

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**Estratégias de crescimento empresarial: Um estudo de caso da BRF, Hering e
WEG**

Eduardo Alves da Silva

Florianópolis
2022

Eduardo Alves da Silva

Estratégias de crescimento empresarial: Um estudo de caso da BRF, Hering e WEG

Monografia do curso de Economia do Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Eduardo Alves da

Estratégias de crescimento empresarial: : Um estudo de caso da BRF, Hering e WEG / Eduardo Alves da Silva ; orientador, Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior, 2022.

139 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sôcio Econômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. Estratégias de crescimento. 3. Têxtil. 4. Bens de capital. 5. Indústria alimentícia. I. Carvalho Junior, Prof. Dr. Luiz Carlos de . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

Eduardo Alves da Silva

Estratégias de crescimento empresarial: Um estudo de caso da BRF, Hering e WEG

Florianópolis, 11 de março de 2022.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Arlei Fachinello, Dr.
Instituição UFSC

Prof. Fernando Seabra, Dr.
Instituição UFSC

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Economia por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e identificar as estratégias de crescimento das empresas BRF, Hering e WEG, todas fundadas no interior de Santa Catarina e com mais de cinquenta anos de história. As três empresas alcançaram notoriedade nacional e mantem em constante evolução e expansão desde sua fundação, sendo referência em seus segmentos. A BRF e a WEG tornaram-se empresas com atuação global no início dos anos 2000. Para atender os objetivos deste trabalho, foi realizado pesquisas em trabalhos acadêmicos, relatórios de resultados das empresas, reportagens, demonstrativos financeiros, dissertações e teses. É apresentado um panorama nacional e estadual dos setores da indústria alimentícia, bens de capital e têxtil, os quais estão inseridas as empresas do presente estudo. A análise das estratégias de crescimento das empresas contempla os dados referente aos últimos vinte anos. Os resultados obtidos nesse trabalho indicam a aplicação de todas as estratégias de crescimento nas três companhias. Foram encontradas correlações entre as estratégias de crescimento aplicadas por cada empresa, apresentando semelhanças na efetividade, principalmente para as estratégias de diferenciação e integração vertical. A estratégia de diversificação apresentou melhores resultados na WEG, enquanto a internacionalização foi mais efetiva para a BRF e WEG. Com isso, é possível concluir que as estratégias adotadas pela BRF, Hering e WEG trouxeram bons resultados e possivelmente foram fundamentais para o crescimento das empresas nos últimos vinte anos.

Palavras-Chave: Estratégias de crescimento; BRF; Hering; WEG; Têxtil; Bens de capital; Indústria alimentícia.

ABSTRACT

The present work aims to analyze and identify the growth strategies of the companies BRF, Hering and WEG, all founded in the countryside of Santa Catarina and with more than fifty years of history. The three companies achieved national notoriety and have been constantly evolving and expanding since their foundation, being a reference in their segments. BRF and WEG became companies with global operations in the early 2000s. In order to meet the objectives of this work, research was carried out on academic works, company results reports, reports, financial statements, dissertations and theses. A national and state panorama of the food industry, capital goods and textile sectors is presented, in which the companies of the present study are inserted. The analysis of the companies' growth strategies includes data referring to the last twenty years. The results obtained in this work indicate the application of all growth strategies in the three companies. Correlations were found between the growth strategies applied by each company, showing similarities in effectiveness, especially for the differentiation and vertical integration strategies. The diversification strategy showed better results at WEG, while internationalization was more effective at BRF and WEG. With this, it is possible to conclude that the strategies adopted by BRF, Hering and WEG brought good results and were possibly fundamental for the growth of companies in the last twenty Years

Keywords: Growth strategies; BRF; Hering; WEG; Textile; Capital goods; Food industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - VBPI da indústria de alimentos de Santa Catarina	40
Figura 2 - VTI da indústria de alimentos de Santa Catarina	40
Figura 3 - Visão Geral dos Produtos Exportados em 2020.....	41
Figura 4 -Principais produtos exportados pela indústria de alimentos catarinense em 2019.....	42
Figura 5 - Principais destinos das exportações do setor da indústria de alimentos catarinense	43
Figura 6 - Tendências do PIB e formação bruta de capital fixo (FBCF) no Brasil	47
Figura 7 - Produção física de bens de capital no Brasil.....	48
Figura 8 - Evolução das importações dos setores produtivos do Brasil.....	49
Figura 9 - Balança comercial da indústria de bens de capital no Brasil (US\$ milhões)..	50
Figura 10 - Evolução da VBPI do setor em SC (R\$ bilhões).....	51
Figura 11 - Evolução da VTI do setor em SC (R\$ bilhões)	51
Figura 12 - Variação anual da produção física da indústria de máquinas e equipamentos	52
Figura 13 - Balança comercial do setor de máquinas e equipamentos em Santa Catarina	53
Figura 14 - Fluxo de produção da cadeia têxtil.....	54
Figura 15 - Empregos Formais na Indústria Têxtil por Grupo em 2015	56
Figura 16 - Número de unidades produtivas do setor têxtil do Brasil, total e por segmento	57
Figura 17 - Evolução da renda média nominal e consumo de têxteis por habitante no Brasil.....	58
Figura 18 - Balança comercial do setor têxtil (USD milhões).....	61
Figura 19 - Número de empregos no setor têxtil Catarinense	62
Figura 20 - Número de estabelecimentos no setor têxtil Catarinense.....	63
Figura 21 - Produtivo do setor por trabalhador em reais	63
Figura 22 - Variação anual da produção física industrial	64
Figura 23 - Evolução da balança comercial do setor têxtil em SC	65

Figura 24 - Participação dos principais produtos importados pelo setor têxtil catarinense em 2020.....	66
Figura 25 - Evolução da participação das despesas com vendas e administrativas sobre a receita líquida da BRF.....	71
Figura 26 - Campanha de marketing da Margarina Qualy em 2020.....	74
Figura 27 - Campanha de lançamento da marca BRF em 2009.....	76
Figura 28 - Market share da Perdigão em 2008.....	79
Figura 29 - Marcas da BRF em 2009 após a fusão com a Sadia.....	79
Figura 30 - Linha de produtos da Perdigão em 2008.....	80
Figura 31 - Market share da BRF em 2009 (%).....	81
Figura 32 - Cadeia produtiva de carnes.....	84
Figura 33 - Cadeia produtiva de lácteos.....	84
Figura 34 - Evolução da estratégia de internacionalização da BRF.....	87
Figura 35 - Faturamento bruto Perdigão.....	89
Figura 36 - Faturamento e volume com exportações Sadia.....	89
Figura 37 - Evolução da receita operacional da WEG.....	111
Figura 38 - Participação relativa dos processos de fabricação WEG em 2001.....	114
Figura 39 - Verticalização modular.....	115
Figura 40 - Fluxograma das linhas de produtos WEG.....	117
Figura 41 - Panorama do mercado externo da WEG em 2020.....	119
Figura 42 - Participação das Receitas Operacionais Brutas da WEG em 2020.....	120
Figura 43 - Fluxo de desenvolvimento de produtos WEG.....	121
Figura 44 - Evolução dos investimentos em PD&I da WEG.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo de energia (MWh/ano) / ROL - Receita Operacional Líquida	106
Gráfico 2 - Consumo de água por fonte de captação (m ³)	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variações anuais da indústria de alimentos (acumulado 12 meses)	36
Tabela 2 – Indústria de alimentos – Balança comercial.....	37
Tabela 3 - Faturamento nominal dos canais de distribuição da indústria alimentícia.....	38
Tabela 4 - Indicadores conjunturais da indústria de bens de capital no Brasil.....	46
Tabela 5 - Saldo comercial do setor têxtil por segmento, 2000 e 2007	59
Tabela 6 - Comércio exterior de produtos têxteis de algodão em 2007	60
Tabela 8 - Participação das receitas com Mercado Externo BRF	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	METODOLOGIA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	OBJETIVOS DA FIRMA.....	20
2.2	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	21
2.2.1	Liderança em baixo custo	22
2.2.2	Estratégia de diferenciação	24
2.2.3	Diversificação	27
2.2.4	Estratégia de verticalização	29
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	30
2.4	INOVAÇÃO.....	31
3	INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA, BENS DE CAPITAL E TÊXTIL	34
3.1	A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA.....	34
3.1.1	Introdução e características da indústria alimentícia	34
3.1.2	O setor da indústria alimentícia no Brasil	35
3.1.3	O setor da indústria alimentícia em Santa Catarina	38
3.2	O SETOR DE BENS DE CAPITAL.....	43
3.2.1	Introdução e características do setor de bens de capital	43
3.2.2	O setor de bens de capital no Brasil	45
3.2.3	O setor de bens de capital em Santa Catarina	50
3.3	O SETOR TEXTIL.....	53
3.3.1	Introdução e características do setor da indústria têxtil	53
3.3.2	O setor têxtil no Brasil	55

3.3.3 O setor têxtil em Santa Catarina	61
4 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRF, HERING E WEG	67
4.1 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA BRF	67
4.1.1 Contexto histórico e formação da BRF	67
4.1.2 Estratégias de crescimento da BRF	67
4.1.2.1 <i>Liderança em baixo custo BRF</i>	68
4.1.2.2 <i>Estratégia de diferenciação da BRF</i>	72
4.1.2.3 <i>Estratégia de diversificação da BRF</i>	77
4.1.2.4 <i>Estratégia de verticalização da BRF</i>	82
4.1.2.5 <i>Internacionalização da BRF</i>	86
4.1.2.6 <i>Inovação da BRF</i>	91
4.2 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA HERING	94
4.2.1 Contexto histórico e formação da Hering	94
4.2.2 Estratégias de crescimento da Hering	95
4.2.2.1 <i>Estratégia de liderança em baixo custo da Hering</i>	95
4.2.2.2 <i>Estratégia de diferenciação da Hering</i>	96
4.2.2.3 <i>Estratégia de diversificação da Hering</i>	99
4.2.2.4 <i>Estratégia de integração vertical da Hering</i>	100
4.2.2.5 <i>Internacionalização da Hering</i>	102
4.2.2.6 <i>Inovação da Hering</i>	103
4.3 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA WEG	105
4.3.1 Contexto histórico e formação da WEG	105
4.3.2 Estratégias de crescimento da WEG	105
4.3.2.1 <i>Estratégia de liderança em baixo custo da WEG</i>	105
4.3.2.2 <i>Estratégia de diferenciação da WEG</i>	107
4.3.2.3 <i>Estratégia de diversificação da WEG</i>	110
4.3.2.4 <i>Estratégia de integração vertical da WEG</i>	113
4.3.2.5 <i>Internacionalização da WEG</i>	118
4.3.2.6 <i>Inovação da WEG</i>	121

5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRF, HERING E WEG	124
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERÊNCIAS	132

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A teoria da firma detalha como agente básico da oferta, as empresas. Estas firmas são unidades econômicas básicas de uma economia de mercado onde suas funções estão atreladas ao consumo e produção de bens para a oferta aos consumidores no sistema de preços de mercado.

No pensamento neoclássico, a firma é identificada como um ente jurídico, podendo essa ser caracterizada como um negócio individual, microempresa ou até mesmo grande empresa, com grandes linhas de produção e muitos funcionários, onde todas possuem um objetivo em comum: a maximização de lucros dependente do mercado e da tecnologia disponível (COSTA, 2016, p. 3). Segundo a teoria econômica, a maximização dos lucros é representada pelo saldo das receitas advindas da venda dos seus produtos ou serviços, descontados os custos derivados da remuneração dos fatores produtivos e bens intermediários utilizados na produção. O ponto ótimo da firma para maximização dos lucros é encontrado no nível de produção onde a receita marginal é igual aos custos marginais. (CORTEZ, 1981, p. 80 apud BONATTI, 2021, p. 15).

Estas teorias, entretanto, limitam o crescimento das empresas ao ponto de equilíbrio, dado os fatores que impedem a ampliação indefinida da produção e das estruturas de mercado inerentes a firma. Em concorrência monopolística, o limite da produção é identificado quando os rendimentos decrescem conforme a venda de unidades adicionais (KON, 2017, p. 51).

As teorias mais modernas, no entanto, divergem da abordagem de crescimento marginalista, determinando os limites de crescimento das empresas por meio de diferenças mais abstratas, tais como: limitação de administração da firma, que podem causar custos crescentes no longo prazo; limites de mercado, ocasionando vendas decrescentes; perspectivas futuras pessimistas, as quais podem causar aumento nos custos ou queda nos rendimentos, conforme aumento da produção. (KON, 2017, p. 52).

A base teórica dessa evolução do crescimento das empresas, não limitada a teorias marginalistas é, em parte, resultado do estudo da economia industrial, que

utiliza da teoria econômica para destacar as estratégias de crescimento das empresas. Analisando os conceitos de vantagem de custo, diferenciação de produto, diversificação de atividades, internacionalização, inovação e difusão tecnológica tem-se como resultado um panorama teórico e analítico das razões que levaram grandes empresas a alcançar bons resultados e se manterem no mercado por muitos anos.

O setor industrial no Brasil tem passado por um processo de redução na sua participação no produto brasileiro, sendo que atingiu 11,4% do PIB em 2018, e já chegou a 17,8% em 2004 - maior participação de toda a série histórica de 1996-2018 do IBGE (VALOR ECONÔMICO, 2020).

Segundo dados do IBGE (2020), no período de 2013 a 2019, a indústria brasileira perdeu 8,5% de suas empresas e 15,6% das vagas de trabalho, resultado de quedas consecutivas durante todo o período. Além disso, a pesquisa aponta também um crescimento na concentração industrial, onde as oito maiores empresas industriais geraram 24,7% do Valor de Transformação Industrial (VTI) frente ao percentual de 22,3% identificado em 2010 (IBGE, 2021).

O setor industrial no estado de Santa Catarina, no entanto, aponta perspectivas melhores que as de nível nacional. O estado catarinense possui a maior participação de empregos na indústria do país, correspondendo a 34 em cada 100 empregos formais (RAIS, 2019 apud FIESC, 2021). Além disso, a participação da indústria no PIB também é maior em Santa Catarina do que no Brasil, chegando a 26,7% do produto em 2019, a segunda maior entre os estados brasileiros (RAIS, 2019 apud FIESC, 2021). O estado também despontou na participação do VTI na região Sul, onde no período de 2010 a 2019 avançou 1,7 pontos percentuais (p.p) tornando-se o estado que mais aumentou a participação na região, chegando a 27,4%. Dentre os destaques, está a expansão da indústria de alimentos que ampliou sua participação frente a indústria têxtil (IBGE, 2021).

Desta forma, o presente trabalho busca investigar quais estratégias de crescimento as grandes empresas industriais catarinenses utilizaram para alcançar o seu patamar atual de resultados. Para isso, toma-se como referencial do estudo os casos da WEG, BRF e Hering, todas com fundação no estado de Santa Catarina e com

um histórico de atuação superior a 50 anos, além de todas elas serem referências em seu segmento em todo o território nacional.

A WEG, com sede em Jaraguá do Sul foi fundada no início da década de 1960. Destaque em seu segmento, a WEG é a líder mundial do setor de eletromotores, sendo a terceira maior empresa do estado de Santa Catarina (Revista Exame, 2020). A empresa possui um histórico de crescimento consolidado, a qual, no período de 2010 a 2020, multiplicou quase quatro vezes o resultado de Receita Operacional Líquida (ROI), partindo de 4.391 milhões para 17.469 milhões de reais, um crescimento de 397% (CENTRAL DE RESULTADOS WEG, 2021).

A BRF, empresa multinacional com sede em Itajaí, embora criada em 2009, tem sua história fundamentada na origem de suas duas principais marcas: a Sadia e a Perdigão. Estas marcas foram fundadas no interior de Santa Catarina em meados do século XX, onde em poucos anos alcançaram notoriedade nacional e tornaram-se referência no segmento agroindustrial de alimentos (Institucional BRF, 2021). No período de 2017 a 2020, a empresa apresentou um crescimento em sua Receita Operacional Líquida (ROI) de quase 40%, partindo de 28.314 milhões para 39.469 milhões de reais (RESULTADOS BRF, 2021).

A Hering, empresa centenária de origem Catarinense, teve sua fundação em Blumenau no ano de 1880. Criada por dois irmãos de origem alemã, a marca logo se destacou em sua região de origem pela qualidade das roupas produzidas. Nos últimos anos, a Hering alcançou a marca de 500 lojas, além de estar presente em mais de 3800 pontos de comércio multimarcas. Esta grande capilaridade em território nacional possibilitou a empresa ser destaque em aceitação do público, sendo uma marca reconhecida por 9 em cada 10 brasileiros, segundo pesquisa da própria companhia. Nos primeiros anos da década de 2010, a empresa apresentou um crescimento superior a 225% em sua Receita Bruta, partindo de 876 milhões, em 2009, para 2.011 milhões de reais, em 2014 (RELEASE DE RESULTADOS Hering, 2014).

Assim, utilizando como base o histórico de desenvolvimento dessas três empresas, o presente trabalho pretende identificar as estratégias de crescimento adotadas por elas nos últimos vinte anos, comparando essas estratégias com os

respectivos segmentos de atuação de cada empresa e quais os principais resultados obtidos para o período estudado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de crescimento das empresas BRF, Hering e Weg nos últimos vinte anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir são apresentados os objetivos específicos:

- Apresentar um panorama sobre os setores da indústria alimentícia, bens de capital e têxtil em Santa Catarina e no Brasil;
- Identificar as estratégias de crescimento das empresas BRF, Hering e WEG.
- Verificar as semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas BRF, Hering e WEG.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo dados do IBGE (2018), apenas 25% das empresas brasileiras se mantêm abertas após 10 anos de criação. Com isso, a realização do presente trabalho justifica-se então como forma de identificar quais estratégias de crescimento da firma foram adotadas pelas empresas BRF, Hering e WEG, com o intuito de elucidar as razões do sucesso de cada uma em seu respectivo segmento. A escolha das empresas foi pautada pelo reconhecimento delas pelo grande público como grandes empresas de Santa Catarina, além de serem notavelmente referência em seus segmentos, tanto em esfera nacional, como internacional.

1.4 METODOLOGIA

O desenvolvimento do trabalho é norteado pela análise e comparação das estratégias de crescimento das empresas BRF, Hering e WEG. Portanto, a metodologia adotada para o estudo será a de estudo de caso, sendo caracterizada pela delimitação sistêmica, exemplificada por uma instituição, currículo, grupo ou pessoa, sempre utilizando como pressuposto da singularidade de identificação singular do estudo. (KAHLMAYER-MERTENS et al., 2007, p.54 apud CANOVA, 2015, p.14).

Os desdobramentos dos objetivos específicos serão realizados a partir das classificações de pesquisas: exploratórias e descritivas. Os estudos exploratórios têm como objetivo identificar as formas e os tamanhos de seus objetos, os princípios que regem sua atividade, as causas que o determinam, além das relações existentes entre seus elementos componentes, sendo a pesquisa desenvolvida com um planejamento flexível possibilitando a análise dos problemas a serem encontrados. (GIL, 2010, p.37 apud ROSA, 2015 p. 16).

O referencial teórico visa fornecer um arcabouço conceitual para compreender e explicar a relação entre os conceitos-chave do estudo. Para a fundamentação do presente trabalho será elaborada uma descrição com base em dados secundários, a partir de pesquisa bibliográfica em livros sobre as temáticas, trabalhos acadêmicos e artigos científicos, com o objetivo de descrever e definir os principais conceitos econômicos e detalhar as principais estratégias de crescimento das empresas.

Na sequência, será apresentado um panorama geral sobre os setores das empresas selecionadas para o estudo de caso do presente trabalho. Para isso, serão apresentadas, a partir de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos ou materiais de jornais, as características, variáveis econômicas e estruturas dos setores em Santa Catarina e no Brasil.

No capítulo seguinte, serão apresentadas referências teóricas das estratégias de crescimento empresarial das empresas deste estudo: BRF, Hering e WEG. Como referencial da pesquisa, serão utilizados trabalhos acadêmicos e artigos científicos, dados extraídos nos sites das companhias, relatórios de resultados financeiros disponibilizados aos investidores e matérias de jornais. A partir destes dados, espera-se

encontrar dados quantitativos que validem o histórico de crescimento da empresa, com base nas estratégias de crescimento da firma na teoria econômica.

No quinto capítulo, serão apresentadas as comparações entre as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas, correlacionando-as aos seus respectivos segmentos. As conclusões serão caracterizadas como qualitativas, pois não serão utilizados somente dados numéricos para definição da análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OBJETIVOS DA FIRMA

A teoria da empresa é uma teoria econômica em que a empresa é a unidade básica de análise. Essa teoria examina como as empresas tomam decisões, inclusive, em relação a quanto investir em capital físico, como máquinas, e pesquisa. Também, procura explicar o que determina a natureza de uma entidade empresarial e como sua estrutura e operações afetam a sociedade. A teoria da firma mais recente, contudo, reúne os objetivos como um conjunto de fundamentos com diferentes abordagens teóricas e epistemológicas, concentrados principalmente na contraposição entre a visão neoclássica de orientação da firma e mercados.

A teoria neoclássica parte da ideia de que o equilíbrio de mercado mais eficiente é aquele em que as empresas são completamente livres para tomar decisões de produção e preços, sendo utilizada para examinar o comportamento estratégico das empresas. Na abordagem marginalista do equilíbrio geral, a empresa possui objetivo de conjugar os diversos recursos de produção para obter máxima eficiência econômica e técnica dos fatores produtivos, caracterizando a firma como uma transformadora de insumos (WALRAS, 1996 apud MEIRELLES, 2011 p. 17-25).

Esta visão de operação das empresas é coerente com o período histórico prévio a Primeira Revolução Industrial, onde os modelos de negócio eram essencialmente voltados a mercados locais e atomizados. As empresas atuavam em poucas atividades, o que restringia as decisões estratégicas apenas às compras de insumos e distribuição de produtos (TIGRE, 1998 apud MEIRELLES, 2011 p. 17-25).

A partir da década de 1940, deu-se início, nos EUA, a uma nova vertente de análise dos objetivos da firma, não mais pela ótica marginalista, mas por uma visualização mais ampla das estruturas internas da empresa moderna como concorrentes do crescimento da firma. As novas estratégias das empresas foram atualizadas de tal forma que certos pressupostos fundamentais se tornaram inaplicáveis. (BERLE; MEANS, 1984, p. 273 apud KON, 2017, p.52).

Os novos pressupostos, de forma generalista, definiram os limites do crescimento da firma pelas limitações técnicas e administrativas dos gestores, como também pelos limites de mercado - que podem resultar em vendas e rendimentos decrescentes; e, também, pelas perspectivas incertas com relação ao futuro - que ocasionam incrementos nos custos com o aumento da produção e redução dos rendimentos das vendas. Estas novas características para os objetivos da firma, até então, não eram contempladas nas análises da teoria da firma tradicional marginalista (KON, 2017, p. 53).

2.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

O estudo das estratégias de crescimento da firma tem como função analisar as instituições e como sua existência impacta na vida social e econômica da sociedade, bem como sua relação com os agentes econômicos externos e mecanismos de interferência, intrínsecos à firma (LORINO, 1992 apud SAUERBRONN; at al, 2011, p. 3).

O crescimento da firma pode ser identificado de duas formas distintas: pelo crescimento dos resultados em geral, por meio do crescimento das vendas ou da produção, durante o período analisado; ou pelo aumento desses mesmos indicadores, sendo somado a melhora na qualidade dos processos - resultado de processos de desenvolvimento adotados devido a mudanças ou transformações estruturais na funcionalidade da firma (KON, 1994 apud SAUERBRONN; at al, 2011, p. 3-4).

Logo, o crescimento empresarial pode ser identificado por condições externas favoráveis a transformação do referido organismo econômico. Alguns fatores externos impulsionadores do avanço da firma podem ser exemplificados pelo crescimento populacional, disponibilidade de recursos naturais e progresso técnico, sendo essas as primeiras forças impulsionadoras amplamente reconhecidas (SAUERBRONN; at al, 2011, p. 3-4).

As estratégias de crescimento, no entanto, são as ações adotadas pelas firmas para empregar essas condições favoráveis de forma eficiente, ou ainda, são os

métodos utilizados para superar a ausência de tais diferenciais. Os tópicos seguintes elucidam as principais estratégias adotadas pelas firmas modernas.

2.2.1 Liderança em baixo custo

A estratégia de liderança em baixo custo é exemplificada pelas empresas protagonistas em vantagens competitivas que possuem custos gerais inferiores aos dos seus concorrentes. Estas empresas se destacam por estruturas de identificação bem desenvolvidas ao ponto de serem capazes de mapear e executar estratégias contínuas para a redução dos custos de produção.

O bom desempenho lucrativo desta estratégia pode ser alcançado com base em duas opções. A primeira delas é utilizar a liderança em baixo custo para ampliar o número de consumidores, aumentando a fatia de mercado pela adoção de preços inferiores aos dos concorrentes. Esta redução nos preços pode ser feita de forma desproporcionalmente menor que a vantagem de custo - mantendo assim uma boa margem por produto vendido; ou proporcional a vantagem de custo - com o intuito de ampliar ainda mais a participação de mercado, de tal forma a compensar a margem de lucro reduzida de cada produto. Desta forma, o aumento da quantidade vendida de unidades adicionais supriria a perda da margem de cada unidade. A segunda opção é a manutenção dos preços atuais sem o aumento da fatia de mercado, mas utilizando das vantagens de custo para aumentar sua margem de lucro por unidade vendida (THOMPSON JR.; STRICKLAND II; GAMBLE, 2007 p. 135).

A liderança em baixo custo tende a ser mais atraente às empresas que atuam em mercados onde os compradores são mais atraídos por preços reduzidos, em que os produtos dos concorrentes possuem baixa diferenciação ou são idênticos. Neste cenário, a empresa líder em baixo custo é a que determina o menor preço - mas com lucros acima das demais, com isso, estabelece também uma barreira de entrada. Para THOMPSON et al (2007) os melhores resultados para a estratégia de baixo custo ocorrem, primeiramente, em mercados onde a concorrência de preço é vigorosa. Desta forma, os produtos com menores custos possibilitam preços mais baixos, sendo esse seu diferencial para ampliar sua participação de mercado.

Outra característica de mercado levantada por THOMPSON et al (2007), que garante bons resultados da estratégia de baixo custo, ocorre em ambientes competitivos onde não há muitas formas de diferenciação dos produtos e os compradores são mais suscetíveis a substituição por preços mais baixos. Além disso, nesses mercados também é predominante a existência de padrões de características do produto, onde a qualidade não é um fator de diferenciação da usabilidade do produto pelos compradores. Nestes mercados, também, não há grandes custos para substituição do produto já utilizado, garantindo uma maior flexibilidade de mudança para um fornecedor com menor preço.

O alcance da liderança de baixo custo depende primordialmente de os administradores analisarem quais atividades implicam maiores custos para a produção do seu produto. A partir deste estudo, as empresas devem utilizar este referencial para buscar intensamente a melhoria de processos que possibilitem a redução dos custos de produção e despesas administrativas. Parte deste esforço deve ser alocado na reestruturação da cadeia de valor com o objetivo de reduzir etapas que não agreguem à formação do produto. Para que esta estratégia tenha um trabalho contínuo, Thompson, et al (2007), afirmam que normalmente as empresas líderes em baixo custo trabalham para criar uma cultura corporativa voltada a redução dos custos, onde os colaboradores de diversas áreas atuam simultaneamente na busca deste objetivo. Outro ponto importante, levantado pelos autores, é a utilização de *benchmarking* com o intuito de comparar seus custos com empresas atuantes em atividades correlatas com o objetivo de identificar possíveis pontos de melhoria em seus processos.

