÍTULO I

##### O CRESCIMENTO DAS FIRMAS

Como já foi dito, o presente trabalho procura examinar o processo de crescimento da firma, através das estratégias que adota para atingir tal objetivo. Dessa forma, a firma se coloca como nosso foco de atenção, tendo em vista que a mesma é definida como um "locus" de acumulação de capital. Nesse contexto, crescimento e lucro aparecem como objetivos complementares. A firma dispõe, ao final de cada período, de um certo montante de lucros. À medida que os montantes de lucros e dividendos são dados, a firma se depara com um determinado volume de lucros retidos, que correspondem à acumulação interna da firma. Na verdade, essa acumulação não se constitui a única fonte de financiamento de que a dispõe para investir.<sup>3</sup> A firma pode contar ainda com capitais de terceiros, os quais dependem tanto de sua política interna como de sua aversão ao risco. Dessa forma "a acumulação interna da firma

---

3. Sobre as fontes de financiamento para a expansão das firmas, ver Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. II, pág 28.

mais o montante de capitais de terceiros que ela pode absorver definem seu potencial de crescimento".<sup>4</sup>

Na verdade, as firmas são responsáveis diretamente pelo processo de mudança das indústrias em que atuam. Nas indústrias em declínio, as firmas que não conseguem ingressar em novas áreas de crescimento, entram em decadência e até deixam de existir, ao passo que, nas indústrias em expansão, as firmas existentes conseguem aumentar de tamanho, contribuindo com a capacidade da indústria de se ampliar. Este quadro é reforçado ainda com o aparecimento de novas firmas, as quais estavam em outros campos e desejavam ampliar suas atividades.<sup>5</sup>

Num mercado em expansão, o crescimento é parte integrante do processo de concorrência. Nessas condições, as firmas têm de acompanhar esse ritmo para não ficarem para trás. As firmas que apresentam um crescimento mais rápido tendem a uma realização mais rápida de economias de escala e à adoção mais rápida de inovações tecnológicas.<sup>6</sup>

Além de simplesmente expandir-se, dentro de seu ramo

---

4. Guimarães, Eduardo Augusto. Op. cit., cap II, pág. 28.

5. Sobre o papel das firmas na mudança estrutural das indústrias, ver Kennedy, D. G. e Caroline, Jall. Organização Industrial : Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural, cap. IV, Pág. 74.

6. A propósito deste ponto de vista, ver particularmente Kennedy, D.G. e Caroline Jall, Op. cit., Cap IV, pág. 74.



industrial, a firma pode crescer em muitas outras dimensões através da diferenciação do produto, da diversificação e da integração vertical. É lógico que essas dimensões não representam a mesma importância para todas as firmas, e até mesmo para a mesma firma, é provável que elas mudem de importância com o decorrer do tempo.<sup>7</sup> Na verdade, tais dimensões variam de acordo com a estrutura de mercado em que elas atuam, como, por exemplo, uma firma estabelecida em uma indústria oligopolista dentro de algum tempo, provavelmente, apresentará como característica importante do seu crescimento, a diversificação de suas atividades, ao passo que uma firma não pertencente a essa estrutura de mercado, não mostrará a mesma característica. A conjuntura econômica também pode determinar as dimensões de crescimento de uma firma, bem como a própria decisão e a disponibilidade de recursos de que dispõe para investir. Na verdade, "A firma só estará disposta a realizar um investimento se a taxa de retorno for positiva. Contudo a firma não irá investir para acumular capacidade ociosa."<sup>8</sup>

Na análise dos processos de crescimento das unidades econômicas, definidas como as firmas e os grandes grupos econômicos, distinguem-se duas trajetórias de crescimento: o crescimento interno e o crescimento externo. Passaremos agora a examinar essas duas trajetórias.

---

7. Seguimos o raciocínio apresentado por Kennedy, D.G. e Caroline Jall, op. cit., Cap. IV, pág 72.

8. Guimarães, Eduardo Augusto. Op. cit., Cap I, pág. 16.

## 1. CRESCIMENTO INTERNO

O crescimento interno pode ser definido "como processo pelo qual as unidades econômicas desenvolvem-se criando novas capacidades de produção e de vendas.<sup>9</sup>" Há um aumento da capacidade produtiva do setor como um todo. Dessa forma, a firma cresce internamente através da construção de novos prédios, abertura de sucursais de vendas, etc.

Este crescimento resulta de um investimento direto por parte das firmas, o qual pode tomar diversas formas:

- a) formação bruta de capital fixo;
- b) despesas com pesquisa e desenvolvimento e
- c) criação de redes de distribuição.

Essas formas podem levar a uma extensão das capacidades de fabricação e comercialização das empresas.<sup>10</sup>

---

9. Morvan, Y., *Fondements D économie Industrielle*. Economica, Paris, 1985, Pág. 129.

10. A respeito da estratégia de crescimento interno, seguimos a análise apresentada por Morvan, Y., op. cit., pág. 129 a 131.



Uma das principais características dessa modalidade de crescimento, qualquer que seja seu modo de financiamento, é que as empresas adquirem novos ativos separados, que, ao serem combinados e integrados na sua organização, adquirem função econômica. Tais ativos podem ser fabricados pelas próprias unidades econômicas, as quais produzem seus ativos físicos ou intelectuais, necessários à sua expansão, ou ainda podem adquiri-los de terceiros, através de compra, aluguel, licença ou qualquer outra forma de comercialização. Contudo, podemos indagar se esses ativos forem adquiridos de ocasião, ainda teremos um caso de crescimento interno. Na verdade, tais ativos não teriam a possibilidade de funcionar, se esta operação não ocorresse, e ficariam sem serem utilizados. Através dessa operação, eles seriam reintegrados ao sistema produtivo e se constituiriam, então, um caso de crescimento interno. Essas modalidades de extensão das empresas normalmente não implicam em mudanças nas suas situações jurídicas.

Tal trajetória de crescimento tem, ainda, um impacto significativo sobre o conjunto do sistema industrial, pois promove o incremento da capacidade total da produção. Isto ocorre exceto se se trata de ativos de ocasião, pois, apesar destes não estarem sendo utilizados, já faziam parte do estoque de equipamentos do setor.

## 2. CRESCIMENTO EXTERNO

O crescimento externo é definido "como processo através do qual as unidades econômicas crescem adquirindo a propriedade (ou o controle) de capacidades produtivas existentes e em funcionamento."<sup>11</sup>

Essas capacidades de produção podem ser conjuntos organizados sob a forma de empresas ou grupos econômicos com uma razão social, atividades e mercados definidos. Contudo, devemos observar que as capacidades de produção e de vendas são capacidades que se encontram em atividade e que nunca pararam de funcionar.<sup>12</sup>

Segundo MORVAN, "a transferência de conjuntos em funcionamento tem duas consequências que ajudam a diferenciar o crescimento externo do crescimento interno: primeiro, raramente há, pelo menos de imediato, um deslocamento físico dos ativos e segundo o fator trabalho, ou seja, mão-de-obra, continua no quadro físico dos ativos organizados e que constituem o conjunto produtivo."<sup>13</sup>

---

11. Morvan, Y., op. cit., pág. 131.

12. Sobre a estratégia de crescimento externo, seguimos a análise de Morvan, Y., Op. cit. Pág. 131 a 133.

13. Morvan, Y., op. cit., pág. 132.



As formas de aquisição das capacidades produtivas são todas aquelas que possibilitem assegurar sua propriedade e transferência de controles sobre os ativos existentes.

