

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LEONARDO NETO ZUMPARO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE DO CASO DA
VOTORANTIM CIMENTOS**

UBERLÂNDIA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LEONARDO NETO ZUMPARO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE DO CASO DA VOTORANTIM
CIMENTOS**

Monografia apresentada como requisito obrigatório para
obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas
do Instituto de Economia e Relações Internacionais da
Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

UBERLÂNDIA

2017

LEONARDO NETO ZUMPARO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE DO CASO DA VOTORANTIM
CIMENTOS

Monografia apresentada como requisito obrigatório para
obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas
do Instituto de Economia e Relações Internacionais da
Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

Banca Examinadora:

Uberlândia, 24 de novembro de 2017.

Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo (orientadora)

Prof. Dra. Ana Paula Macedo de Avellar

Prof. Dr. Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora orientadora Michele Polline Veríssimo por tudo que me ensinou desde o primeiro dia que entrei no curso de ciências econômicas, por ser uma das pessoas que mudou minha visão sobre o curso de forma totalmente positiva e que me fez gostar ainda mais de economia, agradeço pelo apoio e por saber entender e ter paciência diante desta trajetória.

Agradeço a minha família, minha mãe, meu pai e minha irmã, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me incentivando a cada etapa da minha vida, a cada ciclo a minha família foi fundamental para que o fechamento e o aprimoramento como pessoa, como evolução fosse da melhor forma possível.

Agradeço aos meus amigos que obtive na universidade, em especial Valdecy Caetano, Paulo Henrique Costa, Álvaro Melo, Matheus Vieira e Paulo Vitor Veloso. Dentre outros que não mencionei porém não menos importante, os quais foram fundamentais nessa trajetória.

Agradeço em especial, ao Paulo Vitor Veloso, o qual pude compartilhar experiências acadêmicas e profissionais, teve um grande peso para todo meu aprendizado ao longo desses 4 anos e meio.

Agradeço a todos os professores do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, os quais me passaram conhecimento e a qual pude ter a formação que tenho atualmente.

Por fim, quero agradecer a todos que de alguma forma esteve presente em todo esse percurso e contribuiu para que tudo isso se concretizasse.

RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias adotadas pela Votorantim Cimento ao longo dos anos 2000. Desta forma foi feito uma descrição setorial sobre o mercado de cimento em conjunto com uma análise da ferramenta das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) e do referencial de Hitt et al (2008), explorando o ambiente externo (estrutura da indústria) e interno (recursos, capacidades e competências), respectivamente. Por fim, foram exploradas as estratégias adotadas pela empresa ao longo dos anos 2000. Os resultados encontrados foram: i) setor caracterizado por ser oligopólio; ii) a firma é líder do mercado; iii) há baixo impacto das forças competitivas em relação a empresa; iv) a firma possui vantagens competitivas sustentáveis diante dos recursos, capacidades e competências que possui; v) o plano de expansão da empresa se deu por meio de investimentos *greenfield* e *brownfield* (internacionalização); e vi) a expansão atendeu as demandas potenciais das regiões onde houve essa efetivação.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Mercado, Ambiente Externo, Ambiente Interno.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção das principais empresas cimenteiras no Brasil, 2011-2013 (em mil toneladas).....	36
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter	13
Figura 2 – Processo produtivo do cimento	32
Figura 3 – Organograma Votorantim S.A.	38
Figura 4 – As cinco forças competitivas de Porter para a Votorantim Cimentos	42
Figura 5 – Investimentos Greenfield e Brownfield, 2015	48
Figura 6 – Investimentos Greenfield e Brownfield, 2016	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vendas de cimento no Brasil, 1999-2014 (em toneladas).....	31
Gráfico 2 – Variação do consumo aparente de cimento x PIB, 2001-2013 (em %)	32
Gráfico 3 – Oferta x demanda de cimento no Brasil, 1999-2013 (em toneladas)	33
Gráfico 4 – Consumo aparente de cimento por região em 2016 (em %)	34
Gráfico 5 – Custo de produção em 2017 (em %)	35
Gráfico 6 – Participação por empresa no mercado brasileiro de cimento em 2013 (em %)	36
Gráfico 7 – Lucro Líquido do Grupo Votorantim S.A.	39
Gráfico 8 – Receita Líquida e Ebitda Votorantim Cimentos, 2013-2016 (em R\$ bilhões)	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado das combinações em relação as vantagens competitivas.....	22
Quadro 2 – Resultado das combinações em relação as vantagens competitivas da Votorantim Cimentos.....	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
1.1 Análise do Ambiente Externo	13
1.1.1 Ameaça de Entrada	14
1.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.....	16
1.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	18
1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores	18
1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	18
1.2 Análise do Ambiente Interno: Recursos, Capacidades e Competências Essenciais	19
1.2.1 Recursos.....	19
1.2.2 Capacidades	20
1.2.3 Competências Essenciais	21
1.3 Estratégias Competitivas Genéricas	23
1.3.1 Liderança de Custo Total.....	23
1.3.2 Diferenciação	24
1.3.3 Enfoque.....	25
1.4 Estratégias de Crescimento da Empresa.....	26
CAPÍTULO 2. O MERCADO DE CIMENTO BRASILEIRO	30
2.1 O setor de cimento brasileiro.....	30
2.2 Histórico da empresa Votorantim Cimentos	37
CAPÍTULO 3. AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS NOS ANOS 2000	42
3.1 As Cinco Forças Competitivas de Porter para a Votorantim Cimentos	42
3.2 Recursos, Capacidades e Competências da Votorantim Cimentos	44
3.3 Estratégias Adotadas pela Votorantim Cimentos	47
3.3.1 Liderança em Custo Total.....	47
3.3.2 Estratégia de Diversificação	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52

INTRODUÇÃO

Em um cenário atual de grande competitividade no mundo globalizado, para uma empresa se inserir no mercado e obter um crescimento satisfatório, torna-se necessário definir estratégias capazes de guiá-la para atingir seus objetivos. Deste modo, cada empresa possui suas estratégias competitivas, sejam elas explícitas ou implícitas, as quais fomentam sua competitividade na indústria em que está inserida. Essas estratégias são desenvolvidas diante de uma combinação de seus próprios meios (políticas), em que cada departamento funcional da empresa buscará o melhor método para atingir os objetivos (metas) principais do grupo (PORTER, 1986).

Para que as estratégias competitivas sejam formuladas, é necessário considerar os fatores internos e externos à firma. O primeiro diz respeito aos pontos fortes e fracos e aos valores pessoais da organização; o segundo refere-se às ameaças e oportunidades da indústria, considerando tanto as questões econômicas como técnicas, e as expectativas mais amplas da sociedade. No caso dos fatores externos à empresa, considera-se a existência das cinco forças competitivas de Porter (1986) – entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e os concorrentes estabelecidos – cujas interações irão determinar o potencial de lucro final da indústria. Desta forma, é necessário analisar cada uma dessas forças para que a empresa possa se posicionar no mercado, de forma ofensiva ou defensiva, e obter maior rentabilidade por meio de suas estratégias. Além disso, torna-se relevante analisar os fatores internos à empresa – recursos, capacidades e competências essenciais – para que ela possa definir os elementos que a permitam determinar uma estratégia eficaz, segundo os aspectos definidos por Hitt et al. (2008).

Para o setor de cimento, que é o foco a ser analisado neste trabalho, há que se destacar que a concorrência tende a ser alta, pois se trata de uma indústria com produtos similares, ou seja, com um nível muito baixo de diferenciação, e são as estratégias das empresas que irão guiar e possibilitar a inserção de uma forma mais significativa dentro desse mercado. No caso, será analisada especificamente a empresa de cimento do Grupo Votorantim.

O Grupo Votorantim atualmente está presente em 23 países, atuando em diversos setores estratégicos da economia – cimento, metais e mineração, siderurgia, energia, celulose, suco de laranja e financeiro. Ao longo da sua história, a empresa obteve uma liderança na maioria dos mercados que atuou, de forma que conseguiu se consolidar como um grupo de alto valor intrínseco a sua organização. O grupo possui sete empresas – Votorantim Cimentos, Votorantim Siderurgia, Votorantim Metais, Votorantim Energia, Fibria, Citrosuco e Banco

Votorantim – sendo responsável pela produção de bens essenciais para a economia e da sociedade em todo o mundo, de forma a ter uma grande cadeia de valor. A Votorantim Cimentos, que é o objeto de estudo da monografia, está entre os dez maiores produtores globais de cimento, concretos e agregados. A empresa é a líder do mercado brasileiro, com atuações na América do Norte, e possuindo participação acionária na Bolívia, Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai e Portugal.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os fatores externos e internos à empresa e as estratégias competitivas adotadas pela Votorantim Cimentos nos anos 2000. Assim, pretende-se investigar o seguinte problema: Quais foram as estratégias competitivas adotadas pela empresa Votorantim Cimentos nos anos 2000?

Parte-se da hipótese de que as estratégias competitivas utilizadas pela empresa Votorantim Cimentos foram baseadas em dois fatores chaves envolvendo o posicionamento da empresa no mercado interno e externo. O primeiro engloba a estratégia por liderança de custos e de diversificação, por meio da integração vertical, internalizando algumas atividades, obtendo custos de transações menores, junto com uma diversificação que permitiu a expansão no decorrer do tempo. Cabe destacar que as estratégias de diversificação são muito significativas para o caso analisado, visto que é um grupo que, ao longo da sua jornada, tem uma diversificação bem-sucedida, atuando em diferentes segmentos, como no mercado de cimentos, metais, siderurgia, energia, celulose e agroindústria. O segundo engloba a estratégia de internacionalização por meio da atuação em outros países diante de um cenário em que a empresa tem objetivos de se expandir e crescer. Para a definição de tais estratégias, a empresa levou em conta as competências essenciais que foram se desenvolvendo ao longo do tempo.

A monografia está pautada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca das estratégias competitivas, considerando os elementos do ambiente externo (estrutura da indústria) e do ambiente interno (capacidades, recursos e competências essenciais da empresa). O segundo capítulo realiza um breve panorama do mercado de cimento no Brasil, destacando as características da Votorantim Cimentos no setor. Por fim, o terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, o qual analisa as estratégias competitivas adotadas pela Votorantim Cimentos. Por fim, apresenta-se as considerações finais do trabalho.

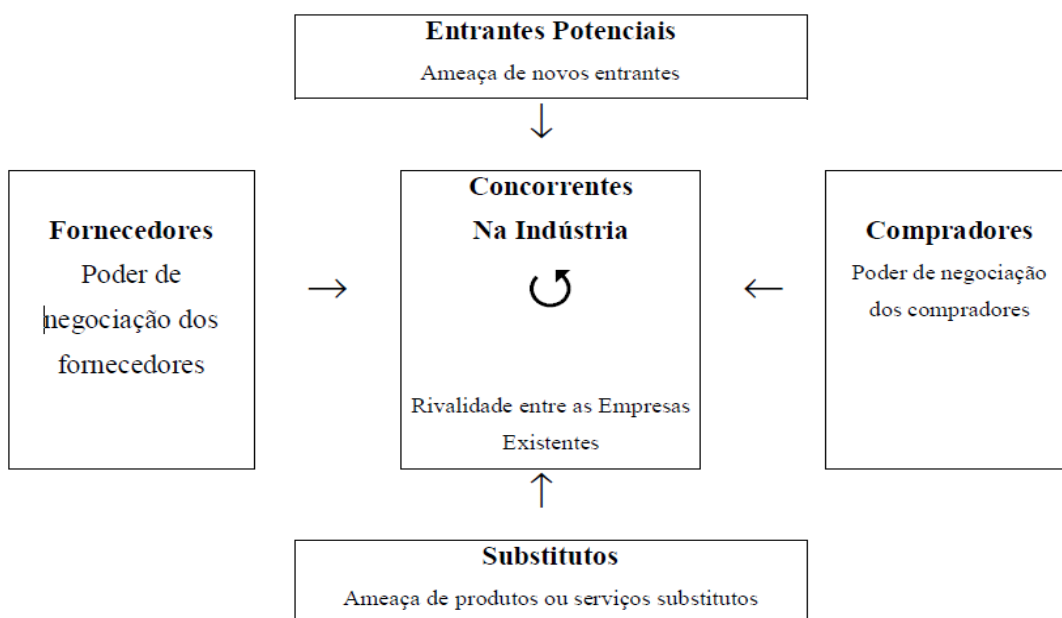
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em três seções envolvendo, respectivamente, a análise do ambiente externo da firma (estrutura da indústria), a análise do ambiente interno (competências essenciais) e a descrição das estratégias que a empresa pode adotar, incluindo as estratégias competitivas genéricas e as estratégias de diversificação e de internacionalização.

1.1 Análise do Ambiente Externo

Segundo Porter (1986), existem cinco forças competitivas básicas que influenciam a competitividade da firma, sendo que o grau de concorrência e o potencial de lucro na indústria é determinado pelo conjunto (e intensidade) dessas cinco forças. Desta forma, as cinco forças, expostas na Figura 1, serão analisadas individualmente, a seguir.

Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1986, p.23)

As cinco forças competitivas irão guiar as estratégias da firma dentro da indústria, portanto, é fundamental a firma identificar e utilizar cada uma destas forças ao seu favor ou para se precaver. Por meio das forças, a empresa poderá identificar seus pontos fortes e fracos dentro da indústria inserida.