Segundo Thompson, et al. (2008), existem várias ações que podem ser colocadas em prática para um melhor gerenciamento de custos. Essas estratégias são elencadas a seguir:

1. Por meio da adoção de processos voltados a alcançar o máximo de economia de escala. Para isso, é necessário diminuir os custos por unidades produzida por meio do aumento de escala da produção;
2. Investimentos no treinamento e experiência de empregados. Essa ação tem o intuito de usufruir dos efeitos da curva de aprendizado, diminuindo os custos de execução das atividades que envolvem funcionários ao longo do percurso;

3. Zerar a capacidade produtiva ociosa, pois utilizar toda a capacidade produtiva da empresa permite reduzir significativamente os custos por unidade;
4. Maximizar o volume de vendas, alocando adequadamente custos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e marketing. A capacidade de aplicar corretamente esses custos possibilita a empresa maximizar o volume vendido, reduzindo os custos por unidade;
5. Aplicar métodos de operação que reduzam a mão de obra, com a automação de processos manufaturados;
6. Buscar a redução do custo com matéria prima pela substituição de fornecedores ou materiais por opções mais acessíveis;
7. Maximizar a eficiência da cadeia de suprimentos, que ocorre por meio do gerenciamento de fornecedores buscando vantagens de custos;
8. Adotar sistemas de automação para melhorar a eficiência operacional, reduzindo o tempo de produção e demais custos;
9. Negociar custos com fornecedores frequentemente. Com o aumento da capacidade produtiva e maior demanda por suprimentos, cresce o poder de barganha da empresa para alcançar melhores custos;
10. Identificar as vantagens da aplicação de terceirização ou integração vertical. A terceirização de etapas produtivas pode resultar na redução de custos e a aplicação de integração vertical pode trazer melhores resultados. A empresa que adota uma postura de líder em custos precisa constantemente analisar as vantagens de terceirizar ou integrar.

2.2.2 Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação se distancia da liderança em baixo custo como uma alternativa às firmas que buscam alcançar clientes que percebam o valor agregado dos seus produtos em detrimento aos preços, assim, conseguindo se distanciar dos concorrentes a nível de preços e custos. Como elucidam HITT et al (2011), “A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir

bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”.

A diferenciação é caracterizada por um forte conhecimento das firmas sobre seu público-alvo, pois para alcançar o devido êxito desta estratégia é necessário conciliar os diferenciais do produto com o nível de preço que seus clientes estão dispostos a pagar.

Quando as características diferenciadas de um produto são criadas com custos não competitivos, o preço do produto pode ultrapassar aquele que os clientes-alvo estão dispostos a pagar. Quando a empresa tem um entendimento completo do que os seus clientes-alvo valorizam, da importância relativa que eles dão à satisfação de diferentes necessidades e pelo que eles estão dispostos a pagar um preço com ágio, a estratégia de diferenciação pode ser utilizada com êxito (HITT et al, 2011, p. 110).

Para THOMPSON et al (2007) uma estratégia de diferenciação é mais efetiva quando há muitos clientes na busca por um produto com atributos diferenciado. O autor define as características para que tal estratégia obtenha sucesso: um mercado onde se tenha espaço para praticar um preço elevado para os seus produtos e que reflita no aumento das vendas unitárias; e, a procura pela função diferenciada do produto que atrai compradores adicionais. Outro aspecto importante destacado por THOMPSON et al (2007), para o sucesso desta estratégia, é a obtenção de fidelidade por parte dos clientes com relação a identidade da empresa, buscando a associação da marca como característica de valor agregado ao produto da firma.

A diferenciação aumenta a lucratividade sempre que o preço extra conseguido pelo produto suplanta os custos adicionais para obtê-la. As estratégias de diferenciação de uma empresa falham quando os compradores não valorizam o caráter único da marca e quando a abordagem que a empresa emprega para a diferenciação é facilmente copiada ou igualada pelos concorrentes (THOMPSON et al, 2007, p. 145).

Para se obter sucesso com esta estratégia, a firma precisa alcançar diferenciais que vão muito além do desenvolvimento de um produto em específico ou uma campanha de marketing isolada. A diferenciação precisa ser permeada em toda a cadeia produtiva, passando pelos mais diversos setores da empresa, como a área de

suprimentos que é responsável por assegurar uma rigorosa seleção de bons fornecedores que garantirão um bom nível de qualidade dos insumos e entregas nos prazos necessários a produção. O setor de desenvolvimento de produtos (P&D) tem como objetivo o desenvolvimento de características do produto que agreguem qualidade construtiva, como: maior número de usos e funções, maior segurança ao usuário, melhor capacidade de reciclagem e redução do impacto ambiental. As áreas de produção necessitam reduzir falhas de construção do produto com objetivo de garantir uma maior vida útil e maior extensão do prazo de assistências e coberturas contra defeitos, assegurando assim uma melhor experiência ao usuário (THOMPSON et al, 2007, p. 146).

O foco na cadeia de distribuição também não pode ser deixado de lado em uma estratégia de diferenciação. A eficiência no fornecimento do produto com a cobertura de estoque ideal nos pontos de venda, evitando a ruptura e comprometimento das vendas, é uma das peças-chaves dessa estratégia. Além disso, esse também é um aspecto chave para uma entrega rápida aos clientes, que terão uma maior satisfação com a marca e uma melhor percepção de valor agregado (THOMPSON et al, 2007, p. 146).

THOMPSON et al (2007) também detalha que os setores de marketing, vendas e atendimento ao cliente têm uma grande responsabilidade na satisfação do cliente com o produto, sendo esses responsáveis por fornecer uma assistência técnica de qualidade superior aos clientes. O trabalho dessas áreas é garantir retornos rápidos e eficientes aos clientes para os serviços de manutenção e suporte, assegurando melhores informações aos clientes, além de negociação de condições comerciais, prazos de pagamentos e demais conveniências.

Para obtenção de bons resultados por meio dessas estratégias, Thompson, et al. (2008, p.146) pontua as seguintes formas para obtenção de vantagens competitivas:

- 1- Incluir no produto atributos ou características que diminuam a percepção do usuário frente aos custos do comprador que irá utilizar o produto;
- 2- Incluir características que melhorem o desempenho do produto por meio de atributos que transpareçam ao cliente maior conveniência, duração, confiança ou facilitem o uso;

- 3- Adotar características que agreguem uma maior satisfação do cliente com fatores intangíveis ou não-econômicos; e
- 4- Por fim, agregar valor para os clientes por meio da capacitação competitiva ausente nos concorrentes. Essa estratégia é aplicada por meio do cultivo de competências que adicionam competitividade à empresa.

2.2.3 Diversificação

A diversificação é uma estratégia de crescimento que visa a expansão da firma no mercado via desenvolvimento de novos produtos ou serviços para além da área de atuação inicial. Essa estratégia, quando bem executada, permite viabilizar o crescimento do negócio por caminhos que ultrapassam o limite do mercado na disputa concorrencial. Além disso, esta estratégia possibilita, por meio da operação em conjunto de diversas atividades produtivas, a ampliação do potencial de acumulação que impacta diretamente na dinâmica de crescimento das firmas (BRITTO, 2002, p 307).

A caracterização dessa estratégia se contrapõe ao pensamento marginalista da economia clássica, onde dado o processo de concorrência intercapitalista, as firmas se limitariam a atuar somente nas atividades produtivas iniciais a que se dispuseram - sem ampliação de sua linha de produtos. Neste aspecto, a diversificação se coloca como uma vantagem competitiva das grandes empresas, que ampliam seus escopos produtivos. Também, coloca-se como uma maneira de se proteger de crises e desafios de determinados setores ou produtos (BRITTO, 2002, p 308). Além disso, a diversificação das atividades de uma empresa não implica na descontinuidade das linhas de produção em que já atua. As novas linhas de produção possibilitam que a empresa inclua tanto produtos intermediários como produtos distintos dos já produzidos (KON, 1994).

Um aspecto importante destacado por Hitt et al (2002), é que a diversificação deve ser alcançada junto com as economias de custos, buscando a eliminação de duplicidade de atividades. Essa integração de novos produtos às linhas de negócio das companhias permite transferências de *know-how*, possibilitando ainda a empresa que adota essa estratégia um maior dinamismo e eficiência produtiva.

Os meios de se alcançar a estratégia de diversificação, segundo Britto (2002), são divididos em quatro tipos:

- 1- Horizontal, por meio de produtos correlatos aos já produzidos pela companhia, tanto no que se refere ao mercado quanto à viabilidade de comercializá-los por meio dos mesmos canais de vendas;
- 2- Vertical, por meio do controle de todas as etapas produtivas, desde a obtenção dos insumos até a transformação dos produtos. Nesse sentido, a empresa passa atuar tanto como fornecedora como cliente de si mesma;
- 3- Concêntrica, com a ampliação de negócios correlatos as competências já presentes na empresa. Nesse sentido, a empresa diversifica seu portfólio a partir do núcleo de competências; e
- 4- Conglomerado, quando a empresa expande seus negócios para direções onde não há sinergia entre as linhas de produção ou estruturas administrativas. Neste formato, a relações entre os produtos da companhia são tênues e podem ser visualizados como negócios a parte.

Neste sentido, Gamble (2008, apud Pires, 2017 p. 23) também destaca que para uma empresa obter sucesso em sua estratégia de diversificação, precisa adotar os seguintes aspectos em seu negócio:

- 1- Vislumbra oportunidades de expansão para setores cujas tecnologias e produtos complementam seus atuais negócios; 2- Pode impulsionar competências e capacitações existentes, expandindo em negócios onde esses mesmos recursos fortes são fatores importantes de sucesso e ativos competitivos valiosos; 3- A diversificação para negócios fortemente relacionados cria possibilidades para a redução dos custos; e 4- Possui uma grande e conhecida marca que pode

ser transferida para os produtos de outras unidades e usada como um instrumento para aumentar as vendas e os lucros de tais unidades (GAMBLE, 2008 apud PIREZ, 2017 p. 23).

Ao optar por uma estratégia de diversificação, as empresas almejam aumentar sua participação de mercado e, ao mesmo tempo, diminuir a força de mercado dos seus concorrentes. A diversificação precisa ser conciliada com o crescimento dos canais de vendas e distribuição e de fornecedores.

2.2.4 Estratégia de verticalização

A estratégia de verticalização é definida por Wright, et al. (2009) como “fundir em um todo funcional vários estágios de atividade regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção de consumidores finais. A integração vertical pode ser plena ou parcial”. Assim sendo, essa integração pode ser dividida em plena e parcial. A primeira sendo caracteriza pela detenção total das atividades desde a matéria-prima até os produtos. A segunda ocorre quando a empresa controla algumas destas atividades.

Outro aspecto da integração vertical apontada por Wright, et al. (2009) é que ela pode ser segmentada entre regressiva ou progressiva, onde a primeira é identificada quando a firma adquire outras unidades produtivas que fornecem matéria-prima, componentes ou até mesmo produtos. A progressiva, por outro lado, é caracterizada pela aquisição de empresas clientes, ou seja, companhias que comprem seus produtos, mais próximas dos consumidores.

Os principais ganhos com a adoção dessa estratégia estão ligados às economias de escala na cadeia. Estas são alcançadas por meio da redução das etapas produtivas, redução dos custos indiretos e pelo controle das funções de distribuição - otimizando os recursos e unindo forças. Outro aspecto importante, é que esta união permite a criação mais fluída das cadeias de inovação. Não obstante, a integração da cadeia garante, por

consequência, um maior controle e gestão do processo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p.141).

Por fim, outras vantagens apontadas por Gamble (2000, apud Pires, 2017) são a integração da cadeia de suprimentos e a integração da cadeia de comercialização. A primeira pode trazer maior competitividade para a empresa quando executada de maneira a obter economias de escala iguais aos dos fornecedores externos, mantendo também os padrões de eficiência produtiva e qualidade dos materiais. A segunda tem como intuito garantir a empresa um aumento da competitividade na comercialização dos seus produtos, pois busca ter acesso direto aos seus consumidores finais, garantindo também uma maior visibilidade de marca (GAMBLE, 2000 apud PIRES, 2017).

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

O princípio básico da internacionalização se refere à comercialização de produtos ou serviços para o mercado externo ao que empresa atua. Na prática, esta demanda surge a partir da necessidade de novas oportunidades que o mercado internacional proporciona (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 211).

Essa expansão, apesar de possuir grandes vantagens para empresas, pode resultar em dificuldades no início das operações. Os custos de entrada, por exemplo, precisam ser compensados pelos resultados futuros alcançados com a ampliação do mercado. No longo prazo, a estratégia de internacionalização possibilita, quando bem dimensionada, a obtenção de economias de escala e o aumento da força competitiva da empresa - resultando no crescimento das taxas de lucros e diminuição dos riscos de atuação, quando comparado a um único mercado. (TANURE; DUARTE, 2006, p. 7).

O acesso ao mercado externo necessita de um bom nível de entendimento da companhia. Segundo Tanure e Duarte (2006), há muitas incertezas e riscos, além de um processo complexo com diversas etapas para alcançar a internacionalização. As incertezas são motivadas pelas diferenças entre o mercado externo e o doméstico no que tange a questões culturais, sociais, sistemas políticos e econômicos - que podem

afetar o sucesso nas vendas e dificultar o acesso da empresa devido à regulamentação e barreiras de entrada (TANURE; DUARTE, 2006, p. 8).

Os riscos da operação estão ligados às necessidades de aporte financeiro e administrativo, bem como de recursos materiais. Já a complexidade é dada pelo grande número de etapas necessárias para comercialização ou produção dos produtos para além das fronteiras do mercado interno.

Nesse sentido, Tanure et al. (2006) também apresenta os possíveis formatos de acesso ao mercado exterior pelas empresas que optem por essa estratégia. Divididos em três grupos, as empresas podem aplicá-los de forma concomitante ou isolada, dependendo da estrutura e estratégia adotada. Sendo assim, o primeiro formato de acesso ao mercado externo é por meio das exportações, sendo essa de modo direto, indireto ou cooperativo. O segundo modo é pelo meio contratual, onde a empresa atua por meio de licenciamentos, *Franchising*, produção terceirizada ou alianças. O terceiro formato ocorre por meio de investimento direto, seja com aquisições, abertura de subsidiárias, estabelecimento de *joint-ventures* com empresas locais, entre outros.

2.4 INOVAÇÃO

A inovação como estratégia de crescimento é uma das formas mais eficientes das empresas aumentarem sua diferenciação e se destacarem em *market share*. Segundo o Manual Frascati, a invenção é caracterizada pela criação de um processo, técnica ou lançamento de produtos. A inovação, por outro lado, ocorre quando há a aplicação prática de uma invenção.

Neste sentido, para uma empresa ser inovadora em seus processos ela não precisa necessariamente possuir setores de invenção ou investimentos em pesquisa, mas deve buscar fontes externas de invenção que as possibilite transformar um processo ou produto inovativo.

O conceito de inovação é amplamente estudado e segmentado entre as áreas de estudo de pesquisa e desenvolvimento (P&D). O Manual Oslo, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), divide a inovação em três categorias: i) inovação em produto, que ocorre quando há alterações

nas funcionalidades ou características do produto, impactando na maneira em que ele será percebido pelos consumidores; ii) inovação no processo, ligada as alterações no processo de formação dos produto ou serviço. Nessa inovação, não há necessariamente uma mudança no produto, mas ocorre uma melhora no processo produtivo, ocasionando melhoria na produtividade e a otimização dos custos; iii) inovação organizacional, que ocorre por meio de mudanças dentro das empresas, podendo ser na estrutura organizacional, nas áreas de treinamento e especialização de funcionários, nas áreas de relacionamento com o cliente ou fornecedores e nas técnicas dos processos.

Para Freeman (1997), a inovação é dividida em quatro tipos: a) incremental; b) radical; c) novos sistemas tecnológicos; d) novo paradigma tecnológico. A inovação incremental ocorre quando há um aperfeiçoamento em um processo ou produto. Ela pode ser exemplificada por novos desenhos, melhora na qualidade ou ajustes nos processos. Normalmente, a inovação incremental representa avanços pequenos nas vantagens percebidas pelos compradores e não altera por completo o produto ou o serviço consumido. A inovação radical, por outro lado, altera por completo o formato de consumo de um produto ou serviço. Para esta inovação acontecer, é necessário que ocorra uma mudança de paradigma no segmento de mercado, que traz uma nova forma de consumo. Um exemplo claro da adoção dessa estratégia é a formação da Netflix que alterou o modo como os consumidores assistem filmes e séries.

Para Freeman (1997), os novos sistema tecnológicos são caracterizados pela mudança em setores dado a necessidade de um novo campo tecnológico. Por fim, os novos paradigmas técnicos ocorrem quando há uma grande modificação que impacta diretamente a economia e a sociedade por um longo período. Para que ocorra esse paradigma, as novas tecnologias precisam atender aos aspectos de redução nos custos, grande capacidade de oferta e uma capacidade de absorção deste produto ou serviço em diversos setores e processos.

As inovações tecnológicas podem ocorrer impulsionadas pela oferta, pela demanda ou ainda pelos custos de produção. Pela oferta, ocorre quando há um *technology-push*, ou seja, um avanço das atividades de desenvolvimento e pesquisa. Por outro lado, a demanda é motivada por um *demand-pull*, ou seja, uma resposta das

empresas às necessidades da sociedade por um determinado produto ou serviço. Por fim, as inovações pelos custos de produção almejam buscar formas de economizar os recursos escassos de produção.

A identificação de empresas que adotam a inovação como estratégia de seus negócios ocorre por meio das seguintes ações: i) desenvolvimento de P&D interno ou externo; ii) incorporação de processos ou equipamentos; iii) estratégia de marketing para lançamentos; iv) projetos industriais.

3 INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA, BENS DE CAPITAL E TÊXTIL

3.1 A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

3.1.1 Introdução e características da indústria alimentícia

A indústria de alimentos está inserida dentro do setor do agronegócio o qual formado pelas mais diversas formas e tamanhos de empresas e indústrias e, nos últimos anos tem sido destaque na participação do PIB brasileiro. Em meio à crise da COVID-19, o desempenho do agronegócio em 2020 superou as expectativas dos especialistas, alcançando a participação de 26,1% do PIB nacional, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) e a Confederação da Agropecuária e Pecuária do Brasil (CNA). Nesta pesquisa é demonstrado também um crescimento no volume e na receita com exportações (MACHADO, 2021).

A indústria alimentícia, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é formada por estabelecimentos que trabalham no ramo do “processamento e transformação dos produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal” (IBGE, 2015 apud TUCKUMANTEL, 2016). Este setor é formado por empresas que atuam em diversas atividades relacionadas, como nos seguintes exemplos: produção e abate de carne bovina; produtos derivados do leite e gordura animal; fabricação de óleos de origem vegetal; produção e refino de açúcar; entre outros.

O setor também é dividido por uma cadeia de estabelecimentos que partem desde a produção dos insumos para as agroindústrias, até a rede de distribuição e comercialização dos produtos. Desta forma, a agropecuária é identificada como o setor primário, já as agroindústrias e demais produtoras de alimentos, constituem o setor secundário, por fim os canais de vendas, formado por distribuidoras, supermercados e os *food services*, estabelecimentos com venda direta ao consumidor de produtos prontos para o consumo como, restaurantes, bares e lanchonetes, formam o setor terciário. (TUCKUMANTEL, 2016 p. 26)

3.1.2 O setor da indústria alimentícia no Brasil

No Brasil a indústria alimentícia é um dos protagonistas do desenvolvimento econômico do País. Desde a virada do século XXI o setor vem sendo beneficiado pelo crescente poder aquisitivo da população brasileira e tornou-se destaque de produção e desenvolvimento de novos produtos, tanto para o mercado interno quanto para a exportação.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias (ABIA), o setor alimentício é responsável por 58% do processamento de toda a produção agropecuária, sendo a maior do Brasil em valor de produção. Além disso, o faturamento deste setor sozinho corresponde a 10,6% do total do PIB brasileiro. Ao todo até o final de 2020 havia 37,7 mil empresas do setor, um crescimento de 12,5% no número de estabelecimentos frente a 2014 (ABIA, 2021). Neste sentido, somente este setor é responsável por 1,68 milhões de postos de trabalho diretos e formais, aproximadamente 24% de todos os empregos da indústria de transformação no País. Somente no ano de 2020, o setor foi responsável 21,2 bilhões de reais em investimentos, dividido entre aplicação em plantas já existentes e em fusões e aquisições (ABIA, 2021).

Com estes indicadores, a indústria alimentícia vem aumentando seu faturamento nominal ano após ano, desde 2012. Segundo dados da ABIA, o crescimento do faturamento nominal do setor tem crescido acima dos 5% anualmente desde 2012, com exceção dos anos de 2017 e 2018 onde o crescimento foi de 4,3% e 2,1%, respectivamente. Na tabela abaixo é mostrado a séria histórica da variação do faturamento nominal, bem como demais indicadores do setor:

Tabela 1 - Variações anuais da indústria de alimentos (acumulado 12 meses)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fat. Nominal	12,7	14,1	9,3	5,6	9,8	4,3	2,1	6,7	12,8
Fat. real (*)	6,2	7,6	3,8	-1,3	-0,2	3,5	-3,7	0,6	-0,3
Vendas reais (**)	4,6	4,3	1,5	-2,8	-1,0	1,8	0,7	2,3	3,3
Produção física	3,6	3,2	1,1	-2,9	-1,0	1,7	-3,5	-0,6	1,8
Pessoal ocupado	3,1	2,7	0,9	-1,9	-1,6	0,3	0,5	-0,8	1,2
Salário médio nominal	8,0	7,1	6,9	8,2	7,3	3,0	3,1	3,7	3,2
Salário médio real	2,3	0,5	0,9	-1,0	-1,9	0,0	0,2	-0,1	-0,4
Ocupação média da capac. Instalada (%)	72,5	71,5	71,1	68,8	68,5	69,9	68,4	70,1	70,9

Fonte: Pesquisa Conjuntural ABIA

(*) Deflacionado pelo IGP-DI(FGV)

(**) Deflator FIPE Alimentos Industrializados e Semi-Elaborados (70%) e IPCA Alimentação Fora do Lar-IBGE (30%)

A indústria de alimentos brasileira, segundo dados da ABIA, é uma das mais atuantes no mercado internacional, com o valor de faturamento com exportações superior a 38 bilhões de dólares em 2020, comercializados com mais de 190 países (ABIA, 2021). Representando cerca de 18,2% de todas as exportações brasileiras no período, os maiores clientes desse setor estão concentrados no continente asiático com 45,7% de todo o valor exportado direcionado aos países desta região. Em seguida aparecem os Países Árabes com 16,2% e a União Europeia com 13,8% de participação nas exportações brasileiras da indústria alimentícia.

Neste sentido, a indústria de alimentos tem tido um papel fundamental nos últimos anos para o resultado da balança comercial. Com 32,8 bilhões de saldo na balança comercial do setor em 2020, representou cerca de 64,4% de contribuição para o saldo positivo da balança comercial do Brasil no período. Com estes números, o setor se destacou em 2020 por ser o primeiro produtor e exportador mundial de suco de laranja e açúcar, além disso aparece como o segundo maior exportador de café solúvel no mundo e o segundo maior produtor de carne bovina e de aves. Também é o segundo maior produtor de bombons e doces do mundo, bem como o terceiro maior produtor e exportador de óleo de soja e o quarto maior produtor e exportador de carne suíça do planeta.

Segundo Barros (2012), Estes dados indicam também o formato diversificado da indústria de alimentos brasileiras que se destaca pelo grande gama de produtos além de possuir uma cadeia de produção completa.

Aspecto interessante do agronegócio brasileiro é seu amplo número de produtos que são estruturados em uma cadeia completa. Açúcar e álcool, laranja, café, soja, algodão, segmento da madeira (móveis, papel e celulose, compensados etc.), tabaco, borracha, cacau, frutas, tomate, carne vermelha, carne de frango, cadeia de suínos, ovos, leite, batata, tomate e cadeias menores como flores e hortaliças encontram-se presentes no país. Essa diversificação garante estabilidade ao sistema produtivo, posto que naturais variações de preços das commodities afetam menos o sistema como um todo. Ademais, note-se que o Brasil tem, além da diversificação das exportações, um grande mercado consumidor doméstico. (BARROSI, 2012, p. 4).

Todos estes números levam o setor a se destacar no mundo como o sendo o segundo maior exportador mundial de industrializados em volume de produtos e o quinto em valor. Na tabela abaixo é demonstrado a evolução da balança comercial da indústria de alimentos com desta para os alimentos industrializados:

Tabela 2 – Indústria de alimentos – Balança comercial

Exportações		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Geral Brasil	US\$ Bi	242,6	242,2	225,1	191,1	185,2	217,7	239,3	225,4	209,8
Agribusiness Alimentar	US\$ Bi	80,7	84,9	80,8	72,6	69,7	79,4	78,4	75,1	80,8
Alimentos In Natura	US\$ Bi	30,9	35,8	35,1	33,7	29,6	36,9	43,5	40,1	42,0
Alimentos Industrializados	US\$ Bi	43,40	43,01	41,16	35,25	36,45	38,89	34,89	34,25	38,16
Alimentos Industrializados	R\$ Bi	84,8	92,8	96,9	117,5	127,3	124,1	127,5	135,0	196,7
Part% Alim. Ind. no Total das Exportações	%	17,9%	17,8%	18,3%	18,4%	19,7%	17,9%	14,6%	15,2%	18,2%
Part% Exportações Alim. Ind./Fat. Ind. Alimentação		19,6%	19,1%	18,3%	20,9%	20,7%	19,3%	19,4%	19,3%	28,1%
IMPORTAÇÕES		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Geral Brasil	US\$ Bi	223,2	239,6	229,1	171,4	137,6	150,7	181,2	177,3	158,9
Agribusiness Alimentar	US\$ Bi	11,4	12,2	11,7	9,3	11,1	10,3	10,3	10,3	10,3
Alimentos In Natura	US\$ Bi	5,1	6,1	5,4	3,9	5,4	4,6	4,6	4,9	4,8
Alimentos Industrializados	US\$ Bi	5,62	5,76	5,96	5,01	4,99	5,55	5,55	5,28	5,39
Alimentos Industrializados	R\$ Bi	11,0	12,4	14,0	16,7	17,4	17,7	20,3	20,8	27,8
Part% Alim. Ind. no Total das Importações	%	2,5%	2,4%	2,6%	2,9%	3,6%	3,7%	3,1%	3,0%	3,4%
SALDO COMERCIAL		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total Geral Brasil	US\$ Bi	19,4	2,6	-4,0	19,7	47,7	67,0	58,0	48,0	50,9
Agribusiness Alimentar	US\$ Bi	69,2	72,6	69,0	63,4	58,6	69,1	68,1	64,8	70,4
Alimentos In Natura	US\$ Bi	25,8	29,7	29,7	29,8	24,2	32,2	38,9	35,2	37,2
Alimentos Industrializados	US\$ Bi	37,78	37,25	35,20	30,24	31,46	33,34	29,34	28,97	32,77
Contribuição da Ind. de Alimentos p/ Saldo da Balança Comercial Brasileira (%)		194,8%	1456,3%	-889,0%	153,6%	66,0%	49,8%	50,6%	60,3%	64,4%
Alimentos Industrializados	R\$ Bi	73,8	80,4	82,9	100,8	109,8	106,4	107,2	114,3	169,0

Fonte: comextat, com elaboração por ABIA

O resultado no mercado interno brasileiro também demonstra a importância e a tendência de crescimento do setor. No período de 2012 a 2020 o setor acumulou um crescimento no faturamento nominal, com uma variação de 74,4% de 2012 em relação a 2020. Neste sentido, a atuação dos canais de distribuição é protagonista para o alcance dos resultados do setor. Formado pelo Varejo Alimentício e o *Food Service*, com ambos demonstrando resultados positivos desde 2012, sendo o primeiro formado por todos os pontos-de-venda cuja maior parte de suas vendas é composta de alimentos e bebidas formado, ou seja, supermercados de bairro, supermercados de rede, superlojas e atacarejos (BERNARDINO, 2004 apud MOTA, 2012). O segundo, como mencionado anteriormente é formado bares, restaurantes, lanchonetes, ou seja, negócios que atuam na produção e venda do produto para o cliente consumir fora de casa. Somados os dois canais de distribuição alcançaram um faturamento de R\$ 573 bilhões em 2020, com um crescimento de 2,8% frente a 2019. Na tabela abaixo é mostrado a evolução do faturamento dos canais de distribuição da indústria alimentícia do ano de 2012 a 2020:

Tabela 3 - Faturamento nominal dos canais de distribuição da indústria alimentícia

R\$ Bi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Varejo Alimentício	227,9	255,6	277,6	294,2	323,0	338,3	352,1	373,0	433,4
Food Service	100,9	116,5	132,8	144,0	154,2	164,7	172,8	184,7	139,9
TOTAL do Mercado interno	328,7	372,1	410,3	438,2	477,2	503,1	524,9	557,7	573,3
Part%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Part% Varejo Alimentício	69,3%	68,7%	67,6%	67,1%	67,7%	67,3%	67,1%	66,9%	75,6%
Part% Food Service	30,7%	31,3%	32,4%	32,9%	32,3%	32,7%	32,9%	33,1%	24,4%
Total Mercado Interno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

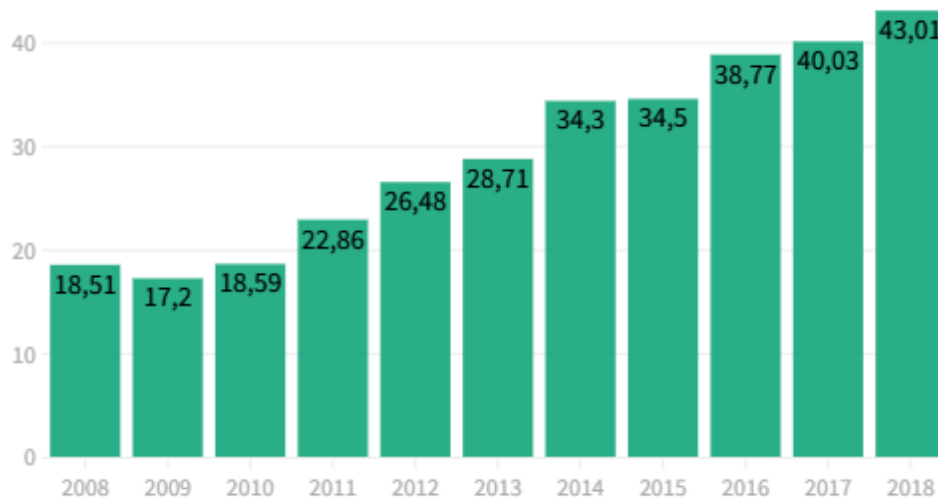
Fonte: ABIA

3.1.3 O setor da indústria alimentícia em Santa Catarina

Em Santa Catarina a indústria em geral é um dos destaques da economia do estado, sendo responsável por 26,7% do PIB em 2018. Neste sentido, a indústria de alimentos corresponde a 26,1% de toda o Valor Bruto da Produção Industrial (VBPI) em 2020, correspondendo a R\$ 43 bilhões (FIESC, 2021).

