

Padrão de mudança econômica das empresas químicas e petroquímicas mundiais*

Daniela Tatiane dos Santos**

Economista (Unesp), Mestranda em Engenharia de Produção (DEP-UFSCar) e Bolsista da Capes.

Resumo

Este trabalho trata das mudanças que têm ocorrido no complexo químico mundial, enfatizando a reestruturação como um fenômeno microeconômico relacionado com a obtenção de vantagens competitivas. Entende-se que as empresas se têm empenhado na busca por competências técnicas e econômicas nos núcleos de negócios considerados prioritários, saindo das áreas que não fazem parte de suas atividades principais. São analisados a dinâmica produtiva de 11 grandes firmas internacionais e os movimentos realizados por elas nas diferentes cadeias de produção. Os resultados mostram que os padrões de mudança econômica das empresas do complexo químico se modificam conforme a cadeia produtiva em que se inserem. Também evidenciam que alguns fenômenos microeconômicos, como "joint ventures" e fusões e aquisições, são mecanismos que promovem a conquista de vantagens competitivas das firmas nos diferentes mercados de atuação e nos diversos segmentos nos quais se concentram.

Palavras-chave

Reestruturação produtiva e patrimonial; joint ventures; fusões e aquisições.

Abstract

The aim of this paper is to analyse the modifications of the worldwide chemical complex, emphasizing the restructuring as a microeconomic phenomenon that allows the obtainment of competitive advantage. The assumption is that the

* Artigo recebido em 20 jun. 2005.

** E-mail: danitiane@dep.ufscar.br

firms are seeking techniques and economics abilities in their principals business centers and to forsake their non-principals business centers. The productive dynamic of 11 international big firms and the motion of the firms in different production chain were studied. The results show that patterns of change economic vary pursuant the productive chain that the firms are inserted. The results evidence also that some microeconomic phenomenon, as joint ventures, merger and acquisition allow to obtain competitive advantage in different market where the firms act and segments in which the firms concentrate.

Key words

Productive reorganization; "joint ventures"; merges and acquisitions.

Classificação JEL: L24, L25, L65.

Introdução

Os movimentos recentes de reestruturação do setor químico no âmbito internacional indicam a predominância de estratégias que visam fortalecer a capacidade de produção dentro dos segmentos específicos em que são mais fortes competitivamente. Nesse contexto, as empresas passam a enfatizar o seu reposicionamento segundo a norma industrial de produção e comércio.

O complexo químico compreende diversas empresas com atuação em vários setores e que interagem, possuindo forte interdependência. Uma indústria petroquímica pode ter atividades concentradas na petroquímica e ser complementada por atividades da indústria petrolífera ou da química fina. Tal complementaridade entre as etapas vem ocorrendo por meio de empreendimentos conjuntos e de fusões entre firmas, evidenciando uma estratégia central para muitas dessas empresas, que é a busca por núcleos considerados prioritários e a saída das áreas que não façam parte das suas atividades principais (Hiratuka, 2000).

Uma grande parte das empresas do complexo necessita estar integrada, a fim de diluir custos e viabilizar investimentos. Essa estratégia se mostra mais necessária quanto mais a montante da cadeia produtiva estiverem as empresas (Wongtschowski, 1999). É o caso das grandes empresas do petróleo como a

Shell e a Exxon Mobil, que avançam em direção às atividades petroquímicas. Para essas empresas, a manutenção das atividades operacionais requer baixos custos e, portanto, gera economias de escalas significativas nas diversas etapas de produção.

O reposicionamento industrial das firmas é favorecido pelo fato de o complexo possuir intrinsecamente a constante e crescente diversificação de produtos. A geração de produtos novos faz parte do esforço de alguns segmentos da indústria para uma "descommoditização" de seus produtos, responsável pela mudança de empresas de segmentos mais "commoditizados" em direção a segmentos de maior conteúdo tecnológico e, portanto, protegidos por barreiras (temporárias) e lucros mais elevados. A evolução tecnológica é, assim, um fator determinante da competitividade e vem permitindo o desenvolvimento de especialidades, produtos fabricados quase sob medida para determinadas aplicações.