1.1.1 Ameaça de Entrada

Porter (1986) argumenta que os entrantes potenciais são aqueles agentes que visam o ingresso em determinado mercado, dependendo do nível da barreira à entrada, buscando capturar parcelas desse mercado. A entrada normalmente traz nova capacidade produtiva e recursos substanciais para a competição. Diante disso, há algumas implicações decorrentes, pois, a entrada pode reduzir os preços e/ou aumentar os custos dos participantes já estabelecidos na indústria, proporcionando menores taxas de rentabilidade para os participantes estabelecidos.

Segundo Porter (1986), as principais barreiras à entrada são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e as desvantagens de custo independentes de escala.

As economias de escala referem-se à diminuição dos custos unitários do produto, quando o volume absoluto produzido em cada período aumenta. Nesse caso, uma empresa potencial entrante tem duas opções de escolha: entrar na indústria com larga escala de produção e assumir o risco das reações dos concorrentes já estabelecidos; ou entrar com uma escala pequena, incorrendo em desvantagens competitivas perante os concorrentes existentes, pois terá maiores custos.

A diferenciação do produto refere-se a oferecer algo diferente do que é oferecido pelos concorrentes, conseguindo influenciar na lealdade dos clientes por meio de uma marca já consolidada em razão de publicidade e *marketing* anteriores, dos serviços prestados, de um produto com características técnicas ou de qualidade diferenciadas, ou por ser pioneiro na indústria. Desta forma, os entrantes nessa indústria são forçados a ter grandes despesas para superar os vínculos já estabelecidos com os clientes, o que acarreta em riscos, visto que esse tipo de despesa não tem nenhum valor residual caso não tenha sucesso na sua tentativa.

As necessidades de capital implicam que, quanto maior a necessidade de recursos financeiros para a realização da atividade, maior será a barreira de entrada, visto que implicam em riscos muito significantes, onde pode haver perdas irrecuperáveis. Esse capital não é necessariamente apenas para as instalações de produção, mas também para crédito ao consumidor ou coberturas dos prejuízos iniciais. Deve-se levar em consideração o potencial lucrativo para determinada necessidade de capital para investimento, visto que se a rentabilidade demonstrar-se alta, essa barreira se torna fraca, pois as instituições financeiras poderão financiar o projeto.

Os custos de mudança ocorrem quando o comprador muda de um fornecedor de produto para outro, incorrendo em custos como despesas com treinamento dos empregados, novo equipamento auxiliar, assistência técnica, novo projeto de produto, tempo despendido para testar uma nova fonte, e custos psíquicos de se desfazer um relacionamento. Se esses custos são altos, o potencial entrante precisa dispor de um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho, de forma que consiga quebrar com o vínculo estabelecido de um comprador com o produtor, fazendo com que tenha uma mudança de fornecedor.

O acesso aos canais de distribuição que já estão consolidados em uma indústria faz com que o potencial entrante incorra em custos, pois para conseguir persuadir os canais a aceitarem os seus produtos, terá de fazer descontos de preço, proporcionar verbas para campanhas de publicidade em cooperação com o canal, entre outros, o que impacta no lucro do entrante em potencial, reduzindo-o.

As desvantagens de custo independentes de escala são vantagens de custos de empresas que já estão estabelecidas em um mercado, sendo que os potenciais entrantes não conseguem igualar os custos dessas empresas, mesmo que seja de grande porte ou obtenha economias de escala. As vantagens mais críticas são: patentes, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem¹. Desta forma, essa barreira implica em desvantagens competitivas para as entrantes, pois estas incorrem em custos mais altos e menores lucros.

Além das barreiras à entrada, Porter (1986) considera como uma ameaça as reações dos concorrentes já estabelecidos perante os potenciais entrantes por meio dos conceitos de retaliação prevista e preço de entrada dissuasivo.

A retaliação prevista é quando a entrada de um novo participante na indústria gera reações dos concorrentes já estabelecidos, as quais dificultam a entrada ou a permanência daqueles na indústria, inibindo a possível entrada dos entrantes. A retaliação à entrada pode ocorrer pelo uso da tática do preço de entrada dissuasivo, que é o preço "hipotético" definido levando em consideração os benefícios potenciais da entrada e os custos esperados para superar a barreira à entrada. A entrada de uma nova firma ocorrerá se o nível corrente de preço for mais alto que o preço de entrada dissuasivo. Caso as empresas estabelecidas fixem

¹ Curva de aprendizagem é o ganho de experiência com a produção acumulada no tempo, o que se reflete na produtividade dos recursos produtivos, reduzindo os custos médios de produção. Ou seja, quanto maior o volume acumulado produzido, menor o custo por unidade produzida (PINDYCK E RUBINFELD, 2013).

seus preços abaixo do preço dissuasivo de entrada, elimina-se a possibilidade do ingresso de um novo participante, pois a rentabilidade pode não ser viável.

Bain (1956) avalia as vantagens que as empresas já estabelecidas possuem em relação às potenciais entrantes, de forma a ter capacidade de elevar seus preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para a indústria. Em um oligopólio, as empresas adotariam comportamentos em conjuntos, definidos pela fórmula $E = (PI - P_c) / P_c$, onde E é a condição de entrada, PI o preço limite, e P_c o preço competitivo, dificultando a entrada de novos *players*.

1.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Em uma indústria, as firmas estabelecidas buscam sempre alcançar melhores posições e parcelas de mercados maiores, utilizando táticas como concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de produtos novos e/ou aumento de serviços ou das garantias ao cliente. Assim, segundo Porter (1986), a rivalidade é “fruto” da interação de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos, crescimento lento da indústria, custos fixos elevados, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevada.

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados se referem ao número de firmas na indústria. Quando este é alto, podem existir conflitos entre elas, pois buscam ter posições melhores que seus concorrentes. Quando se tem poucas firmas, mas estas são relativamente equilibradas, a rivalidade se torna mais intensa, pois as mesmas podem possuir recursos para retaliações mais intensas. Já na indústria que tem uma alta concentração ou é dominada por um pequeno número de firmas, a possibilidade de conflitos é menor, pois as líderes conseguem impor padrões para as outras seguirem utilizando meios como liderança de preço, de forma que ao manter-se o preço acima do competitivo, impede a entrada de novos *players*, maximizando seu lucro a longo prazo, em detrimento do curto prazo (Bain, 1956).

O crescimento lento da indústria intensifica a rivalidade, pois torna a concorrência mais intensa, já que a disputa se dá por parcela de mercado, por meio, principalmente, de guerra de preços, ou também pelo desenvolvimento de uma marca forte dos produtos frente ao concorrente ou por meio de inovações.

Quando os custos fixos são altos, as firmas buscam diluir esses custos utilizando sua plena capacidade produtiva. Desta forma, pode haver queda dos preços, pois é mais vantajoso

ter a venda rápida do produto do que armazená-los formando estoques, principalmente quando os custos de armazenamento são altos.

Em uma indústria que é caracterizada por ausência de diferenciação, a concorrência ocorre por preços e oferta de serviços, o que torna a competição mais acirrada. Da mesma forma, quando não há custos de mudança, os clientes podem mudar rapidamente de um fornecedor para outro, portanto, priorizam o preço baixo e/ou os serviços oferecidos.

Quando a capacidade é aumentada em grandes incrementos, a busca de economias de escala é importante para trazer resultados positivos a uma firma. A produção em grande escala pode afetar negativamente a empresa ao romper com o equilíbrio da oferta e procura da indústria, de forma que a mesma terá que operar em períodos alternados com supercapacidade de produção e redução de preços.

Concorrentes divergentes referem-se às empresas concorrentes que possuem objetivos e estratégias diferentes dentro de um setor. Essas divergências podem causar choques contínuos ao longo do processo, de forma que as intenções dos outros concorrentes em uma indústria não ficam claras, podendo provocar em decréscimos de rentabilidade.

Além disso, a existência de interesses estratégicos implica que algumas empresas possuem objetivos que nem sempre envolvem a busca de lucratividade, como, por exemplo, a firma busca ter parcelas de mercado maiores, utilizando de estratégias via preço, com objetivos de expansão e consolidação em um mercado novo. Desta forma, a empresa está disposta a sacrificar a lucratividade para atingir tal objetivo.

Por fim, um fator que pode estimular a concorrência entre as empresas já existentes na indústria são as barreiras de saída elevadas. Estas consistem em fatores econômicos, estratégicos e emocionais, que, mesmo diante de retornos baixos ou negativos, mantêm as firmas no mercado, visto que, para sair, a empresa pode incorrer em custos maiores do que se manter no mercado. As principais fontes de barreira a saída são ativos especializados (sem uso alternativo), custos fixos de saída (acordos trabalhistas), inter-relações estratégicas (manutenção da imagem da marca ou compartilhamento de ativos), barreiras emocionais (lealdade dos funcionários e da gerência) e restrições governamentais (desemprego gerado em determinada região). Portanto, tais barreiras forçam as firmas a buscar táticas extremas, podendo reduzir permanentemente a rentabilidade de toda a indústria para se manter no setor.

1.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Segundo Porter (1986), os produtos substitutos são aqueles que possuem a mesma função que outro produto existente na indústria, de forma que reduzem os retornos potenciais pelo fato de colocar um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro, podendo reduzir a rentabilidade da firma de acordo com seu custo-benefício. Quanto mais atrativo for o custo-benefício dos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da firma.

1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores procuram negociar com a empresa de forma a barganhar por melhor qualidade ou mais serviços com preços menores. Com isso, instiga os concorrentes uns contra os outros, o que impacta nos preços, reduzindo-os, e afetando a rentabilidade das firmas.

Porter (1986) coloca algumas circunstâncias que aumenta o poder do grupo de compradores: grau de concentração ou grandes volumes de compras; os produtos adquiridos da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos; os produtos são padronizados; baixos custos de mudança; lucros baixos que incentivam a redução dos custos de compras; compradores com possibilidades de integrar pra trás; e quando o comprador possui informações sobre os custos ou lucros de seus fornecedores. Desta forma, visto a dependência da empresa do comprador, este consegue ter maior poder de barganha, conseguindo impactar no preço e nos serviços ofertados pelos fornecedores, deprimindo a taxa de lucro desses últimos.

1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores buscam reduzir a qualidade ou elevar os preços dos bens e serviços fornecidos para a empresa. Dessa forma, os custos da firma se elevam, reduzindo sua rentabilidade caso não se consiga repassar o aumento de custo para os seus preços.

De acordo com Porter (1986), assim como os compradores, os fornecedores possuem condições que os tornam poderosos: presença de poucos fornecedores e grau de concentração mais elevado comparado à indústria à qual vende; não concorrência com produtos substitutos; a indústria não representa uma fração significativa das vendas; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador; diferenciação do produto ou custos de mudança; e fornecedores com possibilidades de se integrarem para frente. Os fornecedores utilizarão

dessas táticas para diminuir a rentabilidade dos compradores diante de um poder de negociação mais eficaz.

A partir da análise dos condicionantes da indústria, a próxima seção da monografia pretende esclarecer como as características do ambiente interno (recursos, capacidades e competências essenciais) são importantes para determinar as estratégias escolhidas pelas empresas.

1.2 Análise do Ambiente Interno: Recursos, Capacidades e Competências Essenciais

A identificação dos recursos, capacidades e competências essenciais pela empresa permite criar as bases para a elaboração e a implementação de estratégias que possibilitam a obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Hitt et al. (2008), fatores como custo com mão-de-obra, mercados protegidos e acesso a recursos financeiros e/ou matérias primas são fontes de vantagens competitivas que perderam força ao longo do tempo. Desta forma, as empresas devem buscar formas alternativas para gerar vantagens competitivas. Isso ocorre por meio da combinação dos recursos, capacidades e competências essenciais desenvolvidos pela empresa ao longo de sua história, sendo esperado que a combinação desses fatores não seja igual à das outras firmas.

Além de administrar as competências essenciais atuais, o grande desafio da firma consiste em desenvolver novas competências para enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente externo. Portanto, é fundamental analisar os recursos, as capacidades e as competências essenciais da empresa, as quais possibilitam a geração de valores e definem a escolha das estratégias com fonte de vantagens competitivas e retornos acima da média.

1.2.1 Recursos

Os recursos, de acordo com Hitt et al. (2008), são os ativos de uma empresa, ou seja, as máquinas, equipamentos, habilidades, insumos, fábricas, conhecimento, reputação, entre outros. Esses fatores separadamente não criam vantagens competitivas, mas, quando são combinados de forma eficiente, conseguem criar vantagens competitivas às empresas.

Existem dois tipos de recursos que Hitt et al. (2008) classifica como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis referem-se aos ativos que podem ser quantificados e observados, ou seja, são os recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Os recursos financeiros envolvem a capacidade da empresa de criar receitas internamente e de

obter empréstimos; os recursos organizacionais são como a empresa consegue formular relatórios e sistematizar seu planejamento, controle e coordenação; os recursos físicos são as máquinas e equipamentos da firma, o acesso a mão-de-obra e localização; e os recursos tecnológicos são as patentes, a marca, os direitos autorais e os segredos comerciais.

Os recursos intangíveis consistem em ativos mais complexos, ou seja, que não podem ser quantificados. Um ativo abstrato é gerado ao longo do tempo diante da história da empresa, portanto, são difíceis de serem imitados, ou seja, são os recursos humanos, recursos de inovações e recursos atrelados à reputação. Os recursos humanos reúnem as capacidades gerenciais, as rotinas organizacionais e a criação de conhecimento e confiança; os de inovações são a forma em que a firma consegue inovar, as capacidades científicas, a formulação de idéias; e, por último, os recursos de reputação são a forma em que a empresa consegue gerar uma reputação/confiança com os clientes, funcionários e fornecedores.