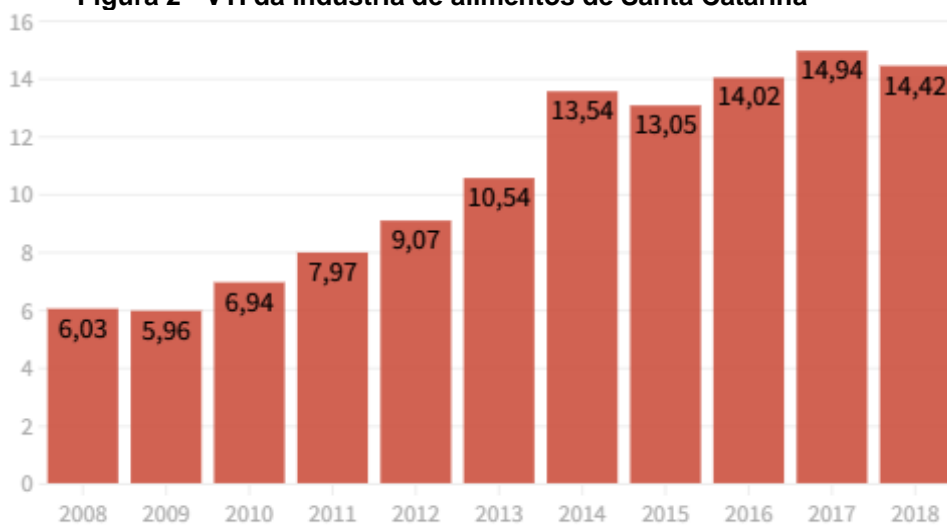
Segundo dados do IBGE em 2018, o Valor de Transformação Industrial (VTI) do estado para o setor da Indústria de alimentos fechou em R\$ 14,42 bilhões. Com isso, ao compararmos o Grau de Industrialização, “calculado a partir da participação do Valor da Transformação sobre o Valor Bruto da produção” (FIESC, 2021), podemos identificar que Santa Catarina está à frente do Brasil com média de 41,2% frente a nacional de 33,5% para o setor. Abaixo é demonstrado em figuras a evolução do VBPI e da VTI para o setor da indústria alimentícia de Santa Catarina, apontando uma tendência de crescimento desses indicadores:

Figura 1 - VBPI da indústria de alimentos de Santa Catarina



Fonte: PIA, 2019 elaborado por FIESC 2021

Figura 2 - VTI da indústria de alimentos de Santa Catarina



Fonte: PIA, 2019 elaborado por FIESC 2021

No estado a indústria alimentícia é composta por 4.113 estabelecimentos, de micro a grande porte, representando 8,1% de todos os estabelecimentos industriais. Responsável por suportar 130.325 empregos, cerca de 16% dos empregos da indústria em Santa Catarina, segundo dados do RAIS de 2019, para o ano de 2018. “Dos 4.113 estabelecimentos, 96,5% são de micro ou pequenas indústrias de até 99 empregados. Juntos, esses estabelecimentos empregam 31,1% dos trabalhadores do setor” (FIESC, 2021).

Destaque nas exportações, o setor é responsável por 40,1% das exportações da indústria de SC, com um total de 2,9 bilhões de dólares em 2019 (MDIC, 2021 apud FIESC, 2021). A maior parte desses produtos é composto por carnes de aves e suas miudezas comestíveis, frescas, refrigeradas ou congeladas e carne suína fresca, refrigerada ou congelada, os quais, representaram 29% dos 8,1 bilhões de dólares exportados por Santa Catarina em 2020 (COMEXSTAT, 2021). Abaixo segue figura com o detalhamento de todos os produtos exportados pelo estado em 2020:

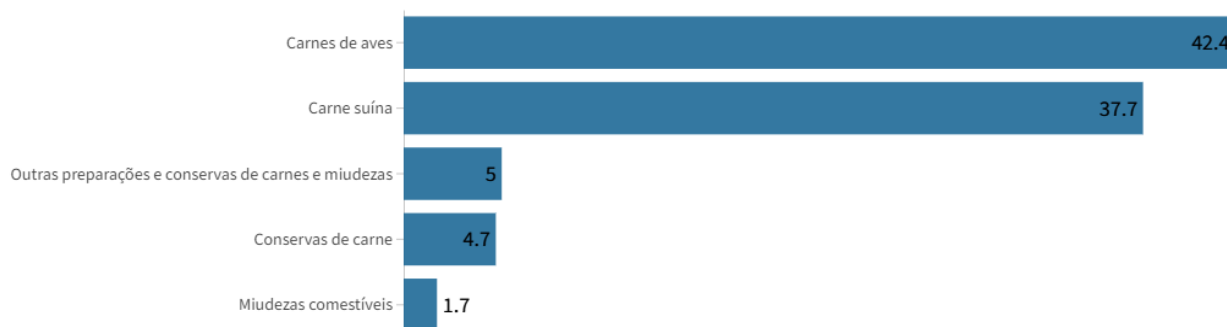
Figura 3 - Visão Geral dos Produtos Exportados em 2020



Fonte: comexstat MDIC, 2021

Cerca de 90% de toda a exportação do estado em 2020 foi relacionada a produtos da indústria, ou seja, 7,3 bilhões de dólares. Quando analisamos somente o recorte dos produtos industrializados exportados pelo estado, notamos que mais de 35% correspondem somente a indústria alimentícia, sendo a maior fatia entre os demais setores (MDIC, 2021). Abaixo é demonstrado em figura os principais produtos que compõe a exportação da indústria de alimentos em Santa Catarina em 2019:

Figura 4 -Principais produtos exportados pela indústria de alimentos catarinense em 2019



Fonte: Comextat MDIC, 2020 elaborado por FIESC, 2021

Os principais mercados externos compradores dos produtos do setor da indústria alimentícia catarinense, assim como ocorre no Brasil, são os países asiáticos que corresponderam a mais de 47% das exportações de 2019, segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Os demais destinos os quais são comercializados os produtos são os países do Mercosul, especialmente o Chile e países da união europeia, com ênfase nos países baixos. Abaixo é demonstrado graficamente os principais destinos dos produtos da indústria de alimentos catarinense em 2019, segundo dados do MDIC.

Figura 5 - Principais destinos das exportações do setor da indústria de alimentos catarinense



Fonte: Comextat MDIC, 2020 elaborado por FIESC, 2021

3.2 O SETOR DE BENS DE CAPITAL

3.2.1 Introdução e características do setor de bens de capital

O setor de bens de capital exerce um papel fundamental em economias modernas, pois desse setor partem os componentes do processo de produção dos demais setores, como mecânica e elétrica. Este setor impacta diretamente no progresso técnico dos países, com isso podemos caracterizar um país desenvolvido pela presença forte de uma indústria de bens de capital (MEGLIORINI; et al, 2002).

A WEG, empresa do estudo de caso do presente trabalho, possui forte atuação nos ramos da eletromecânica e eletroeletrônica e por isso, a análise do setor de bens e capital deste capítulo permeará esse recorte do segmento de bens de capital.

O fortalecimento do desenvolvimento nacional desse setor possibilita o crescimento da demanda agregada, impactada pelo aumento da produção, gerando mais renda e emprego. Além disso, com a expansão interna desse setor ocorre a diminuição da proporção marginal a importar, melhorando os resultados da balança de pagamento (PESSOA, 2005 p.77 apud PIRES, 2017 p 35).

Os bens de capital são todos os produtos com capacidade de gerar novos produtos ou serviços que não sofrem transformações ao decorrer do processo produtivo, ou seja, um bem que conduz o processo produtivo. O desenvolvimento da indústria de bens de capital possibilita a difusão técnica e o crescimento produtivo do país, sendo que o aumento da produtividade sem os artifícios desse setor se torna moroso ou inviável.

Compreendem como bens de capital, produtos de diferentes portes e tipos, que vão desde equipamentos pesados, como turbinas, laminadores, caldeiras, entre outros; produtos elétrico-eletrônicos, como por exemplo, geradores, transformadores, transmissores, motores; material de transportes, por exemplo, aviões, caminhões etc., até máquinas-ferramenta, máquinas para agricultura e máquinas e equipamentos para outras finalidades de uso. (MEGLIORINI, 2003 apud PIRES, 2017 p. 30).

Os bens de capital, muitas vezes são confundidos com a formação bruta de capital fixo (FBCF), apesar de serem distintos. O primeiro de fato está contido dentro da FBCF que segundo as contas nacionais é subdividida em: “máquinas e equipamentos não transporte”, categoria para máquinas utilizadas na manufatura, agricultura, elétrica, mineração e máquinas para tecnologia da informação e comunicação (TIC) e “máquinas e equipamentos transporte”, categoria que inclui caminhões, ônibus, aviões e trens. Neste sentido, apesar das separações em categorias é natural que no processo de crescimento e do investimento, todos estes bens tenham evolução produtiva, mesmo que com taxas de crescimento variadas (MIGUEZ, 2018 p. 162).

Desta forma, é comum que os bens de capital sejam reconhecidos pela primeira categoria de “máquinas e equipamentos não transporte”. Neste recorte ainda entram os produtos de bens de capital produzidos em lotes, possivelmente em série, mantendo um padrão e, por isso, um baixo grau de customização (ERBER; VERMULM, 2002

apud MIGUEZ, 2018). Além destes, também estão inseridos nessa categoria os bens de capital feitos sob encomenda que “atendem às necessidades específicas de cada cliente, sendo, inclusive, apresentados normalmente sob a forma de sistemas, quando há a integração de várias máquinas” (MIGUEZ, 2018 p. 162).

Ambos os bens de capital dessa categoria podem ser fornecidos por empresas do setor como também empresas multisetoriais, aquelas com engenharia especializada que tomam frente do projeto desde sua origem até a instalação dos equipamentos, podendo fornecer ainda serviços de operação e manutenção (O&M).

As empresas desse setor têm características heterogenias, logo existem muitos segmentos distintos dentro do mesmo setor. Parte dessas firmas poder ser especializadas em determinado produto, ou atuar em nicho, como as empresas de máquinas elétricas, agrícolas ou ferramentais. Logo, há uma maior distribuição do faturamento desse setor globalmente, com poucas empresas com resultados superiores a 10 bilhões de dólares por ano, resultado visto por especialistas do setor como tímido, dada a importância deste segmento que fornece bens para todos os demais setores (MIGUEZ, 2018 p. 163).

3.2.2 O setor de bens de capital no Brasil

O desenvolvimento desse setor no Brasil data de meados da Era Vargas com os incentivos governamentais à indústria nacional para um maior desenvolvimento econômico nacional. Contudo, a manifestação mais clara de intenções governamentais para a criação desse setor no Brasil data de 1956, com o Plano de Metas I e II do governo de Juscelino Kubitschek (ABREU, 1989 apud CARVALHO, 2015). Ambos os planos visavam o desenvolvimento da infraestrutura e o setor de base, com uma maior ênfase do segundo plano nas categorias de bens de capital voltadas ao desenvolvimento industrial.

Nos anos que se seguiram foram feitos outros incentivos do Estado para o fortalecimento do setor, como a criação de créditos de longo prazo fornecidos por meio do Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais

(FINAME), em 1971. Contudo, mesmo com estes esforços governamentais o setor não obteve grandes avanços que deixou “as contradições de uma dinâmica industrial inconclusa, incapaz de romper os limites característicos da dependência” (MAZZUCHELLI, 1977 apud CARVALHO, 2015). Neste sentido, o setor é entendido como dependente de tecnologia internacional e com necessidade de importações acentuada. Essa característica é ainda mais perceptível a partir da década de 1990 quando ocorre a abertura da economia brasileiro, que afeta diretamente o desenvolvimento da indústria nacional de bens de capital.

Como analisa Vermulm (2003), a queda das barreiras às importações e a paridade cambial podem ser as principais motivações da perda de dinamismo do setor de bens de capital, pós 1990. Com a liberação das importações, vários produtores nacionais não tiveram condições de fazer frente à concorrência, pois não conseguiam competir com os produtos importados, levando muitos produtores a abandonarem o setor (CARVALHO, 2015).

Na tabela abaixo é resumido os principais indicadores conjunturais da indústria de bens de capital de 1997 a 2004:

Tabela 4 - Indicadores conjunturais da indústria de bens de capital no Brasil

Discriminação	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Venda Bruta, (US\$ mi)	9.468	9.017	9.070	11.534	12.865	14.624	14.970	15.618
Importação (US\$ mi)	8.820	8.349	7.063	6.470	7.244	6.191	5.793	6.836
Exportação (US\$ mi)	3.901	3.727	3.298	3.518	3.591	3.701	4.940	6.842
Número de Empregos (Mil)	178	160	153	167	175	175	183	207
Utiliz. da Cap. Instalada (%)	69	66	67	76	77	78	78	82
Invest.Realiz. (R\$ mi)	1.015	1.230	955	1.915	1.733	2.748	2.852	6.101
Particip. das Importações no Consumo Aparente (%)	61,30	61,21	55,03	44,67	43,86	36,14	46,78	43,79

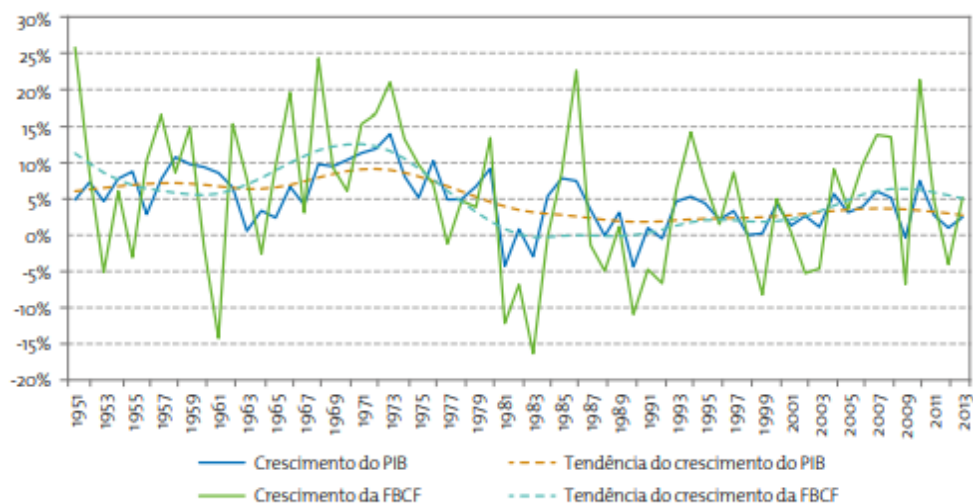
Fonte: Abimaq, 2005 com elaboração MDIC, 2007

No cenário atual do Brasil esse setor é permeado por empresas multinacionais que são fornecedoras dos segmentos mais importantes para a economia brasileira. As principais empresas do setor fornecem máquinas agrícolas para construção e para uso industrial, sendo na maioria das vezes as empresas líderes do seu segmento mundialmente. Empresas de menor porte também se fazem presente, nesse caso são

empresas nacionais que normalmente atuam em segmentos complementares as líderes de mercado, comercializando máquinas acessórias, como por exemplo: implementos agrícolas e demais peças acopladas a tratores e demais maquinários agrícolas (MIGUEZ, 2018 p. 164). A maior parte das empresas multinacionais que atuam no Brasil estão presentes com plantas industriais e cadeias de fornecedores, não apenas com representações comerciais ou instalação de suporte técnico. Isso garante com que não haja uma grande dependência do processo de investimento pressionando a balança de pagamento com a importação de bens de capital.

Como sabemos o crescimento do PIB do país é impulsionada pela evolução de demanda agregada. Neste sentido, dado um crescimento da demanda se torna necessário uma maior capacidade instalada da indústria nacional e ainda segundo Miguez (2016), “apenas com essa maior utilização da capacidade é que a demanda por bens de capital pode aumentar”. Logo, ao analisarmos os números da evolução do PIB brasileiro correlacionado ao do setor de bens de capital é perceptível o vínculo natural de crescimento deste setor dada a taxa de crescimento do PIB.

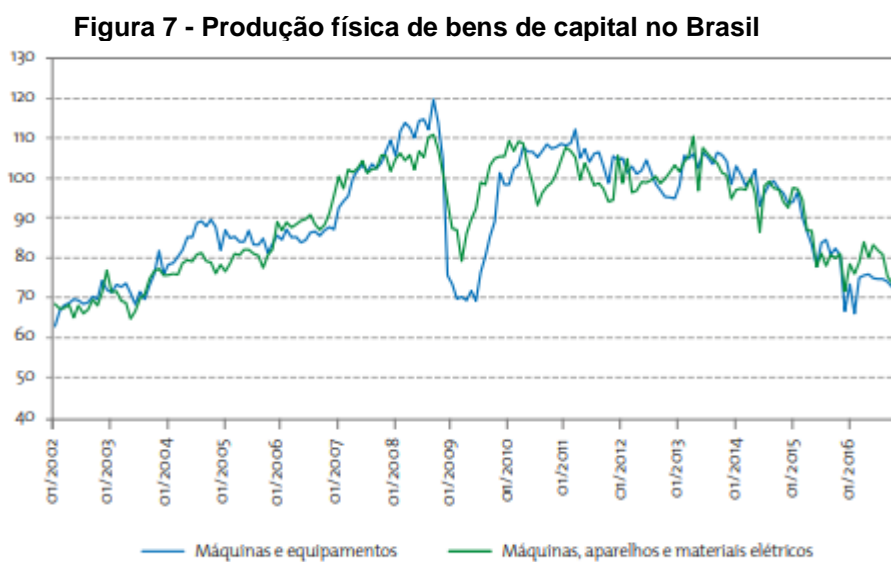
Figura 6 - Tendências do PIB e formação bruta de capital fixo (FBCF) no Brasil



Fonte: FREITAS; DWECK (2013) com elaboração de MIGUEZ, 2016

Como visto, o crescimento desse setor no Brasil assim como em outros países é intrinsecamente ligado ao crescimento do PIB, mas não somente a ele, também ao

crescimento das taxas de investimentos que são diretamente ligadas ao PIB. Neste sentido, a FBCF impulsionada pelas taxas de investimento favoreceu no início dos anos 2000 o segmento de “máquinas e equipamentos”, que passaram de 30% de representação da FBCF em 2003, para mais de 42% em 2008. Contudo, com a retração de crescimento dos investimentos tem sua participação reduzida a menos de 35% até 2015 (MIGUEZ, 2018 p. 166). Na figura a seguir é demonstrado a evolução da produção física do setor de bens de capital de 2002 até 2016. Nele é notável a queda da tendência de crescimento do setor em 2009 motivada pela crise do *subprime* de 2008, que também reduziu o PIB brasileiro e por consequência as taxas de investimento do período seguinte.



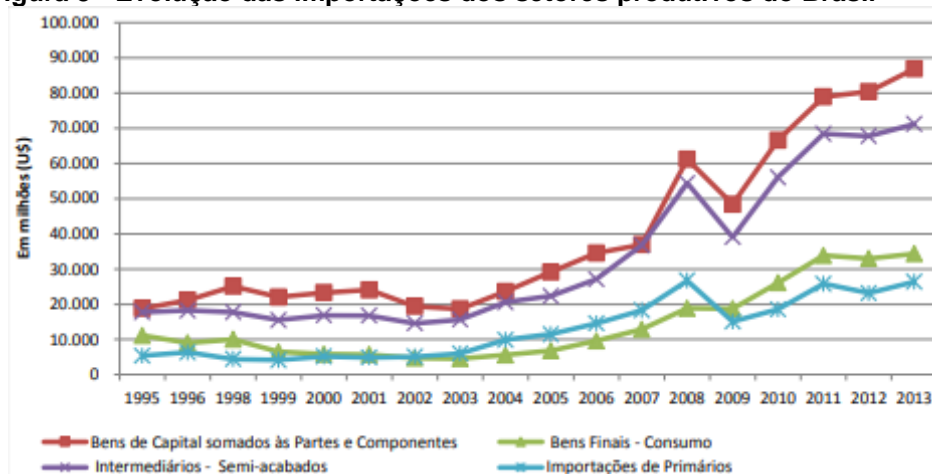
Fonte: IBGE, 2018 com elaboração de MIGUEZ, 2018.

Nos anos seguintes houve uma melhora no crescimento do setor impulsionada por programas governamentais de incentivo ao investimento (MIGUEZ, 2018). A tendência permanece linear até meados de 2013 quando devido à crise na economia brasileira e baixa nas taxas de investimentos o setor tem seu crescimento retraído.

No cenário das importações e exportações, o setor, apesar de possuir algumas empresas de destaque, ainda possui grande dependência externa. Desta forma, ao analisarmos a evolução das importações dos setores produtivos de 1995 a 2013,

podemos notar que o setor é responsável pelo maior valor em milhões de dólares importados, quando somado aos componentes e peças. Na figura abaixo é demonstrada essa comparação:

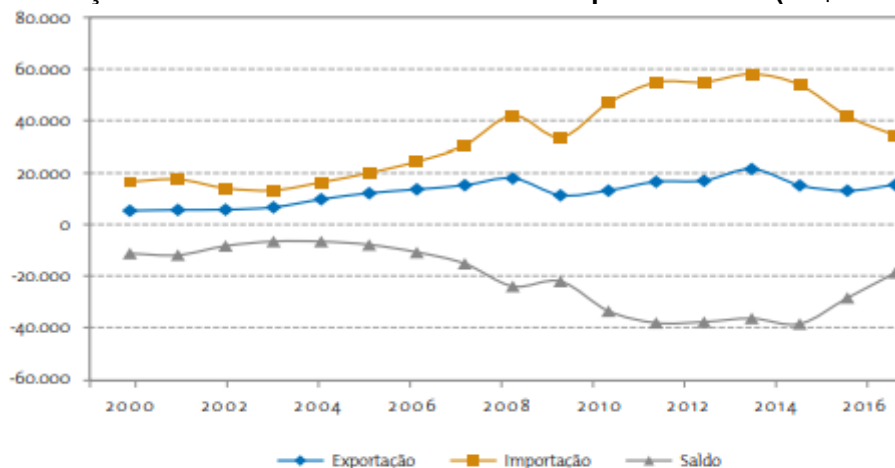
Figura 8 - Evolução das importações dos setores produtivos do Brasil



Fonte: COMTRADE, 2014 elaborado por CARVALHO, 2015

Neste sentido, quando comparamos as importações com a evolução das exportações, notamos que como previsto o setor segue com um saldo deficitário característico na balança de pagamentos. Historicamente, essa disparidade aumenta conforme os períodos de crescimento da economia brasileira. Com o impacto das crises, como a enfrentada a partir de 2013, ocorre uma redução do déficit da balança comercial, devido a diminuição das taxas de investimento. A figura abaixo demonstra essa evolução da balança de pagamentos do setor para o período de 2000 até 2016:

Figura 9 - Balança comercial da indústria de bens de capital no Brasil (US\$ milhões)



Fonte: BRASIL, 2018 elaborado por MIGUEZ, 2018

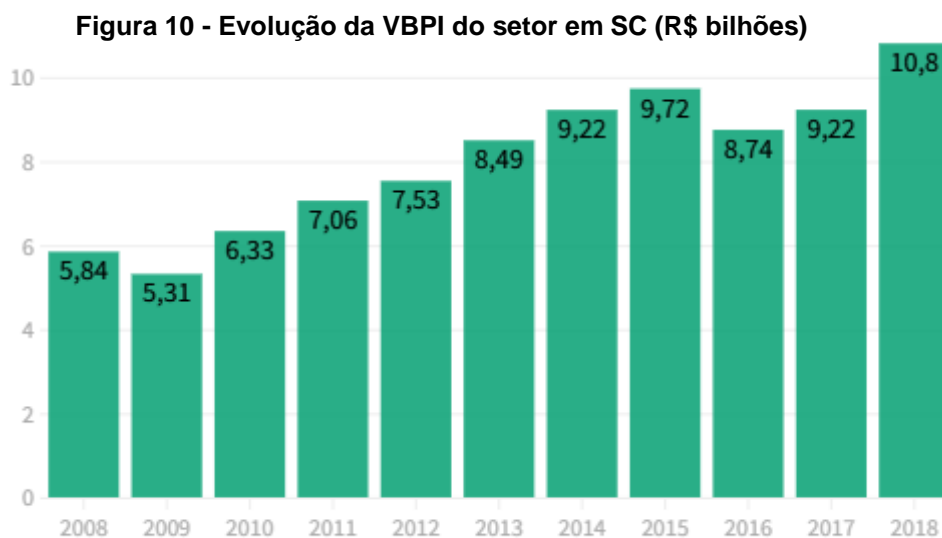
3.2.3 O setor de bens de capital em Santa Catarina

Em Santa Catarina o setor teve seu desenvolvimento mais notável a partir da década de 60, junto aos planos de desenvolvimento nacional. A partir deste período começam a surgir as principais empresas do setor no estado, como a WEG. Segundo dados da FIESC, o setor é mais difundido em Santa Catarina no segmento de Máquinas e equipamentos em geral.

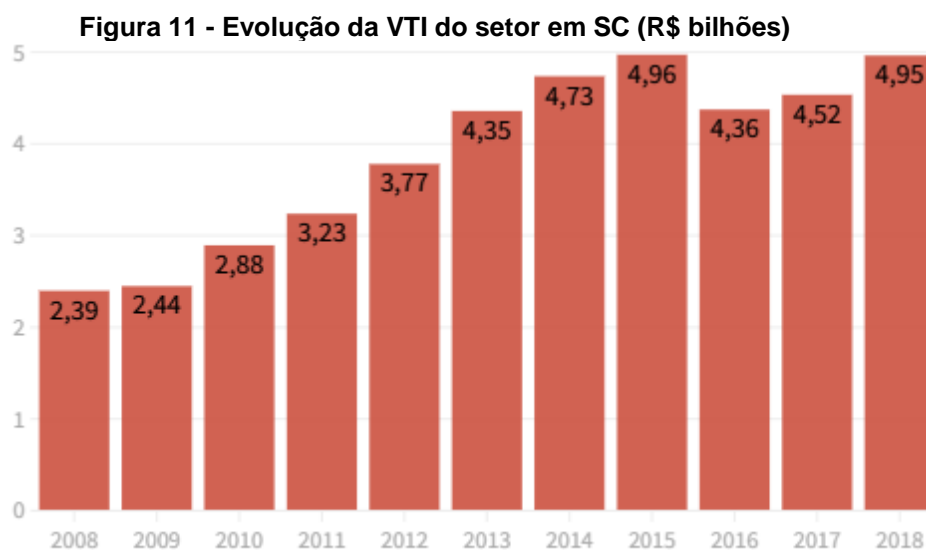
Somente no estado o setor é responsável por mais de 50 mil empregos, cerca de 6,3% de todos os empregos da indústria, o sétimo maior empregador, segundo dados do RAIS, 2019. Ao todo são mais de 3 mil estabelecimentos produtivos, responsáveis por R\$ 10,8 bilhões em valor bruto de produção industrial (VBPI) em 2018, segundo dados do IBGE, 2018. No mesmo período o valor da transformação industrial (VTI) chegou a R\$ 4,9 bilhões. Além disso o setor é o quarto no ranking de exportadores do estado, responsável por US\$ 492 milhões em 2019. Contudo, como visto também no cenário nacional as importações superam os valores das exportações, alcançando US\$ 1,3 bilhões em 2019 segundo dados do MDIC, 2020 (FIESC, 2021).