A extensão da noção de crescimento externo pode, ainda, ser limitada se considerarmos apenas a mudança de propriedade, ou seja, operações de fusão e absorção. Tais operações permitem uma redistribuição das propriedades no âmbito do sistema industrial. Porém, a tomada de participação financeira, ou seja, a criação de laços de dominação entre as unidades, filiais e grupos de sociedade, permite a redistribuição dos controles no âmbito do sistema industrial.

O impacto que o crescimento externo pode causar na economia é que este não provoca o aumento da capacidade produtiva do setor de atividade em que as firmas atuam. Na verdade, o que pode ocorrer é um aumento da massa total de produtos dada a hipótese de esforço conjunto dos vários órgãos atuantes.

Morvan argumenta que "Comumente associamos o crescimento externo à concentração. Na verdade, a compra, ou a tomada de controle das capacidades produtivas existentes, reduz o número dos centros efetivos de decisão e leva a uma cristalização de poderes."<sup>14</sup> Contudo, uma determinada atividade pode-se tornar

---

14. Morvan, Y., Op. cit., pág. 133.

concentrada pelo desenvolvimento do crescimento interno, desde que certas unidades cresçam mais rápido do que outras e aumentem sua participação em seu mercado corrente.

Embora certas unidades econômicas procurem adotar políticas sistematizadas de crescimento externo, através da absorção ou fusão, é possível que não haja um aumento da taxa de concentração do setor em que essas firmas atuam, pois se o mercado crescer ao mesmo tempo, as firmas que dele participam se encontrarão em um quadro muito mais concorrencial. Contudo, em um mercado em estagnação, o simples fechamento das firmas pode conduzir a um aumento da concentração do setor.

Convém ressaltar que o crescimento externo, apresenta, ainda, algumas vantagens sobre o crescimento interno. Ele "acelera o ritmo de crescimento das unidades econômicas",<sup>15</sup> dado que essas unidades encontram tudo pronto para funcionar imediatamente pois já possuem um mercado definido, ao passo que, através do crescimento interno, as unidades econômicas procuram ativos isolados para depois organizá-los, formar pessoal técnico qualificado e obter mercado.<sup>16</sup> Uma outra vantagem refere-se à redução dos custos do processo de crescimento, pois as firmas podem obter o financiamento dos ativos através da negociação e reduzir,

---

15. Morvan, Y., Op. cit., pág. 134.

16. Com relação às vantagens do crescimento externo, ver particularmente Morvan, Y., Op. cit., Pág. 134 a 136.



então, os custos de funcionamento, tirando proveito das economias de escala de maneira mais rápida.

Tais vantagens, pressupõem, ainda, a existência de ativos necessários à sua expansão e que estejam disponíveis no mercado, a fim de que as firmas possam alcançar seus objetivos no momento em que desejarem. Além disso, deve existir, ainda, uma compatibilidade entre os ativos da empresa e aqueles que vão ser adquiridos. Caso contrário, haverá necessidade de se fazerem adaptações.

Uma outra vantagem do crescimento externo sobre o crescimento interno é que ele reduz os riscos inerentes ao crescimento, pois permite a aquisição de ativos (outras empresas) já testados no mercado, evitando, assim, que as empresas incorram em prejuízo.

Na realidade, não existem determinantes precisos de escolha entre o crescimento interno e o crescimento externo. Em muitos casos, não existe alternativa, seja porque não há conjuntos produtivos disponíveis para compra, ou seja, porque o custo da compra de elementos externos ultrapasse as capacidades das firmas compradoras. A escolha entre as modalidades de crescimento não resulta de um planejamento "a priori"; depende da atitude num dado momento adotada para fazer face aos desafios que se apresentam para

a firma, isto é, depende de algumas características dominantes tais como o estado da conjuntura, da natureza da atividade, do momento do ciclo produtivo, etc.; de fato, "crescimento interno e crescimento externo se conjugam muito mais do que se opõem."<sup>17</sup>

De uma maneira geral, o crescimento externo se adapta, particularmente, dentro das estratégias de diversificação das atividades da firma, quando esta deseja penetrar em mercados com fortes barreiras à entrada, ou bastante competitivos, onde é necessária uma adaptação rápida às transformações do ambiente.<sup>18</sup>

Tendo visto a importância do crescimento para as unidades econômicas, passaremos, agora, a examinar a direção que ele pode tomar e a maneira pela qual pode ser conseguido. Dessa forma, faz-se necessário um estudo das principais estratégias de crescimento possíveis de serem adotadas pela firma.

---

17. Morvan, Y., Op. cit., Pág. 137.

18. A propósito deste ponto de vista, ver Morvan, Y., Op. cit., pág. 138.



## CAPÍTULO II

### A FIRMA E AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Vimos que as firmas conseguem expandir-se através do crescimento interno ou do crescimento externo. Contudo, cabe estudarmos os caminhos através dos quais as firmas conseguem atingir esse objetivo.

As firmas dispõem de oportunidades de expansão através da modificação da linha de produtos já existentes, da diversificação de suas atividades e da integração vertical. A primeira, denominada diferenciação do produto, consiste na introdução, em sua linha de produtos, " de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra mercadoria já produzida pela firma, e que será comercializada em um dos mercados por ela supridos."<sup>19</sup> A segunda, corresponde à participação da firma na produção ou venda de produtos em mercados por ela ainda não

---

19. Definição de Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 36.

supridos e que constitui a diversificação das atividades da firma. A terceira, denominada de integração vertical, consiste na participação da firma em "uma atividade anterior ou posterior ao seu processo de produção e distribuição, de modo que as atividades da firma fiquem verticalmente relacionadas com as já existentes."<sup>20</sup> Comumente associa-se a diversificação das atividades da firma com a integração vertical. Cabe enfatizar que a integração vertical pode ser atingida através do movimento de diversificação das atividades da firma, por isso será discutida no tópico sobre diversificação.

## 1. A DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

A diferenciação do produto, além da diversificação das atividades da firma, é uma outra maneira de se atingir o crescimento.

No sentido de modificar a sua linha de produção, a firma diferencia seu produto, variando suas características, introduzindo em mercados por ela já supridos, uma mercadoria a qual é substituta próxima de alguma outra já produzida por essa firma e que será comercializada em um desses mercados. Convém observar ainda que

---

20. Conforme definição de Kennedy, D.G. e Caroline, Jall, op. cit., cap. IV, pág. 74.



"qualquer mudança, mesmo que em sua especificação ou melhoria de qualidade, pode dar origem a um novo produto. Além disso, a introdução de uma mercadoria nova na linha de produção de uma firma não necessariamente implica em um produto novo no mercado, dado que pode já ser produzido por algum de seus competidores."<sup>21</sup>

A diferenciação do produto cria variações entre ele e seus similares e concorrentes. "Ela abre a possibilidade de uma nova forma de competição no interior da indústria, correspondendo a um esforço das firmas para aumentar sua taxa de crescimento através da mais rápida expansão do mercado ou do incremento ou defesa da sua participação nesse mercado."<sup>22</sup>

Segundo Kennedy, "a importância da diferenciação do produto e a forma de que ela se reveste variam consideravelmente entre os mercados."<sup>23</sup> De um modo geral, certos produtos da indústria e seus consumidores em potencial apresentam algumas características que parecem condicionar a vocação da indústria para a diferenciação do produto.<sup>24</sup> Tomando como exemplo as indústrias oligopolistas diferenciadas, estas apresentam características que parecem induzir a diferenciação do produto, dada a concorrência efetiva entre os

---

21. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 37.