A necessidade de elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de processos ou produtos fez com que as empresas buscassem o máximo de retorno desse investimento, replicando a utilização das tecnologias em várias plantas, internamente ou através de fusões e aquisições. Verifica-se também o uso de empreendimentos conjuntos, com propósitos específicos, cujo objetivo é compartilhar os elevados custos das atividades de P&D (Hiratuka, 2000).

A integração e a diversificação de atividades, no entanto, não podem estar desvinculadas do processo de internacionalização das empresas mundiais em que estas passaram a buscar novos mercados, principalmente os de crescimento elevado. Assim, o quadro atual das indústrias química e petroquímica mundiais, composto por inúmeros processos de reestruturação e empreendimentos conjuntos entre empresas, é um reflexo da intensa mobilidade de capital que produz internacionalização das empresas, frente a uma abertura generalizada dos mercados. A indústria padronizou seus produtos, fazendo com que o atendimento das necessidades dos clientes seja mantido em qualquer lugar do mundo, com produtos específicos e adequados às diferentes regiões.

Este trabalho procura analisar os padrões de mudança econômica das empresas em contexto de crescente expansão das grandes empresas do complexo. Observa-se que esse crescimento é sustentado pelo domínio e pela acumulação de competências em diferentes funções corporativas, não sendo possível separar as estratégias de conquista de competências do próprio processo de internacionalização das grandes empresas. O objetivo deste texto é verificar as mudanças que se têm dado no complexo químico, com ênfase nas reestruturações, que se constituem num fenômeno microeconômico relacionado com a obtenção de vantagens competitivas.

Os resultados encontrados mostram que os padrões de mudança econômica das empresas do complexo químico variam de acordo com a cadeia produtiva

em que se inserem. Mostram também que a conquista de vantagens competitivas das firmas, nos diferentes mercados onde atuam e nos diversos segmentos nos quais se concentram, vem ocorrendo através de uma gama diversificada de fenômenos microeconômicos, dentre eles os empreendimentos conjuntos e as fusões e aquisições.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta **Introdução**. Na seção 1, apresenta-se uma caracterização dos principais atores do complexo químico. Na seção 2, compara-se a dinâmica produtiva da amostra de empresas selecionadas. Na seção 3, analisam-se os fenômenos microeconômicos que evidenciam os mecanismos de caráter internacionalizante das firmas do setor. E, na última, mostram-se as **Considerações finais**.

1 - Caracterização dos principais atores do complexo químico

A análise dos padrões de mudança econômica das empresas do complexo químico foi realizada a partir de uma amostra composta por 11 grandes firmas internacionais. Foram coletadas informações para os anos de 2001, 2002 e 2003 nos endereços eletrônicos das empresas e nos jornais **Gazeta Mercantil** e **Valor Econômico**, bem como nos periódicos do Business and Company Resource Center (Infotrac)¹. A comparação das informações nesses três momentos permitiria entender as estratégias de atuação dessas empresas em um período marcado por transformações nas estruturas produtiva, patrimonial e comercial do complexo.

A definição da amostra buscou uma representatividade diante da longa e heterogênea cadeia produtiva. A amostra deveria conter empresas com formas diferenciadas de atuação (a montante e a jusante) e de aquisição de competências para empresas do mesmo setor, considerando-se que a aquisição de diferentes competências responde, de um certo modo, pela segmentação do complexo.

Assim, as empresas analisadas atuam em diferentes setores da cadeia produtiva do complexo químico. Podem-se distinguir três categorias de empresas. A categoria 1, formada pelas empresas Nova Chemicals (Canadá), Exxon Mobil (EUA), Texaco (EUA) e Shell (Inglaterra/Holanda), é constituída por empresas com atuação nas etapas iniciais da cadeia produtiva. São companhias produtoras

¹ O Infotrac é uma base de dados paga que permite acesso aos periódicos **Chemical Week** e **Chemical Business Newbase**, dentre outros.

de *commodities* (produtos produzidos em larga escala, com especificações padronizadas, para uma ampla gama de usos)².

A categoria 2, formada pelas empresas Bayer (Alemanha), Basf (Alemanha), Solvay (Bélgica), Du Pont (EUA) e Dow Chemical (EUA), são empresas com atuação nas etapas intermediárias da cadeia produtiva. As empresas dessa etapa possuem uma base de produtos "commoditizados" e "pseudocommoditizados" (a despeito de serem produzidos em larga escala, são produtos diferenciados em função das suas especificações de desempenho para uma ou mais finalidades), mas avançam na direção das especialidades petroquímica (produtos diferenciados e fabricados em pequenas quantidades).