Uma vez que os recursos intangíveis não são facilmente observados, as firmas buscam depender mais desses recursos do que dos tangíveis para criar suas vantagens competitivas, pois o risco de serem imitados, comprados ou substituídos são mais difíceis. Nestes termos, Hitt et al. (2008) apontam que, quanto mais intangível ou menos observável é um recurso, mais sustentável é a vantagem competitiva que nele se baseia. Além disso, esse tipo de recurso, ao ser compartilhado, pode gerar benefício maior ainda. Por exemplo, o conhecimento adquirido pelos funcionários na empresa, quando compartilhado com outros funcionários, pode resultar em inovações, melhores desempenhos e conhecimentos adicionais.

Portanto, o conjunto de recursos é fator fundamental para a empresa, visto que, quando agrupados e combinados, são capazes de gerar capacitações e competências essenciais para a firma, que são as bases para a obtenção da vantagem competitiva.

1.2.2 Capacitações ou competências

Segundo Hitt et al. (2008), as capacidades da empresa são criadas quando há um agrupamento dos recursos, sendo estes intangíveis ou tangíveis, com a finalidade de executar uma atividade ou um conjunto específico de tarefas. Para os autores, as capacidades são criadas pelo desenvolvimento, propagação e compartilhamento de informações por meio do capital humano. Desta forma, são desenvolvidos aptidões e conhecimentos adicionais em funcionários, que conseguem influenciar a forma organizacional interna da empresa. Além

disso, existem capacitações específicas que são relacionadas aos clientes, geradas por meio de interações repetitivas com eles, de forma a obter um entendimento das suas necessidades.

As capacidades são desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo e dependem da trajetória da empresa. Ao compartilhar o conhecimento, por exemplo, consegue-se influenciar na criação de uma vantagem competitiva, visto que o conhecimento é exclusivo da firma. Desta forma, as firmas buscam desenvolver melhores essas capacitações em áreas funcionais, como Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D), *marketing* e publicidade, que são áreas estratégicas onde se desenvolve melhor o conhecimento para geração de valor abstrato, conseguindo criar vantagens difíceis de imitar. É importante destacar que o conhecimento advindo do capital humano é uma das capacitações que tem um dos maiores pesos para a obtenção de vantagens competitivas.

Portanto, é de grande importância que as firmas consigam compartilhar seus recursos de forma a criar capacitações. Por exemplo, o conhecimento gerado por meio dos recursos humanos deve ser compartilhado para que cada funcionário obtenha o melhor conhecimento para desempenhar de forma mais eficiente o seu trabalho, criando competências e uma estrutura organizacional considerável.

1.2.3 Competências Essenciais

Segundo Hitt et al. (2008), a forma com que a empresa administra seus recursos e capacitações cria uma competência que reflete sua personalidade, tornando-se fonte de vantagem competitiva. Assim, as competências essenciais são criadas ao longo do tempo, e são distintas das de outras empresas, influenciando as atividades da firma em relação aos seus concorrentes.

Hitt et al. (2008) destacam que, para uma empresa identificar suas competências essenciais, podem ser utilizadas duas ferramentas. A primeira é a análise dos quatro critérios específicos da vantagem competitiva sustentável – capacitações valiosas, capacitações raras, capacitações difíceis de imitar e capacitações insubstituíveis – e a segunda é a análise da cadeia de valor.

Os quatro critérios da vantagem competitiva sustentável levam em conta as capacitações valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis. As capacitações valiosas referem-se à capacidade da empresa conseguir neutralizar ameaças ou enxergar oportunidades, criando valores para seus clientes. As capacitações raras são competências únicas ou que pouquíssimos rivais possuem. As capacitações difíceis de imitar são aquelas

que os concorrentes dificilmente conseguirão desenvolver com facilidade, e são geradas pela combinação de três motivos – organizacional, casualmente ambíguo, e complexidade social. O motivo organizacional são competências que se desenvolve em função da história da firma, em que são desenvolvidas aptidões, habilidades e recursos exclusivos, sendo impossível de ser imitado perfeitamente. A causalidade ambígua é a forma que a firma consegue desenvolver suas capacidades internamente, por exemplo, a combinação do capital humano com a cultura interna da empresa, gerando uma vantagem que o concorrente não consegue entender como é desenvolvida. E a complexidade social envolve as relações entre funcionários, gerentes, fornecedores e clientes, é a confiança, amizade e a reputação que são desenvolvidas. Por fim, as capacidades insubstituíveis são aquelas para as quais não existem equivalentes estratégicos, ou seja, capacidades que exerçam a mesma funcionalidade.

Conforme Hitt et al. (2008), quanto menos observável é a capacidade de uma firma, maior será seu valor e mais difícil será sua substituição, aumentando a dificuldade de seus concorrentes em imitá-la. Deste modo, tem-se uma fonte de vantagem competitiva muito eficaz, pois possibilita a criação de valor com alto grau de exclusividade, sendo que a combinação dos critérios resulta em implicações no desempenho, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Resultado das combinações em relação as vantagens competitivas

O recurso ou capacitação é valioso?	O recurso ou capacitação é raro?	O recurso ou capacitação é difícil de imitar?	O recurso ou capacitação é insubstituível?	Consequências	Desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	De Retornos médios a acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Extraído de Hitt et al. (2008)

A cadeia de valor, segundo Hitt et al. (2008), é outra ferramenta para a identificação das competências essenciais. As empresas devem entender quais são as atividades fontes de geração de valor, onde o valor desenvolvido e gerado é maior do que o custo para criá-lo. Desta forma, existem as atividades primárias e as secundárias. As primeiras são referentes à criação física do produto, venda e fornecimento; e as segundas referem-se ao suporte que é

necessário para que seja realizado a atividade primária. Essas atividades só conseguirão criar valor se os seus recursos e capacidades forem fontes de competências essenciais. Caso contrário, o custo da criação do valor será maior do que o próprio valor gerado.

Hitt et al. (2008) argumentam que a empresa deve terceirizar as atividades que não são competências essenciais para ela, ou seja, realizar a compra da atividade de um fornecedor externo, o qual conseguirá desenvolver e criar valor de forma mais eficiente do que se fosse feito pela própria firma. Porém, existem riscos ao se terceirizar, pois o parceiro terceirizado pode se tornar rival por aprender sobre a tecnologia utilizada pela firma, além de reduzir o desenvolvimento de novas capacidades de inovações ou reduzir o número e a qualidade dos funcionários. Por fim, para terceirizar, a empresa precisa levar em conta se essa atividade pode ser fonte de vantagens competitivas. A empresa deve conseguir supervisionar e administrar de forma eficiente o relacionamento com a empresa contratada, e avaliar como a terceirização irá impactar na atuação da empresa, ou seja, o modelo como ela irá operar.

Com isso, analisando os riscos e os benefícios que a empresa pode incorrer, ela deve focar nas atividades que consegue criar maior valor, tentando desenvolvê-las ao máximo, e terceirizar as atividades em que são menos eficazes.

1.3 Estratégias Competitivas Genéricas

A seção anterior apontou que, por meio de seus recursos, capacidades e competências, a firma consegue desenvolver vantagens competitivas. Diante disso, tem-se que a postura adotada pela empresa pode ser defensiva ou ofensiva em relação às forças competitivas do mercado. A presente seção irá discutir as estratégias genéricas estabelecidas por Porter (1986), que podem ser utilizadas para que a empresa tenha uma posição defensível contra as cinco forças e/ou para conseguir superar seus rivais dentro de uma indústria.

1.3.1 Liderança de Custo Total

Segundo Porter (1986), essa estratégia envolve obter custos totais inferiores aos custos dos concorrentes, envolvendo elementos que possibilitam economias de escala, curva de aprendizado, entre outros. Para a empresa obter uma posição de menor custo dentro de uma indústria, ela deve se preocupar com a utilização de equipamentos modernos, com o controle de despesas administrativas e baixos gastos em propaganda.

Com custos baixos, a firma consegue se proteger das cinco forças de Porter. Tem-se uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois se estes consumirem seus lucros diante da competição, a firma, devido aos custos mais baixos do que seus rivais, ainda consegue ter rentabilidade significativa. Os potenciais entrantes têm a mesma dificuldade, pois a entrada de uma nova firma diminui as parcelas de mercado das empresas, afetando a rentabilidade, assim as empresas com custos menores protegerão a lucratividade. Essa estratégia também protege contra os compradores poderosos, pois o preço será reduzido até o preço de outro concorrente menos eficiente. Desta forma, se a firma tem custos menores, terá lucros maiores que seu concorrente visto que os preços irão se igualar. Quanto aos fornecedores, a empresa de baixo custo consegue ter uma posição para lidar com custos mais caros dos insumos. E, por último, os produtos substitutos não afetarão a empresa de forma significativa, pois a margem entre receita e despesa será significativa devido aos baixos custos.

Com tudo isso, essa estratégia traz vantagens para a firma, criando uma posição de defesa contra as cinco forças de Porter e possibilitando a geração de barreiras eficientes, como economias de escala e vantagens de custos. O objetivo é reduzir o máximo possível os custos da firma, mesmo que inicialmente sejam necessários grandes investimentos com tecnologia de ponta e outros fatores para se consolidar no mercado. Conquistada essa posição de baixo custo, a firma consegue ter margens para reinvestir e manter suas estratégias de liderança de custo na indústria.

Contudo, é necessário levar em conta os riscos em que essa estratégia incorre. Segundo Porter (1986), por meio de inovações tecnológicas, a firma pode perder sua liderança nos custos, devendo se adaptar para obter nova curva de aprendizado. Além disso, deve estar atenta à necessidade de reformulação do produto ou da publicidade em detrimento dos custos, já que a imitação de potenciais entrantes pode levar à entrada na indústria com posições de baixos custos. Portanto, ao adotar essa estratégia, a empresa tem que fazer uma análise dos benefícios e dos riscos para a tomada de decisão eficiente.

1.3.2 Diferenciação

Segundo Porter (1986), essa estratégia tem o objetivo de oferecer um produto ou serviço com características únicas na indústria, de forma que outro concorrente consiga fazer. Isso envolve a criação de especificidades, tornando o produto ou serviço diferente. A diferenciação pode assumir diferentes formas via imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda e outras dimensões. A imagem da marca é obtida por

meio do *marketing*, de forma que consegue influenciar na lealdade dos consumidores. A tecnologia possibilita o desenvolvimento de produtos mais aperfeiçoados do que os concorrentes. A peculiaridade é o desenvolvimento de um produto singular, de característica única. E os serviços sob encomenda referem-se a um produto que será criado sob características que o comprador deseja.

A diferenciação, assim como a estratégia de liderança de custo, consegue proteger a empresa da atuação das cinco forças de Porter, mas de maneira diferente, pois entra a questão da consolidação da marca, o que influencia nas preferências dos consumidores, de forma a criar certo grau de fidelização. Dessa maneira, o consumidor não se torna tão sensível a possíveis alterações nos preços, podendo ser considerada uma barreira à entrada, pois essa estratégia possibilita retornos acima da média em uma indústria. Protege também contra a força da rivalidade dos concorrentes, pois, com a fidelização que se cria, a empresa consegue ter maior rentabilidade, podendo colocar preços acima dos seus concorrentes, sem que diminua a demanda. Quanto aos fornecedores, a possibilidade de repassar custos mais elevados das matérias-primas neutraliza os preços mais altos dos fornecedores. Os compradores buscam sempre por preços mais baixos, porém ao se ter uma diferenciação, irá criar uma fidelização, deixando o comprador menos sensível aos preços. Por último, cria-se uma defesa contra produtos substitutos, pois a diferenciação deixa o produto com uma característica particular, protegendo contra a substituição.

Assim como na estratégia anterior, além dos benefícios, existem riscos a serem considerados. A diferenciação, por ter uma característica de exclusividade, não consegue atender uma alta parcela de mercado. Além disso, se houver uma sofisticação dos produtos concorrentes, isso pode diminuir o fator de exclusividade na percepção do consumidor, aumentando sua sensibilidade ao preço. Portanto, a tomada de decisão deve ser analisada de forma que a firma consiga ter uma sustentação dos seus preços por meio da lealdade dos clientes, visto que o diferencial de custos perante um concorrente que adota uma posição de baixo custo pode ser significativo.

1.3.3 Enfoque

Porter (1986) argumenta que a estratégia de enfoque tem o objetivo de atingir um determinado grupo de compradores, ou seja, busca atuar em um nicho específico, canalizando seus esforços para oferecer produtos e serviços para os clientes que estão inseridos nesse

nicho de atuação. Existem duas maneiras de se alcançar esse objetivo, por meio do foco em uma linha de produtos ou em um mercado geográfico.

Dessa forma, em determinada localidade, a empresa irá atender seus clientes utilizando alta diferenciação ou baixos custos, enfocando um público alvo específico, seja por região ou por tipo de produto. Assim como as outras estratégias, essa possibilita retornos acima da média em sua indústria. Porém, também envolve riscos como a redução da parcela de mercado, pelo fato de atender um público exclusivo, sua parcela de mercado fica limitada, e diante de um concorrente que tem uma ampliação do seu mercado, esse concorrente pode passar a produzir produtos com os mesmos objetivos de atender um certo público, anulando essas vantagens ao atender um alvo específico, ou até mesmo anulando a diferenciação obtida por essa estratégia. Por fim, existe um risco de desfocalização, que acontece quando, dentro de um mercado específico, os concorrentes passam a atender submercados com relação ao público exclusivo.

Tendo em vista as características das estratégias genéricas, a empresa deve analisar seus recursos, capacidades e competências, e ver em qual perfil se encaixa melhor para escolher a estratégia que lhe permita obter melhores retornos.