22. Idem, Idem.

23. Kennedy, D.G. e Caroline, Jall, op. cit., cap. VIII, pág. 211.

24. A propósito deste ponto de vista, ver Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 37.

vendedores, seus produtos não serem substitutos perfeitos, além de que tais indústrias parecem estar engajadas em atividades de P&D, as quais são uma premissa para a diferenciação do produto, tendo em vista estas propiciarem o domínio de tecnologias e o conseqüente desenvolvimento de novos produtos a serem introduzidos no mercado. Além disso, tais indústrias, no esforço de aumentarem suas vendas, destinam quantias consideráveis em publicidade como uma outra forma de competição no mercado, a fim de atrair a preferência dos consumidores para seus produtos.

A vantagem principal da diferenciação do produto para os consumidores diz respeito à ampliação das possibilidades de escolha. Ela oferece aos consumidores uma variedade de versões diferentes de um produto e a escolha entre essas versões é orientada pela propaganda e estratégias de "marketing", a fim de firmar as marcas na mente dos consumidores. Tal fato contribui para estes associarem os produtos diretamente ao fabricante. Dessa forma, a diferenciação do produto tem uma dimensão subjetiva, dado que, por exemplo, diversas marcas de um produto são diferentes se o consumidor achar que a diferença entre elas seja apenas de embalagem, a qual é sustentada por uma campanha publicitária que tente convencê-lo disso.<sup>25</sup>

---

25. Sobre as vantagens da diferenciação do produto, seguimos a análise de Kennedy, D.G. e Caroline, Jall, op. cit., cap. VIII, pág. 220 e 221.



Guimarães argumenta que as mercadorias podem ser classificadas de acordo com o número de critérios utilizados pelos consumidores para escolher entre os produtos substitutos.<sup>26</sup> Assim, os produtos podem ser classificados como unidimensionais e multidimensionais. À medida que os consumidores baseiam sua escolha em uma única característica do produto, este pode ser classificado como unidimensional, ao passo que se esta escolha for baseada em vários aspectos, o produto pode ser classificado como multidimensional. Dessa forma, ele ilustra seu ponto de vista tomando como exemplo o caso de um automóvel, cujo custo de manutenção, desempenho, conforto e "design" podem ser levados em consideração na hora da escolha entre seus substitutos. O incremento da variação desses fatores diferenciais de qualidade e estilo de um produto estão estreitamente ligados à concorrência nas economias capitalistas e servem para aumentar o consumo, provocando uma obsolescência útil desses bens, dando lugar à possibilidade de novas aquisições. Existe, assim, maior possibilidade para diferenciação em indústrias de produtos multidimensionais dado que o produto pode ser melhorado segundo cada um dos critérios de escolha utilizados pelo consumidor.

Acrecente-se ainda que as características tecnológicas e as funções básicas dos produtos da indústria, bem como a natureza dos compradores em potencial, são fatores determinantes do

---

26. Sobre a classificação dos produtos seguimos a análise e a classificação utilizada por Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 37 e 38.

comportamento em relação à inovação de produtos.<sup>27</sup> Na verdade, o ritmo de avanço dos conhecimentos científicos relacionados à inovação dos produtos afeta o processo de diferenciação do produto da indústria. Além disso, o número e a natureza dos critérios, segundo os quais os consumidores avaliam os produtos, parecem influenciar a vocação da indústria para a diferenciação do produto.

Contudo, o fato de uma indústria não apresentar vocação para diferenciação do produto, não exclui a possibilidade de modificações e melhoria de seus produtos. "Na realidade o que se presume não existir é a possibilidade de um fluxo contínuo de inovações de modo a permitir que a indústria recorra à diferenciação do produto como uma forma normal de competição."<sup>28</sup>

Assim, a diferenciação do produto pode-se constituir uma forma de competição em uma indústria. Uma outra seria a competição por preço. Essas duas formas, no entanto, definem os padrões de competição em uma indústria, porém essas tipos de competição podem estar presentes em um tipo de indústria e em outro não.

---

27. Sobre os fatores que determinam o comportamento em relação à diferenciação do produto, ver particularmente Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 29.

28. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. III, pág. 39.



## 2. DIVERSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DA FIRMA

Podemos definir a diversificação como sendo a participação de uma mesma firma na produção ou venda de mercadorias em mercado ainda não suprido por ela. Tal movimento é caracterizado pelo fato de que a firma irá além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria.

O principal motivo para diversificação das atividades de uma empresa está associado ao fato de operarem em condições de incerteza.<sup>29</sup> As firmas estão sujeitas a oscilações bruscas nos mecanismos de mercado como a demanda e os preços. Assim, uma firma terá de enfrentar, no caso de queda substancial da demanda de seus produtos, uma redução sensível e talvez fatal de seus lucros. Para resguardar-se contra essa possibilidade é que as firmas muitas vezes lançam novas linhas de produtos, admitindo que isso não ocorrerá ao mesmo tempo em relação a todos os produtos e, portanto, poderão manter uma taxa média geral de seus lucros.

Um outro motivo para diversificação é a vontade de crescer das firmas, além do fato de que quanto mais diversificada for, poderá obter maior disponibilidade de empréstimos por parte

---

29. Sobre os motivos que levam as firmas a diversificarem, seguimos as idéias de Kennedy, D.G. e Caroline Jall, op. cit., cap. IV, pág. 75 a 78.

dos credores, pois eles estarão interessados tanto no nível quanto na variação do retorno esperado. Como é de se esperar, as firmas diversificadas oferecem essas condições. Além disso, as receitas elevadas de uma atividade podem compensar as receitas baixas de outra, o que é um aspecto favorável aos olhos dos credores. Dessa forma, uma firma verá na diversificação possibilidades de estender seu poder de mercado.

Porém, Guimarães assevera que "enquanto processo, a diversificação das atividades da firma é o resultado dos seus esforços para superar os limites impostos à sua expansão pelo ritmo de crescimento de seu mercado corrente".<sup>30</sup> Ora, quando a firma não é capaz de realizar seu potencial de crescimento dentro de seu setor industrial, ou seja, a sua produção crescente excede o ritmo de expansão do mercado onde ela atua, ela vai procurar escoadouros para sua produção crescente e assim assegurar a realização de seu potencial de crescimento.

A taxa de retorno esperada é provavelmente outro fator importante para a firma investir em uma nova indústria e diversificar suas atividades.

Segundo Guimarães, ao examinarmos o processo de diversificação de uma firma, "é relevante considerarmos sua

---

30. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 62.



história, já que suas experiências passadas condicionam o padrão e a direção de sua diversificação futura."<sup>31</sup> Dentro desse contexto, a firma procurará obter vantagens em termos de suas experiências tecnológicas ou de "marketing". Ela procurará direcionar o processo de diversificação para indústrias no interior de sua base tecnológica, definida como "cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias primas complementares e estreitamente associadas no processo de produção"<sup>32</sup>, ou seja, a firma procurará investir em indústrias nas quais ela já opera, ou ainda dentro de sua área de comercialização, definida como "cada grupo de clientes que a firma espera influenciar através de um mesmo programa de vendas", obtendo, então, vantagens pela boa reputação de que goza junto a esses clientes. Nesse sentido, Guimarães sugere que "a base tecnológica e a área de comercialização da firma definem seu horizonte de diversificação, uma vez que o processo de diversificação tende a aumentar o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que a firma opera, resultando desse processo que quanto mais diversificada for a firma, mais amplo seu horizonte de diversificação e mais fácil prosseguir nesse processo."<sup>33</sup>

---

31. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 62.

32. Adotamos os conceitos de base tecnológica e área de comercialização utilizados por Guimarães ao citar Penrose (1959). Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 62.

33. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 64.