A categoria 3 é constituída pelas empresas com atuação nas etapas finais da cadeia de produção, como a Rhodia (França) e a DSM (Holanda). São petroquímicas/químicas de especialidades, que se caracterizam pela atuação em um menor escopo de produtos, em comparação com as grandes empresas petroquímicas internacionais, podendo atuar em segmento de química fina, onde os produtos se assemelham às *commodities* por serem não diferenciados, embora possuam uma pequena escala de produção.

2 - Dinâmica produtiva das empresas analisadas

A categoria 1 é constituída por aquelas empresas que atuam no setor de exploração e distribuição de petróleo, como a Nova Chemicals, a Texaco, a Exxon Mobil e a Shell, sendo companhias com elevada escala operacional e alto índice de integração vertical de suas atividades. Destinam investimentos vultosos para as operações de modernização de plantas, como também para a aquisição de equipamentos e plantas, e apresentam vendas concentradas nos países desenvolvidos.

A internacionalização da produção dessas companhias ocorre através de um movimento de desconcentração produtiva e geográfica dos países centrais, em busca de áreas produtoras de petróleo e derivados promissoras. Verificou-se que, enquanto as três primeiras empresas possuem as atividades de produção concentradas em seus países de origem, a Shell possui uma atuação bastante pulverizada nas diferentes regiões.

² A diferenciação de *commodities*, "pseudocommodities", produtos de química fina e especialidades baseou-se no livro de Wongschowski (1999).

Considerando-se que as empresas da categoria 1 são as que mais necessitam de escala operacional e de um relativo espaço de tempo para equilibrarem as fases de prospecção, exploração de insumos básicos e sua posterior venda, esse movimento de desconcentração produtiva e geográfica parece indicar, no entanto, uma estratégia comumente adotada pelas empresas, que é a incessante procura por ativos petrolíferos que lhes serão rentáveis no futuro.

Assim, a Shell, a Texaco e a Exxon Mobil têm estabelecido parcerias no Brasil, para explorar petróleo na plataforma continental, ao mesmo tempo em que participam da distribuição de derivados de petróleo regional. Já os ativos produtivos da Nova Chemical estão muito concentrados nos EUA, embora a aquisição recente dos negócios de poliestireno da Shell na Europa indique a entrada em uma região à qual se tem pouco acesso.³

Essa desconcentração produtiva dos mercados de origem não reflete, porém, a localização de seus laboratórios de P&D de produto. Os principais laboratórios de pesquisa estão concentrados em seus países centrais. Além disso, por se tratar de segmentos "commoditizados", essas empresas realizam baixos investimentos em P&D, quando comparados com os elevados investimentos realizados pelas empresas mais a jusante da cadeia de produção.

Dentre as empresas da categoria 2, ou seja, aquelas que se voltam para petroquímicos e complementam suas atividades com segmentos adjacentes, as norte-americanas Dow e DuPont destacam-se por concentrarem a produção nas atividades de plásticos e polímeros.

As plantas produtivas da Dow Chemical estão bastante dispersas: trata-se de uma empresa bastante internacionalizada, embora concentre suas atividades na América do Norte e na Europa.⁴ A companhia tem demonstrado interesse em expandir sua atuação no segmento de produtos químicos para a agricultura, através da aquisição da divisão de agroquímicos da Rohm and Hass. No Brasil, a Dow possui 13% de participação na Petroquímica União, o que tem impedido a formação da Petroquímica do Sudeste, sendo o segundo principal acionista que faz parte do bloco de controle da central de matérias-primas.⁵

³ Das 18 unidades produtivas da Nova Chemical, 14 estão localizadas na América do Norte, distribuídas nos Estados Unidos e no Canadá. As outras quatro unidades estão todas na Europa, sendo duas na França, uma no Reino Unido e outra na Holanda.

⁴ Em 1999, das 141 plantas em operação da Dow, 33% estavam no país de origem, e 30,5%, na Europa. A América Latina respondia por 18% do número de plantas.