Neste sentido, é notável uma evolução no grau de industrialização, dado a evolução do VBPI e VTI, do setor que se destaca com 45,9% em 2018 superior à média do estado de 41,2% (FIESC, 2021). Nos figuras abaixo é demonstrada a evolução da

VBPI e VTI, que com exceção do período de 2016 e 2017 possuem tendência de crescimento acentuada desde 2010:



Fonte: PIA IBGE, 2019 com elaboração FIESC, 2021

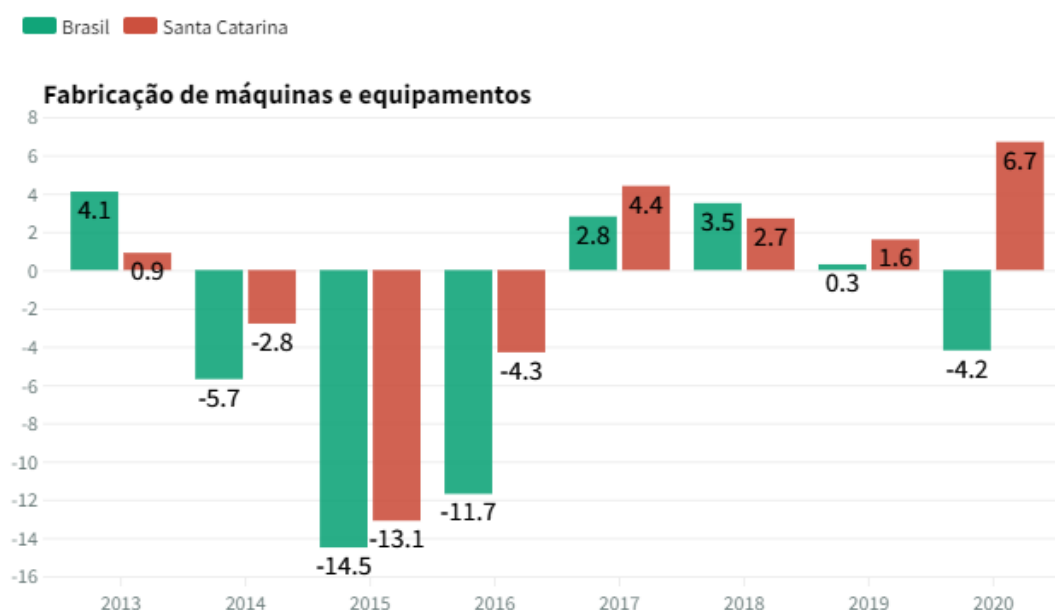


Fonte: PIA IBGE, 2019 com elaboração FIESC, 2021

Os dados nacionais da atividade da produção física do setor no estado possuem variação positiva com tendência de crescimento desde 2017, tendo sua melhor

performance desde 2013 em 2020 com crescimento de 6,7% frente a 2019. Em comparação com o índice nacional, o setor no Brasil fechou em 2020 de -4,2% frente a 2019, sendo que naquele ano o setor havia crescido no cenário nacional somente 0,3%. Abaixo é demonstrado graficamente a evolução do setor comparando Santa Catarina com o Brasil:

Figura 12 - Variação anual da produção física da indústria de máquinas e equipamentos



Fonte: PIA IBGE, 2020 elaborado por FIESC, 2021

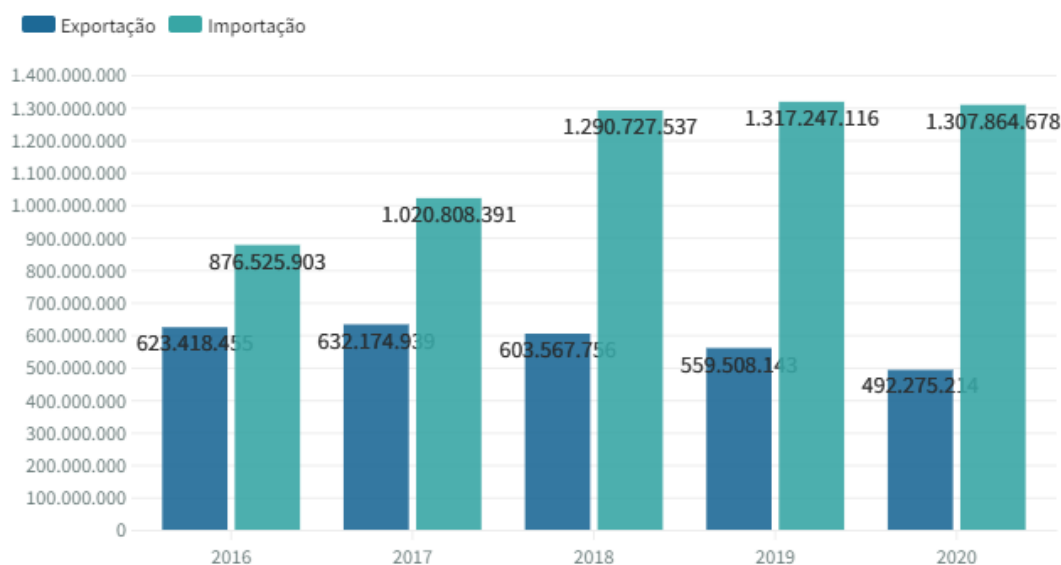
Pode-se notar que com exceção 2013 e 2017, o estado possui uma performance melhor que a nacional em toda a série, mesmo em períodos de crise como em 2014 a 2016, onde apesar da retração seguia com médias melhores que a nacional.

Dentre os produtos exportados pelo setor em Santa Catarina no ano 2020, os principais destaques são as bombas de ar e bombas de líquido que somadas superam 45% de participação nas vendas. Na sequência aparecem os produtos: veios de transmissão e outras máquinas agrícolas com 5,7% e 4,8% respectivamente de participação. Neste sentido, os principais mercados consumidores destes produtos

foram Estados Unidos, com 15%, México, com 11% e Argentina com 8,7% (FIESC, 2021)

Do outro lado da balança de pagamentos, os produtos mais importados por Santa Catarina para este setor foram impressoras industriais, bombas de ar e peças de máquinas de escritório, com 10,5%, 8,2% e 8,1% respectivamente. Na sequência aparecem máquinas e aparelhos, mecânicos, com função própria, com 6% de participação e rolamentos com 5,7%. Somente a China é responsável por 55% da fatia do mercado de importação desse setor no estado, seguido da Alemanha e Itália, com participação acima dos 7% (FIESC, 2021). Na figura abaixo é demonstrada a evolução da balança de pagamentos do setor em Santa Catarina de 2016 a 2020:

Figura 13 - Balança comercial do setor de máquinas e equipamentos em Santa Catarina



Fonte: Comexstat MDIC, 2021 elaborado por FIESC, 2021

3.3 O SETOR TEXTIL

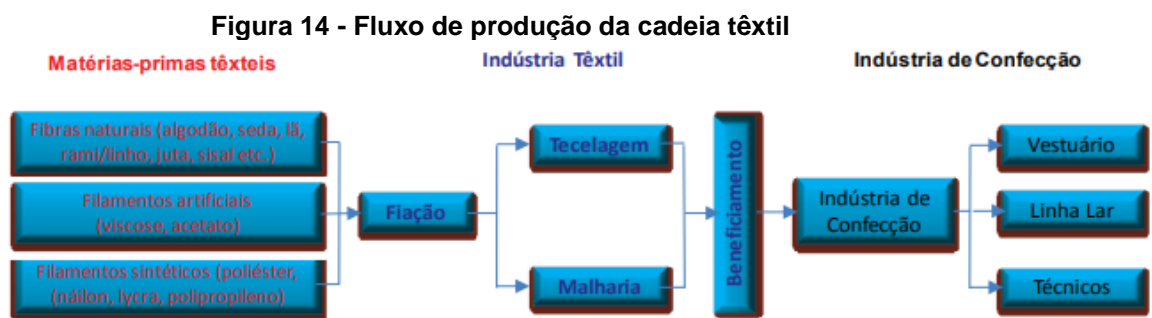
3.3.1 Introdução e características do setor da indústria têxtil

A indústria têxtil é caracterizada por um processo composto de muitas etapas produtivas correlacionadas. Podemos destacar as quatro principais etapas como: i)

fiação, dada pela produção de fios e filamentos utilizadas na etapa de tecelagem; ii) tecelagem, dada pela fabricação de tecidos de malha ou planos; iii) acabamento, caracterizado pelo processo de finalização das peças garantindo maior conforto e durabilidade as peças; iv) confecção, onde são definidos os desenhos, moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura das peças elaborados pela facção ou indústria. (HIRATUKA; et al, 2008). Nesta última etapa são definidas as formas e finalidades das peças, podendo ser artigos para a casa, como peças de cama, mesa e banho, peças de vestuário ou ainda insumos para outras indústrias, como filtros de algodão, revestimentos interno para automóveis, embalagens de produto, entre outros.

Cada uma das etapas da produção têxtil possui a característica de ser matéria prima da fase subsequente, o que dá ao setor têxtil um caráter de cadeia produtiva bastante diversificado, onde cada setor é subdividido em vários segmentos distintos, com dinâmicas, vocações e estruturas físicas próprias, podendo estar centralizado sob um único produtor ou dividido entre diversas indústrias.

Na figura abaixo é demonstrado o fluxo produtivo da cadeia têxtil e de confecção em geral:



Fonte: Reprodução de Costa e Rocha (2009), extraído de Mendes Junior (2017).

Uma característica importante do processo produtivo desse setor é a independência das fases principais e das etapas inclusas em cada uma delas que ocorre por razão de cada etapa produz um produto intermediário, mesmo que em condições pré-determinadas pelo sistema produtivo.

Essa característica singular deste setor é marcada com a presença de alto grau de verticalização, principalmente nas etapas de fiação e tecelagem, fiação e malharia e confecção. Vale ressaltar que no setor há poucas empresas que possuem com todos os elos da cadeia integrados verticalmente.

Analisando mundialmente os aspectos do setor, é notável uma cadeia produtiva integrada e comandada por grandes empresas especializadas na gestão de marcas e comercialização. Além disso, também é pulverizado por empresas de médio porte ligadas ao varejo que orientam as etapas mais intensivas em mão de obra para países em desenvolvimento, dado os baixos custos com salários (HIRATUKA; et al, 2008).

Essa movimentação das empresas para uma organização da produção internacionalmente, gerou a necessidade dos produtores de países centrais realizarem uma grande reestruturação das formas de inserção nesse mercado competitivo. Neste sentido, alguns pontos centrais para essa reestruturação são dados por: i) foco em produtos com maior valor agregado; ii) diminuição do tempo de produção e comercialização das peças; iii) alocação das etapas produtivas com mão de obra mais intensa para países em desenvolvimento com mão de obra barata; iv) adoção de técnicas mais modernas de *supply chain* somadas a difusão tecnológica (HIRATUKA; et al, 2008).

3.3.2 O setor têxtil no Brasil

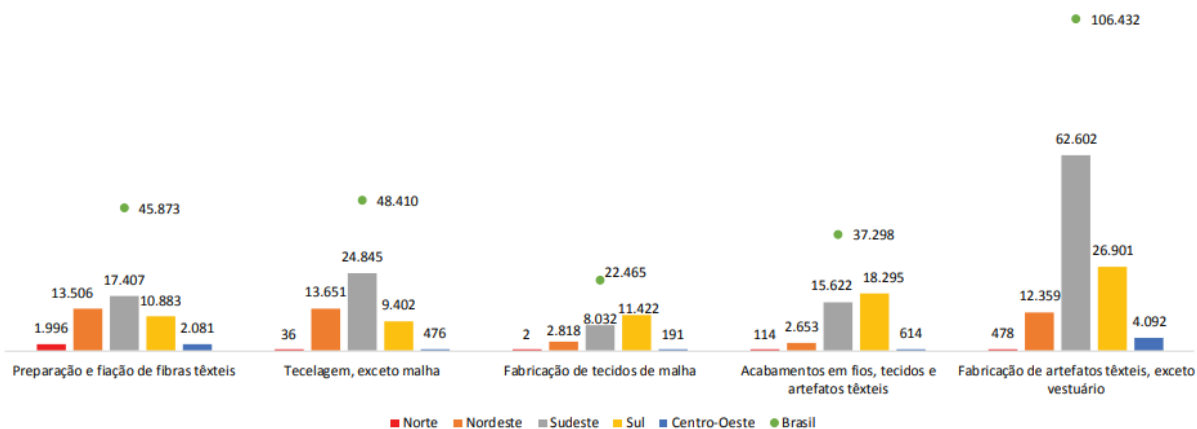
No Brasil, segundo dados da associação brasileira da indústria têxtil (ABIT), o consumo de fibra per capita atingiu 11,6 quilos por habitante em 2010. Neste sentido, o país também é o quinto maior produtor de produtos têxteis no mundo e o quarto maior produtor de vestuário. O setor possui uma história de existência em solo nacional que data do início de 1800, tendo desempenho muito importante para a economia brasileira até os dias de hoje. Representa em média 6% do valor total da produção industrial de transformação, além de ser o segundo maior empregador do setor da indústria de transformação. Até 2019 haviam registradas aproximadamente 29 mil empresas formais do setor no país, sendo que destas 80% tinham foco no segmento de confecção (VARTANIAN; MACIEL, 2019 p. 132).

Ao todo, em 2014, o setor empregava mais de 1,6 milhões de pessoas no Brasil, com um faturamento de R\$ 30 bilhões. A participação do setor no PIB vem sendo reduzida gradualmente devida a concorrência da produção têxtil nos países asiáticos (ABRAMACO, 2015 apud VARTANIAN; MACIEL, 2019).

Neste sentido, a participação brasileira nos últimos anos no comércio internacional de produtos têxteis é quase inexpressiva, sendo que o último resultado positivo no saldo da balança de pagamentos foi registrado em 2005. Por outro lado, somos reconhecidos internacionalmente pelo design de peças de moda praia, jeanswear, homewear, fitness e lingerie.

Com relação a produção brasileira no setor, seu valor bruto, incluindo o consumo de bens e serviços intermediários no ano de 2015 chegou a R\$ 40 bilhões, conforme dados do IBGE (2017), cerca de 1,6% do VBPI do Brasil. As regiões Sudeste e Sul lideram em participação no setor, com cerca de 80,9% de todo o valor da produção, na sequência a região Nordeste detém cerca de 16,2%. Na análise por estado, São Paulo e Santa Catarina lideram o setor com 37,4% e 22,6% de participação na produção, respectivamente. São Paulo e Santa Catarina também são os estados com maior número de empregados no setor em 2015, com cerca de 50% e 30%, respectivamente. A figura abaixo apresenta os números de empregos formais no setor por região do Brasil e segmentos da indústria têxtil:

Figura 15 - Empregos Formais na Indústria Têxtil por Grupo em 2015

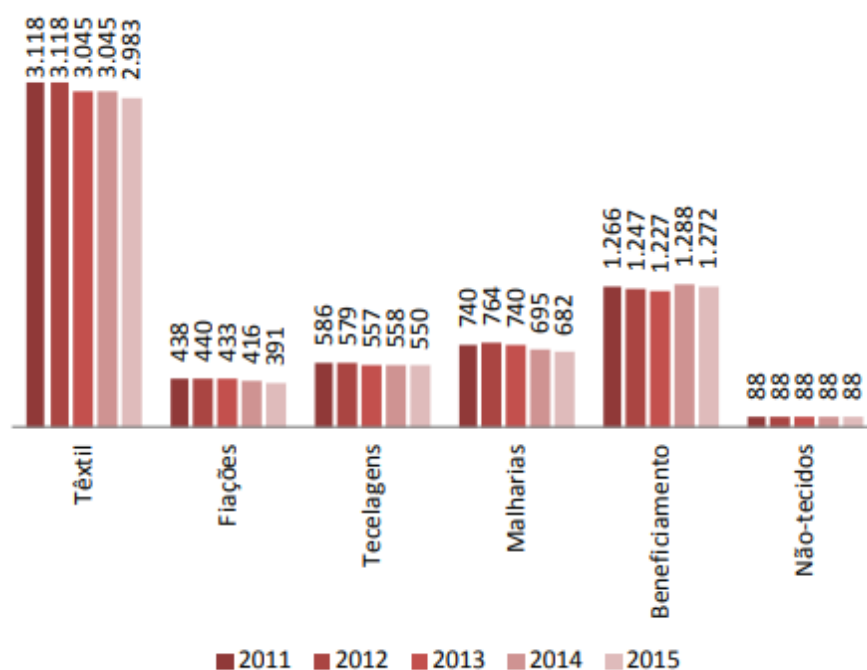


Fonte: Ministério da economia, 2017 elaborado por Banco do Nordeste, 2017

Não obstante, entre os maiores aglomerados da indústria têxtil no Brasil, as regiões dos municípios de São Paulo, Campinas e do Vale do Itajaí representaram juntas cerca de 36% de todos os empregos formais do setor em 2015.

Sobre o número de empresas do segmento no Brasil, segundo dados da LAFIS (2017) no início dos anos 2000 existiam cerca de 2.471 empresas em operação, subindo para 2.707 em 2005, chegando a 3.045 até 2013. Porém, a partir desse marco nos anos subsequentes é percebido uma retração no número absoluto de indústrias, chegando a 2.983 até 2015. A figura abaixo demonstra essa evolução do número de indústrias têxteis no Brasil de 2011 a 2015, com o detalhamento por segmento produtivo:

Figura 16 - Número de unidades produtivas do setor têxtil do Brasil, total e por segmento

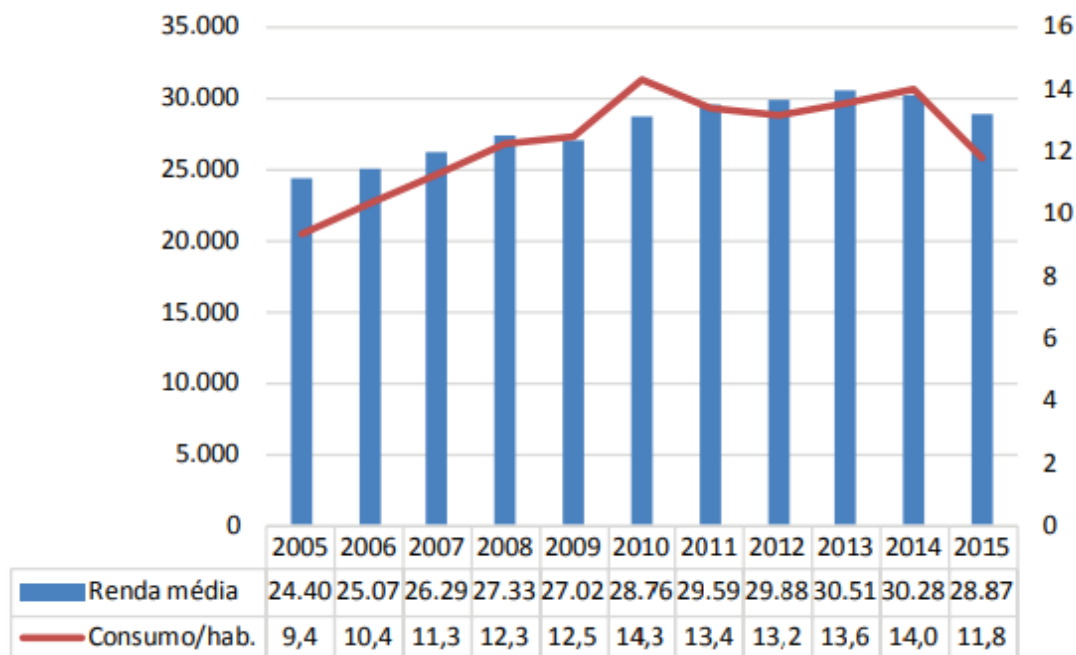


Fonte: LAFIS (2017), elaborado por BNB (2017)

O consumo de produtos têxteis é usualmente mensurado pela estimativa de quilogramas por habitante. Neste sentido, no período de 2005 a 2014 houve um

crescimento acima dos anos anteriores no mercado brasileiro, devido ao aumento da renda. Em 2014, o consumo médio de produtos têxteis havia alcançado 11,1 kg/hab. Contudo, a partir de 2015 começa-se um período de retração desse indicador. Apesar do período de crescimento, esse nível de consumo dos produtos do setor visualizado no país, ainda é muito baixo quando comparado com países em desenvolvimento, o que indica um grande potencial de crescimento para o setor conforme evolução da renda e desenvolvimento econômico. Segundo análise do Banco do Nordeste (2017), “produtos têxteis possuem elasticidade-renda alta, ou seja, são sensíveis a modificações no poder de compra da população os produtos têxteis”. Assim, ao analisarmos graficamente à evolução do consumo de produtos têxteis (kg/hab) comparada a evolução da renda média nominal, podemos observar uma correlação entre os dois indicadores. A figura abaixo demonstra a evolução da renda e do consumo têxtil no período de 2005 a 2015:

Figura 17 - Evolução da renda média nominal e consumo de têxteis por habitante no Brasil



Fonte: Consultoria LAFIS (2017), elaborado por Banco do Nordeste

Com relação ao comércio exterior, o setor têxtil no Brasil possui baixo volume de exportações. Ao mesmo tempo, até meados da década de 90 também havia baixo volume de importações, com a demanda interna atendida quase que exclusivamente pela produção nacional. A partir de 1994, com uma maior abertura da economia brasileira e implementação do Plano Real que estabilizou a inflação, garantiu a entrada de muitas linhas de produtos, entre elas a dos produtos têxteis. No período que se sucedeu até 1997, a balança comercial do setor apresentou déficits acentuados dado o crescimento das importações com o aumento da renda média per capita (HIRATUKA; VIANA; et al, 2008).

A partir de 1997 há uma estabilização no saldo da balança de pagamentos do setor, motivado principalmente pela estagnação da demanda doméstica dada a desvalorização cambial apresentada no período até 1999. Nos anos subsequentes a balança comercial apresentou saldo positivo, mas em 2004 com a valorização cambial e consequentemente aumento do poder aquisitivo há o crescimento das importações, chegando ao ápice do déficit na balança em 2007, com US\$ 644 milhões (HIRATUKA; VIANA; et al, 2008). A tabela abaixo demonstra a evolução no déficit comercial do setor no Brasil no período de 2000 a 2007:

Tabela 5 - Saldo comercial do setor têxtil por segmento, 2000 e 2007

Em US\$ milhões		
Segmento	2000	2007
Fibras/Filamentos	-697,8	-105,1
Têxteis	-47,4	-574,7
Confecionados	361,2	35,7
Total	-384,0	-644,1

Fonte: ABIT, com elaboração UNICAMP

É importante destacar que embora o saldo da balança comercial do setor apresenta um déficit histórico, pode-se identificar que os principais desafios se encontram no segmento de produtos com base artificial e sintético, tanto nas fibras e filamentos, quanto tecidos e peças de vestuários a base desses materiais.

Desta forma, ao analisarmos isoladamente os segmentos de produtos à base de fibras naturais no comércio exterior no ano de 2007, por exemplo, podemos identificar

que a balança comercial possuía saldo positivo. A tabela abaixo demonstra o saldo da balança comercial no Brasil em 2007 de produtos têxteis a base de algodão:

Tabela 6 - Comércio exterior de produtos têxteis de algodão em 2007

Em US\$ milhões

Produto	Exportações	Importações	Saldo
Fibras	510,5	127,1	383,4
Fios	30,2	66,6	-36,4
Tecidos Planos	287,3	81,3	206,0
Tecidos de Malha	16,4	2,8	13,6
Linhas de Costura	2,3	0,1	2,2
Vestuário de Malha	84,5	58,3	26,2
Vestuario de Tecido Plano	58,3	118,4	-60,0
Cama, Mesa e Banho	311,3	25,2	286,1
Cortinas	0,5	0,6	-0,1
Outros Artigos Confeccionados	13,6	0,1	13,5
Pastas e Feltros	5,2	1,0	4,3
Tecidos especiais, rendas e bordados	70,4	25,4	45,0
Total	1.390,0	506,1	884,0

Fonte: ABIT, elaborado por UNICAMP

Não obstante, é notável com base nesses dados que o produto nacional possui baixa competitividade quando comparado a outros mercados, tanto pela análise da participação nas exportações, que em 2006 representou apenas 0,4% das exportações mundiais do setor, como também é percebido pelo déficit na balança comercial de produtos de base sintética. Essas características demonstram a baixa competitividade produtiva do mercado nacional nesse setor (HIRATUKA; VIANA; et al, 2008).

Este é um ponto percebido até os anos mais recentes. Na figura abaixo é demonstrada a balança de comercial do setor em 2019 e 2020, excluindo os produtos a base de fibra de algodão, o que segue acentuando o déficit:

Figura 18 - Balança comercial do setor têxtil (USD milhões)



Fonte: Comextat, 2021 elaborado por ABIT

3.3.3 O setor têxtil em Santa Catarina

A origem do setor em Santa Catarina data junto ao início das imigrações europeias no estado. A região de Blumenau foi o principal mercado têxtil do estado durante a maior parte do século XX, devido a entrada de imigrantes alemães que trouxeram junto consigo alguns costumes de produção têxtil. O clima e o baixo custo de peças à base de malha incentivavam o uso de roupas deste material entre os europeus recém-chegados. O tecido que era utilizado como roupa íntima na Europa, devido ao clima quente precisou ser adaptado para roupas comuns, principalmente camisas para o dia a dia. A malha passou a ser o foco central da produção têxtil no estado (FEBRATEX, 2021).

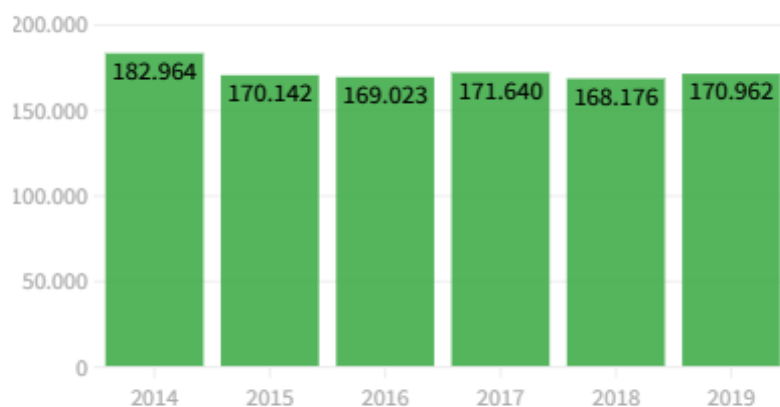
Durante os anos que se seguiram, os investimentos e oportunidades no setor foram crescendo significativamente, tornando Santa Catarina um dos principais produtores têxteis do Brasil. Segundo dados da Feira Brasileira da Indústria Têxtil, em 2017 o estado era responsável por quase 37% de toda a produção nacional de produtos têxteis. Nesse mesmo ano, o faturamento do setor no país foi de cerca de US\$ 45 bilhões. Até os dias atuais o estado segue como referência na produção de produtos à base de malha. Nesse aspecto, Santa Catarina se destaca também por conciliar a produção de matéria prima, com a produção do produto na mesma região, possibilitando uma grande agilidade no processo produtivo, além de economias com logística para as indústrias instaladas no estado (FEBRATEX, 2021).