1.4 Estratégias de Crescimento da Empresa

As estratégias da firma podem envolver a busca pela inserção em novos mercados, sendo distintos da sua original área de atuação. Neste caso, tem-se as estratégias corporativas, que consistem em estratégias de diversificação das atividades da empresa, seja em termos de novos produtos ou novos mercados geográficos (BRITTO, 2002). Tais estratégias têm enorme importância, pois tem objetivos de crescimento e de alavancar a atuação da empresa em outros mercados, possibilitando maior acúmulo de capital.

Segundo Britto (2002), a diversificação ocorre para superar limites que um determinado mercado possui, assim a firma busca fontes alternativas de se expandir. Além disso, a estratégia pode ser utilizada para mitigar riscos e instabilidades, pois, ao possuir atividades diversificadas, a empresa pode utilizar recursos compartilhados entre suas atividades, havendo sinergia entre elas, explorando a possibilidade de redução de custos e de ganhos via economia de escopo. Também consegue utilizar receitas de uma planta para diminuir os prejuízos de outra, e, se caso uma das plantas estiver comprometida, pode deixar de atuar nesse mercado e focar em outro, não incorrendo no fechamento da empresa.

Existem dois tipos de diversificação, o primeiro é referente à área de atuação, ou seja, quando a empresa pretende expandir para novos mercados, sendo estes diferentes do mercado de atuação original; e o segundo refere-se aos produtos, ou seja, quando busca expandir seu portfólio aumentando seu “leque” de produtos. Esses dois tipos de diversificação podem ser combinados, assim a empresa pode atuar com novos produtos em um mesmo mercado; mesmo produto em novos mercados; e novos produtos em novos mercados.

A diversificação é classificada em diferentes processos: a diversificação horizontal, vertical, concêntrica e em conglomerado (BRITTO, 2002). A diversificação horizontal é quando a firma aumenta seu portfólio inserindo novos produtos em um mercado em que ela já atua, utilizando canais de distribuição já consolidados, onde busca ganhos com economia de escopo e com a comercialização, visto que são produtos próximos, então é possível ter uma sinergia de recursos, e por ter canais de distribuição já consolidados, conseguindo influenciar a venda dos novos produtos de maneira mais fácil perante seus clientes. A diversificação (ou integração) vertical acontece quando a empresa passa a atuar em diferentes estágios da cadeia produtiva, os quais antes eram disponibilizados pelo mercado. Assim, a empresa pode se diversificar para trás – atuando no estágio anterior da cadeia produtiva, por exemplo, insumos – e diversificar para frente – atuando no estágio posterior da cadeia produtiva, por exemplo, na distribuição do produto final e pós-venda (BRITTO, 2002).

A diversificação concêntrica é utilizada quando a empresa consegue ter sinergias de competências (financeiras, administrativas, *marketing*, dentre outras) que podem ser compartilhadas com outras atividades. E, por fim, a diversificação conglomerada ocorre quando a empresa passar a atuar em atividades com pouca sinergia de competências, aproveitando oportunidades de investimento que não estão associadas aos negócios originais da empresa, mas que permite o crescimento com lucro. Neste caso, pode haver dificuldades para ter sinergias na administração dos negócios, pois tem-se disparidades no processo produtivo que dificultam o compartilhamento de competências essenciais (BRITTO, 2002).

A diversificação também pode ser realizada para mercados externos, envolvendo duas modalidades. A primeira abarca a criação de novas plantas e investimento em nova capacidade de produção, objetivando um maior crescimento interno. Essa forma se refere ao investimento *greenfield*. A segunda forma refere-se ao investimento *brownfield*, que é a possibilidade de realizar operações de Fusões & Aquisições (F&A) com outra empresa já atuante no mercado, com o objetivo de maior crescimento externo. Sendo assim, as estratégias de internacionalização buscam explorar novos mercados fora do seu mercado doméstico,

existindo a possibilidade de formação de *joint-ventures*² (HILL, 2000 *apud* DE PAULA, 2003). Deve-se considerar as questões culturais, econômicas e geopolíticas do país de origem ao se tratar de internacionalização com ênfase no exterior (ANSOFF McDONNEL, 1933 *apud* DE PAULA, 2003).

Segundo Hitt et al. (2008), os motivadores principais para a internacionalização são:

- O aumento do tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados (já atendidos) com baixa taxa de crescimento;
- A melhoria da rentabilidade, ao permitir, por exemplo, a diluição dos custos de P&D;
- A diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países;
- O aproveitamento de economias de escala e escopo, o que depende da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares;
- As vantagens locacionais, relacionada ao acesso a matérias-primas ou à proximidade em relação a importantes consumidores.

A clássica tipologia de Dunning (2001) aponta quatro aspectos principais sobre a estratégia de internacionalização:

- i. *Market seeking*: investimentos orientados para a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro (e eventualmente o dos países vizinhos);
- ii. *Resource seeking*: investimentos que visam à exploração dos recursos naturais ou mão-de-obra não-qualificada, cuja disponibilidade é a principal vantagem de localização que o país hospedeiro oferece;
- iii. *Efficiency seeking*: investimentos que buscam racionalizar a produção para apropriar economias de especialização. Ou seja, ocorrem por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais;
- iv. *Strategic asset seeking*: investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e aumentar suas competências competitivas essenciais nos mercados regionais e/ou global. Os ativos estratégicos podem ser muito diversos, envolvendo, por exemplo, capacidades de inovação e acesso a canais de distribuição.

Portanto, cada firma possui recursos, capacitações e competências essenciais, que são fontes para a especialização de cada empresa. Desta forma, a empresa tem que saber qual é o seu limite e a sua especialização para poder adotar uma determinada estratégia, visto que pode

² *Joint-venture* é a junção de duas ou mais empresas existentes que possuem objetivos em executar atividades comuns por meio de motivações, como por exemplo, o lucro ou o desenvolvimento de novas tecnologias ou produtos.

incorrer em ineficiência caso entre em um novo mercado ou ao inserir um novo produto em que não conhece o mercado e não possui a combinação dos seus recursos, capacitações e competências para poder criar vantagens competitivas, de forma que ao invés de conseguir obter crescimento, pode incorrer em prejuízos, afetando o desenvolvimento da firma.

Levando em consideração a discussão dos ambientes interno e externo à empresa e das possíveis estratégias a serem adotadas, o próximo capítulo visa apresentar o panorama geral da indústria estudada na monografia e as características da empresa cujas estratégias competitivas são o objeto do estudo de caso a ser analisado.

CAPÍTULO 2. O MERCADO DE CIMENTO BRASILEIRO

Este capítulo tem o objetivo de descrever o panorama do mercado de cimento no Brasil e apresentar a atuação da empresa Votorantim Cimentos no setor.

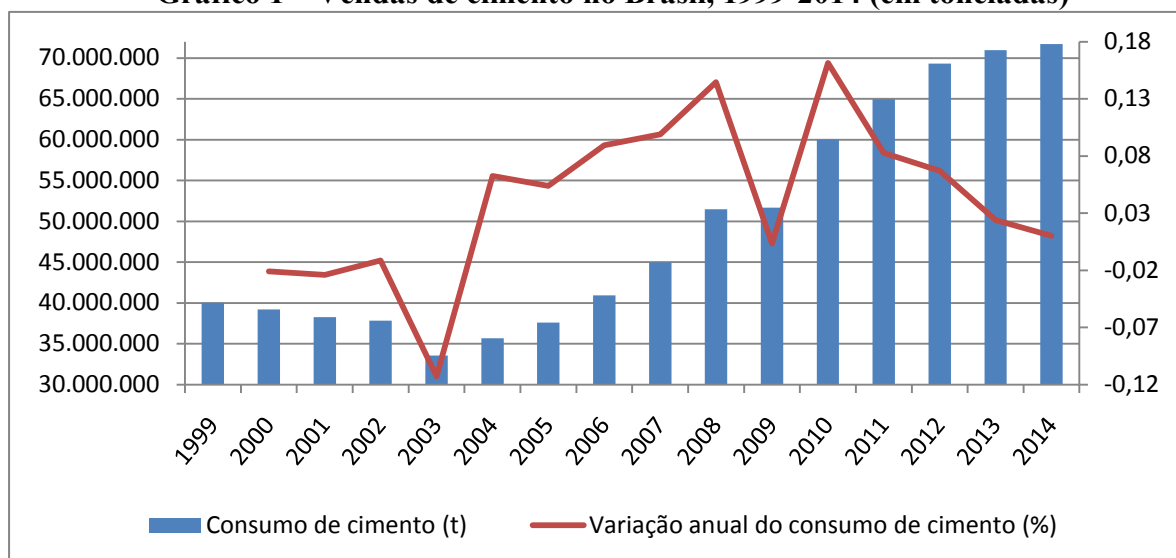
2.1 O setor de cimento brasileiro

Segundo o Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (SNIC, 2017), o início das atividades referente a produção de cimento no Brasil ocorreu no final do século XIX, sendo um marco para indústria brasileira em 1926, com o surgimento da Companhia Brasileira de Cimento Portland. A partir desse período, o cimento passou a ser produzido em escala industrial, chegando a ultrapassar as importações em 1933.

Após a Segunda Guerra Mundial, houve um processo de industrialização no país, incentivando e alavancando a produção de cimento, aumentando o número de fábricas no Brasil, o que tornou o consumo de cimento auto-suficiente entre 1945 e 1955. Diante do milagre econômico, houve incentivos para maiores investimentos e aumento da capacidade produtiva do setor, sendo dificultado o contínuo crescimento com a crise do petróleo em 1979 (SNIC, 2017).

Na década de 1980, a forte crise afetou o setor de cimento, prejudicando as fábricas, e as mesmas começaram a operar com ociosidade. Porém, com a estabilização da economia diante da instauração do Plano Real, em meados dos anos 1990, o consumo de cimento foi alavancado, chegando a 40 milhões de toneladas em 1999. Nos anos seguintes, houve turbulências na economia, o que enfraqueceu o setor, mas este obteve uma recuperação no ano de 2004, com o marco regulatório da construção civil, sendo que, até 2012, o setor conseguiu ter grande crescimento, atingindo cerca de 69,3 milhões de toneladas de consumo nesse ano, conforme o gráfico 1 (CIMENTO.ORG, 2017).

Gráfico 1 – Vendas de cimento no Brasil, 1999-2014 (em toneladas)



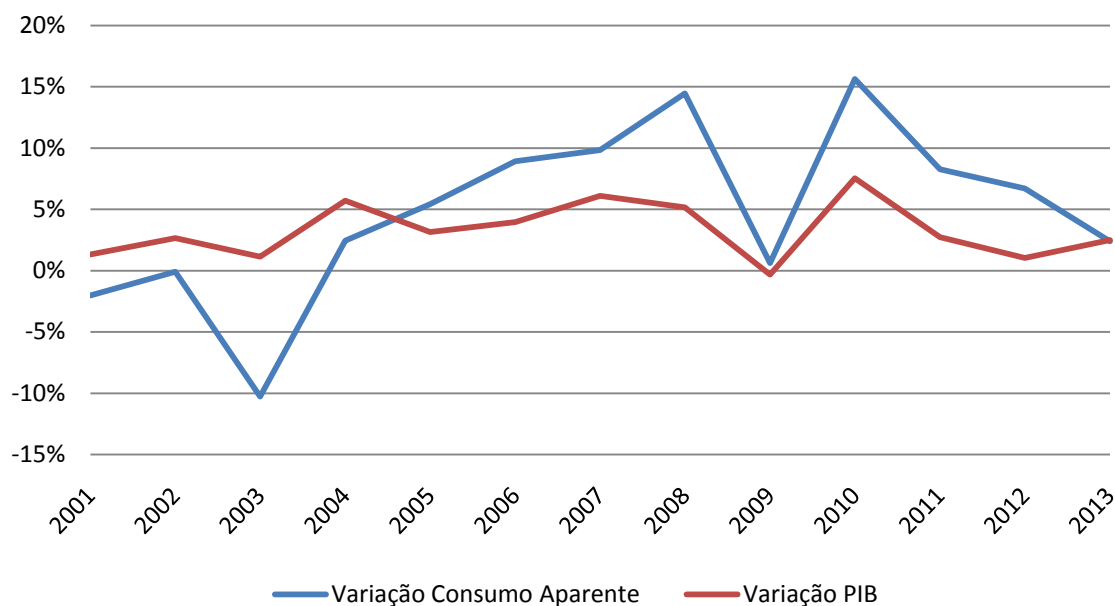
Fonte: Elaboração própria através dos dados do CIMENTO.ORG (2017)

É importante notar variações anuais positivas nas vendas de cimento em todos os anos seguintes a 2004 (exceto em 2009), mostrando que o setor ganha força e tem crescimento. Ou seja, com a maior demanda pelo produto, esse setor foi estimulado devido ao aumento da renda da população em decorrência da estabilização econômica após o Plano Real, e por meio de incentivos ao setor de construção civil nesse período, onde houve uma expansão do crédito para a compra de imóveis e a redução das taxas de juros, junto a programas do governo, como o “Minha Casa, Minha Vida”.

A partir de 2011, observa-se que, apesar de se ter um consumo de cimento crescente ao longo do tempo, a variação anual está caindo, indicando uma desaceleração do setor. Isso ocorreu devido à conjuntura econômica no período, onde tem-se o início do governo Dilma, com incertezas no mercado e queda do nível da atividade econômica, produzindo reflexos sobre o setor de construção civil, conforme se observa no gráfico 2, a seguir.