Contudo, o sucesso do investimento em uma nova indústria depende da capacidade da firma diversificante em atender certos requisitos como o acesso e a capacidade para utilizar a tecnologia associada à nova atividade e sua eficiência em alcançar custos competitivos.<sup>34</sup> Ao investir em uma nova indústria, as firmas devem ter condições de adquirir a nova tecnologia, assimilá-la e então poder utilizá-la, exigindo, dessa forma, qualificação técnica. Além disso, ela deve ter condições de adquirir os insumos relativos à nova atividade a preços baixos para poder competir com as empresas já existentes nesse mercado. Por outro lado, a firma diversificante deve ser capaz de ajustar-se ao padrão de competição da nova indústria, a fim de precaver-se contra as possíveis reações das firmas estabelecidas nesse mercado.

Outra questão que vale a pena examinarmos é se a direção da diversificação está relacionada com a estrutura de mercado na qual as firmas operam. Na realidade, a diversificação na direção de indústrias competitivas encontra menores obstáculos do que a entrada em mercados oligopolistas. Porém, conforme afirma Guimarães, "a diversificação na direção de indústrias competitivas é desaconselhada pela expectativa de uma taxa de lucro mais reduzida".<sup>35</sup> Contudo, no que diz respeito às indústrias oligopolistas, a "diversificação é mais fácil em períodos de

---

34. A respeito dos requisitos para o sucesso da diversificação, seguimos o desenvolvimento utilizado por Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap V, pág. 63.

35. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 63.



mudanças tecnológicas significativas, quando a firma entrante, usando nova tecnologia pode produzir a preços mais baixos que as firmas estabelecidas e, dessa forma, assegurar para si uma posição privilegiada na indústria".<sup>36</sup>

As características dos oligopólios diferenciados tendem ainda a aumentar as possibilidades de diversificação das firmas se comparadas com as do oligopólio homogêneo.<sup>37</sup> Como os produtos não são substitutos entre si e os compradores manifestam preferência, acarretando uma concorrência efetiva entre os vendedores, as firmas normalmente se engajam em atividades de P&D, o que facilita a entrada em uma nova indústria ou mesmo a introdução de um novo produto em um novo mercado, em face desse domínio de novas tecnologias. Por conseguinte, a competição aí vigente também é caracterizada por estratégias de "marketing", o que confere às firmas vantagens ao entrar em novos mercados e superar a preferência pelos produtos já estabelecidos, pois apesar de seu produto ser novo no mercado, a firma pode até já ser conhecida pelos compradores, principalmente se esse mercado compreender áreas de comercialização já atingidas pela firma. Dessa forma, as firmas atuantes em oligopólios homogêneos não contam com a concorrência como estímulo à diversificação, como mostrado para o oligopólio diferenciado. Contudo, as firmas do oligopólio homogêneo, quando

---

36. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 63.

37. Sobre a análise do processo de diversificação entre estes dois tipos de indústria, seguimos o desenvolvimento apresentado por Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 64 a 66.

decididas a diversificar suas atividades, estarão mais voltadas para sua própria base tecnológica e para sua própria área de comercialização, o que pode resultar na integração vertical de suas atividades, o que contribui para fortalecer sua posição na indústria na qual opera. Devido a sua característica de competição por preço, visto que estas indústrias não apresentam concorrência via "marketing" ou P&D, dado seus produtos serem substitutos próximos entre si, a integração vertical proporciona reduções dos custos ao propiciar o controle da oferta dos insumos necessários à sua produção e colocar a firma em uma posição dominante na indústria. Nesse contexto, Guimarães assevera que "a integração vertical pode se constituir em fator decisivo para assegurar às firmas de um oligopólio homogêneo uma taxa de lucro mais elevada do que aquela viabilizada pelas barreiras à entrada resultantes das economias de escala da indústria".<sup>38</sup>

No sentido de superar os obstáculos colocados pela falta de conhecimento tecnológico da nova atividade ou ainda pelo padrão de competição da nova indústria, a aquisição ou fusão com firmas já estabelecidas nesse mercado se coloca como solução para esse problemas. São as chamadas "fusões diversificantes".<sup>39</sup>

---

38. Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 66.

39. Sobre fusões diversificantes, Idem, Idem.



Convém citar, ainda, uma outra forma de diversificação das atividades da firma, ou seja, as "joint-ventures", através das quais duas ou mais firmas se associam para produzir determinado produto. Contudo, devemos salientar que as firmas participantes mantêm sua individualidade, dado que essa associação resulta em uma terceira empresa, juridicamente individualizada.<sup>40</sup>

As "joint-ventures" se colocam como alternativa para as firmas que desejam entrar em mercados altamente competitivos e que apresentam barreiras à entrada. Assim, a firma diversificante pode associar-se a uma firma já estabelecida nesse mercado e usufruir de seus canais de comercialização, das técnicas de vendas, das suas inovações de produção, o que trás implicações favoráveis quanto à competitividade nesse mercado, tornando mais flexíveis as barreiras à entrada impostas por suas indústrias. Além disso, a diversificação das atividades da firma via "joint-ventures", se coloca como uma forma adicional para aquelas firmas que não dispõem de muitos recursos para investir em uma nova indústria, dado ainda aos riscos inerentes a esse tipo de investimento, principalmente se levarmos em consideração a diversificação na direção de indústrias com base tecnológica e área de comercialização distintas da indústria de origem dessas firmas.

---

40. Sobre esta forma de diversificação ver Guimarães, Eduardo Augusto, op. cit., cap. V, pág. 67.

Dado que apresentamos as formas pelas quais supomos que as firmas utilizam para assegurar o seu potencial de crescimento, passaremos, agora, a um estudo de caso, a fim de que tenhamos uma visão mais concreta do que foi discutido até agora. Esse estudo foi feito com base no grupo Castro Alves, o qual ocupa uma posição significativa no setor metal- mecânico da indústria cearense.



## PARTE II

### O PROCESSO DE CRESCIMENTO DO GRUPO CASTRO ALVES

Na análise do processo de crescimento das firmas, conforme estudado na primeira parte do nosso trabalho, devemos levar em consideração alguns aspectos que parecem condicionar a direção que o seu crescimento pode tomar, bem como a maneira pela qual ele pode ser conseguido. Dessa forma, estudaremos, agora, o processo de crescimento do grupo Castro Alves, enfocando, especificamente, suas experiências passadas e a conjuntura econômica da época, as quais influenciaram de maneira significativa esse processo. Referências serão feitas aos aspectos técnicos das empresas do grupo, bem como às experiências do empresário Ivan de Castro Alves com administração participativa.

## CAPÍTULO I

### ATIVIDADE INDUSTRIAL E SEUS ANTECEDENTES

#### 1. HISTÓRICO

O grupo Castro Alves iniciou suas atividades em 1921 com a Paschoal de Castro Alves S/A cuja atividade principal era a comercialização de uma linha diversificada de produtos que iam desde miudezas e estivas a produtos farmacêuticos, passando por instrumentos agrícolas, louças, bebidas, fumo, perfumaria e ferragens. Hoje, a empresa se dedica à comercialização de equipamentos para indústria, agricultura e lazer.

Com a evolução dos negócios realizados na Paschoal de Castro Alves S/A, o referido grupo conta, hoje, com a indústria Metalúrgica Castro Alves S/A - Bombas King, fundada em 1961, cuja atividade principal está relacionada à fabricação de bombas hidráulicas e acessórios agroindustriais.

Em 1976, foi fundada a Imobiliária Castro Alves S/A, cuja atividade está relacionada à construção e comercialização de imóveis. Com o incremento das atividades do grupo, em 1982, foi



fundada a Castro Alves Administração e Participações Ltda., com o intuito de concentrar a administração central do grupo.