Em 2018, segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o estado assumiu o primeiro lugar em produção de roupas e acessórios no país. Nesse sentido, Santa Catarina ultrapassou São Paulo no indicador de VTI do setor têxtil alcançando mais de R\$ 6,6 bilhões, valor que representou 26,7% da produção nacional do setor (NSC, 2021). Segundo o IBGE, quando somado o setor aos produtos de confecção, couro e calçados o VTI em 2018 se destaca por alcançar R\$ 12,8 bilhões.

No âmbito dos empregos, segundo dados da PIA IBGE (2019), o setor possuía em 2019 mais de 170 mil pessoas contratadas diretamente no estado de Santa Catarina, 21,2% da indústria, sendo o maior empregador do estado e o segundo em número de estabelecimentos, com cerca de 9.200 estabelecimentos, 18% da indústria de SC (FIESC, 2021).

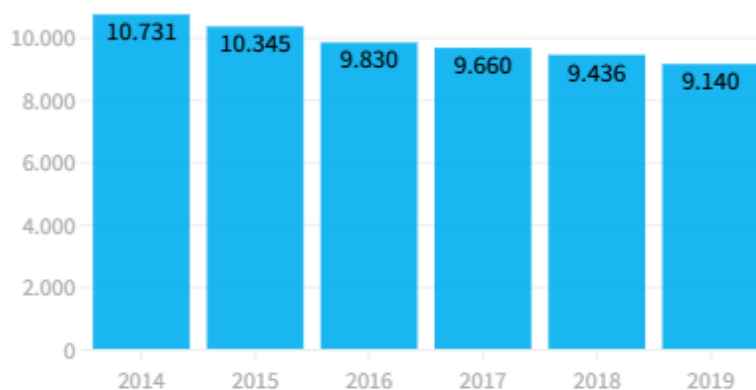
Ao todo, quando somado ao setor têxtil a confecção, couro e calçados no estado, chegamos a um Valor Bruto de Produção Industrial (VBPI) de 26 bilhões de reais, cerca de 15,8% da indústria do estado, em 2018 (IBGE, 2018). O emprego no setor teve uma variação negativa de 6,6% no número de vagas entre 2014 e 2019, ao mesmo tempo a variação no número de estabelecimentos também foi negativa em 14,8%, demonstrando a tendencia de queda no setor que se acentua também em nível nacional (FIESC, 2021). Abaixo é demonstrado graficamente a evolução desses indicadores de 2014 a 2019:

Figura 19 - Número de empregos no setor têxtil Catarinense



Fonte: RAIS, 2019, elaborado por FIESC, 2021

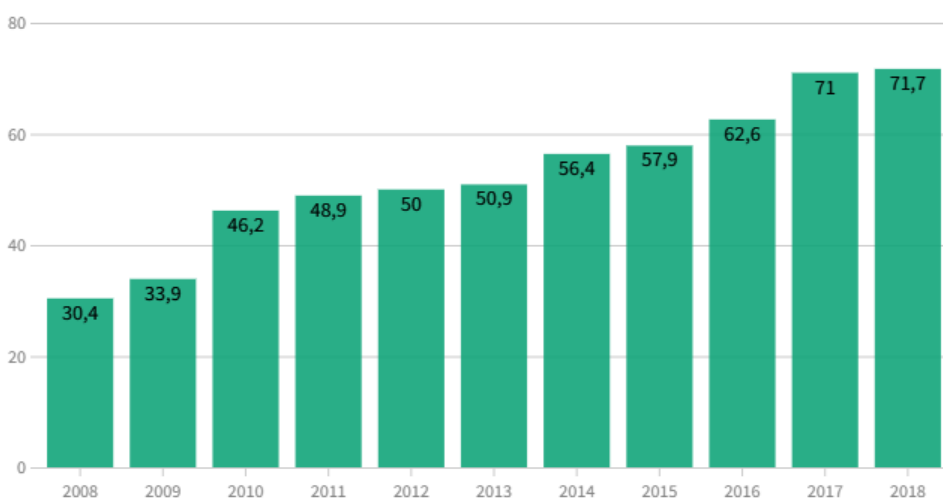
Figura 20 - Número de estabelecimentos no setor têxtil Catarinense



Fonte: RAIS, 2019, elaborado por FIESC, 2021

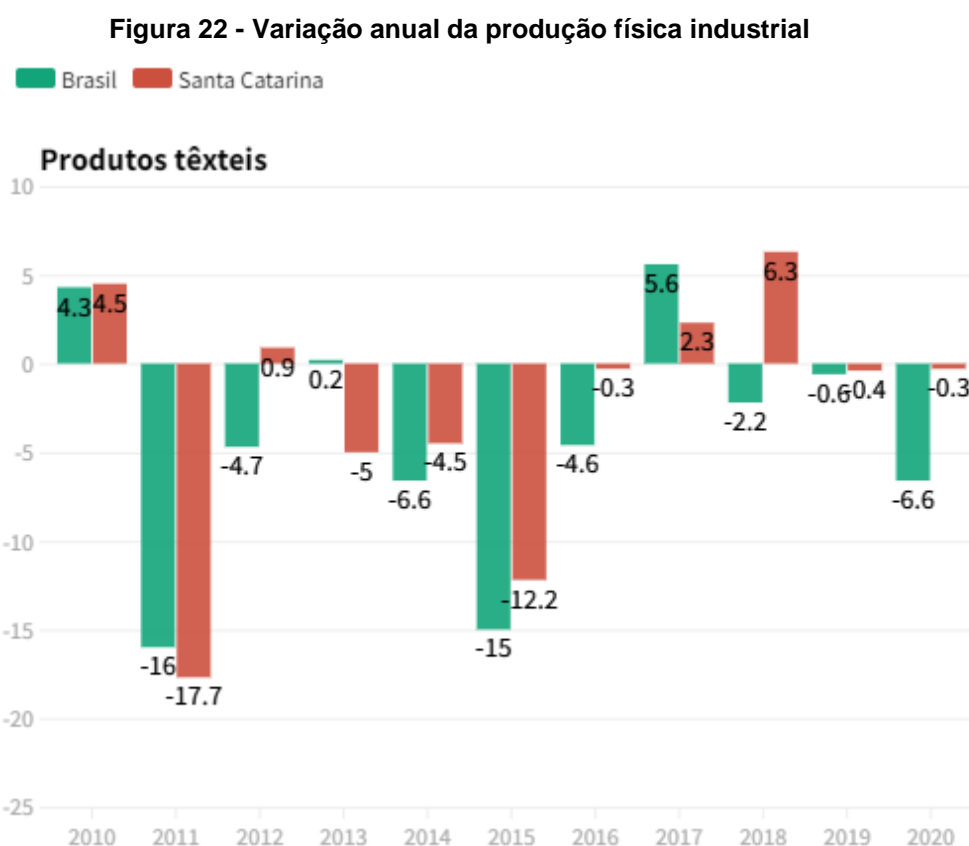
Do outro lado, o indicador de produtividade por trabalhador no setor possui um crescimento desde 2008, o que indica que apesar da retração no número de empregos e estabelecimento o setor segue como destaque em Santa Catarina devido a eficiência de suas operações. Em 2018, o índice de produtividade alcançou R\$71,7 mil por trabalhador quando somado ao setor de confecção, couro e calçados (FIESC, 2021). A figura abaixo demonstra a evolução deste indicador do setor:

Figura 21 - Produtivo do setor por trabalhador em reais



Fonte: IBGE, 2019 elaborado por FIESC, 2021.

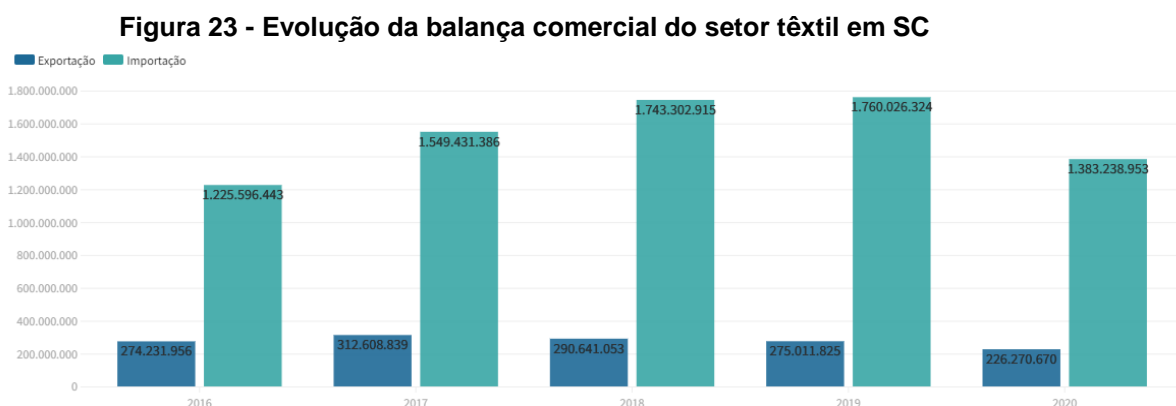
Nesse sentido, ao analisar a evolução da produção industrial do setor no estado comparado ao Brasil, nota-se resultados melhores que o nacional nos últimos anos, sendo uma das causas do crescimento frente aos demais estados. Em 2020, o setor fechou com uma variação na produção física industrial de -0,3% enquanto o índice nacional fechou com uma queda de quase 7%, quando comparado a 2019. A figura abaixo demonstra a variação da produção física de 2010 a 2020:



Fonte: IBGE, 2019 elaborado por FIESC, 2021.

No cenário do comércio internacional o estado possui uma atuação tímida nas exportações do setor, assim como visto no comparativo com o Brasil. Desta forma, assim como na balança comercial nacional, o estado possui déficits no setor desde o início dos anos 2000. Esse déficit na balança vem se acentuando nos últimos anos, sendo que no período de 2016 a 2020 o setor apresentou uma queda de 17,5% nas

exportações, ao mesmo tempo que viu um crescimento nas importações de 12,9%, no mesmo período (MDIC,2021). Ao todo em 2020, o setor exportou o montante de US\$ 226 milhões, respondendo a 3,1% das exportações catarinenses no ano. Do outro lado, as importações totalizaram US\$ 1,3 bilhões, cerca de 9% do valor total importado pelo estado no mesmo período. Abaixo é apresentado a evolução da balança comercial do setor em Santa Catarina de 2016 até 2020:



Fonte: MDIC, 2019 elaborado por FIESC, 2021.

Assim como visto no cenário nacional, os principais ofensores da balança de pagamentos do setor no estado são os insumos para indústria. Os principais materiais importados são fios de fibras sintéticas e artificiais, além de tecidos de fios de filamentos sintéticos e outros tecidos artificiais. Essa é uma característica presente no cenário nacional o que indica que o mercado brasileiro de insumos é retraído em fornecedores de materiais sintéticos, possui preços não competitivos ou qualidade inferior ao presente em mercados asiáticos, os quais são os principais fornecedores desta matéria prima (FIESC, 2021). Cerca de 68% das importações catarinenses do setor em 2020 vieram da China, quando somado a calçados, confecções e couro. A figura abaixo demonstra a participação dos principais produtos importados pelo setor em 2020:

Figura 24 - Participação dos principais produtos importados pelo setor têxtil catarinense em 2020



Fonte: MDIC, 2020 elaborado por FIESC, 2021

4 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRF, HERING E WEG

4.1 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA BRF

4.1.1 Contexto histórico e formação da BRF

A BRF, empresa multinacional com sede em Itajaí, embora criada em 2009 tem sua história fundamentada na origem de suas duas principais marcas, a Sadia e a Perdigão. Estas marcas foram fundadas no interior de Santa Catarina em meados do século XX, onde em poucos anos alcançaram notoriedade nacional e tornaram-se referência no segmento agroindustrial de alimentos. Cerca de 30 anos após o início de suas produções, tanto a Sadia quanto a Perdigão deram início ao processo de aumento de mercado por meio da internacionalização - com expansão para mercados do oriente médio já na década de 1970, conforme informações do site da BRF, 2021. Nos anos 90, ambas as marcas passaram a investir no aumento do seu portfólio de produtos, com a criação de novos produtos que até então eram pouco difundidos no mercado nacional, como os alimentos congelados de preparo instantâneo. Após anos de sucesso e crescimento consolidado as marcas se fundem em 2009, dando origem ao conglomerado agroindustrial líder de exportação de aves no Brasil e na produção global de proteínas (BRF, 2021).

4.1.2 Estratégias de crescimento da BRF

A análise do histórico de crescimento da BRF dos últimos 20 anos, para o desenvolvimento deste trabalho, parte das estratégias de crescimento da marca Perdigão a partir de 2001. Esta delimitação é devido ao histórico de formação da BRF que tem origem da incorporação da Sadia S.A a BRF com a alteração da denominação social da Perdigão, que passou a se chamar BRF Brasil Foods S.A, em 2009. Neste ano, a BRF tornou-se a maior empresa global de proteínas em valor de mercado. A

transação foi concluída com aprovação do processo pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em julho de 2011.

4.1.2.1 Liderança em baixo custo BRF

Como não há condições de comparar os custos dessa empresa com seus concorrentes, não há como indicar que a empresa possui liderança em baixo custo. Em função disso as informações abaixo demonstram os esforços da empresa para obtenção de baixo custo.

O setor da indústria alimentícia no Brasil, como visto previamente, é pautado por uma grande cadeia produtiva, desde a agricultura familiar até as grandes agroindústrias, que interligados garantem por meio de sua estrutura logística uma melhor otimização dos custos. Neste sentido, a BRF desde sua origem tem um olhar para a redução dos custos e a busca por liderança em baixo custo. Do outro lado, ao analisarmos seus resultados o maior desempenho e foco para as estratégias de crescimento desta empresa, está pautado na diferenciação de produto e de marca. As estratégias de redução de custo da companhia têm foco nos ganhos de escala, promovidos pela otimização das linhas produtivas. Esta estratégia foi acentuada a partir de 2009 com a incorporação da Sadia.

A partir de 2003, a Perdigão inicia um processo intensivo de investimentos no seu parque fabril, com o intuito de melhorar os seus equipamentos e conseqüentemente maximizar a produção de alimentos. O aumento da produção garante a obtenção de custos operacionais menores e aumenta as taxas de retorno. (PERDIGÃO, 2004).

Nos anos seguintes, a empresa que nesse momento já contava com diversas marcas no ramo de carnes e lácteos, foca seus esforços para o controle dos custos por meio de ações voltadas ao controle da cadeia suprimentos, também por meio da unificação de processos e sistemas das empresas adquiridas. Este foco na implantação de padrões tornou a Perdigão referência no seu mercado (PERDIGÃO, 2006).

Em 2008, com a incorporação da Eleva aprovada pelo Cade a Perdigão passa a contar com mais marcas no ramo de carnes e lácteos. Com a nova incorporação a

Perdigão, reprograma a cadeia logística para reduzir custos e aumentar a produtividade. Neste sentido, inicia o processo de construção de novos centros de distribuição nos estados de São Paulo e Goiás e a ampliação da capacidade dos Centros de Distribuição já instalados no Ceará e na Bahia (PERDIGÃO, 2008).

Ao readequar a malha para absorver um maior volume de produtos, melhorar a utilização de cada CD e unificar os sistemas de TI para gestão, a Perdigão alcançou uma redução nos custos de armazenagem e transporte, conseguindo reduzir significativamente seus custos e possibilitando uma melhora na competitividade com concorrentes (PERDIGÃO, 2008). Assim até o final do ano seguinte a companhia aplicou o desenvolvimento de processos de diluição de riscos em seus negócios, concluindo já no primeiro trimestre 2009 a implantação do sistema de tecnologia de informações (SAP) em todas as unidades, desta forma otimizando custos e melhorando a sinergia entre seus negócios (BRF, 2009).

Nos anos seguintes a BRF foca seus esforços para a redução dos custos na integração total das marcas Sadia e Perdigão, unindo sinergias compartilhando fornecedores, infraestrutura física, recursos humanos, aumentando significativamente sua eficiência e suas margens. Essa ação trouxe efeitos positivos nos anos seguintes, com um aumento de mais de 5 pontos percentuais na margem bruta em 2010, partindo de 20% em 2009 para 25,3% em 2010. Esse resultado foi alcançado graças aos avanços da receita bruta em mais de 40% de um para o outro, sem o acompanhamento proporcional dos custos motivado pela eficiência do período (BRF, 2011).

Em 2011 com o período de crise ainda presente no mercado externo, se dá início a desvalorização do real. Esse efeito impacta diretamente nos preços das commodities, um dos principais componentes da cadeia de custos da BRF. Além disso, o ano foi permeado pelas decisões do Cade quanto a regulamentação da fusão da Perdigão com a Sadia que deu origem a BRF em 2009. Neste sentido, boa parte dos esforços da companhia foram voltados a atender à exigência do órgão, nesse período inicia a separação e venda de marcas o que dificultaria nos próximos anos o processo de integração da empresa com todas suas marcas (BRF, 2011).

Com relação a variação dos preços das commodities é nesse momento que a empresa adota a aplicação de um concelho para monitoramento e acompanhamento

das variações no preços para análise conjuntural e adoção de medidas corretivas para antever prejuízos e perdas de margens motivadas por esse setor. A atuação desse conselho segue até os dias atuais.

Os mercados são permanentemente monitorados para antecipar movimentos que possam ter impacto positivo ou negativo nos custos das operações, que seguem políticas de estoques e de hedge para garantir a oferta de insumos e amenizar o risco de grandes volatilidades de preços de grãos. A aquisição de insumos é feita por meio de concorrência, sistema que auxilia a manter os custos sob maior controle. Entre os fatores que determinam a localização geográfica de suas unidades, estão a oferta de grãos e a infraestrutura de escoamento da produção. Discutida mensalmente em reunião de diretoria, a política de risco de commodities tem, entre seus pilares, o monitoramento de toda a cadeia produtiva, buscando sempre a melhor relação custo x benefício (BRF, 2011).

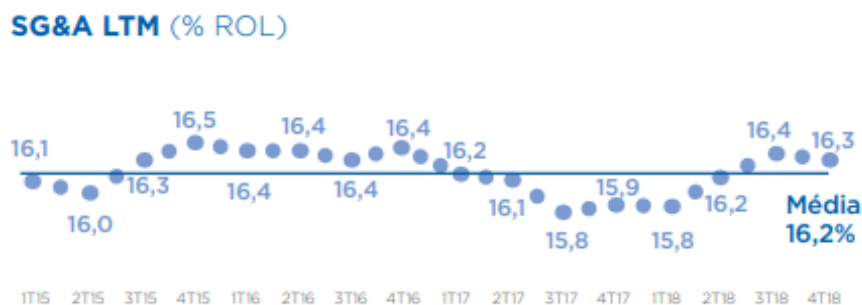
Em 2012, ano seguinte a decisão do Cade que obrigou a venda e descontinuidade de marcas e produtos da BRF, apresentou quedas na margem bruta motivada principalmente pela retração da receita bruta frente a 2011, mas a expansão dos custos de vendas, processo resultante das variações cambiais e pressão sobre os preços das commodities (BRF, 2013).

Em 2013, ocorre uma melhora na margem bruta resultante da expansão da receita e controle da expansão dos custos. Contudo, neste período a companhia identifica uma piora significativa nas margens dos negócios lácteos, o que acabam se tornando os principais ofensores no aumento dos custos, sem crescimento na participação da receita. As marcas presentes no grupo naquele momento, Batavo e Elege, que em seus anos áureos chegaram a alcançar uma participação do mercado superior a 10%, fecharam 2013 com uma participação 3,3% do mercado, representando menos 10% do faturamento da BRF (BRF, 2014).

Neste sentido, adotando uma estratégia em detrimento a diversificação, mas a favor da liderança em custos a empresa vende sua divisão de lácteos em 2014, resultado no mesmo ano na expansão da margem bruta em quase 5 pontos percentuais frente a 2013, chegando a 29,3% em 2014, ao mesmo tempo que expandiu suas receitas. Essa ação se demonstrou muito positiva para companhia no sentido da lucratividade e otimização dos custos, pois ela passou a focar no fortalecimento dos seus principais produtos trazendo melhores resultados (BRF, 2014).

As despesas com vendas, que diferentemente do custo com vendas estão atreladas ao time comercial, englobando todos as despesas com equipes de vendas, ações de marketing, canais de distribuição. Setor chave para a diferenciação de marca tem forte impacto nos resultados da companhia. Neste sentido a BRF sempre manteve um controle próximo do orçamento dessas áreas, garantindo ao mesmo tempo os investimentos necessários, mas o controle de despesas. Adotando uma política forte de associação das despesas a remunerações variáveis, garante a estabilidade e a ligação desse indicador diretamente aos resultados da receita, com evolução proporcional a este indicador (BRF, 2018). De todo o montante das despesas operacionais, cerca de 90% são destinadas as despesas com vendas, as demais com o custeio das áreas administrativas e escritórios. A figura abaixo demonstra a evolução da variação das despesas com vendas e despesas administrativas (SG&A) sobre a receita líquida (ROL) de 2010 a 2018:

Figura 25 - Evolução da participação das despesas com vendas e administrativas sobre a receita líquida da BRF



Fonte: BRF, 2018

Nos últimos anos, a companhia tem voltado seus esforços de eficiência de custos não somente para as commodities, mas também para um dos insumos mais importantes da produção, a eletricidade. Com o avanço da dependência econômica sobre a energia elétrica e a crise hídrica brasileira que afeta diretamente a geração energia centralizada, tem motivado a BRF a criar grupos de trabalho voltados ao planejamento e ações para a eficiência energética de suas plantas fabris. Com operações amplamente dependentes de energia elétrica as interrupções afetam diretamente os resultados. O processo consiste em buscar formas de reduzir a demanda por eletricidade, utilizando controles de demanda, gestão da carga e operações de compra de energia no mercado livre. O intuito da BRF é criar processos mais eficientes para consumir menos energia (BRF, 2021).

Desde 2019, a empresa também passou a utilizar o Sistema de Excelência Operacional (SEO), para toda sua cadeia de produção agropecuário. O objetivo desse sistema é reduzir custos de produção, aumentar a qualidade e o nível de previsibilidade de entrega dos processos produtivos. Esse sistema funciona conjuntamente a uma gestão padronizada e simplificada.

4.1.2.2 Estratégia de diferenciação da BRF

Desde sua origem como Perdigão, a BRF sempre esteve voltada estrategicamente aos esforços de marca e produto como estratégia de diferenciação, sempre entendendo que essa seria uma das principais formas de obtenção de lucratividade e aumento da sua participação em um mercado tão acirrado como o de alimentos industrializados.

O primeiro grande esforço da Sadia para diferenciação de produto ocorre ainda em 1974, com o lançamento de um dos seus produtos mais reconhecidos até os dias atuais o Peru Temperado Sadia, sendo esse seu maior sucesso em toda a sua história, o qual levou a empresa a liderança nas vendas de carne de peru no Brasil (SADIA, 2021). Um pouco antes do lançamento desse grande sucesso, a Sadia havia lançado aquele que até hoje é referência de sua marca, o Mascote Sadia. Junto ao mascote a

empresa apresentava ao mercado sua linha de produtos semiprontos e congelados. A primeira aparição do personagem ocorreu em comercial na televisão, na época ainda em preto e branco, protagonizava o comercial da marca o personagem auxiliava uma dona de casa com o jantar (BRF,2021). Um pouco mais tarde, a Sadia lança uma campanha de marketing para nomear seu mascote. A partir dessa propaganda o mascote se tornou a maior referência da marca e agrega valor aos produtos até os dias de hoje.

Alguns anos mais tarde, a Perdigão então concorrente direta da Sadia, inicia no final da década de 70 a importação de frangos selecionados dos EUA com características diferenciadas do frango normal encontrado no mercado brasileiro na época. A produção do frango com maior presença de carne na área do peito e coxas e menos presença de gordura, logo alcança um volume expressivo e a Perdigão lançou o produto em 1980, como um produto voltado as festividades de final de ano. Nasceu então o Chester Perdigão, que nos anos seguintes tornou-se referência nas ceias de Natal por todo o Brasil (PERDIGÃO, 2021).

Na década de 90, surgiu mais um produto campeão de vendas da BRF, a margarina Qualy que naquele momento fazia parte da linha de produtos da Sadia. Como estratégia de diferenciação do produto, a Sadia lançou a Qualy com embalagem retangular, algo inédito para o segmento. Alguns anos à frente mais um reforço na estratégia de diferenciação, lança uma campanha de marketing ofertando aos clientes um porta pote de margarina. A campanha obteve grande sucesso o que em menos de um ano levou a Qualy a se tornar a líder de mercado (QUALY, 2021). A campanha foi tão bem-sucedida que mesmo após quase 30 anos, a Qualy relança a ação de tempos em tempos. Na figura abaixo é demonstrada a ação de marketing do porta pote da margarina Qualy:

Figura 26 - Campanha de marketing da Margarina Qualy em 2020



Fonte: Qualy, 2021

Em 1998 foi lançado mais um produto com foco na diferenciação: a pizza congelada da Perdigão, a primeira a lançar essa linha de produtos no Brasil (PERDIGÃO, 2021). Já na virada do milênio a Qualy lança mais uma diferenciação: a Qualy Fibra, primeira margarina com fibras solúveis que auxiliam na digestão (QUALY, 2021).

Em 2001, a Perdigão lança novas linhas de produtos como a Mortadela Chesterella Perdigão, o Apresuntado Lanche Confiança e o Salame Italiano Light, uma novidade no seguimento de salames. No mesmo ano, surgem nas prateleiras dos supermercados a linha Prontinho, para feijoada e mais duas opções de feijão (PERDIGÃO, 2001). Ainda em 2001, a Sadia ganha seu primeiro reconhecimento de marca, sendo eleita a marca mais valiosa de alimentação do Brasil, prêmio recebido pela consultoria Interbrand do Reino Unido.

Nos anos seguintes, no ramo de lácteos, a Batavo lança produtos para a linha estruturada como “Light and Elegant”, com produtos baixo calóricos e com menos concentração de gordura animal (PERDIGÃO, 2003). No mesmo ano surgem os primeiros produtos da linha Turma da Monica, com mortadela e alimentos rápidos congelados voltados ao público infantil.

Em 2005, a Sadia lança mais novidades ao mercado, o Hot Pocket com sucesso instantâneo. O produto foi viabilizado graças aos esforços de diversificação com o aumento do abate de bovinos. No mesmo ano também são lançados os produtos da linha Sadia Soja (BRF, 2021).

Em 2006 ocorrem novos investimentos em marketing na Perdigão, com o objetivo de fortalecer as marcas e o posicionamento comercial dos produtos. Foram então realizadas campanhas de marketing para as linhas de industrializados de carnes e congelados da Perdigão, além de campanhas no segmento de lácteos da Batavo, com ênfase para a linha *Pense Light* e marca *Elegê*.

Ainda em 2006, a Perdigão faz sua grande remodelagem da marca, alterando seu logo para o formato de coração, como é reconhecido até os dias de hoje. Já em 2007 a Sadia assina um acordo publicitário com o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e passa a patrocinar com exclusividade na categoria de alimentos os Jogos Pan-Americanos do Rio 2007 e os Jogos Olímpicos de Pequim em 2008.

Em 2008, a Perdigão lança produtos para o mercado *food service*, “com esta iniciativa, a empresa passa a atender à crescente demanda das cadeias de fast food, hotéis, hospitais, restaurantes e outros estabelecimentos” (PERDIGÃO, 2008). Também em 2008 a Perdigão volta seus esforços para ampliação de seu portfólio com produtos industrializado de maior valor percebido.

Para dar continuidade à expansão que tem registrado nos últimos anos, em 2008 a Perdigão investiu em aquisições e no crescimento orgânico. Ao mesmo tempo, buscou ampliar sua linha de produtos, dando atenção especial aos de maior valor agregado. A Companhia fortaleceu seu posicionamento em lácteos e em carnes, reforçando sua presença em toda a cadeia de proteínas animais. Também ganhou participação na categoria margarinas, segmento em que passou a operar em 2007 (PERDIGÃO, 2008)

Em meados de 2009 a BRF consolida ambas as marcas com uma campanha de marketing em cadeia nacional enfatizando o peso de ambas as marcas que juntas passaram a formar um dos maiores conglomerados da indústria alimentícia no mundo. A campanha estrelando a atriz Marieta Severo que além de destacar a dimensão de ambas as marcas, deu início ao fortalecimento da marca BRF na época era ainda identificada como sigla para Brasil Foods S.A. A nova marca com a conexão ao nome do próprio país de origem buscava criar no público consumidor um sentimento de

pertencimento ao adquirir produtos das marcas do grupo BRF. A ideia inicial foi criar na imaginação dos consumidores e dos investidores a imagem de um futuro próspero para a companhia que visava se tornar a maior empresa de alimentos do mundo, onde o próprio comercial televisionado destacava que a BRF era “uma nova empresa global brasileira”. Além disso, a campanha reforçava também aspectos de tradição da marca, reforçando sua história desde a fundação e passando pelo histórico de crescimento por todo o Brasil. Por fim, o novo logo da companhia ligava os seus novos rumos ao mercado internacional com o slogan “o mundo com mais sabor” (BRF, 2010).