Verifica-se que o grau de correlação entre a variação do consumo aparente de cimento e o Produto Interno Bruto (PIB) foi de 69,22%, utilizando os dados de 2001 a 2013, sendo um número bastante significativo. Em outras palavras, o consumo de cimento está bastante associado ao comportamento do PIB brasileiro, sendo que quando o PIB está crescendo, a variação do consumo aparente de cimento faz o mesmo movimento, e, em momentos de queda do crescimento econômico, temos esse reflexo de queda da variação do consumo aparente do cimento.

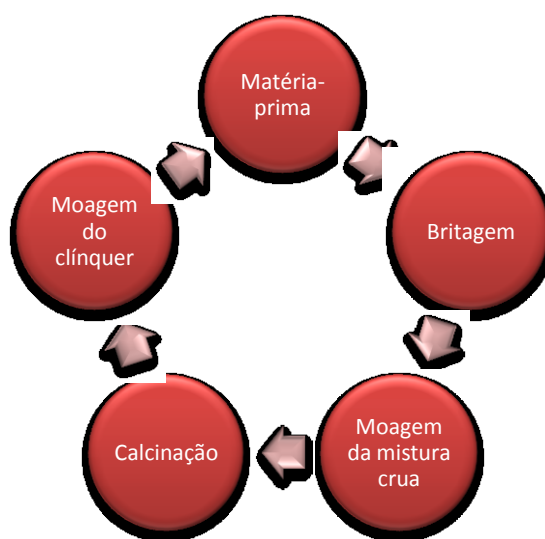
Gráfico 2 – Variação do consumo aparente de cimento x PIB, 2001-2013 (em %)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de SNIC (2013) e do FMI (2017)

O cimento é um dos materiais mais importantes na construção civil, sendo uma *commodity* que não possui substitutos próximos. O processo produtivo do cimento se dá conforme a figura 2 a seguir.

Figura 2 – Processo produtivo do cimento



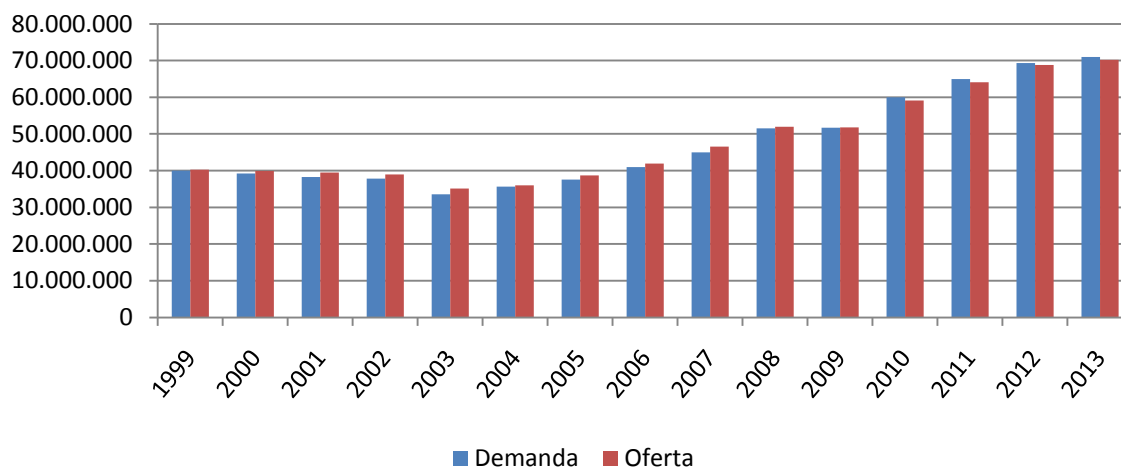
Fonte: Elaboração própria a partir da DEPEC – BRADESCO (2017).

A cadeia produtiva passa pela extração da matéria-prima, ou seja, é feito a extração do calcário, normalmente a céu aberto. Em seguida, tem-se o processo de britagem, onde o calcário tem seu tamanho reduzido por britadores, com tamanhos conforme a granulometria, faz a moagem da mistura crua, homogeneizando essa mistura, fazendo com que o calcário, a argila e areia se transformem em pó para misturar, transformando em clínquer através da calcinação. Por fim, é feito a moagem do clínquer, junto com adições de gesso e outros aditivos, para obter o cimento (DEPEC – BRADESCO, 2017).

O cimento é caracterizado por ser um produto homogêneo, sendo o componente básico do concreto, por isso tem alta relação com o setor de construção civil, sendo produzido em grandes volumes, com ganhos de escala. O tempo médio de instalação de uma fábrica de cimento gira em torno de 3 a 5 anos, sendo que combustíveis e energia elétrica são um dos principais custos diretos de produção, representando mais da metade (J MENDO CONSULTORIA, 2009).

O mercado é composto por oligopólios naturais, ou seja, por um número pequeno de empresas atuando, e possui fortes barreiras à entrada, como, por exemplo, a alta escala de produção das empresas que já estão inseridas no mercado, gerando custos inferiores em relação a um potencial concorrente. Esse setor também envolve a necessidade de grandes capitais para fazer investimentos, dificultando a entrada de novos concorrentes. Além disso, é muito sensível à logística devido a caracterização do tipo de transporte, sendo o produto transportado na maioria das vezes por sistemas rodoviários. Por ser um produto perecível, a atuação desse mercado é regional.

Gráfico 3 – Oferta x demanda de cimento no Brasil, 1999-2013 (em toneladas)

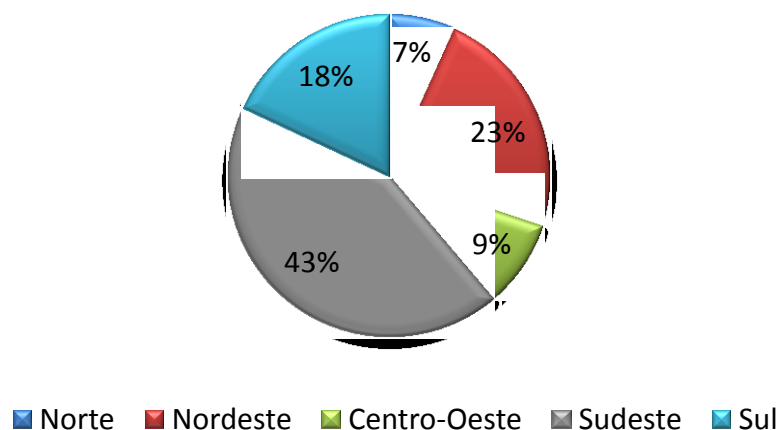


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da SNIC (2013)

O gráfico 3 mostra como a demanda acompanha a oferta no país, sendo que em 2013, segundo DPEC – BRADESCO (2013) e o SNIC (2013) das 70,2 milhões de toneladas de cimento produzidas, cerca de 65,5 milhões de toneladas foram destinadas ao mercado interno, representando 95,9%, enquanto 0,03% foram exportados, representando 22 mil toneladas de cimento, e cerca de 1,4% foram importadas, representando 1,027 milhões de toneladas. O principal escoamento do produto é para o mercado interno devido a característica do produto, visto que é um produto perecível, que tem “validade” restrita a um período de 60 dias após ser produzido, exigindo cuidados quanto ao transporte e armazenamento. Por isso, o comércio exterior de cimento no Brasil não é tão significativo.

O gráfico 4 apresenta o consumo de cimento por região brasileira no ano de 2016, indicando que o consumo aparente total do país no ano de 2016 foi de aproximadamente 48,5 milhões de toneladas.

Gráfico 4 – Consumo aparente de cimento por região em 2016 (em %)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SNIC (2017)

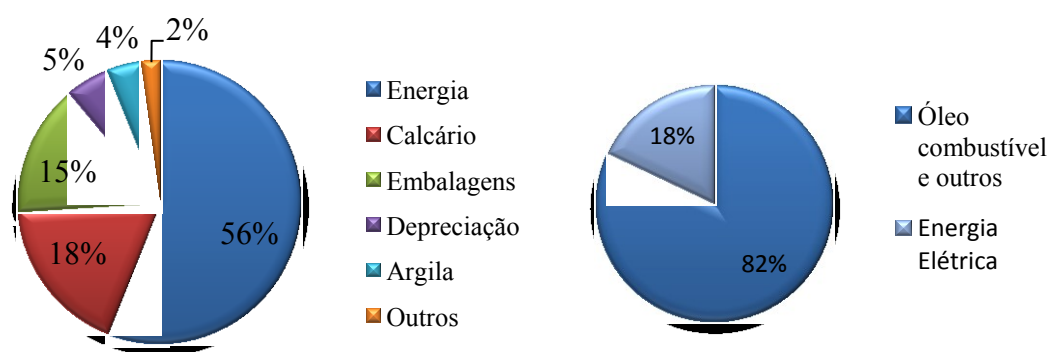
Os estados que representam o Norte do país tiveram a menor participação no consumo do país, cerca de 7%, totalizando aproximadamente 3,3 milhões de toneladas. Em seguida, a região Centro-Oeste representou 9% do consumo nacional, com aproximadamente 4,3 milhões de toneladas. A região Sul correspondeu a 18% do consumo nacional, estimado em 8,5 milhões de toneladas. A região Nordeste totalizou um consumo de 23% do total do país, ou seja, 6,7 milhões de toneladas de cimento, o segundo maior consumo do país. Por fim, a

região Sudeste foi a que teve o maior consumo de cimento, totalizando 12,3 milhões de toneladas, e representou 43% do consumo total do país.

Como já dito, o setor exige grandes quantidades de capital inicial para se investir, possuindo barreiras de entrada bastante significantes, sendo caracterizado como um setor oligopolizado. Além do capital inicial, dentre as barreiras à entrada, tem-se a alta escala de produção, o acesso restrito a matéria-prima e grandes custos com transporte.

A energia tem um elevado peso nos custos de produção das empresas desse setor, sendo responsável por mais da metade dos custos totais da produção, conforme o gráfico 5 ilustra. Verifica-se que, nesse setor, as firmas são eletro-intensivas, onde 56% de custo refere-se a energia. Do total do custo com energia, 82% é derivado do óleo combustível e outros, enquanto apenas 18% é decorrente de custo com energia elétrica.

Gráfico 5 – Custo de produção em 2017 (em %)



Fonte: SNIC (2017) e DEPEC-BRADESCO (2017)

Cabe destacar novamente que o setor de cimento tem relação direta com o nível de atividade de construção civil, ou seja, quanto maior for o nível de atividade, maior será o consumo de cimento. Outros fatores que devem ser considerados ao se analisar esse setor são as variáveis renda e emprego, que influenciam de forma significativa nas vendas do produto. E, por último, como seus custos de produção na maior parte advém dos custos com energia, o setor se torna muito dependente de políticas governamentais destinadas ao setor elétrico.

Em 2015, o setor no Brasil era representado por 99 fábricas pertencentes a 24 grupos industriais (nacionais e estrangeiros), sendo os mais relevantes apresentados na tabela 1, na

sequência, mostrando a quantidade produzida pelas principais empresas entre 2011 e 2013 (SNIC, 2013):

Tabela 1 – Produção das principais empresas cimenteiras no Brasil, 2011-2013 (em mil toneladas)

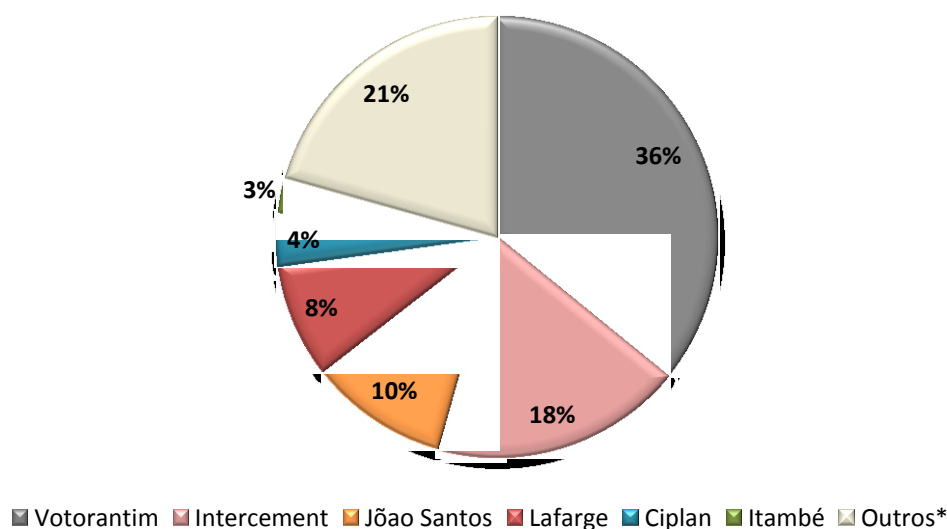
Empresas	2011	(%)	2012	(%)	2013	(%)
Votorantim	23.380	36%	24.360	35%	25.163	36%
Inter cement	6.382	10%	12.636	10%	12.974	18%
Jão Santos	6.904	11%	7.161	10%	7.105	10%
Lafarge	5.573	9%	6.061	9%	5.908	8%
Ciplan	2.011	3%	2.414	4%	2.724	4%
Itambé	1.591	2%	1.678	2%	1.790	3%
Outros*	18.252	28%	14.499	30%	14.497	21%
Total Brasil	64.093	100%	68.809	100%	70.161	100%

Fonte: Elaboração própria através dos dados de SNIC (2013)

(*) Dados estimados

O gráfico 6 ilustra a participação das empresas no mercado de cimento brasileiro em 2013.