O grupo Castro Alves é formado, ainda, pela Metalúrgica Técnica S/A - Metaltec, fundada em 1985 e que trabalha na fundição de metais ferrosos e não-ferrosos. A referida empresa está instalada no Distrito Industrial, em Maracanaú, próximo a Fortaleza.

Visando aumentar a capacidade instalada das Bombas King e construir bombas de grande porte, máquinas e equipamentos foi iniciada a construção da Tecnomecânica Nacional S/A - Tecnasa, a qual ainda se encontra em construção.

Hoje, a Castro Alves Administração e Participações Ltda. mantém o controle sobre as outras empresas do grupo, pela posse majoritária das ações. Todo o patrimônio das firmas: comercial, imobiliária e industrial, pertencem à referida empresa da qual, o presidente do grupo e sua esposa, mantêm o controle acionário. Dessa forma, a fundação da "holding" se traduz como uma consequência do crescimento do referido grupo.

## 2. INICIAÇÃO INDUSTRIAL

Segundo o próprio Dr. Ivan de Castro Alves, sua vocação industrial vem desde sua infância, quando apresentava um grande interesse e curiosidade em saber como as coisas funcionavam. Com o pensamento sempre curioso, ele concentrou suas idéias na fabricação de bombas hidráulicas e na fundição.<sup>41</sup>

A partir da Paschoal de Castro Alves S/A, cujo ramo de atividade comercializava uma linha diversificada de produtos, ele acabou por comprar algumas bombas para vender junto às mercadorias do armazém, até que concentrou tudo numa casa de bombas.

Inicialmente, a empresa comercializava duas marcas de bombas: a Itaúna e a Dancor. Vendia bombas destinadas ao uso doméstico e à perfuração de poços profundos. Posteriormente passaram a vender bombas fabricadas pelo próprio grupo, as bombas King, partindo de uma única bombinha de uso doméstico e hoje estão fabricando bombas de de 150 cv e 600.000 l/h e pretendem produzir bombas de grande porte, de 1.000 cv e até 6.000.000 l/h, numa nova fábrica em construção: a Tecnasa.

---

41. Sobre a vocação industrial de Ivan de Castro Alves, seguimos seu depoimento ver Alves, Ivan de Castro .O Caracol de Chumbo, Experiências e Memórias de Um Empresário Sessentão. Pág 130 e 131.



A firma Paschoal de Castro Alves era tradicional no mercado. Possuía uma linha definida de produtos, uma clientela segura e era uma atividade rentável. Portanto, não havia necessidade de mudar de ramo.<sup>42</sup> A decisão do grupo de diversificar suas atividades foi, na verdade, determinada pela vontade de criar algo diferente, vontade essa que surgiu a partir de inúmeras viagens que fez ao exterior, onde viu coisas novas e se propôs a criar algo diferente da própria característica do mercado que se modificava de fora para dentro. Dessa forma, a decisão de atuar em outros mercados e a pensar em novidades foram, em parte, condicionadas pela necessidade de se acompanhar o progresso que se aproximava do país.

Segundo Dr. Ivan, "trabalhar com novos artigos, de natureza mecânica, requeria nova mentalidade, treinamento de vendedores, bem como outra estrutura num novo segmento de mercado".<sup>43</sup> A empresa passaria a atuar em uma nova área de comercialização, dado que influenciaria um grupo de clientes distintos daqueles com os quais operava.

No início da década de 50, a empresa já importava ferro redondo, cimento, louça sanitária e depois motores "diesel" e máquinas de serraria, que iam sendo comercializadas no armazém.

---

42. A respeito da mudança de ramo do Grupo Castro Alves, ver Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 58 e 59.

43. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 59.

Também vinham sendo importadas algumas bombas estrangeiras, tipo pistão horizontal, dos Estados Unidos, fabricadas em Seneka Falls e as das marcas Goulds da Inglaterra, Villiers da Alemanha e Goods e Berkeley, também dos Estados Unidos, cujas fábricas o Dr. Ivan visitou, daí surgindo sua decisão em produzi-las em série, a exemplo do que se fazia nesses países.<sup>44</sup>

A passagem da atividade comercial para atividade industrial se deu no final da década de 50. Conforme observamos, o grupo diversificou suas atividades aproveitando sua área de comercialização. Passou, então, a fabricar bombas hidráulicas e a comercializá-las junto com as outras mercadorias do armazém.

Assim nos diz Dr. Ivan: "no meio de tantas lutas, iniciei a fabricação das Bombas King na intrepidez da ignorância, pois se soubesse que era realmente indústria no verdadeiro sentido da palavra, não teria me metido nessa empreitada, iniciada a 25 anos passados".<sup>45</sup>

Segundo Dr. Ivan, "temos que levar em conta o atraso do Nordeste a 1/4 de século passado. Havia carência geral de tudo que pudesse ser favorável à implantação de uma indústria. Não tínhamos tradição regional industrial, a qual decisivamente propiciou o

---

44. Para maiores informações ver, Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 132.

45. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 140.



florescimento de fábricas no sul do país. Assinala-se o afluxo de estrangeiros, italianos, japoneses e outros, que chegaram ao Brasil, se fixaram no centro-sul e iniciaram atividades artesanais, o que não ocorreu no nordeste. Então, não tínhamos a influência dos conhecimentos trazidos do exterior, principalmente do continente europeu, o que tornou possível o encurtamento do tempo de maturação da implantação de pequenas indústrias que logo em seguida se tornaram grandes e muito eficazes no processo de desenvolvimento regional".<sup>46</sup>

De fato, "no nordeste as poucas famílias estrangeiras que aqui se estabeleceram, dedicaram-se mais ao comércio, por ser uma região vasta, de população rarefeita e de educação primária, com economia sujeita ao ciclo das secas. As indústrias da região procederam quase sempre de comerciantes bem sucedidos que, às vezes mais por vaidade que por necessidade, iam engatinhando com a implantação das primeiras unidades produtivas. As indústrias eram mais ligadas às necessidades regionais, como a extração de óleos vegetais, beneficiamento de algodão e cereais, que foram as primeiras indústrias regionais. Como a região era grande produtora de algodão de excelente qualidade, de fibra longa, deu margem a surgirem indústrias de fiação e tecidos populares. Mas o setor metal-mecânico e outras não tiveram grande expressão econômica na

---

46. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 140.

região".<sup>47</sup>

Além disso, "outro agravante ao processo de industrialização do nordeste era a falta de elemento humano especializado e capaz de executar tarefas nessa área. Os engenheiros recém formados pela UFC não tinham a menor experiência, eram totalmente desprovidos de objetivos práticos. Sendo assim, a fundição se dava de modo artesanal, feita por artistas e não profissionais. Trabalhavam sentados, alisando areia, gastando um enorme tempo para fazer qualquer peça. O que produziam naquela época em 2 ou 3 horas, hoje fazem mais bem feito, nas prensas moldadoras em dois ou três minutos".<sup>48</sup>

Antecipando o período de gestação da idéia de fabricar bombas para água no Ceará, pelo grupo Castro Alves, toda produção era comprada de um senhor que fabricava bombas manuais, numa fábrica de quintal, com máquinas antigas e frágeis, compradas de ocasião. Ele as havia batizando com o nome de Real. Depois houve a fabricação de bombas com motor elétrico para uso doméstico, as quais pôs o nome de Chuí.<sup>49</sup>

---

47. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 140 a 142.

48. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

49. Para maiores informações ver Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 132 a 135.



Em menos de dois anos, o grupo Castro Alves comprou todo o seu acervo e procurou aumentar a fábrica. O Dr. Ivan trocou um carro que possuía pelas instalações de uma fábrica de refrigerantes desativada.<sup>50</sup> Assinala-se aí um caso de crescimento interno onde a diversificação das atividades da firma se deu através da aquisição de ativos de ocasião e desativados, que, ao serem integrados, adquiriram função econômica resultando numa nova capacidade produtiva.

Como as primeiras bombas manuais, que se chamavam Real, foram plenamente aprovadas pelo mercado e, como na época, "há 25 anos passados, uma marca com nome estrangeiro num período que pesava psicologicamente na comercialização, uma vez que o consumidor valorizava muito o que era importado, as bombas passaram a se chamar King".<sup>51</sup>

Em 1961, instalou, então, a firma IMCA - Indústria Metalúrgica Castro Alves S/A, com um capital inicial de Cr\$ 3.500.000,00. Incorporou máquinas antigas e passou, então, a comprar máquinas novas, a prazo. Contudo, "alguns anos depois, o grupo comprou uma máquina altamente modernizada e trouxe um engenheiro de São Paulo para manuseá-la. Ele misturou dois tipos de areia presentes aqui em Fortaleza e demonstrou que o processo

---

50. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 137.

51. Idem, Idem.

dava certo. Uma semana depois o engenheiro voltou para São Paulo e o grupo ficou se debatendo empiricamente, durante anos e anos, até que pegaram a prática e superaram o período de adaptação da nova tecnologia".<sup>52</sup> Dessa forma, vemos que o grupo, ao investir em uma nova atividade, tentou copiar a nova tecnologia. Utilizou o que chamamos de "engenharia reversa", que consiste em desmontar uma máquina e, a partir daí, tentar copiá-la.

Segundo Dr. Ivan: "procurava-se nas oficinas torneiros bons, atraíam com salários mais altos, mas às vezes os resultados esperados não correspondiam aos resultados reais".<sup>53</sup> Houve uma perda econômica muito grande nos primeiros anos das Bombas King, pois seu fundador sabia o que queria mas não sabia como fazer e nem tinha quem ensinasse. Na realidade, não havia gente profissionalmente capaz na região, nem feita, nem por fazer, pois era hábito na época, dos pais que tinham recursos, mandar seus filhos estudarem no sul, ou em outros estados onde houvesse boas universidades. Contudo, "nossas universidades vieram suprir o ambiente nordestino de pessoas que se fixaram em novas atividades produtivas e se profissionalizaram, colaborando para o desenvolvimento regional".<sup>54</sup>

---

52. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

53. Idem.

54. Idem.



Na realidade, "iniciava-se, nessa época, politicamente conturbada a década de 60. A economia do país era frágil e o futuro do Brasil era uma incógnita. Nessa época, o grupo vinha realizando mudanças substanciais e tinha conseguido mudar de ramo, num processo lento e seguro, conseguindo desligar-se do pessoal antigo, do tempo do armazém.<sup>55</sup>

É importante ressaltar que, nessa época, quase tudo era feito com capital de giro de terceiros - capital de agiotas. Na verdade, "os bancos só podiam emprestar a 1% ao mês, numa época de inflação de 80% ao ano e que foi de certa feita até 120%. Quem tinha dinheiro sobrando, aplicava diretamente no comércio e na indústria, a uma taxa de 4% ao mês. Era portanto um bom negócio para o tomador, embora incômodo, pois o contador, não podendo contabilizar esse dinheiro marginal, tinha de fazer milagres para fechar os balanços. O fisco quase não fiscalizava".<sup>56</sup>

Além disso, "nessa época, o presidente Castelo Branco baixou um decreto exigindo de todos as declarações de bens. Para os agiotas, uma lei obrigando o registro de promissórias e outros créditos na alfândega. Isso significava que quem tivesse promissória a receber de terceiros só teria valor legal se fizesse

---

55. Para maiores informações sobre a crise e a revolução de 64, ver Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 158.

56. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 159.

a competente declaração perante o fisco. Os agiotas não querendo negócio com o governo, preferiram receber seu dinheiro e ver o que acontecia. Foi assim que houve uma corrida na praça, deu aquele quebra-quebra e falências de firmas, grandes e pequenas, naturalmente que agravado também pela recessão que tomaria conta do país".<sup>57</sup>

O grupo Castro Alves estava muito endividado no mercado financeiro paralelo e, devido ao decréscimo da lucratividade, os juros iam corroendo o patrimônio do grupo. Os ativos em estoque, prédios, mercadorias e outras contas a receber, eram insuficientes para cobrir as despesas. As coisas iam ficando cada vez mais difíceis, os agiotas cobravam e o grupo pagava como podia. As empresas tinham crédito firme e nome respeitado na praça, assim, os agiotas recebiam o dinheiro de outros e depois de uns dias, não se conformando de ficar sem rendas, emprestavam novamente ao grupo, em confiança, mediante recibo ou cheque, pois acreditavam na seriedade da empresa.<sup>58</sup> Nota-se aí que não houve limites para financiar seu crescimento, pois além da disponibilidade de recursos próprios, o grupo tinha nome respeitado na praça em virtude de a firma Paschoal de Castro Alves S.A. possuir crédito firme no mercado, o que contribuiu, em grande parte para obtenção de capital de terceiros a fim de financiar o investimento requerido para sua

---

57. Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 160.

58. Sobre o período de crise do grupo, ver, particularmente, Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 160.



expansão.

O maior furo orçamentario do todo grupo era a indústria. Havia sido iniciada em 1961 com capital de Cr\$ 3.000.000,00 e em 1964 possuía muitas dívidas, seu débito no paralelo atingia Crs 200.000,00, a juros de 4%, o valor do referido débito correspondia ao valor das vendas faturadas.<sup>59</sup>

Vale ressaltar que um dos principais motivos que levaram o grupo a diversificar suas atividades foi a vontade e o desejo de crescer. De fato, "a situação era muito complicada e aparentemente não havia solução para o problema. Acontece que o Grupo tomou a decisão de não desistir, e o Dr. Ivan, estava disposto a vender seus bens particulares dentro das necessidades, para manter a indústria em funcionamento. Dentro de alguns anos se recuperou e através de um empréstimo no BANDECE, foi ampliando a fábrica. Em 1968, construíram a atual Bombas King, cuja capacidade instalada foi sendo construída aos poucos. Em 1969 a indústria começou a se fortalecer e hoje se encontra numa situação de total estabilidade, não tendo sido atingida nem pela recessão de 1980".<sup>60</sup>

Na passagem da atividade comercial para a atividade industrial, vimos que foram empreendidas preponderantemente

---

59. Para maiores informações, ver Alves, Ivan de Castro, op. cit., pág. 160.

60. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

estratégias de crescimento interno. As máquinas utilizadas inicialmente foram compradas de ocasião e, posteriormente, foram adquiridas máquinas novas através de financiamentos. O grupo adquiriu inicialmente instalações de fábricas desativadas e posteriormente aumentou a capacidade instalada pela construção de uma nova fábrica, hoje denominada de Bombas King.