⁵ **Dow Chemical acerta com Itaú e fica com 13% da PqU** (Valor Econômico, Caderno Empresas & Tecnologia, 3 jan. 2003).

Já a DuPont tem, por seu lado, colocado seus ativos de poliéster em operações de *joint ventures*, em um movimento que pode abrir caminhos para direcionar sua atuação para segmentos de maior valor agregado. A DuPont vendeu, em 2001, 50% de sua divisão DuPont Poliéster (EUA), incluindo as operações de produção de ácido tereftálico e resina PET para a Alpek, empresa mexicana que produz petroquímicos básicos. A companhia, que possui aproximadamente 6% das suas vendas em P&D, está-se voltando com bastante força para a área de biotecnologia. Um exemplo desse esforço foi a aquisição da sul-americana Agar-Cross e da estadunidense Pioneer Hi-Bred, o que lhe permitiu ampliar a sua participação em fornecimento de sementes e no desenvolvimento de tecnologia de genética vegetal.

Embora os segmentos de náilon e poliéster sejam considerados ramos maduros em que as inovações são escassas, em detrimento dos segmentos de agricultura e nutrição e de polímeros especiais, a principal forma de atuação da DuPont no Brasil dá-se através de seus ativos no setor têxtil. Em Camaçari (na Bahia), situa-se ao lado do pólo petroquímico que pertence à Braskem, que faz a polimerização do náilon. Isso parece confirmar o que Hiratuka, Furtado e Garcia (2001) já haviam levantado, que as filiais de multinacionais do complexo químico no Brasil não realizam atividades de elevado conteúdo tecnológico.

As companhias européias Bayer e Basf também têm aumentado sua presença no segmento de agroquímicos, sobretudo nas áreas dedicadas à biotecnologia. A primeira, através da aquisição da Aventis CropScience em 2002, e a segunda, com a compra da Cyanamid em 2000. As duas empresas apresentam baixa internacionalização de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, que se encontram altamente concentradas nos mercados europeus e norte-americanos (Rel. Anu. Bayer, 2003).

A Solvay, diferentemente das empresas acima, tem demonstrado interesse em se concentrar no mercado sul-americano de PVC, em especial na Argentina. Atua, no Brasil, através da Solvay-Indupa e passou a ter importantes ativos no setor farmacêutico nacional, quando comprou, em 2000, a empresa brasileira Sintofarma.

Na categoria 3, mais especificamente no segmento de especialidades, destaca-se a DSM, grupo holandês fortemente internacionalizado, cujo foco de atuação está em produtos químicos diferenciados. A empresa está orientando-se, paulatinamente, para o setor de especialidades, o que justifica a venda de seus ativos petroquímicos. As atividades de produção estão bastante concentradas no país de origem. Os esforços de P&D da DSM — a empresa investe um montante de 3,7% de suas vendas em pesquisas — encontram-se

fortemente concentrados no seu país de origem e nos Estados Unidos⁶ (www.dsm.com).

A Rhodia também investe vultosos recursos em pesquisas, quando comparada com as firmas de outras categorias — aproximadamente 4% das suas vendas se destinam às atividades tecnológicas de P&D. A companhia possui forte concentração de vendas na Europa e na América do Norte, que, em 2000, correspondeu a uma porcentagem de 50% e 23% das vendas totais respectivamente. Desde janeiro de 1998, o nome Rhodia ganhou dimensão global, ao ser escolhido para batizar a empresa do grupo Rhône-Poulenc, que reúne as atividades de química e fibras e polímeros. De outro lado, ficaram os negócios de ciências da vida (farmacêutica, saúde animal e vegetal), que, em dezembro de 1999, foram integrados à Aventis⁷, numa associação com o grupo Hoechst.

3 - Fenômenos microeconômicos levantados para a amostra de empresas

Nesta seção, são apresentados os resultados do levantamento de alguns fenômenos microeconômicos, como as fusões e aquisições, os empreendimentos conjuntos e os (des)investimentos realizados a partir de fontes secundárias, principalmente os jornais **Valor Econômico** e **Gazeta Mercantil** e revistas especializadas, disponibilizadas através do Infotrac. O período abordado vai de 2001 a 2003, embora algumas reportagens se refiram a anos posteriores.