Gráfico 6 – Participação por empresa no mercado brasileiro de cimento em 2013 (em %)



Fonte: Elaboração própria com dados de SNIC (2013)

Conforme o gráfico 6, o grupo Votorantim possui a maior participação do mercado de cimento no Brasil, sendo a líder com um total de 36% (cerca de um terço) do mercado. Sendo

assim, justifica-se a relevância da empresa para o mercado, e a importância de se analisar as suas estratégias competitivas.

2.2 Histórico da empresa Votorantim Cimentos

A Votorantim Cimentos é uma empresa totalmente brasileira, que atua em mais de 20 países, principalmente em setores que necessitam de grandes recursos de capital, ou seja, intensivos em capital, e que exigem grandes escalas de produção. A empresa está presente em vários segmentos: metais, siderurgia, energia, celulose, agroindústria, financeira e cimentos (VOTORANTIM CIMENTOS, 2016a).

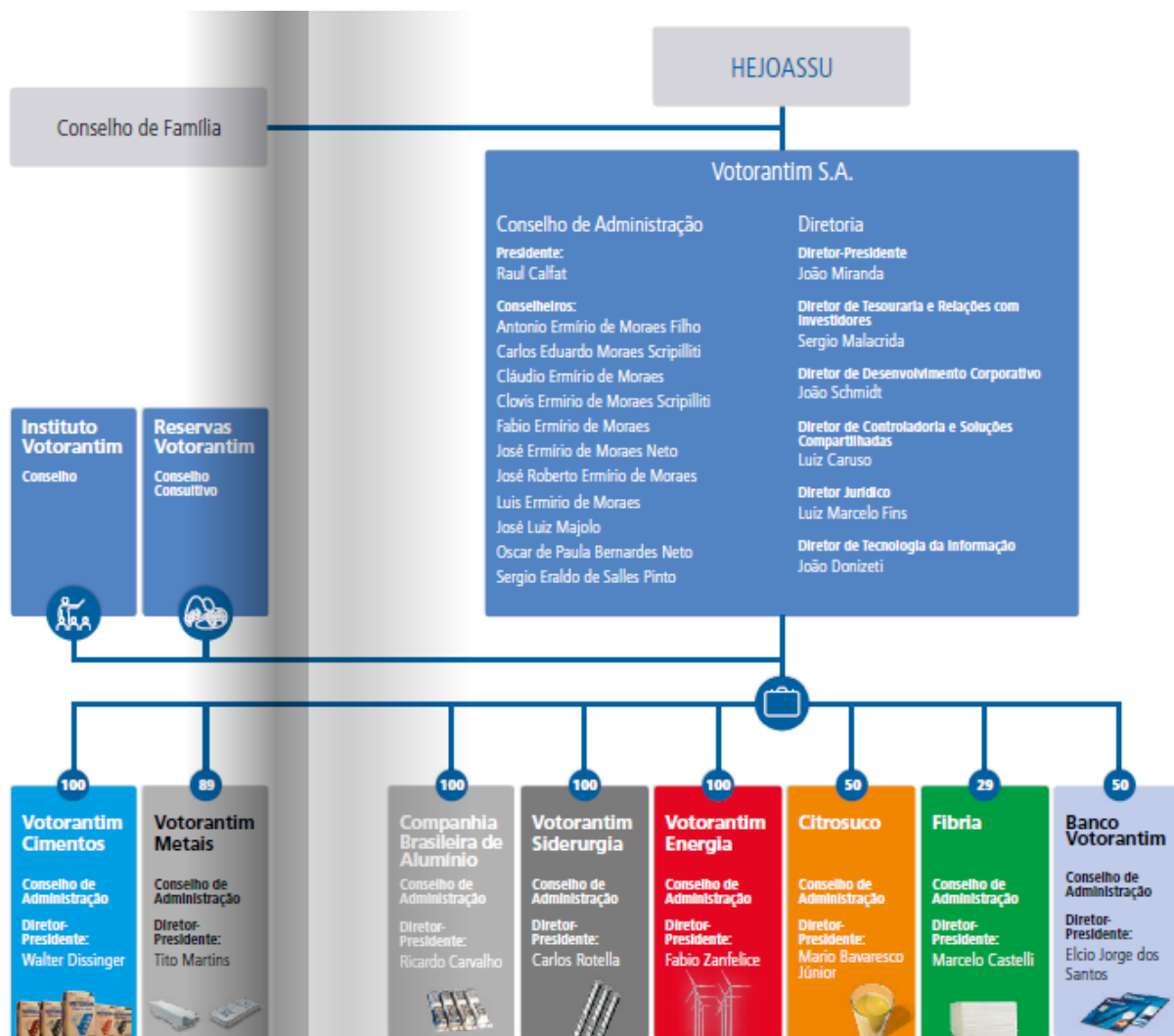
Segundo informações de Votorantim Cimentos (2016a), no segmento de metais, encontra-se a Votorantim Metais, fundada no ano de 1996, atuando na produção de zinco, níquel, alumínio e outros metais. Está presente em 7 países, e possui 5.561 pessoas empregadas em 16 diferentes unidades operacionais. No ramo de energia, foi constituída no mesmo ano de 1996, a Votorantim Energia, que é um meio importantíssimo para o Grupo, pois abastece o consumo de energia do próprio grupo por meio de preços competitivos, gerando uma vantagem frente aos concorrentes. É composto por 30 usinas hidrelétricas, sendo 20 próprias e 10 consorciadas. No segmento de siderurgia, a Votorantim Siderurgia foi construída em 2008, apresentando cinco usinas siderúrgicas, uma mina de calcário, três minas de minério de ferro, dezesseis centrais de corte e dobra, cinco unidades de reciclagem de metálicos e uma unidade florestal. No segmento de celulose, tem-se a Fibria, fundada em 2009, sendo a líder mundial no que diz respeito à celulose de fibra curta, sendo que a entrada nesse setor foi por meio da incorporação da Aracruz Celulose pela Votorantim Celulose e Papel. No setor de agroindústria, tem-se o Citrosuco, resultado de uma fusão entre Citrosuco do Grupo Fischer e Citrovita do Grupo Votorantim, conquistando uma grande parcela do mercado de suco de laranja, considerada a maior empresa produtora de suco de laranja do mundo. O segmento financeiro é um setor estratégico, denominado Votorantim Finanças, e reúne várias instituições que atuam na parte de negócios e de investimentos com o Banco Votorantim; no financiamento e crédito ao consumidor, com a BV Financeira; na gestão de recursos, com a Votorantim Asset Management; nas operações de *leasing*, com a BV Leasing, e em corretagem de títulos e valores imobiliários, por meio da Votorantim CTVM.

E, por último, o setor que é o foco a ser analisado na monografia, o segmento de cimentos, o qual está presente no mercado desde 1936, sendo uma empresa com uma inserção madura atualmente nesse mercado. A empresa é a líder no Brasil e uma das dez maiores

produtoras de cimento do mundo, sendo que é um setor que exige grandes recursos de capitais, sendo muito intensivo em capital, o que acarreta em grandes barreiras entradas e barreiras a saída. É uma firma com participação acionária, e produz cimento, concreto, agregados, argamassas, cales, acabamento, rejuntamento, insumos agrícolas e calcários agrícola. Segundo o relatório de Votorantim Cimentos (2016a), atua em 14 países, empregando 13.733 funcionários em suas 352 unidades operacionais.

Destaca-se que a Votorantim S.A. possui uma identidade pautada em valores que se resumem em “SEREU”, onde cada letra significa: solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união. Dessa forma, a empresa busca cultivar talentos, sendo adepta da meritocracia, onde acredita na valorização das pessoas, e pratica um diálogo aberto e aliança, onde o sucesso se dá por uma construção conjunta (VOTORANTIM CIMENTOS, 2017).

Figura 3 – Organograma Votorantim S.A.

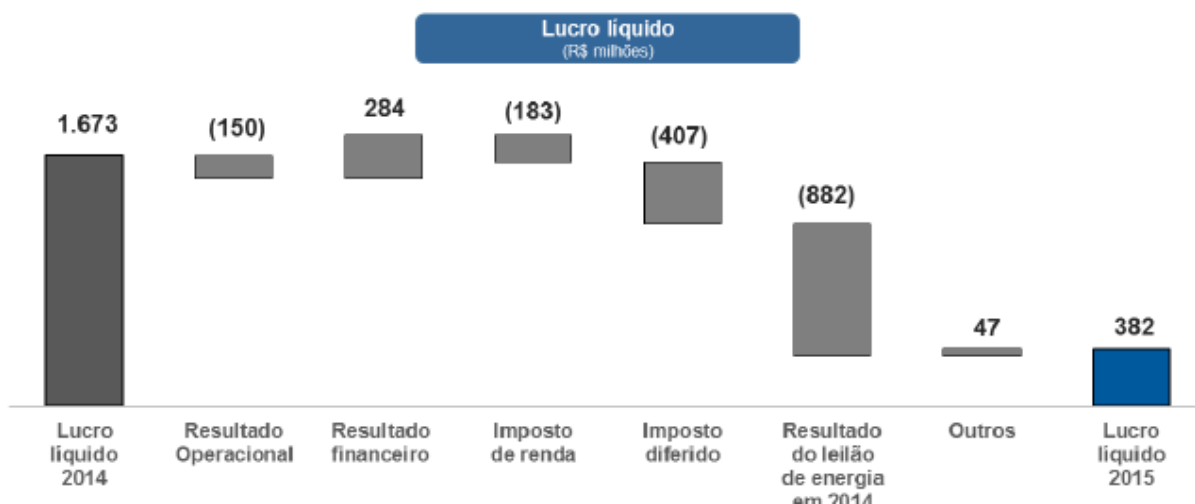


Fonte: Extraído de Votorantim Cimentos (2016a).

A figura 3 ilustra o organograma que permite visualizar melhor a estruturação da empresa. A empresa possui um Conselho de Família criado desde 2001, com objetivos estratégicos para dar continuidade aos valores construídos ao longo do tempo, formando líderes capazes de assumir e dar continuidade a esse legado. Atualmente, está na quinta geração, sendo composta por sete membros, sendo estes da terceira e quarta geração.

O gráfico 7 mostra o lucro líquido da Votorantim S.A. em 2014 e 2015. Verifica-se que houve uma redução de 77% do lucro líquido em 2015 em relação a 2014, justificado pelo grande peso advindo dos impostos diferidos da operação Níquel, juntamente com o resultado do leilão de energia em 2014.

Gráfico 7 – Lucro Líquido do Grupo Votorantim S.A.

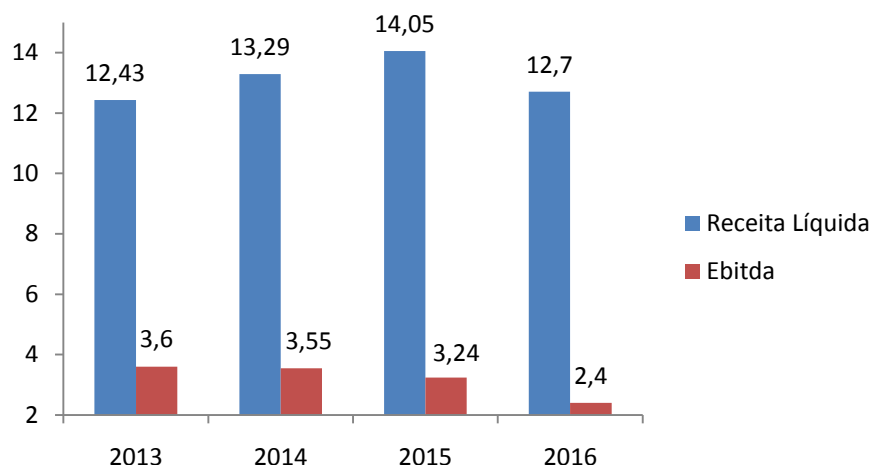


Fonte: Votorantim Cimentos (2015)

O gráfico 8 apresenta a receita líquida e o indicador de EBTIDA³ da Votorantim Cimentos no período de 2013 a 2016.

³ EBTIDA é a sigla *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, de forma a medir a quantidade gerada de recursos por meio das atividades operacionais, não contabilizando os impostos e outros fatores financeiros. De modo geral, mede a produtividade e a eficiência de uma empresa, indicador muito utilizado em mercado de ações.

Gráfico 8 – Receita Líquida e Ebitda Votorantim Cimentos, 2013-2016 (em R\$ bilhões)



Fonte: Elaboração própria através dos dados de Votorantim Cimentos (2015) e Votorantim Cimentos (2016b).

Entre 2013 e 2015, verifica-se que a situação nos setores de construção civil, industrial e obras de infraestrutura, com piora nas expectativas nos últimos anos, afetou a receita líquida da empresa de forma negativa, com queda de 9,5% no consumo aparente. Apesar disso, houve crescimento da receita líquida, advinda das operações no exterior e pela depreciação do Real perante ao Dólar e Euro. Além disso, houve um aumento de 14% do custo dos produtos vendidos em relação a 2014 devido ao crescimento dos gastos com energia elétrica e dos combustíveis, juntamente com matéria-prima, devido do desempenho positivo do volume de vendas. Resumidamente, o cenário desfavorável brasileiro foi compensado pelo desempenho das unidades no exterior. Assim, há uma estratégia de paralisação temporária de fornos e fábricas, juntamente com venda das unidades Polimix, Mizu e Itambé, com objetivo de ajustar a demanda com a realidade do mercado brasileiro por meio da redução dos custos operacionais.