Figura 27 - Campanha de lançamento da marca BRF em 2009



Fonte: agência public, 2009

No mesmo ano, as duas principais marcas Perdigão e Sadia foram eleitas entre as mais valorizadas do país, segundo avaliação da Brand Finance. A partir desse momento o foco da BRF se vira a segmentação das marcas, na busca pelo fortalecimento de ambas, atuando em segmentos de clientes distintos. As empresas que até então eram concorrentes diretas passaram a conviver disputando clientes de classes sociais distintas (BRF, 2011).

Em 2012, após as definições do Cade a BRF voltou suas estratégias de diferenciação para a separação de perfil de cliente das suas principais marcas. O intuito foi garantir que não ocorresse canibalismo entre os produtos de suas marcas. A nova gestão identificou uma oportunidade de diferenciar a Sadia como uma marca premium, com produtos formados com menos sódio e linhas assinadas por famosos. Neste

sentido, aumento o preço médio dos produtos da Sadia em quase 20%, o que afetou diretamente o volume dos produtos comercializados. Do outro lado, a Perdigão passou a ser uma marca de combate, com preços médios mais baixos (EXAME, 2018).

Nos últimos anos, após uma redução dos seus números financeiro, com perdas de margem acumuladas nos últimos anos, a BRF busca se reinventar na reestruturação de suas estratégias de diferenciação.

Nos últimos anos, outras categorias de produtos vem sendo lançadas nas linhas de produtos das marcas da BRF. A marca Sadia vem gradativamente sendo posicionada no ramo de produtos veganos e saudáveis, com as linhas Veg & Tal e Livre e Lev, respectivamente. Essas novas linhas almejam também um aumento no preço médio e uma maior proteção das margens frente as variações de preço das commodities. Na Perdigão a BRF estabeleceu um fortalecimento nas categorias de produtos com carne de suínos e itens para churrasco em geral (BRF, 2020).

Ainda em 2020, a companhia lançou um novo modelo de negócio o Mercado Sadia, suas primeiras lojas físicas para venda exclusiva dos produtos de suas marcas. Essa é uma nova proposta de ampliação de seus negócios, contando com 2 lojas piloto. Já em 2021, como ampliação do projeto, a BRF lança uma plataforma ecommerce chamada Mercado Em Casa, ampliando sua estratégia de venda direta ao consumidor (MERCATO EM CASA, 2021)

De 2019 até os dias atuais, os esforços da BRF nessa área têm se voltado ao desenvolvimento de novas linhas de produto buscando ampliar seu market share com clientes que não consomem produtos de origem animal. Assim lançaram linhas de processados e congelados sob a marca Sadia para atender ao público vegano. Além disso, em 2021 iniciou investimentos para o desenvolvimento de produtos de proteína animal, mas com produção de células em vitro (BRF, 2021).

4.1.2.3 Estratégia de diversificação da BRF

A estratégia de diversificação tornou-se mais presente nas operações da Perdigão e da Sadia a partir da década de 90, com a compra e criação de novas marcas para atuar em linhas de produtos para além da carne de frango e suíno.

A Sadia foi a primeira a se aventurar com novos produtos que se distanciavam de suas linhas tradicionais de produção. Com o lançamento da Qualy em 1991, a empresa ampliou sua atuação sobre o consumo de alimentos no Brasil. Esta foi a primeira linha de produtos à base de Soja da companhia (QUALY, 2021).

Nos anos seguintes a Perdigão lançou seus primeiros produtos congelados de preparo rápido. Em 1998, chega ao mercado as pizzas congeladas. Alguns anos à frente na virada do milênio uma nova expansão na diversificação, a Perdigão adquire cerca de 50% da Batávia, dona da marca Batavo. Um pouco antes da aquisição da Batávia a Perdigão havia iniciado o processo de compra da Eleva, empresa produtora de aves e lácteos, dona da marca de leites Elegê. Com a compra das empresas a Perdigão aumentava significativamente seu portfólio de atuação que ia dos produtos in natura de carnes de frango e suínos, passando pelos industrializados desses mesmo insumos e agora no ramo dos lácteos e refrigerados. Foi um salto rumo ao aumento de market share na indústria de alimentos nacional (EXAME, 2010). No ano seguinte, a Sadia compra a Miss Daisy, marca de doces e tortas congeladas prontas, abrindo caminhos para atuação em outros segmentos alimentícios.

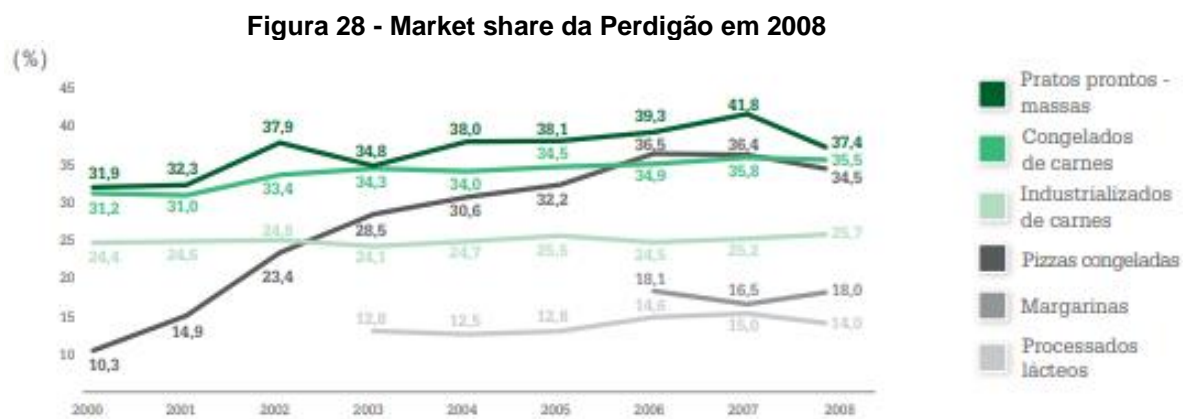
Em 2001, mais um avanço da Perdigão rumo a diversificação, a empresa firmava uma *join-adventure* com a Unilever para produção e comercialização das margarinas Becel, Doriane e Claybom, com o objetivo de fazer frente a sua principal concorrente na época, a Sadia (EXAME,2010).

Nos anos seguintes, foram lançados 40 produtos de diversas categorias tanto na Sadia quanto na Perdigão. Já em 2005, com ampliação da capacidade de abate de carne bovina, a Sadia lança no mercado nacional o primeiro hambúrguer de preparo rápido, o Hot Pocket (SADIA, 2021).

Já em 2008, a Perdigão efetiva a compra total das ações da Eleva, assumindo 100% da companhia, o que leva a formação de um dos maiores grupos empresariais de alimentos da América Latina, atuando no mercado interno e externo no setor de carnes e lácteos. Ainda em 2008, a Perdigão avança mais sobre o ramo dos lácteos e compra a Cotochés.

Após tantos movimentos em busca da diversificação em 2008 a Perdigão fechava o ano com tendência de crescimento de market share em quase todas as

linhas de negócio em que atuava, com exceção da linha de pratos prontos e massas. A figura abaixo apresenta a evolução de market share das linhas de produtos da Perdigão a partir de 2000 ou do ano de lançamento:



Fonte: Perdigão, 2008

Em 2009, com a fusão das empresas a BRF chega ao ápice de sua diversificação. Ao todo no mercado interno a empresa contava na época com mais de 20 marcas, entre próprias, parcerias *joint-adventure* e licenciamentos. Possuía marcas distribuídas em diversas linhas de negócios, com público-alvo distintos e atuando no ramo de commodities de carne de frango e suínos *in natura*, produtos industrializados de carne de suínos e frangos, sobremesas, margarinas, leites, frios e outros derivados do leite e da soja. Naquele momento, juntas representavam 58% do faturamento da companhia, os outros 42% advinham das marcas destinadas ao mercado externo que na época também se encontravam no ápice da diversificação da BRF. No mercado externo a BRF atuava com as seguintes marcas: Perdix, Sadia, Hilal Halal, Batavo, Fazenda, Borella, Corcovado e Confidence (BRF, 2009). A figura abaixo apresenta todas as marcas do mercado interno da BRF logo após a fusão em 2009:

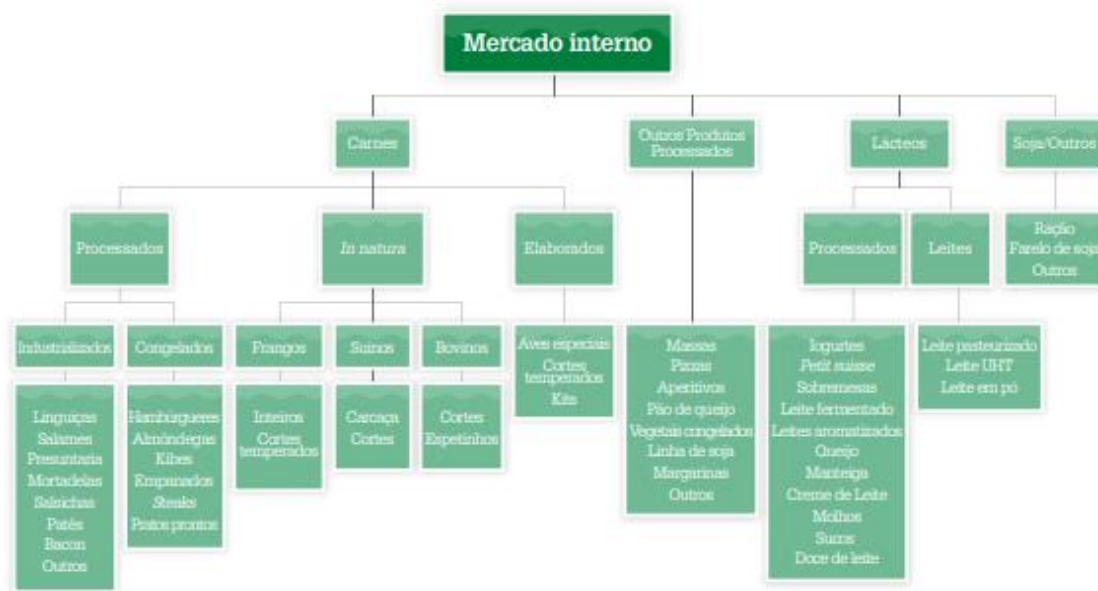
Figura 29 - Marcas da BRF em 2009 após a fusão com a Sadia



Fonte: BRF, 2009

A figura abaixo apresenta todas as categorias de produtos do mercado interno da BRF logo após a fusão em 2009:

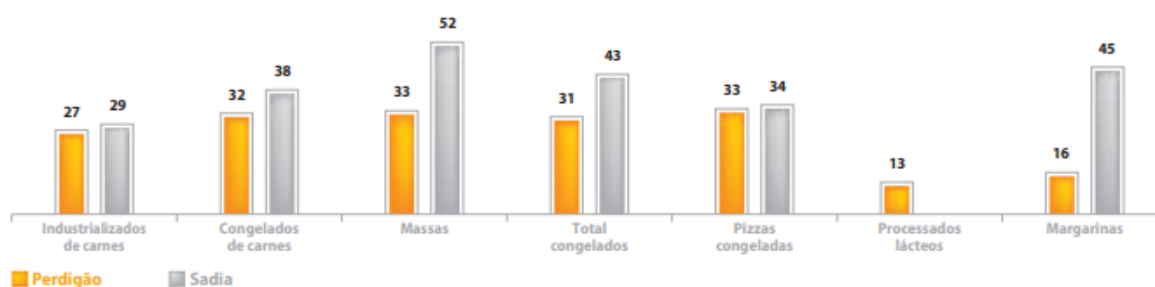
Figura 30 - Linha de produtos da Perdigão em 2008



Fonte: Perdigão, 2008

Como era de esperar a união de duas grandes concorrentes e líderes de mercado gerou uma enorme concentração de market share logo após a fusão. A então participação da Perdigão que em 2008 antes da fusão variava de 14% a 35% dependendo da categoria, em 2009 acumulava números de domínio de mercado variando de 14% a 85% de participação. A figura abaixo apresenta os índices de participação de mercado da BRF nas categorias de produtos em que atuava:

Figura 31 - Market share da BRF em 2009 (%)



Fonte: BRF, 2009

Com a grande magnitude de market share que a BRF possuía em 2009, era de se esperar que o Cade em sua análise para aprovação da fusão, determinasse a retirada total ou parcial de marcas ou produtos para garantir um maior dinamismo e espaço para outras empresas atuarem nesse segmento. Neste sentido, a partir de 2011 com o parecer do Cade favorável a fusão da Sadia e Perdigão, a BRF teve de adotar uma simplificação nas suas categorias de atuação. Com isso, além das restrições de uso da marca Perdigão em diversas categorias por um prazo que variou de 3 a 5 anos, a empresa precisou vender diversas marcas, o que impactou na redução do seu market share nas principais categorias em que atuava (CADE, 2011). Nesse sentido, mascar como Rezende, Confiança, Doriana e Turma da Monica foram vendidas a concorrentes como JBS e Marfrig, abrindo uma lacuna em categorias que contemplavam produtos das classes C e D.

Nos anos seguintes com a venda das marcas de “combate”, voltadas ao público das classes C e D, motivaram a BRF a reestruturar seu posicionamento frente a diversificação. Além disso, o segmento de produtos lácteos que há anos acumulava

margens brutas abaixo da meta da companhia havia chegado ao limite da viabilidade em 2013. Neste sentido, a partir de 2014 a BRF vende sua linha de marcas de produtos lácteos, Batavo e Elegê, ao mesmo tempo que segmenta a Sadia e a Perdigão em marcas *premium* e de combate, respectivamente (EXAME, 2018).

Desde 2018 a BRF tem buscado reposicionar seu mix de produtos e retomar a diversificação no seu portfólio. Em 2018, a empresa retornou ao mercado de lácteos com produtos derivados do leite sendo lançados com as marcas Qualy, Sadia e Perdigão. Essa estratégia foi conciliada com uma aquisição de matéria prima de terceiros, o que viabilizou o relançamento dessas categorias e conquistou maior competitividade de preços ao mesmo tempo que preservou as margens brutas (BRF, 2019).

Em 2021, a BRF adquire empresas produtoras de ração de animais domésticos. Com a compra da Mogiana Alimentos e Grupo Hercosul por R\$1,35 bilhões, a BRF passou a atuar no ramo de produtos pets, uma estratégia fortemente ligada ao novo perfil de consumo do brasileiro. Segundo dados da Forbes, em 2020 o Brasil se tornou o segundo maior mercado de produtos para pets no mundo, com um faturamento em 2019 superior a R\$ 35 bilhões.

4.1.2.4 Estratégia de verticalização da BRF

A BRF é uma empresa reconhecidamente pelo seu processo de integração vertical, desde seu início nas marcas Perdigão e Sadia. Todos os processos da cadeia produtiva são rigorosamente controlados pela BRF. Esta estrutura é muito importante para o modelo de negócio da companhia pois garante a qualidade e a segurança da produção, do início ao fim (BRF, 2021).

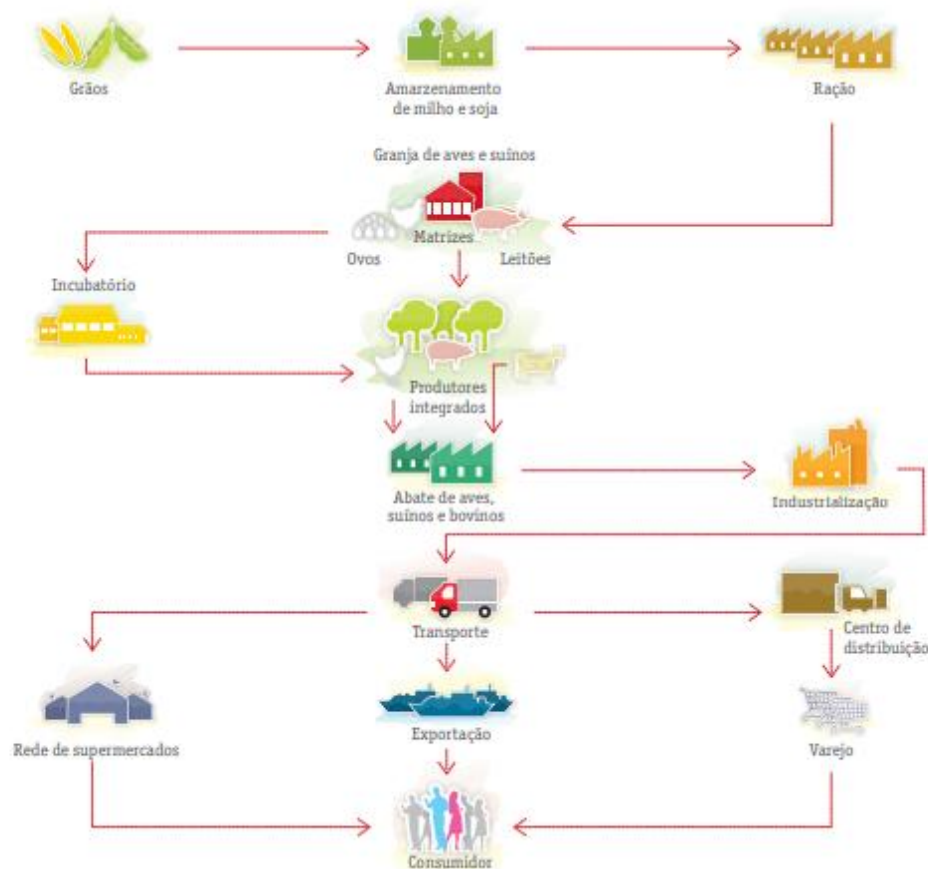
Como visto, desde a década de 80 a BRF possui a maior parte de seus esforços produtivos sobre 2 insumos: carne de aves e carne de suínos. Ambas possuem forte relação com os preços das commodities, principalmente devido a alimentação dos animais que é baseada em grão de soja e milho.

As cadeias produtivas de aves e suínos são rigorosamente supervisionadas pela BRF, mas não possuem todas as etapas controladas ou administradas pela companhia. A atuação da empresa ocorre tanto como executor e controlador das etapas de industrialização do produto, e no processo de gestão dos produtores de animais. Neste sentido, apesar da BRF não ser proprietária ou administradora das granjas ela atua como fornecedora dos insumos para a criação dos animais e compradora dos animais criados (BRF, 2021).

Além da alimentação, a BRF fornece aos produtores rurais a assistência técnica, transporte, o processo de abate e demais produtos ou processos necessários para a criação dos animais. Aos produtores de animais, fica a responsabilidade de fornecer as instalações para criação dos animais, mão de obra, e a garantia de um processo de criação que garanta o bem-estar e qualidade de vida dos animais (BRF, 2021).

A partir da entrega dos animais, todo o processo de transformação do produto é executado diretamente pela BRF. Nas indústrias as matérias-primas são convertidas nos produtos, como por exemplo, a carne suína embalada e refrigerada, presunto, salames etc. (BRF, 2021). A figura abaixo, exemplifica o fluxo da cadeia produtiva de animais, conforme gestão da BRF.

Figura 32 - Cadeia produtiva de carnes



Fonte: Relatório de sustentabilidade Perdigão, 2008

Figura 33 - Cadeia produtiva de lácteos



Fonte: Relatório de sustentabilidade Perdigão, 2008

O processo de controle da produção animal sempre foi parte importante dos negócios da BRF desde o início, mas se tornou ainda mais importante quando começa

o processo de comercialização com o mercado externo nas décadas de 60 e 70. Isso se torna ainda mais intrínseco ao negócio da companhia devido as especificações necessárias para a comercialização do seu produto com esses mercados, que possuem legislações e necessidades próprias.

Neste sentido, todo o processo produtivo dos fornecedores da BRF é supervisionado e subdividido em 5 etapas: i) manejo; ii) alimentação; iii) assistência veterinária; iv) *check-list* de produção; v) certificações. Desta forma, as características de cada etapa garantem que BRF consiga controlar a qualidade e confiabilidade da produção, algo fundamental para a continuidade e crescimento do seu negócio. Abaixo são detalhadas algumas características de cada etapa:

- i) O manejo dos animais é feito manualmente por uma equipe treinada pela BRF em todas as unidades produtivas dos fornecedores. Estas equipes seguem as normas de segurança animal que incluem níveis de temperatura, umidade e densidade. Todos os animais são transportados por frota de caminhões exclusivas da companhia, sendo separados por espécie, sexo e idade. A inspeção dos animais é feita diariamente para garantir as condições da produção e desenvolvimento dos animais. Há uma rotina de treinamento para os fornecedores.
- ii) A alimentação, como mencionado anteriormente é fornecida integralmente pela BRF. A companhia segue padrões de alimentação animal, conforme orientações de nutricionistas especializados. Todos os ingredientes são validados e compostos exclusivamente por matéria prima que garanta a quantidade mínima de nutrientes aos animais.
- iii) A saúde das aves e suínos é controlada e gerida pela BRF que fornece a equipe técnica. Todo medicamento só pode ser aplicado sobre prescrição desta equipe que segue recomendações de bem-estar e sanidade animal.
- iv) O *checklist* da produção é outro instrumento adotado pela BRF para controle e gestão de todos os seus insumos vivos. Nele são elaboradas fichas semanais de acompanhamento dos animais nos produtores, para garantir a qualidade dos lotes, respeitando 5 tópicos:

- a. Mortalidade: análise de quantas mortes ocorreram no período e os motivos.
 - b. Consumo de água: análise e acompanhamento do consumo diário de água dos animais, com intervenção imediata em caso de constatação de alterações nos padrões.
 - c. Quantidade de ração: análise do volume de ração ingerido pelos animais, garantindo a quantidade e o tipo certo de alimentação para cada animal.
 - d. Aumento de peso: acompanhado rigorosamente, verifica se o animais dos produtores estão se desenvolvendo no prazo correto.
 - e. Temperatura nas instalações: acompanhamento diário dos níveis de temperatura e umidade nas unidades produtivas, para garantir o conforto térmico aos animais.
- v) As certificações garantem a BRF o fornecimento dos produtos em padrões internacionais. Algumas de suas plantas são acompanhadas e geridas para garantir a manutenção desses padrões.

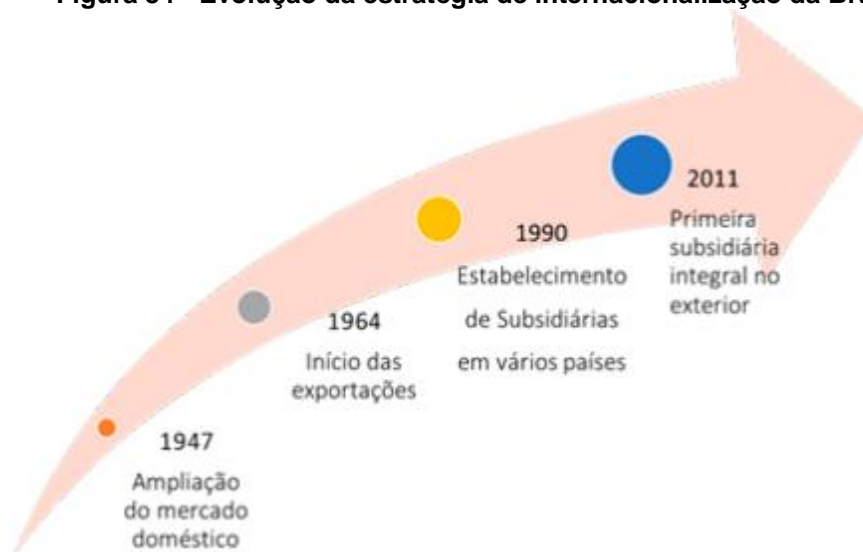
4.1.2.5 Internacionalização da BRF

Desde a década de 60, a BRF buscou estruturar seus processos para fornecimento ao mercado externo. Com isso, em 1964 iniciam as primeiras exportações de carnes da Sadia. Na década seguinte é a vez da Perdigão, que em 1975 faz sua primeira exportação para Arabia Saudita.

Neste sentido, é de se esperar que nos últimos 20 anos a companhia tenha seguido no desenvolvimento desse mercado. Mesmo antes da formação da BRF a Sadia e a Perdigão eram grandes exportadores de carne de aves e suínos no Brasil, sendo ambas referência no segmento internacional. No ano 2000, a Sadia já exportava seus produtos para mais de 60 países (SADIA, 2002). Além disso, a Perdigão também foi a primeira empresa de alimentos brasileira a ser listada na bolsa de valores de Nova

York, em 2000. A figura abaixo demonstra a evolução do processo de internacionalização da BRF sob ótica do Modelo Uppsala:

Figura 34 - Evolução da estratégia de internacionalização da BRF



Fonte: BRF, 2018 elaborado por Floris et al, 2018

Em 2001, antes da própria formação da BRF a Sadia e a Perdigão estabelecem a primeira parceria. Naquele ano as marcas juntaram forças em uma associação com o objetivo de aumentar suas exportações para os países do Leste Europeu e da Ásia Central. Neste sentido, abriram novos escritórios em São Paulo e Moscou, na Rússia. A associação nomeada como Brazilian Foods Trading (BRF), acabou sendo rompida no ano seguinte por conflitos de gestão entre as empresas que na época eram concorrentes diretas. Naquele momento a marca BRF ficou sob o controle da Perdigão. (ESTADÃO, 2002).

No mesmo ano a Perdigão avança sua estratégia internacional e abre na Itália sua nova unidade de negócio internacional. A nova marca Perdix inicialmente foi lançada com o objetivo de atender os países da Europa Central, Hong Kong e Singapura, mas teve investimentos voltados também ao mercado do Oriente Médio e Extremo Oriente, com o desenvolvimento e lançamento de 15 produtos.

A expansão das exportações de ambas as companhias, Sadia e Perdigão, teve forte avanço nos anos seguintes, motivadas pelo aumento da demanda europeia de carne suína e de aves. O crescimento da demanda ocorreu devido ao surto de doença

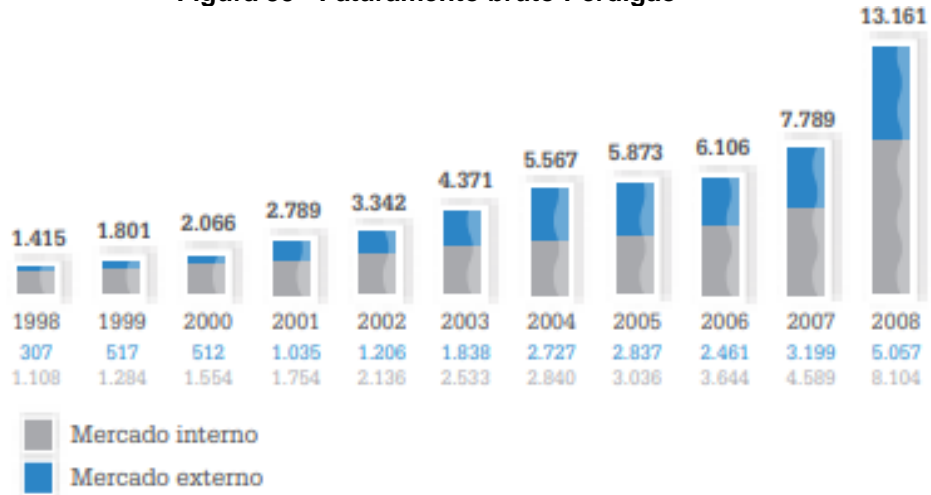
vaca-louca e febre aftosa que se espalharam pelos rebanhos dos principais fornecedores europeus de 2003 até 2006. Com o levantamento de sanções à carne bovina, tanto a Sadia quanto a Perdigão que já eram líderes nacionais na produção de aves e suínos encontraram um terreno fértil na Europa para exportações (BBC, 2004).