A análise desta seção complementa a discussão anterior para a amostra de empresas, a fim de descrever os movimentos estratégicos por elas adotados no período recente. Os fenômenos microeconômicos enquadram-se em uma tentativa de dissociação dos movimentos tradicionais, já adotados correntemente pelas firmas daqueles que possuem elementos de caráter inovativo, o que dificulta sua classificação em um padrão previamente estabelecido. Não obstante, não se teve a pretensão de criar novas tipologias de classificação para as estratégias de atuação das firmas. Cabe, ademais, entender que o processo de internacionalização do capital tem originado novas denominações para movimentos estratégicos já existentes. Assim, o objetivo dos fenômenos consiste em verificar,

⁶ Dos sete principais laboratórios de P&D, quatro localizam-se na Holanda; um, na Áustria; e dois, nos Estados Unidos.

⁷ Atualmente, a Aventis possui uma participação de 15,3% nos ativos da Rhodia.

para os tempos atuais, qual é a forma que o capital prefere assumir nos diferentes mercados onde atua e nos diversos segmentos nos quais se concentra.

A especificidade de mercados e segmentos determina se a firma atuará neles de modo a concentrar suas atividades ou diversificá-las. Os estudos sobre o complexo químico (Hiratuka, 2000; Hiratuka; Furtado; Garcia, 2001; Wongtschowski, 1999) têm demonstrado uma grande tendência nos comportamentos das firmas de se concentrarem nos núcleos denominados centrais e de saírem daqueles não considerados prioritários. Nesse sentido, é possível a busca pela diversificação não em diferentes cadeias de produção, mas em núcleos específicos onde se é forte competitivamente. Desse modo, a firma seria capaz de atingir seu alvo estratégico mais eficientemente do que se estivesse competindo de forma ampla, obtendo vantagens competitivas por satisfazer melhor as necessidades de um ramo ou mercado particular.

Os movimentos de **reestruturação produtiva** designam os mecanismos mais consistentes a serem utilizados pelas firmas, para dar margem a processos de concentração. Para realizar esse intento, muitas firmas anunciam estratégias de **focalização de atividades** restritas a mercados ou a segmentos específicos, no sentido de operarem nos núcleos considerados centrais para a companhia.

Um exemplo dessa estratégia pode ser verificado através da companhia Bayer, que parece ter encontrado uma importante vantagem nos segmentos de farmacêuticos (representado pela divisão *healthcare*) e de agroquímicos (representado pela divisão *cropsience*), nos quais tem avolumado recursos. A empresa pretende criar uma nova empresa química, resultado da junção entre os negócios da Bayer Chemicals, com cerca de um terço da Bayer Polymers. Concentrando esforços nos segmentos de fármacos e de agroquímicos, situados mais a jusante da cadeia produtiva da Bayer e cuja representatividade chega a 50% do seu faturamento, o grupo alavanca esforços considerados essenciais para o firme posicionamento em mercados promissores, mas sem deixar de lado a atuação nos setores tradicionais de químicos e polímeros, que representam outros 50% das vendas da companhia (Rel. Anu. Bayer, 2003).

A diversidade de operações utilizadas para se atingir uma estratégia de focalização de atividades gera formas múltiplas de expansão do capital. As **aquisições e fusões** e as **joint ventures**, por exemplo, têm constituído respostas à necessidade de se obter uma posição favorável no mercado, bem como à necessidade de se diminuir a escassez de recursos técnico-produtivos, face à intensa competição dos mercados. Em tal escopo, é possível a realização dessas operações, com o intuito de se alcançar diretamente uma estratégia ativa de focalização.

A Texaco e a Chevron uniram seus negócios, segundo a revista **Chemical Week**, de setembro de 2001. As duas empresas operam há 65 anos na *joint*

venture Caltex. A fusão incluiu refinação de óleo cru e os negócios de gás natural. Conforme a publicação, trata-se de duas grandes companhias com atividades petrolíferas integradas, e a complementação de suas atividades proporcionaria vantagens econômicas e ampliação do poder de mercado para ambas as empresas.

As *joint ventures* também viabilizam a dinamicidade de atividades que serão realizadas em conjunto com uma ou mais empresas; elas envolvem acordos formais ou informais entre empresas, que permitem um intercâmbio de informações e uma aglutinação de competências, associando-se à estruturação de acordos cooperativos, que permitem aos agentes explorarem oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras (Brito, 2002).