Aproveitando a mesma base tecnológica e a área de comercialização da Indústria Metalúrgica Castro Alves S/A - Bombas King, o grupo diversificou novamente suas atividades e em 1985 fundou a Metalúrgica Técnica S/A - Metaltec. Na realidade, "a decisão de construir a Metaltec veio a partir da necessidade de suprir as Bombas King de peças e equipamentos. Ela detém a tecnologia da fundição que antes era feita nas próprias instalações das Bombas King. Sua construção foi financiada com recursos da SUDENE e do BNB. Atualmente conta com uma moderna capacidade instalada e se encontra tecnologicamente atualizada tanto em equipamentos e laboratórios como no quadro profissional, marcando a presença do grupo no mercado de fundição produzindo peças de elevado padrão de qualidade em ligas ferrosas e não ferrosas".<sup>61</sup>

Vê-se, aí, um processo de integração vertical, onde o grupo diversificou suas atividades aproveitando a mesma base tecnológica e a área de comercialização em atividades anteriores

---

61. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.



e posteriores ao seu processo de produção, integrando verticalmente suas atividades. Dessa forma, o grupo Castro Alves integrou a fundição de peças e equipamentos para bombas hidráulicas com a sua produção e comercialização.

Vale assinalar, ainda, que o grupo empreendeu preponderantemente estratégias de crescimento interno, nenhuma fusão ou absorção foi realizada, tanto no que diz respeito às Bombas King como à Metaltec. Além disso, o processo de diversificação das atividades se deu basicamente devido ao interesse do grupo em acompanhar o progresso e não ficar para trás. Assim, diversificou suas atividades passando da firma comercial para as indústrias, que vão gerando novas indústrias.

Porém, "com o intuito de aumentar a capacidade instalada e construir bombas de grande porte, máquinas e equipamentos, o grupo decidiu construir a Tecnasa, a qual contou com a ajuda de assessores e dos conhecimentos que já possuíam, já com o pensamento no futuro".<sup>62</sup> Ela utiliza a mesma base tecnológica das outras firmas e ainda se encontra em construção.

No que se refere às atividades do grupo no ramo imobiliário, "sua entrada se deu mesmo antes das Bombas King. Tal atividade não apresenta nenhuma relação com as demais e não houve

---

62. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

nenhum motivo relevante que levasse o grupo a entrar nesse ramo. Essa entrada se deu naturalmente através da compra e venda de terrenos e da construção de um prédio residencial em 1964, juntamente com algumas casas destinadas à venda".<sup>63</sup>

A imobiliária só adquiriu razão jurídica em 1976, com a Imobiliária Castro Alves S/A, cuja atividade se fundamenta na construção e comercialização de imóveis. Observamos, mais uma vez, a diversificação das atividades do grupo, financiada totalmente com recursos próprios em um setor sem nenhuma ligação com as atividades anteriores.

---

63. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.



**CAPÍTULO II**  
**ASPECTOS TÉCNICOS E ORGANIZACIONAIS DO GRUPO CASTRO ALVES**

**1. ASPECTOS TÉCNICOS E DE MERCADO DO GRUPO CASTRO ALVES**

As Bombas King produzem diversos tipos de bombas para várias utilidades. A empresa fabrica bombas hidráulicas de acordo com sua utilidade, dependendo da quantidade de água, da profundidade do poço, se elas se destinam à irrigação, garimpo, etc.

Na realidade, "no Brasil existiam, em 1990, cerca de 200 fábricas de bombas hidráulicas. As principais estão em São Paulo e no Paraná. No norte e Nordeste, a Bombas King é a maior, embora existam várias fábricas locais. As Bombas King mantêm ainda equipes de vendas em todo o país".<sup>64</sup> Essa estratégia de comercialização diz respeito, portanto, à necessidade da firma de procurar escoadouros para sua produção crescente e assegurar, assim, a realização do seu potencial de crescimento.

---

64. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

Com relação à evolução da produção, "houve uma retração da demanda no período de 1982 a 1985 e uma breve recuperação com o Plano Cruzado. De maneira geral, quando a conjuntura favorece um determinado setor, a produção é redirecionada para atendê-lo. A empresa opera com capacidade ociosa, pois a fabricação de bombas está sendo continuamente reduzida devido à concorrência, portanto é interessante reter uma margem de ociosidade para atender eventuais aumentos de demanda".<sup>65</sup> Como o grupo opera em uma indústria oligopolista, é provável que seu potencial de crescimento exceda o ritmo de expansão da demanda. Portanto, essa margem de capacidade ociosa se coloca como uma barreira à entrada de novas empresas nesse mercado e se traduz em uma outra estratégia de crescimento.

Dessa forma, "cerca de 80% da produção das Bombas King destina-se às regiões Norte e Nordeste. O restante é vendido para outras regiões brasileiras. Tentativas de exportação foram frustradas. Tentou-se a exportação para o Equador e a Colômbia mas as despesas de transporte eram enormes".<sup>66</sup>

Já no caso da Metaltec, "seu programa de produção abrange uma gama de peças variando de 0,05 a 2.000 Kg, nas mais diversas ligas metálicas, com uma capacidade produtiva de 1.200 toneladas

---

65. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

66. Idem.



por mês. A empresa conta ainda com equipada modelação e departamento de projetos, os quais capacitam a elaboração de modelos dentro das mais rigorosas normas. Dentre seus inúmeros produtos destacam-se as peças para a indústria têxtil, salineira, naval, para o setor petrolífero e petroquímico, mineração, máquinas agrícolas, para bombas hidráulicas, polias, volantes, válvulas, engrenagens e outros destinados aos mais variados setores de atividades industriais. A fundição supre o grupo (incluindo é claro as Bombas King) e o mercado, representando 10% da produção do nordeste".<sup>67</sup>

Observa-se que o grupo Castro Alves não adotou estratégias de diferenciação do produto nem nas Bombas King, nem na Metaltec. Ocorre, na realidade, que devido às próprias características de seus produtos, eles não podem ser diferenciados. Cada produto possui utilidade específica, o que levou essas empresas a diversificarem sua linha de produção.

## **2. ORGANIZAÇÃO DO GRUPO CASTRO ALVES**

De acordo com o presidente do grupo Castro Alves: "para uma empresa crescer e ter continuidade, é necessário que ela se

---

67. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

organize, pois caso contrário, ela perece. Organizar uma empresa tradicional, reverter os padrões culturais da mesma não se faz da noite para o dia. Geralmente, a sistemática de administração de uma empresa familiar, no que concerne à atuação de seus gerentes, chefes e colaboradores, funciona quase sempre de acordo com o estilo dos indivíduos que dela participam. Cada um faz o que gosta e o que quer em sua área e não aquilo que a empresa precisa".<sup>68</sup>

Na verdade, "é preciso um sistema organizacional para impulsionar o seu desenvolvimento. A direção geral passou a obedecer às decisões de cúpula. Uma vez por semana, a diretoria se reúne com os diversos chefes dos vários setores. Uma vez por mês, os diretores fazem uma espécie de assembléia para estudar relatórios e gráficos do mês que passou e fazer previsões e decidir o que será feito no mês entrante".<sup>69</sup> Dessa forma, o grupo centralizou sua administração em uma "holding", a Castro Alves Administração e participações Ltda., a qual mantém o controle sobre as demais empresas pela posse majoritária das ações, cabendo o controle acionário ao presidente do grupo e a sua esposa.