Diante de um cenário negativo sobre a economia no país, de incertezas e recessão econômica, que afetou o mercado de construção civil, o resultado foi uma queda de 11,7% nas vendas de cimento no mercado no ano de 2016 (SNIC, 2017).

Dada essa situação, a empresa Votorantim Cimentos buscou dar continuidade na sua estratégia de diversificação geográfica, fazendo investimentos em mercados com grandes potenciais de crescimento, como por exemplo, Estados Unidos, Europa, África e Ásia, de forma que houve uma melhoria das receitas EBITDA, juntamente com uma estratégia para mitigar riscos de refinanciamento e liquidez por meio de medidas de fortalecimento de sua liquidez financeira e de perfil de endividamento de prazo longo. Assim, a receita para esse

ano atingiu R\$ 12,7 bilhões, sendo 10% menor comparada ao ano anterior, e a EBITDA ajustado de R\$ 2,4 bilhões, sendo 25% menor em relação ao ano anterior.

Tendo em conta o cenário do mercado de cimento, o próximo capítulo visa analisar as estratégias adotadas pela Votorantim Cimentos ao longo dos anos 2000 diante das características da estrutura da indústria e de suas competências essenciais.

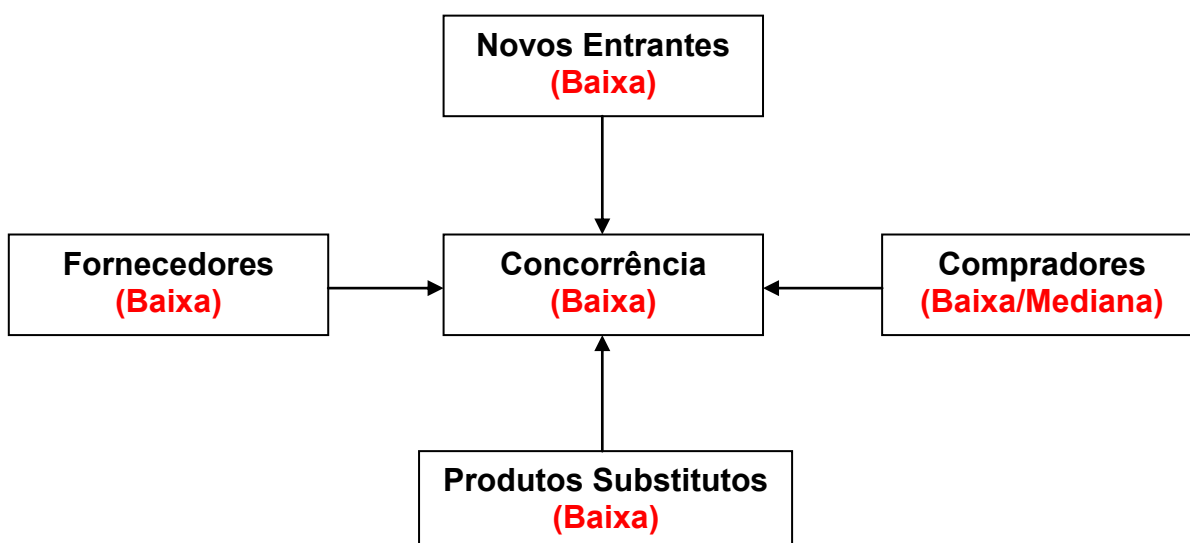
CAPÍTULO 3. AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS NOS ANOS 2000

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar as estratégias adotadas pela empresa Votorantim Cimentos ao longo dos anos 2000, explicitando os motivos de a mesma ter chegado às estratégias que serão expostas.

3.1 As Cinco Forças Competitivas de Porter para a Votorantim Cimentos

Uma das ferramentas utilizadas para a análise das estratégias adotadas pela empresa Votorantim Cimentos nos anos 2000 são as cinco forças competitivas de Porter, onde cada força tem um impacto perante ao mercado, definindo diferentes formas de a empresa adotar estratégias que possam defendê-la ou criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Figura 4 – As cinco forças competitivas de Porter para a Votorantim Cimentos



Fonte: Elaboração própria por meio da figura extraída de Porter (1986).

De acordo com a figura 4 acima, é possível analisar a primeira força para a empresa, considerando os novos entrantes (ameaça de entrada), em que o risco de novos *players* no setor de cimento é baixo, pois o mesmo é caracterizado por barreiras à entrada e à saída de grande relevância. Pode-se destacar a necessidade de grande capital inicial para investir, sendo que os ativos obtidos são específicos e de altíssimos valores para serem vendidos sem perda de valor. Além disso, as economias de escala têm peso muito significativo, pois a

empresa tem grande redução de custos por meio da produção em grande quantidade. No caso do cimento, não há uma diferenciação significativa do produto, o que permite a produção em larga escala e não exige grandes gastos com propaganda e divulgação de marca. Além disso, há um alto controle dos canais de distribuição devido à consolidação da empresa e da característica de poucas empresas atuantes no mercado. A empresa também lida com ativos de propriedade intelectual, utilizando sistemas personalizados e conhecimentos sinérgicos com outros segmentos atuantes. O acesso à matéria prima é difícil, pois, apesar da argila, calcário e o gipsita serem insumos abundantes na crosta terrestre, é necessário um licenciamento ambiental para poder fazer a extração e a empresa deve seguir normas exigidas. Por fim, os subsídios governamentais têm alto peso, pois são disponíveis, seja para desenvolver determinadas regiões devido ao número de empregos gerados ou para financiar programas como “Minha Casa, Minha Vida”, entre outros. Portanto, no caso da Votorantim Cimentos, acredita-se que a ameaça à entrada de novos competidores é uma força de baixa intensidade.

A ameaça de produtos substitutos para a empresa também é fraca, pois, embora o cimento seja um produto homogêneo, não há um produto alternativo que possa substituí-lo, sendo assim não há ganho na relação custo-benefício de um produto substituto, não podendo ser feita uma análise do custo de troca pelo comprador desse produto.

No caso do poder de barganha dos compradores, como o setor é caracterizado por ser oligopólio, tem poucas empresas vendedoras para um grande número de compradores no varejo, os quais compram pequenas quantidades em relação ao total produzido pela empresa. Sob a ótica dos programas governamentais, como o “Minha Casa, Minha Vida”, entre outros, o comprador pode exercer poder maior de negociação sobre a empresa, devido à grande demanda pelo produto, podendo negociar preços de forma mais relevante. Contudo, não há ameaça de os clientes comprarem a empresa, uma vez que há uma integração da cadeia produtiva para trás, ou seja, a Votorantim, controla desde a extração do calcário até a produção do cimento (produto final). Portanto, a ameaça dos compradores pode ser considerada de baixa intensidade sob a ótica do varejo e mediana no atacado.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, é possível concluir que a ameaça é baixa, pois a Votorantim Cimentos controla toda a cadeia produtiva conforme explicado acima, desde a matéria-prima até o produto final. Desta forma, essa força não é relevante quanto a uma ameaça.

Por fim, no que se refere à rivalidade entre os concorrentes estabelecidos, verifica-se que a Votorantim lida com um baixo número de empresas concorrentes, devido a

caracterização do setor como oligopólio. Não há diversidade dos concorrentes, a taxa de crescimento do mercado é ascendente no Brasil e no resto do mundo e é acompanhada pelas com variações do PIB. A competição normalmente ocorre por preço, embora a reputação da empresa é fator crucial no setor. Sendo assim, conclui-se que essa força é pouco significativa.

Deste modo, pode-se concluir que a empresa consegue se proteger de todas as forças de Porter, de forma a obter vantagens competitivas sobre os concorrentes. Todavia, para analisar essas vantagens e definir as estratégias da empresa, devem ser avaliados, além desses fatores, os recursos, capacidades e competências da mesma.

3.2 Recursos, Capacidades e Competências da Votorantim Cimentos

A Votorantim Cimentos possui um conjunto de recursos, capacidades e competências que estão interligadas à definição das estratégias adotadas pela empresa.

De acordo com Hitt et al. (2008), os recursos são os ativos da empresa, ou seja, as máquinas, equipamentos, habilidades, insumos, fábricas, conhecimento, reputação, entre outros. Esses fatores separadamente não criam vantagens competitivas, mas, quando são combinados de forma eficiente, conseguem criar tais vantagens.

Em relação aos recursos tangíveis da Votorantim Cimentos, destacam-se os equipamentos e tecnologia, que requerem elevados investimentos de capital. São contemplados entre os principais equipamentos e processos da empresa a mineração, britagem e moagem de calcário, forno e torre de ciclone, filtro de mangas, silo de estocagem, ensacadeiras, paletizadoras, subestação elétrica. Além disso, investimentos em cooprocessamentos, onde utiliza de resíduos industriais e matérias-primas não renováveis para fabricação do cimento – como calcário, argila e minério de ferro – por meio de concessões de licenciamentos, eliminando passivos ambientais (VOTORANTIM CIMENTOS, 2015).

Dentre os recursos intangíveis, os quais possuem maior grau de complexidade e são fatores chaves para o sucesso da empresa, destacam-se cinco principais recursos: direitos sobre recursos naturais, uso do bem público, cláusula de relacionamento com clientes e acordos de não-concorrência, e *software*. Em relação aos direitos sobre recursos naturais, a Votorantim faz o cálculo considerando a vida útil da reserva, com base na extração. O uso do bem público tem foco na exploração de potenciais de energia hidráulica, que são feitos por meio de liberações de licença de operação, intermediado por contrato na modalidade de Uso do Bem Público (UBP). A cláusula de relacionamento com clientes e acordos de não-concorrência são feitos com uma vida útil de 15 anos para o primeiro e 5 anos para o segundo.

E, por último, o *software* é um fator fundamental para organizar toda a logística, contabilidade e gestão da firma.

A rede de distribuição também é um recurso que gera vantagem competitiva, pois possibilita o aumento da fidelização e torna a empresa a fornecedora preferencial dos clientes de varejo que normalmente compram diretamente da empresa, em vez de comprar de distribuidores (VOTORANTIM CIMENTOS, 2013).

A combinação desses recursos gera as vantagens competitivas, as quais determinam o seu *market-share* em relação as outras empresas. Tais recursos impõem dificuldades para imitabilidade por parte dos demais concorrentes, pois requerem capital elevado para investimento, boa reputação da empresa, além de transparência total na gestão.

Os valores da Votorantim Cimentos se resumem na sigla SEREU, que são: Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União. Cada um desses valores tem um propósito, e o conjunto deles busca o crescimento sustentável com geração de valor, transparência e responsabilidade, respeito às pessoas e disposição para aprender, vontade de crescer com coragem para fazer, investir e inovar e ter em mente que o todo é mais forte (VOTORANTIM CIMENTOS, 2009).

Desta forma, ao longo do tempo com a interação entre os recursos intangíveis e tangíveis, que são os valores constituídos ao longo do tempo e que forma a cultura organizacional interna da empresa, gera-se capacidades fundamentais, onde reforça-se as crenças cultivadas pela organização, que busca investir em talentos humanos por meio de treinamentos e capacitações para essas pessoas, além de praticar a meritocracia, estimulando e valorizando as pessoas de acordo com seu trabalho de forma justa.

Para criar novas e melhores soluções, a empresa pratica o diálogo aberto, proporcionando um ambiente onde todos podem ser ouvidos e falar. Por meio dessa interação dos recursos e o investimento nas pessoas, desenvolvem-se funcionários com senso de liderança capazes de gerar valores para a empresa. Neste sentido, a empresa desenvolve programas de treinamento como o “Treinamento Técnico Operacional (TTO)”, “Trilhas de Desenvolvimento”, “Fábrica do Conhecimento”, “Jovens Técnicos” e “*Fast Track*”. Somando a esses programas, destaca-se ainda o “Programa de *Trainees*” e a “Academia de Excelência”, um programa criado pela Votorantim Industrial para os líderes do Grupo Votorantim (VOTORANTIM CIMENTOS, 2009).

Além disso, foram feitas grandes inovações pela empresa afim de entender as dificuldades, necessidades e percepções sobre o processo de construção no geral. Com isso,

foram desenvolvidos produtos para cada tipo de obra (estruturais, gerais, básicas, especiais e em meios agressivos), sendo destinados para fundações, pilares, vigas e estruturas; cimento mais versátil e adequado para rebocos, contrapisos e lajes; com foco em reparos e reformas sem função estrutural; direcionado para uso industrial como *pavers*, pré-moldados e artefatos e desenvolvido para regiões litorâneas, tubulações e estações de tratamento de esgoto. (VOTORANTIM CIMENTOS, 2009).

Conforme exposto no primeiro capítulo, a forma com que a empresa administra seus recursos e capacitações cria competências que refletem sua personalidade, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva. Assim, as competências essenciais são criadas ao longo do tempo, e são distintas de outras empresas, influenciando as atividades da firma em relação aos seus concorrentes.

Para avaliar se as vantagens competitivas são sustentáveis ao longo do tempo da Votorantim Cimentos, é necessário analisar os seguintes pontos do quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Resultado das combinações em relação as vantagens competitivas da Votorantim Cimentos

O recurso ou capacitação é valioso?	O recurso ou capacitação é raro?	O recurso ou capacitação é difícil de imitar?	O recurso ou capacitação é insubstituível?	Consequências	Desempenho
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Fonte: Elaboração própria através do Hitt et al. (2008)

Como visto no capítulo 1, pode-se chegar à conclusão de que os recursos e capacidades da empresa são valiosos, raros, difícil imitação e insubstituíveis, levando a retornos acima da média de forma sustentável ao longo do tempo. Como competências essenciais da Votorantim em relação aos concorrentes, destaca-se os equipamentos e a tecnologia utilizados, o capital financeiro, a rede de distribuição, além dos recursos humanos e administrativos, e a questão ambiental. A empresa a partir de 1999, em conjunto com outras dez maiores companhias de cimento do mundo, formaram um grupo chamado CSI (Iniciativa de Sustentabilidade do Cimento), com objetivo de redução da emissão de gás carbono no mundo, além de possuir metas e compromissos mitigando os impactos que a empresa causa ao meio ambiente, de forma coletiva promovendo a sustentabilidade.