A análise das *joint ventures* apresenta fundamental importância do ponto de vista da lógica da integração de competências. Observa-se que a montagem dessas *joint ventures* tende a privilegiar, em uma primeira etapa, acordos de caráter competitivo que facilitem a introdução de inovações no mercado e, em uma etapa posterior, a montagem de relacionamentos estáveis entre empresas, capazes de dinamizar o acúmulo de competências no âmbito comercial e de desenvolvimento de produtos. Esses acordos compreendem um "balanceamento" entre princípios de cooperação e competição que podem assumir formas distintas. Isso permite que sejam realizados tanto entre empresas não concorrentes quanto entre empresas concorrentes.

Um atual acordo entre a Basf e a sua concorrente Nova Chemicals pode trazer minimização dos custos de transportes na produção e na comercialização de bens. O empreendimento não adiciona capacidade produtiva ao mercado, embora coloque a Nova como fornecedora de estirênicos para a Basf na América do Norte e estabeleça a Basf como fornecedora da Nova na Europa. Ambas as companhias têm posições de mercado relevantes em suas respectivas regiões de origem.

A necessidade de se obter uma posição favorável no mercado também dimensiona **investimentos em ampliação da capacidade produtiva**, em novas tecnologias ou mesmo nas bases de comercialização de bens e serviços. Dentro desse escopo, a expansão de capacidade é uma das decisões estratégicas mais significativas enfrentadas pelas empresas, quer seja medida em termos do capital envolvido, quer em termos da complexidade do problema de tomada de decisão.

As expectativas acerca da concorrência são importantes para a decisão de investimento, porque, se um número demasiadamente grande de concorrentes adicionar capacidade, nenhuma empresa pode esperar livrar-se das consequências adversas. Assim, procura-se adicionar capacidade, de modo a favorecer a sua posição competitiva, procurando evitar o excesso de capacidade

na indústria. Faz-se necessário, portanto, analisar as condições específicas da demanda, pois, uma vez que os investimentos em capacidade são, em grande parte, irreversíveis, o excesso de capacidade em relação à demanda pode vir a persistir por um longo período de tempo.

Na indústria petroquímica, em especial, os investimentos são fortemente condicionados pela ciclicidade da demanda. A demanda cíclica não só assegura super capacidade nas fases de baixa demanda, como também parece levar a expectativas excessivamente otimistas na fase de pique. A modelação do processo de expansão de capacidade é complexa e envolve uma boa parcela de estimativa. Conhecendo a demanda futura, as empresas competirão entre si, tendo como meta conseguir a capacidade suficiente para suprir a demanda e, uma vez que o consigam, não será racional que outras acrescentem ainda mais capacidade (Porter, 1986).

Uma reportagem da revista **International Petroleum Finance**, de novembro de 2001, relata que a Exxon Mobil tem anunciado um projeto de exploração de petróleo e de gás natural nas unidades de Sakhalin, na Rússia. Segundo a notícia, pretende investir US\$ 4 bilhões em uma primeira fase do projeto. A decisão deu-se logo após um anúncio da operadora Royal Dutch Shell em investir US\$ 8 bilhões na unidade de Sakhalin 2. A Exxon Mobil espera ter seu primeiro resultado em cinco anos, e a maioria do óleo produzido poderia ser exportado para o Japão.

Por outro lado, é possível obter uma posição favorável no mercado, por meio de mecanismos mais defensivos, que procurem otimizar, ao invés de maximizar, a busca por negócios rentáveis. Assim, as empresas atingirão a focalização pelo modo indireto da venda de ativos fragilizados, que vêm diminuindo a competitividade da companhia. Trata-se de **desinvestimentos produtivos**, como a venda de linhas de produtos ou licenciamento de tecnologias, que se tornam aconselháveis quando a estrutura industrial não é mais atrativa.

A venda desses ativos se constitui em fenômenos muito tênues, para que, através deles, se possa afirmar a presença contínua e permanente de uma empresa em um segmento específico. Na maioria das vezes, uma empresa anuncia, primeiramente, que se irá desfazer de uma certa linha de produto ou unidade de produção, para, só depois, transcorrido um breve espaço de tempo, afirmar que se irá focalizar estritamente em um outro segmento.