Como substitutos naturais a carne bovina, a produção para a exportação de aves e suínos *in natura* aumentou significativamente no período. A Perdigão registrou um aumento de quase 39% nas vendas totais, somando mercado interno e externo. Somente para a Europa o incremento em 2004 foi de quase 80%, já no Oriente Médio, superou 60% (PERDIGÃO, 2005).

Em 2007 como evolução no processo de internacionalização, a Perdigão adquiri a Plusfood, processadora de carnes holandesa com forte atuação no ramo de refeições coletivas, o *food service*. Com a aquisição a Perdigão fortaleceu sua presença no mercado europeu, enquanto a Sadia voltava seus esforços ao mercado do Oriente Médio. (PERDIGÃO, 2008).

Em 2008, com os investimentos na Plusfood e fortalecimento da marca na Europa a Perdigão obteve um saldo no seu faturamento externo de R\$ 3,199 milhões para R\$ 5,067 milhões o melhor resultado até então, com uma variação de 25% sobre o faturamento total. Neste mesmo ano a Perdigão superou o faturamento e resultados da Sadia pela primeira vez, tanto no mercado externo como interno (PERDIGÃO, 2008). A figura abaixo demonstra a evolução do faturamento da Perdigão no mercado externo e interno de 1998 a 2008:

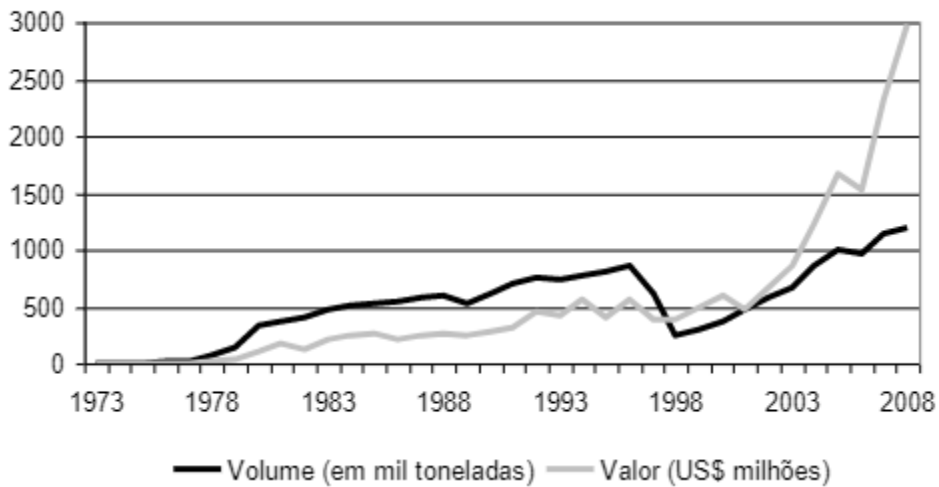
Figura 35 - Faturamento bruto Perdigão



Fonte: Perdigão, 2008

No mesmo ano, a Sadia também vivencia avanços no seu faturamento tanto no mercado externo, 5,0%, quanto no interno com 12,2%. Em 2008 também a Sadia registrou o melhor resultado no volume e receita de exportações, desde o início de suas vendas no mercado internacional.

Figura 36 - Faturamento e volume com exportações Sadia



Fonte: Relatórios anuais Sadia, elaborado por Costa, 2009

A partir da formação da BRF mais um vez as estratégias da companhia voltaram-se a exploração do mercado externo. Nos anos seguintes a BRF alcançou sua maior participação de faturamento oriunda de seus negócios fora do Brasil. Em 2016, o volume de receita bruta advinda do mercado externo alcançou 49,91% o maior de toda a história da companhia. A tabela abaixo demonstra a variação dessa participação de 2010 a 2016:

Tabela 7 - Participação das receitas com Mercado Externo BRF

DRE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Em milhões de R\$							
Receita							
Operacional Bruta	26.033	29.361	29.121	31.628	32.947	37.235	39.062
Mercado interno	16.607	18.781	16.881	17.515	18.742	19.867	19.567
Mercado externo	9.427	10.580	12.240	14.114	14.205	17.368	19.495
% da receita bruta com mercado externo	36,21	36,03	42,03	44,62	43,11	46,64	49,91

Fonte: BRF, 2021 adaptado pelo autor

As estratégias que levaram a BRF a esse aumento de participação no mercado externo, foram concentradas nos seguintes pontos: i) portfólio com marcas globais; ii) concentrar esforços nas principais categorias globais; iii) adquirir oportunidades globais.

O primeiro tópico visava a expansão de suas marcas mais fortes pelo mundo. A Sadia está presente em vários países pelo mundo, no Oriente médio possui altos níveis de preferência dos consumidores. Além disso, a BRF buscou adquirir outras marcas com alto nível de preferência por consumidores em seus mercados. Desta forma, já em 2011 comprou o grupo Danica na Argentina, sendo este um dos grandes produtores de produtos alimentícios secos e refrigerados daquele país. Com a compra à BRF tornou-se a líder do mercado de margarinas na Argentina e vice-líder na produção de molhos (CANAL RURAL, 2011).

O segundo ponto busca o fortalecimento da produção global dos principais produtos do seu portfólio. Para isso a BRF selecionou categorias com maior valor

agregado, principalmente as ligadas a cortes de suínos e aves, frios, empanados, refeições prontas e *food service* (BRF, 2021). Neste sentido a BRF inaugurou em 2014 sua primeira fábrica de produtos processados no Oriente Médio. O foco da nova fábrica foi atender de forma mais rápida os mercados estratégicos para companhia. A fábrica tinha como principal objetivo a produção de produtos das linhas de *food service*. Na época o Oriente médio já era um dos principais mercados da Sadia, onde era reconhecida por cerca de 92% dos consumidores e detinha 27% de participação no mercado de aves (O GLOBO, 2014).

O último tópico da estratégia de internacionalização da companhia é a busca por oportunidades de expansão global. Após a compra de marcas na Argentina em 2011, expansão com fabricas no oriente médio em 2014, a BRF buscou também aumentar sua atuação na Europa Central, Leste Europeu e Oriente médio (BRF, 2021). Com isso, em 2015 abriu uma subsidiária da Sadia Halal, dentro do grupo OneFoods com o intuito de ampliação de sua produção de produtos voltado ao mercado de países com maioria muçumana. Naquele momento, os produtos Halal representavam 25% do total de produção de corte animal da BRF. Desta forma, em 2016 a BRF abre um nova subsidiária no Egito (GLOBO RURAL, 2016). Em 2017 adquire também a Banvit, sendo está a maior produtora de aves na Turquia. A Banvit foi incorporada a OneFoods, subsidiária da BRF no Oriente Médio. A integração da empresa permitiu a BRF a se consolidar com a líder da região alcançando cerca de 45% de market share nos países de maioria muçumana (GLOBO RURAL, 2017).

4.1.2.6 Inovação da BRF

A inovação esteve presente na BRF desde seu princípio com as marcas Sadia e Perdigão. A companhia utilizou a inovação principalmente como estratégia para aumento do seu market share, tanto no Brasil como nos demais países que atua.

A Perdigão teve suas primeiras estratégias de inovação ligadas ao desenvolvimento da linha de produtos Chester, ainda na década de 70. Já a Sadia na

década de 80 se torna a primeira empresa do segmento a abrir um canal de SAC, uma demonstração de sua busca por se diferenciar dos concorrentes (BRF, 2021).

Em 1991, a Sadia lança a Margarina Qualy e une uma simples mudança de embalagem como uma estratégia tanto de diferenciação como de inovação frente as concorrentes da época (BRF, 2021).

Ainda na década de 90, em 1993 a Sadia lança a primeira categoria de pratos prontos do Brasil. A estratégia conectada com os objetivos de expansão de market share, teve um crescimento de vendas acelerado a partir de 1996 com o aumento do poder de compra dos brasileiros (BRF, 2021).

Em 1995 chega a vez da Sadia lançar a primeira linha de embutidos light do Brasil. Os itens Sabor e Equilíbrio conciliavam o sabor dos produtos originais, mas com um percentual menor de sódio (BRF, 2021).

Em 1998, a Perdigão traz ao Brasil a primeira linha de pizzas congeladas, produto que se tornou sucesso imediato e que nos anos seguintes foi aplicado nas linhas de produção das principais concorrentes (BRF, 2021).

Em 2002, a Perdigão Com o objetivo de atender as expectativas de seus consumidores, elabora seu primeiro CRM (Customer Relationship Management), sua ferramenta de gestão de relacionamento (PERDIGÃO, 2003).

Em 2005, a Sadia inova mais uma vez com a linha Hot Pocket, baseada em sanduíches e pizzas congeladas, outro sucesso instantâneo da empresa.

Já em 2007, a Perdigão se tornou a primeira empresa brasileira do setor de alimentos a oferecer embalagens em braile, facilitando o acesso a consumidores com deficiência visual, além de dispor de serviço de atendimento por telefone para pessoas com deficiência auditiva. Foi lançada a linha Pense Light, com 23 produtos mais saudáveis, sob a marca Batavo. (PERDIGÃO, 2007)

Até 2010, a companhia já havia lançado mais de 30 novas categorias de produtos com o objetivo de diversificar o seu portfólio por meio da inovação e os novos hábitos de consumo dos brasileiros. Assim em 2010, a Perdigão lança sua primeira linha de produtos prontos para consumo em porções individuais e em 2015 a Sadia

lança sua primeira aposta para o segmento *on-the-go*, com o lançamento do Salamitos (BRF, 2021).

Desde 2009 com a união das companhias Sadia e Perdigão, a BRF tem buscado investir também na evolução dos seus parques fabris, com equipamentos mais modernos e eficientes.

Nos últimos anos, uma força-tarefa envolveu diversas áreas para buscar oportunidades de aumento de produtividade e velocidade de execução na Companhia. Essa revisão, intitulada footprint fabril, passou a ser implantada no começo de 2015 e, durante o ano, já trouxe impactos positivos para a BRF, com redução de custos e maior rentabilidade e flexibilidade nos negócios (BRF, 2015).

Em 2015, os investimentos da BRF com o P&D alcançaram 193,5 milhões de reais e até 2017 superaram 225 milhões. Para a companhia esses recursos são fundamentais e foram alocados na sua maioria para o desenvolvimento de novos produtos (BRF, 2021). Somente em 2017 a BRF lançou mais de 290 novos produtos no mundo todo.

Nos últimos anos a BRF tem investido cada vez mais no desenvolvimento de novos produtos. Neste sentido, em 2020, a empresa lançou a linha Veg&Tal de produtos *plant-based*, com itens como hambúrguer, bacon e nuggets. A companhia acredita que o mercado de proteínas alternativas deve expandir muito nos próximos anos, devido ao crescimento do veganismo. Nessa linha, a companhia pretende lançar até 2024 sua linha de produtos de proteína cultivada.

Outro foco de inovação da BRF é o alinhamento de suas estratégias com o desenvolvimento sustentável. A empresa iniciou junto com a linha Veg&Tal seus primeiros esforços para redução das emissões de carbono. Esta nova linha de produtos é certificada como carbono neutro, pois suas emissões são neutralizadas por meio de conservação florestal (HUB BRF, 2021). A BRF espera que até 2040 alcance o *Net Zero*, ou seja, zere suas emissões de carbono em todos os processos em que atua direta ou indiretamente.

Em 2021, a BRF criou o BRF Hub, uma plataforma de inovação para mapear soluções da cadeia alimentícia. O intuito do projeto é encontrar startups ou pesquisas acadêmicas ligadas a inovação na indústria alimentícia. O objetivo da companhia é que até 2023, 10% de sua receita bruta seja originada desses projetos inovadores (BRF HUB, 2021).

4.2 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA HERING

4.2.1 Contexto histórico e formação da Hering

A Hering, empresa centenária de origem Catarinense, teve sua fundação em Blumenau no ano de 1880. Criada por dois irmãos de origem alemã, a marca logo se destacou em sua região de origem pela qualidade das roupas produzidas. Nas primeiras décadas do século XX, a empresa já possuía mais de 90 teares e 100 máquinas de costura em sua produção, tornando-se uma referência na indústria têxtil da região sul do Brasil. Nos anos seguintes, a empresa passou por um processo de modernização com a mudança de sua marca para Companhia Hering e a construção de novos parques fabris. Na década de 1960, a Hering se destaca por se tornar a primeira empresa brasileira do setor têxtil a realizar exportações, além de tornar-se uma das maiores malharias da América latina até o final desta mesma década. Nos anos de 1980, a empresa investe no aumento de seu portfólio com a criação de novas marcas para obtenção de uma maior participação de mercado, é neste momento que surge a marca infantil do grupo – a PUC. Na última década do século XX, a empresa focou no desenvolvimento das suas redes de lojas, com a comercialização do modelo de franquia para as marcas Cia Hering e PUC, além da criação de uma nova marca – a dzarm. Nos últimos anos, a Hering alcançou a marca de 500 lojas, além de estar presente em mais de 3800 pontos de comércio multimarcas. Esta grande capilaridade em território nacional possibilitou a empresa ser destaque em aceitação do público, sendo uma marca reconhecida por 9 em cada 10 brasileiros, segundo pesquisa da própria companhia.

4.2.2 Estratégias de crescimento da Hering

4.2.2.1 Estratégia de liderança em baixo custo da Hering

Assim como na BRF, a Hering não busca a liderança em baixo-custo, porém nos últimos vinte anos promoveu esforços para a redução dos custos. O presente capítulo irá detalhar esses esforços.

Anterior a abertura do mercado brasileiro na década de 90, a disputa interna no mercado nacional estava diretamente ligada a otimização dos custos. Porém, com a abertura do mercado, a disputa por liderança em custos se tornou inviável para quase todas as empresas têxteis nacionais. Devido à característica de baixa competitividade da produção brasileira, as novas marcas estrangeiras chegavam ao Brasil com grandes vantagens de custo, motivadas pela produção centralizada nos países asiáticos, reconhecidamente líderes em produção têxtil e com maior competitividade de custos.

Neste sentido, segundo Bilslund (1999, apud Machado, 2010 p. 72), enquanto o período pós Plano Real de 1994 a 1999 acumulou uma inflação superior a 82%, o setor têxtil teve apenas um acréscimo nos seus preços de 7,49%, devido ao crescimento da concorrência internacional.

Desta forma, Bilslund (1999, apud Machado, 2010 p.72), indica que a partir dessa abertura de mercado a Hering passou a adotar uma política de controle de custos pautada em três tópicos: i) aumento no número de fornecedores; ii) redução nos custos indiretos; e iii) redução das despesas com vendas e administrativas.

Com isso, a Hering buscava ampliar sua produção de forma alternativa, com aumento dos processos terceirizados. Até os dias atuais, a Hering é reconhecida pelo modelo de produção híbrido, combinando produção própria, terceirizada e *outsourcing*, compra do produto acabado, tanto no mercado interno quanto externo (Hering, 2021).

Este modelo permite buscar a melhor opção entre produzir internamente, terceirizar etapas do processo produtivo ou comprar o produto acabado – ‘*make or buy*’. Em média, 80% dos itens são produzidos pela Companhia e os 20% restantes são comprados prontos (HERING, 2021).

A partir dos anos 2000, a Hering decide adotar uma postura de ampliação do seu parque fabril para regiões com mão de obra mais barata. Assim, até 2010 a empresa havia inaugurado dois novos polos industriais, um em Goiás e outro no Rio Grande do Norte, esse segundo com forte presença de um ecossistema de produtores terceirizados, para fornecer a indústria etapas de acabamento e etiquetagem das peças. Todas as fábricas da Hering adotam um processo industrial que permeia todas as etapas do processo produtivo têxtil: i) malharia; ii) beneficiamento; iii) corte; iv) confecção; e v) acabamento e embalagem. Sendo que como visto na fábrica do Nordeste, parte do processo de fabricação é terceirizado, em especial as etapas de costura (HERING, 2021).

A estratégia da Hering, ao longo desses últimos 20 anos, para melhoria nos custos, foi também a adoção de atualização tecnológica dos parques fabris para aumentar a entrega e volume de produção, sem diminuir a qualidade. A aplicação de novos maquinários permitiu também uma redução no desperdício de matéria prima, permitindo um controle maior dos custos (HERING, 2021).

Os números da companhia apontaram que essa estratégia se demonstrou correta. Com base nos relatórios de resultados a partir de 2007, a empresa viu um crescimento contínuo de suas margens bruta de 2007 até 2010. Sua margem bruta subiu de 39,35% para 49,53% (Planilha de resultados Hering, 2021).

4.2.2.2 Estratégia de diferenciação da Hering

A Hering desde sua origem buscou a diferenciação como sua principal estratégia de crescimento. Como prova disso, em 1882, logo após sua fundação, a empresa recebeu um prêmio pela qualidade da confecção de suas camisetas. Até os dias atuais as camisetas básicas Hering são reconhecidas pela qualidade e durabilidade. Neste sentido, ainda na década de 90 a companhia que naquele momento era a maior fabricante de confecções no Brasil, utiliza desta referência para lançar uma de suas principais campanhas de marketing (FOLHA, 1997).

Em 1995, a Hering lança a campanha “O câncer de mama no alvo da moda”, com o intuito de conectar seu principal produto, as camisetas básicas, a uma campanha social em prol da conscientização do câncer de mama em parceria com o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC). A campanha, que naquele mesmo ano vendeu mais 400 mil camisetas, é até hoje sua ação de marketing mais bem sucedida (Hering, 2021).

Em 1997, a empresa lança em rede nacional a campanha “Hering, o básico do Brasil”, com o intuito de instigar nos consumidores uma ligação direta ao seu principal produto, além de colocar-se em uma posição de referência nacional. O apelo à tradição e ao grande histórico de sucesso também foi uma das características marcantes da ação de marketing. A campanha vinculada em televisão contava com grandes personalidades do momento, sendo um sucesso instantâneo (FOLHA, 1997).

Em 1998, a empresa avança sua diferenciação por meio da criação de novas identidades de marcas. A primeira estratégia do ano foi o lançamento da DZARM, sua marca de vestuário voltado ao público jovem feminino e com peças com melhor acabamento, melhores tecidos e modelagens mais estruturadas. No mesmo ano, lança ao mercado seu novo conceito de loja a “Hering Store”, com nova proposta de arquitetura e *visual merchandising*.

Na virada do século a empresa reforçou suas estratégias e adotou uma postura de ampliação do seu mercado por meio de um avanço contínuo dos seus canais de vendas. Em 2002, remodela seu projeto de lojas para uma versão de até 100m² com o intuito de reduzir os custos de implantação das franquias e assim aumentar sua rede de lojas pelo interior do Brasil.

Em 2005, uma nova campanha de marketing modifica a assinatura da marca de “O básico do Brasil” para “O básico que é fashion!”. A ideia da empresa foi converter a imagem de uma marca somente popular para uma marca reconhecida nacionalmente, que também está ligada nas tendências da moda. Essa nova identidade foi elaborada em conjunto com novas coleções assinadas por estilistas renomados e complementou a expansão dos projetos das lojas franqueadas pelo Brasil (PROPMARK, 2005).

Em 2008, ocorre o relançamento da loja online da marca para ligar o digital as mesmas características visuais as das lojas físicas. No mesmo ano a Hering abre sua

loja de número 200, na época a tornou a maior rede de franquia de vestuário no Brasil. Também neste ano em comemoração aos 130 anos de história da companhia, a empresa promove uma pesquisa de mercado na qual é identificado que 9 em cada 10 brasileiros conhecem a marca (HERING, 2021).

Em 2012, a empresa alcança a marca da loja de número 500, após uma forte expansão do seu projeto Hering Store pelo interior brasileiro. Neste ano também inicia o processo de reforma de suas lojas, voltado para a atualização da arquitetura e *visual merchandising*. As lojas passaram a contar com um ambiente mais claro e leve, buscando uma valorização maior dos produtos e da comunicação. Os novos espaços também contavam com uma iluminação mais eficiente e uma área decorada dentro de cada loja remetendo aos elementos que conectavam os clientes a história da empresa (HERING, 2013). No mesmo ano a marca lança seu novo logo, “Eu uso... [Desde Sempre]”, com referência a história centenária da companhia e buscando transmitir a sensação de tradição aos seus clientes.

Todas essas estratégias demonstram os sinais de valor agregado que a empresa busca transmitir para seus produtos. Segundo Porter (1986), os consumidores notavelmente valorizam as marcas pelo esforço das empresas com publicidade, com o fortalecimento da reputação, embalagens diferenciadas, entre outros. Além disso, as instalações são responsáveis também por garantir a atratividade sobre os seus produtos (PORTER, 1986 apud MACHADO, 2010).

Nesse sentido, nos anos seguintes a marca foi se destacando no meio empresarial ganhando vários prêmios de reconhecimento por sua diferenciação de produto. Em 2018, a marca foi eleita pela revista Bloomberg, uma das 60 marcas mais valiosas do Brasil (BLOOMBERG, 2018).

Nos últimos anos a empresa tem voltado seus esforços de diferenciação de produto para a sustentabilidade, diversidade e o mercado de peças básicas monocromáticas. Sua estrutura de marca é dividida em 5 pilares: i) estilo; ii) planejamento de produto; iii) planejamento de demanda; iv) marketing e comunicação; v) *visual merchandising*.

Neste movimento, a Hering institui o seu marketing pautado em 5 pilares: a) campanhas com celebridades, conectadas às mudanças de coleções e estações; b)

foco na integração digital, com conexão entre as lojas físicas e online; c) foco no cliente; d) conexão com o público feminino; e) conexão com o público essencial para Hering, o público jovem (HERING, 2020).

No impacto ambiental a Hering busca associar as suas marcas a produção sustentável. Por isso, a partir de 2020 deu início ao projeto de compensação de pegada de carbono. Cada camiseta vendida pela Hering passou a ter duas vezes o seu valor gerado de carbono compensado pela empresa. Outra ação da empresa foi adotar o aproveitamento de sobras de tecidos, onde a cada 6 camisetas, os resíduos de malha são convertidos em uma nova unidade (HERING, 2021).

4.2.2.3 Estratégia de diversificação da Hering

Os primeiros grandes esforços de diversificação da Hering ocorrem na década de 70, quando em 1979 a companhia lança ao mercado a sua primeira marca de roupas infantis, a PUC. Neste sentido nas décadas seguintes a Hering promoveu esforços direcionados a diversificação horizontal, buscando utilizar todo o seu *know-how* e base produtiva para alcançar novas fatias de mercado. A partir daquele momento a empresa adota uma postura de diversificação do seu portfólio por meio de marcas que conversem com públicos variados.

Na década de 90, a Hering lança uma nova marca voltado ao público infantil, a Hering Kids. Esta nova marca diferentemente da PUC, sua primeira marca infantil, buscava atingir uma extensão maior de público e faixa etária. Pensada para crianças de 4 a 16 anos, a marca busca se diferenciar de suas outras marcas, com peças mais confortáveis e com melhor mobilidade (HERING, 2021).

Em 1998, a Hering promove um novo esforço nessa direção, lançando a marca DZARM voltada ao público jovem, principalmente feminino. Diferentemente da Hering essa nova marca, buscava atingir públicos com maior poder aquisitivo. Além de um preço médio maior, a DZARM produz peças mais ligadas as tendências da moda, com tecidos melhores e mais exclusivos.

Anos depois, em 2014, a Hering lança sua nova marca a HERING FOR YOU, focada no segmento de moda íntima, praia e fitness. O objetivo da Hering era aplicar

nessa nova marca categorias não contempladas na sua marca principal. Junto com essa nova linha, a companhia deu início ao processo de elaboração de novas franquias do modelo. Ainda em 2014 lançam a primeira loja dividida em 5 departamentos *loungewear, beachwear, underwear, sleepwear e activewear*. Em 2020, o projeto foi convertido em uma nova marca a HERING INTIMATES, com foco maior em roupas íntimas para homens e mulheres de 18 a 35 anos (HERING, 2021).

4.2.2.4 Estratégia de integração vertical da Hering

A integração vertical já teve grande participação nas estratégias de crescimento da Hering ao longo dos anos, sendo que na maior parte da sua história foi voltada à produção própria em suas fábricas.

Até os anos 90, a Hering produzia 100% dos seus produtos em suas fábricas. A empresa em seu maior período de dedicação a este modelo, chegou à marca de onze plantas produtivas, distribuídas em três estados: i) Santa Catarina; ii) Goiás; iii) Rio Grande do Norte. As fábricas em Santa Catarina são responsáveis pelo processo de tingimento e acabamento têxtil, corte e bordado, além da produção de malharia. Em Goiás, as unidades produzem as estampas e bordados, além da confecção e acabamento. Contudo, com a abertura do mercado brasileiro em meados dos anos 90, este modelo começou a perder competitividade frente aos concorrentes que começaram a importar e terceirizar a maior parte de seus produtos (HERING, 2020).

Neste sentido, nos anos seguintes a Hering inicia um processo de descentralização da produção ampliando sua rede de fornecedores para atender a demanda não só de insumos produtivos, mas também para compra de peças prontas ou acabamentos (HERING, 2020).

Nos últimos anos a Hering tem adotado um sistema de fornecimento de produtos que envolve produção própria e fornecimento por terceiros. Esse modelo reconhecido como produção híbrida é aplicada na companhia segundo proporção 80/20, onde 80% da produção é própria e 20% é proveniente de *outsourcing*, a compra de produto já acabado. Segundo a empresa, este sistema possibilita a escolha da melhor alternativa

produtiva para cada novo produto, onde cada lançamento passa por um processo de análise para determinar se a produção será interna ou terceirizada (HERING, 2020).

Além disso, mesmo no processo produtivo interno, a empresa adota um sistema produtivo com etapas compartilhadas com as facções. As Facções são uma rede de pequenos fornecedores que realizam a costura, bordado, embalagem e lavagem dos produtos. Basicamente atuando na finalização das peças, esta rede de parceiros permite uma otimização nos espaços produtivos das fabricas e centro de distribuição. Todos os fornecedores da Hering são certificados pelas entidades responsáveis pela regulamentação do setor têxtil (HERING, 2020).

Cerca de 90% dos fornecedores da produção interna da Hering são nacionais, porém a maior parte dos fornecedores das peças prontas são estrangeiros. Devido ao caráter do setor têxtil, com baixa competitividade no mercado nacional, as peças com tecidos diferenciados ou padrões de corte e costura distintos são produzidas por fornecedores estrangeiros.

A cadeia de distribuição da Hering é baseada em um modelo de distribuição com diversos canais. Sua principal forma de distribuição é por meio das franquias, lojas próprias e multimarcas. Nos últimos anos, a venda direta por sua loja online tem aumentado a participação nos resultados. Cerca de 15% de todas as vendas das lojas da marcas da Hering são realizadas por meio direto, outros 35% são intermediados por franqueados. O varejo multimarcas representa cerca de 47% das vendas da companhia (HERING, 2021).

Toda a distribuição dos produtos é controlada pela própria companhia que utiliza de um sistema logístico integrado aos seus canais de vendas. Os centros de distribuição estão localizados próximo aos polos produtivos da empresa, em Blumenau e Anápolis, Goiás. Isso permite uma maior integração do sistema de distribuição e redução dos custos com transporte.

4.2.2.5 Internacionalização da Hering

A estratégia de internacionalização até os dias atuais não possui um grande impacto na estrutura da empresa, bem como não possui grande participação nos seus resultados. Contudo, em alguns momentos durante sua história, a empresa realizou movimentos em direção a estratégias de internacionalização - possuindo certa participação em suas vendas.

Em 1964, a empresa inicia seu primeiro esforço no mercado internacional com exportação de produtos. Anos à frente, a empresa inicia a venda de seus produtos com marca própria por meio de clientes licenciados exclusivos e franquias no mercado externo.

Na década de 90, a empresa detinha 70 lojas franqueadas no exterior, espalhadas principalmente pelos países da América do Sul. Em 1996 atingiu US\$ 40 milhões em faturamento com exportações. A maior parte de suas operações no exterior estavam consolidadas na Argentina, que além de franquias também possuía uma forte rede de clientes licenciados que só vendia produtos Hering. Na época, a empresa afirmava que cerca de 95% dos argentinos reconheciam a marca Hering (FOLHA, 1997).

A abertura do mercado nacional dificultou as operações internas da Hering. Nos anos seguintes, a empresa que precisou reforçar seus esforços operacionais ao mercado interno tirou o foco da expansão internacional. As dificuldades para levar o seu produto ao exterior foi outro motivo da retração no mercado internacional. Barreiras alfandegárias atrasavam a chegada das novas coleções em pelo menos 60 dias.