3.3 Estratégias Adotadas pela Votorantim Cimentos

Diante da análise feita em relação aos recursos, capacidades e competências da Votorantim Cimentos, é possível analisar as estratégias adotadas pela empresa ao longo dos anos 2000, a seguir.

3.3.1 Liderança em Custo Total

Segundo Porter (1986), essa estratégia refere-se a obter custos totais inferiores aos dos concorrentes, envolvendo elementos que possibilitam economias de escala, curva de aprendizado, entre outros. Desta forma, a Votorantim Cimentos, para obter uma posição de menor custo no setor, utilizou-se de grandes investimentos em máquinas e equipamentos modernos para poder atender a demanda do mercado, que foi gerada devido à expansão e consolidação da empresa, com canais de distribuições consolidados, além de ter um controle rígido de despesas administrativas. Um dos fatores que levaram a essa estratégia é a obtenção de economias de escala, visto que a empresa é a maior produtora nacional de cimento.

Com tal estratégia, a firma consegue se proteger das cinco forças de Porter. Tem-se uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois se estes consumirem seus lucros diante da competição, a firma, devido aos custos mais baixos do que seus rivais, ainda consegue ter rentabilidade significativa. Os potenciais entrantes têm a mesma dificuldade, pois a entrada de uma nova firma diminui as parcelas de mercado das empresas, afetando a rentabilidade, assim a empresa com baixo custo consegue proteger a lucratividade. A estratégia também protege contra os compradores poderosos, pois o preço do cimento só poderá ser reduzido até o preço de outro concorrente menos eficiente, produzindo lucros maiores para a Votorantim do que para as demais empresas. Quanto aos fornecedores, a empresa consegue ter uma posição para superar os aumentos de custos dos insumos. E, por último, como não há produtos substitutos para o cimento, essa ameaça não tem impacto.

Com isso, essa estratégia traz vantagens para a firma criando uma posição de defesa contra as cinco forças de Porter e possibilitando a geração de barreiras eficientes, como economias de escala e vantagens de custos. Assim, é reduzido o máximo possível os custos da empresa, mesmo com grandes investimentos em tecnologia de ponta, e outros fatores para se manter em uma posição de liderança no mercado, obtendo uma redução de custo sem perder a qualidade, de forma a ter retornos maiores que seus concorrentes. Deste modo, a firma consegue ter margens para reinvestir e manter a estratégia de liderança de custo na indústria.

Não obstante, é necessário levar em conta os riscos em que essa estratégia incorre. Segundo Porter (1986), por meio de inovações tecnológicas, a firma pode perder sua liderança nos custos, devendo se adaptar para obter nova curva de aprendizado.

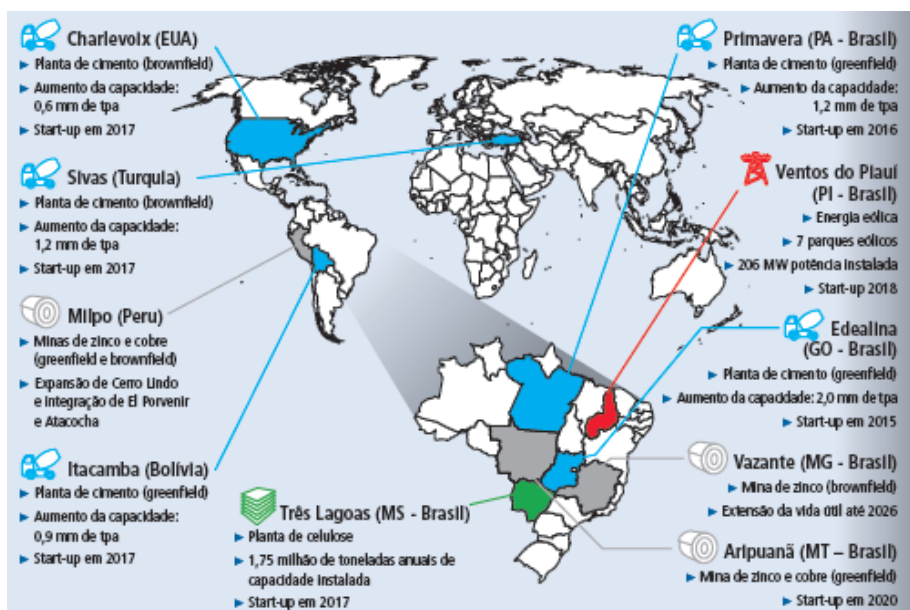
Por isso, deve ser considerada também a estratégia de diversificação adotada pela empresa, o que dilui os riscos, pois há receitas advindas de outros setores que podem ser usadas em situações de prejuízo no segmento do cimento.

3.3.2 Estratégia de Diversificação

A Votorantim Cimentos tem sua operação verticalizada, onde seu *mix* de produtos abrange o cimento, concreto, agregados, argamassa, cal, insumo agrícola e areia. Apesar de trabalhar com um “leque” de produtos diversificado, a receita principal advém do cimento, representando cerca de R\$ 9,7 bilhões (69%) do total de R\$ 14 bilhões da receita gerada pelo *mix* de produtos trabalhados na empresa (VOTORANTIM CIMENTOS, 2015).

De acordo com a estratégia de expansão da empresa, foram realizados investimentos *greenfields* e *brownfields* nos anos de 2015 e 2016, conforme as figuras 5 e 6, a seguir.

Figura 5 – Investimentos Greenfield e Brownfield, 2015



Fonte: Extraído de Votorantim Cimentos (2015)

A figura 5 demonstra o projeto de expansão da Votorantim Cimentos em 2015, onde em comparação com 2014, o total investido para essa expansão aumentou de 25% para 47%. Devido a uma visão a longo prazo, a empresa adotou essa estratégia para se preparar para a retomada do ciclo de crescimento econômico. Desta forma, a empresa construiu uma fábrica nova nos EUA, em Michigan, na cidade Charlevoix, e adquiriu capacidade de produção na Turquia, sendo caracterizado por um investimento *brownfield*. Os investimentos feitos na Bolívia no Brasil (Primavera e Edealina) foram de característica *greenfield* por meio de construção de nova planta. Todos esses investimentos têm o mesmo objetivo estratégico, que é o de atender mercados em crescimento e de alta demanda.

Figura 6 – Investimentos Greenfield e Brownfield, 2016



Fonte: Extraído de Votorantim Cimentos (2016b)

A figura 6 demonstra como se deu o plano de expansão traçado no ano de 2015, onde se concretizaram a *startup* das unidades de Primavera (Brasil), Sivas (Turquia), Yacuses

(Itacamba – Bolívia) e foi postergado a data da *startup* para a planta de Charveloix (EUA) para 2018. Além disso, houve a inclusão de avançar atividades para a Argentina, com data prevista para 2019, onde a empresa irá contar com um projeto de uma nova linha de eletricidade para a planta.

Diante das figuras acima, observa-se que a empresa lidou com uma expansão internacional, o que traz grandes benefícios, pois, com novas unidades em outros países, os riscos de mercado são diluídos. Neste sentido, por exemplo, a situação econômica no Brasil entre o ano de 2015 até atualmente prejudicou a demanda de cimento, devido à queda de atividade no setor de construção civil e a retração da economia durante esse período. Assim, a empresa, ao adotar estratégias para fomentar unidades em outros países (internacionalização), onde a situação econômica se encontra totalmente diferente, não fica exclusivamente dependente do setor de construção civil no Brasil.

Portanto, pode-se concluir que a empresa por meio da combinação dos seus recursos, capacidades e competências, determina estratégias por meio de liderança de custo mantendo uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, juntamente com uma integração vertical para trás, participando de todas as atividades da cadeia produtiva e a diversificação do seu *mix* de produtos, porém com foco no cimento que é seu produto *winner*, além da busca de novos mercados em termos geográficos, pela internacionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da monografia consistiu em analisar as estratégias adotadas pela Votorantim Cimento nos anos 2000, e para isso foram abordados objetivos específicos para se obter esse resultado.

Deste modo, foi analisado o ambiente externo da empresa, que engloba o modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter, passando pela discussão da rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Também foi analisado o ambiente interno da firma, mostrando os pontos fortes da empresa em relação aos recursos e competências essenciais. Por fim, foi verificada a trajetória das estratégias adotadas pela firma, evidenciando os resultados quanto as vantagens competitivas e a forma de liderança no mercado. Além disso, foram apresentados dados sobre o setor de cimento no Brasil e informações relevantes sobre a história da empresa analisada.

Avaliando o posicionamento da empresa em relação ao ambiente externo, verificou-se que a empresa enfrenta um contexto de relativa baixa intensidade dessas forças no mercado de cimento, o que lhe confere possibilidades de retornos substanciais, liderando o mercado no Brasil. Ademais, quanto ao ambiente interno, os recursos tangíveis e intangíveis da empresa em termos dos equipamentos, tecnologias, recursos administrativos e financeiros, e a rede de distribuição permitem com que a empresa consiga formar capacidades e competências, proporcionando um resultado em que a empresa consegue ter uma vantagem competitiva sustentável e que tem um grau de complexidade para imitação consideravelmente alto.

Com base nesses elementos, a Votorantim Cimentos traçou o plano de expansão para atender as demandas potenciais de mercado, utilizando a liderança de custos e a efetivação de uma estratégia de internacionalização por meio de investimentos *greenfield* e *brownfield*, buscando atuar em mercados com um potencial de demanda alto, além de reduzir riscos em determinados territórios.

Portanto, pode-se concluir que é a Votorantim Cimentos é uma empresa líder de mercado no setor, onde só foi possível chegar aos resultados devido à combinação de seus recursos, capacidades e competências, junto com um planejamento em relação ao mercado, adotando estratégias assertivas para atingir os dados apresentados, com vantagens competitivas sustentáveis, em um mercado caracterizado por ser oligopólio.

REFERÊNCIAS

BAIN, J. **Barriers to New Competition**, Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1956.

BRITTO, J. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. In: KUPFER, D., HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Cap. 14, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2002.

CIMENTO.ORG. **Mundo do Cimento**, 2017. Disponível em: <http://cimento.org/cimento-no-brasil/>. Acesso em 02/10/2017.

DE PAULA, G. M. **Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. Red de Reestructuración y Competitividad**. Serie Desarrollo productivo. Santiago de Chile: Cepal/Eclac, 2003.

DPEC - BRADESCO. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos Bradesco. **Cimento**. Junho, 2017. Disponível em: https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_cimento.pdf. Acesso em 02/06/2017.

DUNNING, J. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **Journal of the Economics of Business**, vol.8, nº 2, 2001.

FMI. Fundo Monetário Internacional. **Estatísticas**. Disponível em: www.imf.org/en/Data. Acesso em 02/03/2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

J MENDO CONSULTORIA. **Desenvolvimento de estudos para elaboração do plano duodecenal (2010 - 2030) de geologia, mineração e transformação mineral**. Setembro, 2009. Disponível em: http://www.mme.gov.br/documents/1138775/1256652/P42_RT68_Perfil_do_Cimento.pdf/57b42387-e404-4d63-a6fc-44eaae387b8d. Acesso em 01/07/2017.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 8ª Edição. São Paulo: Pearson, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SNIC. Sindicato Nacional da Indústria do Cimento. **Relatório Anual 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.snic.org.br/pdf/RelatorioAnual2013final.pdf> . Acesso em 02/03/2017.

SNIC. Sindicato Nacional da Indústria do Cimento. **O Cimento**. 2017. Disponível em: <http://snic.org.br/cimento.php>. Acesso em 02/03/2017.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Institucional**. 2009. Disponível em: www.vcimentos.com.br. Acesso em 02/03/2017.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Prospecto Preliminar de Oferta Pública de Distribuição primária e Secundária de Certificados de Depósito de Ações (Units) Representativos de Ações Ordinárias e de Ações Preferenciais de Emissão da Votorantim Cimentos**. Maio, 2013. Disponível em: http://www.uminvestimentos.com.br/uploads/um_investimentos/pdf/2013/06/07/a7aed3a537a2de77742f4e8dd64b2d8f830a5833.pdf. Acesso em 20/10/2017.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Relatório Integrado 2015**. Disponível em: <http://vcimentos.com.br/extras/pdf/relatorio/Relatorio-Integrado-Votorantim-Cimentos-2015.pdf>. Acesso em 02/10/2017.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Notícias**. Fevereiro, 2016a. Disponível em: <http://www.votorantimcementos.com/pt-BR/media-center/news/Paginas/Votorantim-Cimentos-launches-new-portfolio-of-bagged-cement-in-the-Brazilian-market.aspx>. Acesso em 02/10/2017.

VOTORANTIM CIMENTOS. **Relatório Integrado Caderno de Indicadores 2016**. 2016b. Disponível em: <http://vcimentos.com.br/extras/pdf/relatorio/Relatorio-Integrado-2016.pdf>. Acessado em 02/10/2017.

FAGUNDES, J ; PONDÉ, J.L. **Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias**. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/barreiras_a_entrada_e_defesa_da_concorrencencia.pdf. Acessado em 05/12/2017.