O problema de escassez de recursos financeiros parece ter atingido a francesa Rhodia, conforme o jornal **Valor Econômico** relatou em 7 de outubro de 2002. O grupo anunciou a venda da fabricante de resinas PET, Rhodia Ster, para a italiana Mossi e Ghisolfi, por um valor de, aproximadamente, US\$ 47,4 milhões. Com o intuito de reduzir uma dívida em torno de • 2,6 bilhões, a venda da companhia vem de acordo com tal objetivo, já que a operação representaria uma parte significativa de seu programa de desinvestimento.

Outras operações, a despeito de se constituírem investimentos no âmbito da produção propriamente dita, realizam-se no **âmbito administrativo e patrimonial**. Esses investimentos dão margem a um **processo de reorganização**, cuja ênfase se situa no agrupamento ou na divisão de ativos já existentes. A nova forma estrutural da companhia simplifica o escopo organizacional e dimensiona-o para atuar no mercado.

A reorganização pode ter como objetivo a criação de uma nova subsidiária, o que pode vir ao encontro dos planos da empresa de dividir ou de agrupar ativos existentes em uma nova reorganização de seu escopo administrativo e patrimonial, sem a alteração de seu escopo corporativo. As mudanças implementadas em tais escopos não diminuem a importância das relações matriz-subsidiária, porque não ocorreram transformações na própria estrutura da corporação. Desse modo, apesar das mudanças que podem ocorrer, o elo existente entre a matriz e a subsidiária continua sendo muito forte.

A revista **Mark Manufacturing Chemist**, de novembro de 2002, anunciou que a Rhodia iria reorganizar seus ativos do segmento de fármacos em uma subsidiária individual. A nova unidade denominada Rhodia Pharma ofereceria uma maior e melhor linha de serviços, como analgésicos e derivados de fosfato. A reorganização é parte de sua estratégia para se manter líder no setor e para diminuir riscos no fornecimento de produtos farmacêuticos.

Verificou-se, portanto, um amplo conjunto de mecanismos, que, a despeito de suas divergências, muitas vezes, se misturam e que fortalecem os núcleos de competências essenciais das firmas. Esses mecanismos têm permitido às firmas se reestruturarem e conquistarem vantagens competitivas que se sustentam cumulativamente.

4 - Considerações finais

O complexo químico tem-se caracterizado por movimentos de reestruturação das empresas, que passaram a se especializar em segmentos e regiões, em um quadro de intensa reorganização das atividades produtivas globais. As grandes empresas têm concentrado suas atividades produtivas em mercados promissores, como a América do Norte e a Europa, posicionando-se nas cadeias de produção em que são mais fortes competitivamente.

Este trabalho pôde identificar três categorias de empresas dentro do complexo químico. Em uma primeira categoria de empresas, representada pelas grandes petrolíferas, verificou-se um movimento de desconcentração produtiva e geográfica dos países centrais em busca de áreas produtoras de petróleo e

derivados promissoras. No entanto, essa desconcentração não reflete a localização de suas atividades tecnológicas, fortemente concentradas nos países centrais.

Em uma segunda categoria de empresas, nas quais se destacam as com atuação nas etapas intermediárias da cadeia produtiva, observou-se que ocorre um movimento de agregação de valor aos ativos petroquímicos por meio de segmentos adjacentes à cadeia. Isso é verificado pelo aumento da presença das empresas no segmento de agroquímicos, principalmente em biotecnologia, onde as inovações tecnológicas ampliam as oportunidades de desenvolvimento de produtos e processos das firmas.

A última categoria constitui-se das empresas com atuação nas etapas finais da cadeia de produção. A necessidade de concentrar-se em um menor escopo de produtos faz com que as empresas dessa categoria realizem esforços significativos em P&D, a fim de aprimorar produtos já existentes. Por causa disso, essas empresas têm realizado a venda de seus ativos petroquímicos básicos e têm-se posicionado no segmento de especialidades, o que lhes permite desenvolver aplicações particulares para mercados específicos.