Contudo, "é preciso um melhor entrosamento entre os setores para que haja um perfeito funcionamento da empresa. Quando a empresa se organiza fica fácil detectar os pontos fracos dos

---

68. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

69. Idem.



setores que prejudicam os demais. Por fim, vale dizer que para o sucesso da organização da empresa, as pessoas tem que absorver a cultura da mesma, senão tudo dá errado".<sup>70</sup>

### 3. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A noção de administração participativa, que o grupo Castro Alves procura colocar em prática no dia a dia de suas empresas, baseia-se na idéia de que cada um deve fazer o que dita a sua inclinação. Segundo essa noção, todos os indivíduos que integram os grupos de trabalho dentro de uma empresa devem ter o direito de opinar a respeito da coordenação do trabalho produtivo. O consenso no gerenciamento empresarial se traduziria na eficácia e no menor custo econômico do trabalho realizado.<sup>71</sup>

Essa idéia de gestão participativa foi assimilada pelo empresário durante visitas por ele realizadas ao Japão. No sistema produtivo industrial do Oriente, um importante papel é desempenhado pelos Círculos de Controle de Qualidade. Especificamente, a qualidade do trabalho do homem é controlada e não apenas a

---

70. Entrevista concedida por Ivan de Castro Alves em 5 de abril de 1990.

71. Sobre as noções de administração participativa, ver, particularmente, Alves, Ivan de Castro, Noções Práticas Sobre A Filosofia do CCQ (Circulo de Controle de Qualidade), Administração Participativa.

qualidade do produto. A filosofia do trabalho oriental parte do princípio de que a qualidade do produto é determinada pela máquina utilizada e pelo homem que a maneja. Por conseguinte, os grupos de trabalho devem ser motivados e conscientizados acerca da necessidade de se fazer o melhor produto pelo menor preço e da maneira mais participativa possível. Para isso, o auto-controle do trabalhador é uma qualidade indiscutivelmente importante.

Quanto aos conflitos entre capital e trabalho, esses podem ser evitados através da conciliação de dois objetivos aparentemente conflitantes: parte dos lucros obtidos com a aplicação da filosofia do CCQ deve ser apropriada pelos trabalhadores envolvidos; por outro lado, esses não podem atuar em função de um objetivo monetário direto, sob pena de desvirtuar o programa.

Por último, é interessante ressaltar que o empresário reconhece as dificuldades envolvidas na efetivação dessa filosofia administrativa. O maior obstáculo se refere, de fato, à necessária mudança de atitude pessoal dos integrantes dos diversos escalões de uma empresa. Sem essa mudança, íntima e duradoura, os frutos da implantação de uma gestão participativa não serão colhidos.

Em última análise, devemos observar que a administração do grupo é centralizadora. Dessa forma, a adoção das noções de administração participativa e da filosofia do CCQ - Círculo de



Controle de Qualidade, se contrapõem, de certa forma, a esse estilo de administração. Vale ressaltar que, apesar das idéias liberais apresentadas pelo empresário, ele ainda representa uma figura paternalista dentro das empresas, mantendo o total controle das decisões.

## CONCLUSÃO

No estudo das estratégias de crescimento da firma , vimos que este pode ser limitado pela capacidade que as firmas têm para financiar o investimento requerido para sua expansão e pela existência de mercado para sua produção crescente. Além disso, vimos também que as firmas podem seguir trajetórias de crescimento interno e crescimento externo e que diversos fatores como a estrutura de mercado, a conjuntura econômica e a própria decisão e disponibilidade de recursos de que dispõem para investir, parecem influenciar substancialmente esse processo.

Definimos, dessa forma, o crescimento interno e o crescimento externo e mostramos suas principais características e peculiaridades, bem como o impacto que podem causar na economia. Visto isso, procuramos indicar os caminhos através dos quais as firmas conseguem atingir seu crescimento, ou seja, as estratégias de crescimento possíveis de serem adotadas pela firma: diferenciação do produto e diversificação das atividades da firma e, dentro desta, a integração vertical, dado que esta pode ser atingida quando as firmas diversificam suas atividades. Definimos, dessa forma, cada uma dessas estratégias e estudamos suas características, bem como a maneira pela qual podem contribuir para



que as firmas cresçam.

Por fim, realizamos um estudo de caso, onde analisamos o processo de crescimento do grupo Castro Alves, mostrando como partiram da atividade comercial para a atividade industrial e para a atividade imobiliária.

Definimos, dessa forma, o perfil de crescimento do grupo, observando que ele empreendeu preponderantemente estratégias de crescimento interno, não ocorrendo nenhuma fusão ou absorção. Ressalte-se, ainda, que o grupo realizou sobretudo a diversificação de suas atividades, aproveitando a mesma base tecnológica e a área de comercialização de suas atividades anteriores, o que resultou em um processo de integração vertical, passando, então, a produzir máquinas e peças necessárias à fabricação de bombas hidráulicas, a fabricar as próprias bombas e, então, a comercializá-las. Vale dizer, ainda, que, para crescer, o grupo não diferenciou seu produto, dado que as próprias características de seus produtos não permitem essa diferenciação, pois cada mercadoria possui uma utilidade específica, o que levou o grupo a diversificar a sua linha de produção.

Concluimos, ainda, que o processo de crescimento do grupo Castro Alves foi significativamente influenciado por suas experiências passadas, o que condicionou o padrão e a direção de sua diversificação futura. Além disso, a vontade e o desejo do

grupo em crescer contribuíram muito para sua expansão, dado que a conjuntura econômica da região e do país não influenciaram de forma positiva o seu crescimento.

Ressalte-se, ainda, que a capacidade do grupo para financiar o investimento requerido para sua expansão não constituiu um limite para o seu crescimento, pois o grupo dispunha de capital próprio e nome respeitado na praça, o que contribuiu, em grande parte, para facilitar a obtenção de capital de terceiros a fim de financiar o investimento requerido nas novas atividades. Da mesma forma, a existência de mercado para sua produção crescente também não constituiu um limite para sua expansão, pois o grupo utilizou estratégias de comercialização que propiciaram a criação de equipes de venda em todo país. Um outro ponto a assinalar é que, por operar em indústrias oligopolistas, o grupo pode crescer acima do ritmo de expansão da demanda, estratégia característica do oligopólio, favorecendo a constituição de barreiras à entrada para proteger sua participação no mercado.

Vale destacar, ainda, que a constituição de uma "holding", a qual mantém o controle acionário sobre as demais empresas do grupo, se traduz como uma consequência do seu crescimento.

Em última análise, devemos observar que o grupo mantém uma administração centralizadora, constituído de empresas



familiares, o que, de certa forma, coloca obstáculos à adoção das noções de administração participativa e da filosofia do CCQ - Círculo de Controle de Qualidade. Apesar das idéias liberais do empresário, notamos que ainda representa uma figura paternalista dentro das empresas, mantendo o total controle das suas decisões.

**BIBLIOGRAFIA**

1. Alves, Ivan de Castro, O Caracol de Chumbo, Experiências e Memórias de Um Empresário Sessentão, Ed. Estrela, Fortaleza, 1987.
2. Alves, Ivan de Castro, Nocões Práticas Sobre a Filosofia do CCO (Circulo de Controle de Qualidade), Administração Participativa, Publicações SENAI - Ce , Fortaleza, 1989.
3. Guimarães, Eduardo Augusto, Acumulação e Crescimento da Firma, Um Estudo de Organização Industrial. Editora Guanabara, 1987.
4. Kennedy, D.G. e Caroline, Jall, Organização Industrial : Concorrência, crescimento e mudança estrutural, Rio de Janeiro, ZAHAR, 1983.
5. Labini, Paolo Sylos, Oligopólio e progresso técnico, Os Economistas. Editora Nova Cultural, São Paulo, 1986.



6. Morvan, Y., Fondements D economie Industrielle, Economica, Paris, 1985.
7. Morvan, Y., "Les Strategies Des Grandes Firmes et Des Grupes" in ARENA, R., Traité D economie Industrielle, Economica, Paris 1988.
8. Richard, Caves, Estrutura Industrial Americana, Zahar Editores, Rio de Janeiro.
9. Vivências Empresariais ; Depoimentos de Empresários Cearenses, organizado por Cléber Aquino, Fundação Demócrito Rocha/Stylus Comunicações, 1990.