Assim, as três categorias verificadas neste trabalho demonstram que o padrão de mudança econômica das empresas do complexo químico se modifica de acordo com a cadeia de produção em que as firmas se inserem. Essa inserção tem sido influenciada por alguns fenômenos microeconômicos, que são mecanismos que constituem o quadro amplo da reestruturação de empresas. São eles:

- a) a focalização de atividades, amplamente utilizada pelas empresas, para obterem uma maior concentração em mercados e segmentos específicos. Para realizar esse propósito, as empresas utilizam-se das fusões e aquisições e das *joint ventures*, a fim de obterem uma posição favorável no mercado e de diminuir a escassez de recursos técnico-produtivos. A realização de investimentos produtivos também tem orientado as empresas na busca por maior concentração de seus ativos;
- b) os desinvestimentos, mecanismos defensivos que são utilizados quando a estrutura industrial não é mais atrativa. A empresa primeiramente se desfaz de seus ativos não-estratégicos para, posteriormente, se focalizar estritamente em um outro negócio;
- c) a reorganização administrativa e patrimonial, cujo objetivo é agrupar ou dividir ativos já existentes, simplificando o escopo organizacional e dimensionando-o para atuar no mercado.

Desse modo, a análise do padrão de mudança econômica das empresas corroborou a proposição de que a indústria petroquímica mundial tem passado por um processo de reestruturação, que tem como uma das faces principais o aprofundamento da internacionalização das grandes empresas.

Referências

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 345-388.

CHEMICAL BUSINESS NEWSBASE. INFOTRAC, 2002. Disponível em: <http://infotrac.galegroup.com/itw/infomark/0/1/1/> Acesso em: mar. 2002.

CHEMICAL WEEK. INFOTRAC, 2002. Disponível em: <http://infotrac.galegroup.com/itw/infomark/0/1/1/> Acesso em: maio 2002.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996, p. 47-87.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 1-167.

FUSÕES e aquisições na década de 90. KPMG, banco de dados. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br> Acesso em: 6 maio 2002.

GAZETAMERCANTIL. São Paulo. Disponível em: www.gazetamercantil.com.br Várias edições.

GUERRA, Oswaldo. Desafios competitivos para a petroquímica brasileira. **Caderno CRH**, Salvador, n. 21, p. 48-67, 1994.

HAGEDOORN, John; DUYSTERS, Geert. **The effect of core competence building on company performance**. Netherlands: Faculty of Economics and Business Administration, MERITY, 1996, p. 1-37. Disponível em: <http://137.120.22.236/www-edocs/loader/file.asp?id=58> Acesso em: 10 abr. 2002.

HASENCLEVER, Lia; LÓPEZ, André. **O impacto do Mercosul sobre a dinâmica do setor petroquímico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997, p. 389-566. (Relatório de Pesquisa).

HASENCLEVER, Lia; SÁ DE MORAES, Rodrigo. Investimentos em capacidade inovativa e produtiva na indústria petroquímica nos anos 90. IN: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21, 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s. n.], 2000.

HIRATUKA, Célio. **Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas:** a indústria petroquímica; II Relatório Parcial de Pesquisa. Araraquara: GEEIN/UNESP, 2000, p. 1-36.

HIRATUKA, Célio; FURTADO, João; GARCIA, Renato. **Estudo da competitividade por cadeias integradas:** um esforço coordenado de criação de estratégias compartilhadas. Campinas: MDIC/FECAMP/NEIT/UNICAMP, 2001, p.1-81. (II Nota Técnica).

KON, Anita. **Economia industrial.** São Paulo: Nobel, 1994, 212p.

MELLO, Maria Tereza. Defesa da concorrência. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 485-514.

MONTENEGRO, Ricardo Sá Peixoto; MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa. Estratégia de integração vertical e os movimentos de reestruturação nos setores petroquímicos e de fertilizantes. **BNDES**, Brasília, n. 7, p. 1-49, 1997.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, CK; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation.** Harvard: Harvard Business School, v. 68, p. 79-91, 1990.

RELATORIO ANUAL BAYER. BAYER GROUP, 2003. Disponível em: <http://www.bayer.com> Acesso em: out. 2003.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.valor.com.br> Várias edições.

WESTON, J. Fred; SIU, Juan; JOHNSON, Brian. **M&A in the evolution of the global chemical industry.** Los Angeles: Anderson School; UCLA, 2001, v. 32, p. 23-31.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química.** São Paulo: Blucher, 1999.