Até o início dos anos 2000 a empresa começa o processo de redução de suas operações no exterior, encerrando parceira com licenciados e fechando unidades franqueadas em diversos países, principalmente na Argentina. Em 2001, foca atividades externas a exportação de produtos para outras marcas, principalmente para o mercado dos Estados Unidos (FOLHA, 2001). Em 2002, somado a crise dos anos 90 na Argentina, a empresa encerra sua última unidade exclusiva.

Em 2006, a empresa possuía 21 franquias no exterior, sendo a maior parte delas concentradas no Uruguai, Paraguai e Bolívia. As operações no Uruguai se tornaram

mais rentáveis com adoção de uma produção local por meio de parceria com produtores terceirizados e encomendas de mercadoria direto da Ásia, principalmente de produtos de tecidos sintéticos.

Em 2007, a representação do mercado externo na receita bruta da companhia era de 11,67%, chegando a R\$ 51,66 milhões, porém indicando uma queda de 22% frente aos resultados obtidos em 2006 (HERING, 2007). Em 2008, a participação encolhe ainda mais com uma queda de 36,2% nas vendas no exterior frente a 2007. No mesmo período as vendas no mercado interno cresceram cerca de 52%.

Nos anos seguintes, a atuação da Hering no mercado externo vai ficando em segundo plano para a companhia até chegar aos níveis atuais onde está estagnada. Hoje, o faturamento com o mercado externo representa cerca de 2% do faturamento da companhia. A empresa possui atualmente 9 franquias da Hering Store no Uruguai, 7 no Paraguai e 3 na Bolívia. No Paraguai há também uma unidade franqueada da Hering Kids (HERING, 2020).

4.2.2.6 Inovação da Hering

A inovação fez parte do modelo de negócio da Hering desde o fortalecimento de sua expansão na década de 50. Nos anos 70, a empresa foi uma das primeiras no estado de Santa Catarina a investir em uma unidade de processamento de dados. O que atualmente reconhecemos como computadores, na época era uma instalação com diversas salas para o armazenamento digital das informações da empresa.

Anos à frente na década de 90, a empresa lança seu serviço de atendimento ao consumidor (SAC), sendo uma das primeiras marcas de vestuário no Brasil a disponibilizar o serviço (HERING, 2021).

Em 2004, lança sua linha de cartão de crédito em parceria com a Losango, soluções financeiras. O objetivo foi trazer maior facilidade nas compras e parcelamento nas lojas Hering, além de agregar uma nova fonte de receita a companhia (HERING, 2021).

A Hering lançou sua primeira plataforma de *ecommerce* em 1998, sendo sua primeira loja virtual e uma das primeiras marcas de vestuário no Brasil a investir neste canal. Contudo, na época o mercado brasileiro não estava apto para esse modelo de compras e a empresa resolveu encerrar as atividades da loja online em 2000.

Oito anos mais tarde, o cenário era outro e a empresa decidiu retomar suas atividades comerciais na internet. Em 2008, é relançado o *ecommerce* da Hering Store, logo na sequência o das marcas DZARM, Hering kids e PUC. Anos mais tarde, a empresa lança uma nova inovação nas suas lojas virtuais: a integração de marcas no carrinho de compras.

Em 2014, a Hering foi uma das precursoras entre as marcas de vestuário a investir na integração de todas suas marcas em uma única loja virtual. Neste sentido, o cliente que acessasse a plataforma da Hering Store ou da DZARM, por exemplo, poderia adicionar produtos de ambas as marcas no carrinho de compras e facilitar sua conclusão de compra. O sistema trouxe uma boa evolução nos indicadores das lojas virtuais da Hering, com um aumento de 12% das receitas e de 17% no volume de pedidos (FASHION NETWORK, 2016).

Nos últimos anos, a Hering tem adotado várias ações frente a inovação do seu negócio. A principal delas, foi aplicação do *Omnichannel*, seu sistema de compras integradas entre loja virtual e lojas físicas. O modelo que entrou em funcionamento em 2019, possibilita aos clientes Hering a fazer compras online e retirar seu produto em qualquer loja Hering em poucas horas (HERING, 2020). Outra ação importante de inovação, é o direcionamento de pedidos da loja virtual para as físicas. Nele o cliente recebe o produto em sua casa enviado diretamente pela loja Hering mais próxima. Essa ação permite a redução dos custos com logística.

Além disso, a marca também implementou um núcleo de inovação, o qual nos últimos anos tem buscado estabelecer parcerias com *Startups*, com o intuito de implementar sistemas de automação de vendas nas lojas. Nesse sentido, também lançou em 2020, a ação Somos Hering. Baseada em uma promoção de marketing que visa remunerar pequenos *influencers* digitais, com base na divulgação de seus produtos em suas mídias (HERING, 2020).

4.3 FORMAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA WEG

4.3.1 Contexto histórico e formação da WEG

A WEG, empresa multinacional com sede em Jaraguá do Sul, foi fundada no início da década de 1960. Destaque em seu segmento, a WEG é a líder mundial do setor de eletromotores, sendo a terceira maior empresa do estado de Santa Catarina, segundo a Exame, 2020. Desde sua origem, a empresa tem se destacado pela sua eficiente administração que proporcionou um crescimento vigoroso a partir da década de 1980. Nas últimas décadas, a empresa tem investido massivamente na ampliação do seu portfólio de produtos - que vão desde pequenos motores, componentes eletroeletrônicos, tintas e vernizes indústrias até a produção de grandes turbinas hidráulicas e transformadores de força para geração, transmissão e distribuição de energia, segundo dados do site da WEG, 2021. Reconhecida pelo seu grande nível de inovação, a WEG tem boa parte de sua estratégia de crescimento pautada na aquisição de concorrentes para aumento de sua produção e domínio técnico.

4.3.2 Estratégias de crescimento da WEG

4.3.2.1 *Estratégia de liderança em baixo custo da WEG*

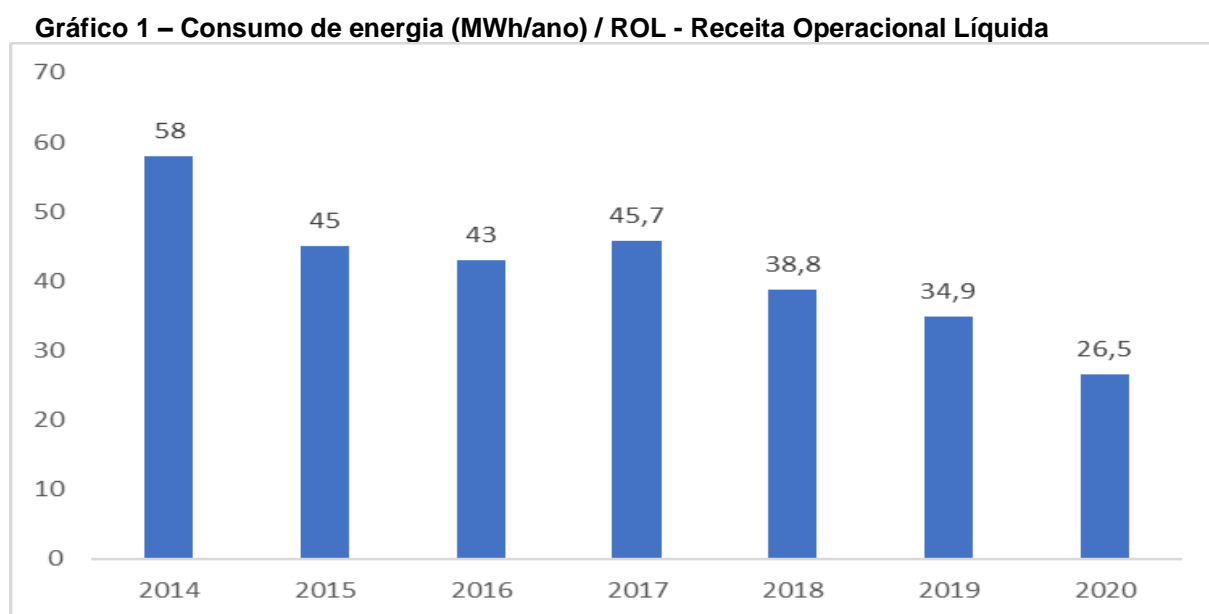
A WEG como uma empresa do setor de bens de capital não possui a estratégia de liderança em baixo custo como um dos seus focos para crescimento. Suas principais estratégias estão pautadas na inovação e diferenciação do seu produto, mas como toda grande empresa busca dentro de suas estruturas otimizar os custos dos processos produtivos. Neste sentido, o presente tópico abordará os esforços da companhia nos últimos vinte anos com relação a otimização dos custos.

Como desenvolvedora de produtos que proporcionam eficiência energética, a empresa utiliza desta técnica própria para otimizar seus custos com energia. Nesse sentido, a WEG atua na contenção dos custos por meio da aplicação de processos e equipamentos mais eficientes nas linhas de produção (NETO, 2014 apud PIRES 2017).

Nesse sentido, a partir de 2010 a WEG adotou uma estratégia para maior eficiência energética em suas plantas produtivas. Em 2011, a companhia recebeu a

certificação ISSO 50001 para sistemas de gestão de energia. Em 2014, aplica os requisitos da norma para execução do seu Programa de Eficiência Energética nas suas fabricas produtoras de motores no Brasil. Essa estratégia de empresa viabilizou a aplicação de equipamentos e processos que proporcionassem uma grande redução no consumo de energia e água (WEG, 2016).

Em 2016, a WEG realiza a substituição de motores antigos, por novos com alta eficiência. Além disso, instala sistemas regenerativos de energia para viabilizar o aproveitamento da energia consumida pelos motores, processo conhecido como cogeração. Essas ações possibilitaram uma grande otimização do consumo e por consequência custos com energia (WEG, 2016). O gráfico abaixo demonstra a evolução do consumo de energia das indústrias da WEG de 2014 a 2020:

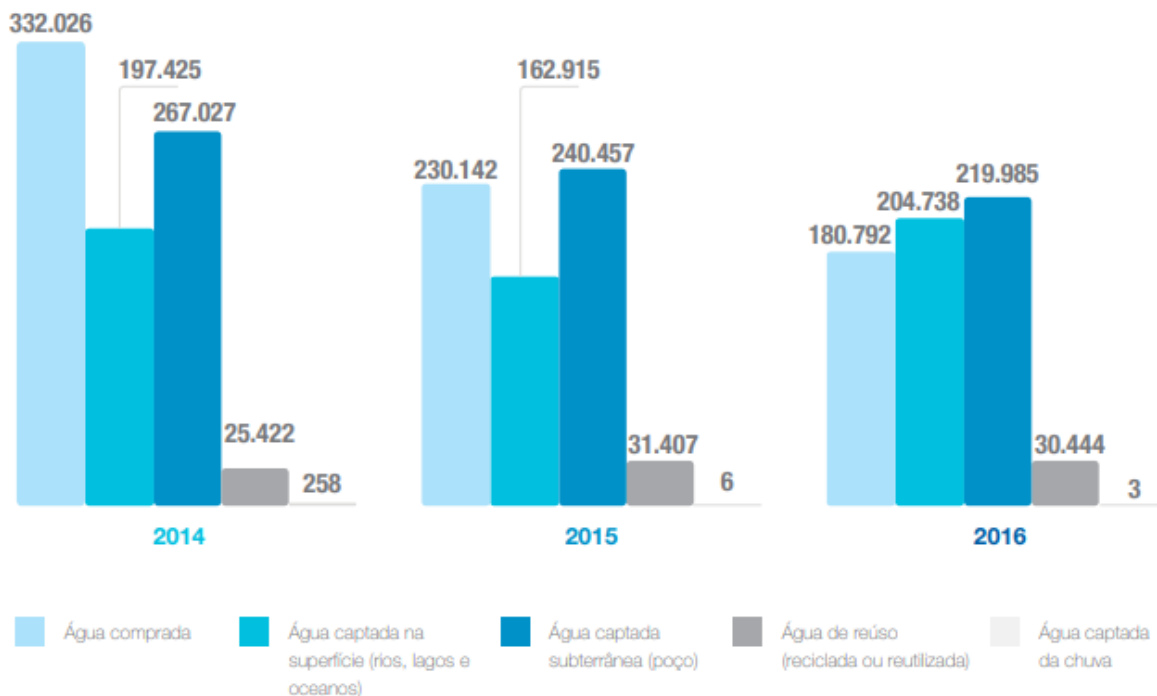


Fonte: Relatórios anuais WEG, com elaboração própria

Além das reduções no consumo de energia, a WEG também viabilizou nos seus processos produtivos a redução no consumo de água. Nesse sentido, a companhia aplicou um sistema de fornecimento e consumo com diversas fontes: i) água comprada; ii) água com captação própria de rios lagos; iii) água com captação própria subterrânea; iv) água de reuso, reaproveitada dos processos produtivos; e v) água captada da chuva (WEG, 2016).

Com a adoção de sistema de redução de consumo e principalmente reutilização da água a companhia tem reduzido anualmente seu consumo de água, garantindo tanto uma redução nos seus custos como uma redução no seu impacto ambiental (WEG, 2016). Abaixo o detalhamento da evolução de consumo de água das plantas fabris da WEG por tipo de fonte:

Gráfico 1 - Consumo de água por fonte de captação (m³)



Fonte: Relatórios anuais WEG, 2016

4.3.2.2 Estratégia de diferenciação da WEG

A estratégia de diferenciação tem grande importância no crescimento da WEG, sendo um dos fatores responsáveis pela liderança da companhia no mercado latino-americano. Até 2013, a WEG detinha cerca de 80% do mercado da região no segmento de motores elétricos (NETO, 2013 apud PIREs, 2017).

Para este alcance de participação, a WEG utiliza da diferenciação para se afastar dos concorrentes que no caso do setor de bens de capital, costumam competir por preço, principalmente no segmento de pequeno motores elétricos. Desta forma, a

WEG concilia a produção em escala e seriada de pequenos motores, com diferenciação de performance e eficiência, para atender clientes com especificidades distintas. Além disso, a empresa também se utiliza de sua estrutura produtiva modular para desenvolver produtos personalizados à necessidade de clientes específicos. A WEG se destaca no segmento por ser uma empresa que produz tanto em série como customizado - a depender do projeto e necessidade do cliente (MACHADO, 2009).

Este modelo de atuação de diferenciação por personalização pode garantir a WEG uma barreira a entrada de competidores, dada a necessidade de desenvolver outras competências para além do produto padrão com o intuito conseguir atender as necessidades dos clientes. A empresa também se destaca por ter seu faturamento mais atrelado aos produtos personalizados do que produtos em série, formato que garante maior visibilidade ao mercado externo, onde as necessidades de produtos especiais são maiores, dada a maior disponibilidade de tecnologia.

Nos últimos anos, a WEG tem utilizado como instrumento de diferenciação a conexão de sua produção para elaboração de produtos referência em eficiência energética. Neste formato, a empresa desenvolve motores e demais equipamentos no formato *Super Premium* e *Ultra Premium*, modelos que superam o índice de rendimento exigido pela legislação vigente e que garante um melhor aproveitamento do consumo de energia nas plantas fabris de seus clientes (WEG, 2021).

Ao longo de sua trajetória de sucesso a WEG preocupa-se em minimizar os custos operacionais na indústria. Desde 1990 lança linhas de motores elétricos com rendimentos acima dos padrões de mercado para que a energia seja utilizada da melhor forma possível, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável (WEG, 2021).

Nesse sentido, como estratégia de comercialização de seus produtos voltados a eficiência energética, em 2016, a WEG lança o software *see+* - voltado a simulação do consumo de motores elétricos com alta eficiência. O sistema realiza o cálculo de economia potencial que o cliente pode obter com a substituição de motores antigos. Além disso, o software ainda demonstra indicadores financeiros e opções de

capitalização para viabilizar a venda. Estas características do modelo de negócio da WEG estão ligadas as práticas operacionais que viabilizam um aumento da competitividade, além de garantir uma melhora nas condições socioeconômica da comunidade que a firma está inserida, tornando-a uma empresa com produtos de maior valor agregado (PORTER et al, 2011).

Outro aspecto importante para os negócios da WEG é o fortalecimento do gerenciamento da qualidade dos seus produtos. A empresa é voltada ao acompanhamento da qualidade durante todo o processo industrial. Neste sentido, a empresa sempre busca atender as exigências e especificações de seus clientes. Em 2010, a companhia teve sua qualidade certificada pela Caterpillar, se tornando a primeira empresa do ramo elétrico a receber essa certificação no Brasil e a quarta no mundo. O reconhecimento ocorreu devido aos programas de melhoria contínua adotados pela WEG nos anos anteriores, que estabeleceram processos mais simples para garantir uma maior qualidade e produtividade. Em 2012, a WEG estabeleceu seu programa AT 5 Estrelas, com o intuito de avaliar e qualificar as assistências técnicas que fazem parte da sua rede de fornecedores. Como parte do Programa WEG de Qualidade de Rede (PWQR), as empresas reconhecidas precisam atender aos critérios do ISSO 9001:2008 que certifica a aplicação de sistema de gestão e capacidade técnica (WEG, 2012).

Anos mais tarde, a WEG utiliza sua rede de integradores para promover a diferenciação. Em 2018, lançou o programa *WE³* para uma comercialização consultiva dos seus produtos de eficiência energética. O projeto mapeou integradores especializados em eficiência energética para plantas fabris com o intuito de difundir os produtos: sistemas de bombeamento, armazenagem de grãos, torre de resfriamento, entre outros (WEG, 2018).

Recentemente a WEG lançou a campanha WEG OPEX, um programa de comercialização de seus motores para indústrias brasileiras por meio do aluguel dos equipamentos. O programa com o intuito de facilitar o acesso das empresas à substituição de motores antigos, promove a modernização e a eficiência energética como instrumentos de diferenciação. Precursora nesse modelo de negócio, a WEG se destaca por conseguir fornecer a seu cliente essa solução que promete o pagamento

do aluguel dos equipamentos por meio das economias de energia conquistadas pelos novos motores (WEG, 2021).

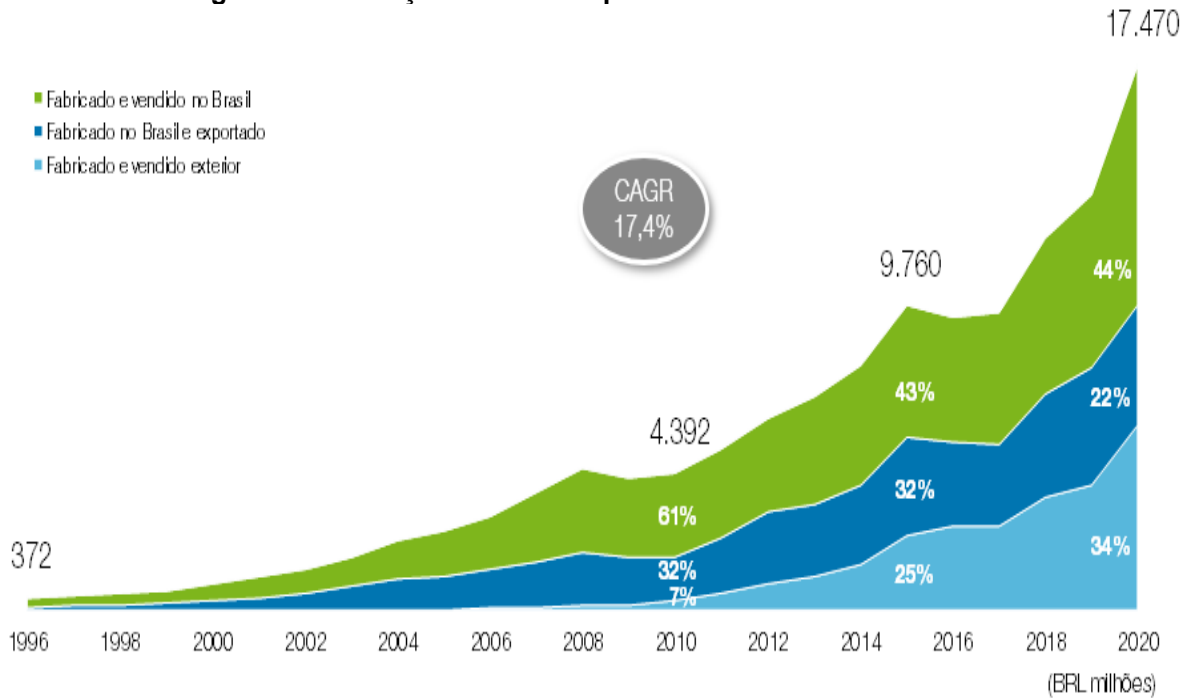
4.3.2.3 Estratégia de diversificação da WEG

A diversificação é uma das principais características do modelo de negócio WEG e uma das estratégias mais valorizada pelos gestores da companhia até então. A empresa define sua estratégia de crescimento pautada em três grandes grupos: i) diversificação; ii) verticalização; e iii) flexibilidade financeira. A união desses esforços busca atingir um crescimento e ROIC sustentável ao longo dos anos (WEG, 2021).

Durante toda sua formação, a WEG permeou a diversificação, tanto a diversificação relacionada - quando há correlação com as linhas de negócio em que já atua; quanto a não relacionada - quando a empresa amplia seus negócios para uma atividade econômica diferente e com aspectos de mercado distintos. A WEG já realizou movimentos em ambas estas linhas de diversificação, porém obteve maior sucesso na diversificação relacionada. O presente tópico irá detalhar como a diversificação relacionado nos últimos 20 anos foi um dos fatores de crescimento da companhia.

Este modelo de atuação tem demonstrado resultados bem positivos para a companhia ao longo das últimas décadas, onde, em 2020, a empresa superou a marca de 17 bilhões de reais em receita operacional. A figura abaixo demonstra a evolução das receitas da WEG de 1996 até 2020:

Figura 37 - Evolução da receita operacional da WEG



Fonte: WEG, 2021

Nesse sentido, a diversificação exerceu um grande papel para evolução das receitas. O ROIC, retorno sobre o investimento de capital, é um dos indicadores mais importantes para a companhia e um indicativo também de seus esforços para a diversificação ao longo dos anos. A empresa utiliza da estratégia de aquisição e fusão como fomentador do crescimento e diversificação, efetuando grandes investimento na compra de novas fábricas e linhas de negócio, por meio da compra de marcas referencias em segmentos correlatos aos produtos WEG e integrantes do setor de bens de capital. Essa estratégia é identificada pela companhia como uma flexibilidade produtiva que a permite atingir mercados com diferentes segmentos, produtos e geografias que possibilitem boas perspectivas de crescimento.

Atualmente, a empresa é detentora de marcas e fábricas divididas em quatro grandes linhas de negócio:

- i) Equipamentos eletroeletrônicos industriais: subdivida entre motores e redutores, sendo estes voltado à indústria com alta voltagem. Além disso, também atuante no ramo de automação com drives,

- controles e painéis de gestão. Este é o principal ramo de negócios da empresa, sendo responsável por 36% das receitas no mercado externo e 17% no mercado interno;
- ii) Geração, transmissão e distribuição de energia: subdividida entre energia e T&D, sendo a primeira subdivisão voltada a fabricação de alternadores, geradores térmicos, PCH, geradores eólicos e equipamentos para geração de energia solar. A segunda se refere as linhas de trafos de potência, trafos a seco, tragos de distribuição e subestações. Sendo este o segundo principal ramo da companhia, com vendas representando 19% das receitas no mercado interno e 16% no externo;
 - iii) Motores comerciais e appliance: subdividida em motores fracionários e motores appliance. Responsável por cerca de 8% das receitas totais da empresa;
 - iv) Tintas e vernizes: subdivida nas linhas de tintas em pó, tintas líquidas e vernizes eletro-isolantes. Segmento menos participativo nas receitas da WEG, representa cerca de 4% das receitas operacionais totais da empresa;

A WEG aponta como um fator responsável por sua diversificação a sua boa liquidez financeira alcançada a partir de década de 90. Esta flexibilidade financeira, identificada pelo bom resultado no indicador de dívida líquida por EBITDA, viabilizou que a empresa pudesse realizar a compra de boas oportunidades, sendo estas desde a compra de matérias-primas com valores mais baixos até aquisições de empresas e parques fabris para atuação em novos segmentos (WEG, 2021).

O foco da empresa para diversificação tem seguido dois direcionamentos: o acesso a novos mercados e a expansão tecnológica. O primeiro foco possibilita a empresa expandir para novas regiões e mercados, seja com produtos que a empresa já produz ou ainda aumentar o portfólio com novos segmentos de produtos. O segundo foco viabiliza a WEG a evolução de seus produtos e desenvolvimento de novas soluções inovadoras. Desde 2015, a empresa visa o aumento da participação das

receitas via soluções complexas de eficiência energética, consolidando desde a oferta dos equipamentos (motores e geradores), até sistemas de gestão e monitoramento de cargas (WEG, 2020).

A diversificação exerce papel importante na garantia de competitividade da WEG, dado que a flexibilização da produção com as diversas fábricas e linhas de negócio permite que a empresa forneça lotes menores de produtos com alta taxa de customização. A empresa se reconhece por produzir customização em massa, mas não produção em massa (WEG, 2021).

4.3.2.4 Estratégia de integração vertical da WEG

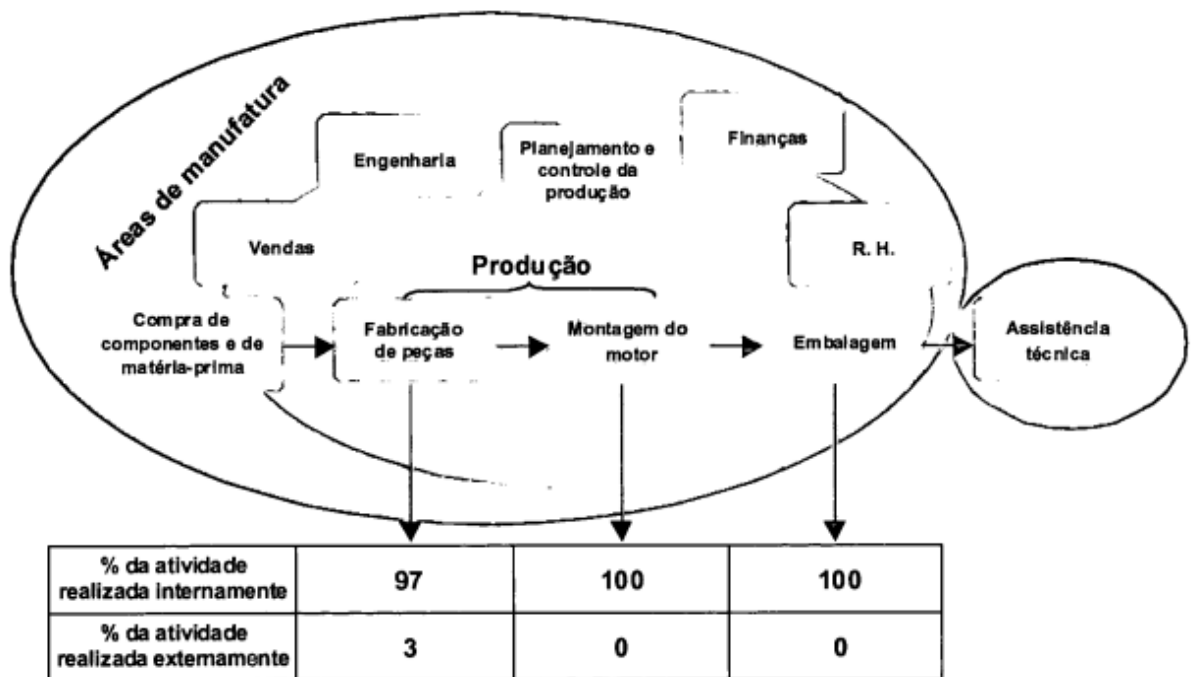
Como visto no tópico anterior, a integração vertical é um dos três pilares que fundamentam o modelo de gestão da WEG, junto com a diversificação e flexibilidade financeira. A verticalização está presente nas estratégias de crescimento da empresa desde sua fundação na década de 60. Naquele período o intuito da companhia era estabelecer um processo de produção interno que não dependesse de fornecedores para peças ou equipamentos. A empresa entendia que somente com a integração do processo produtivo teria os níveis de qualidade altos para se diferenciar dos concorrentes (MORAES, 2004).

Nos anos que se seguiram a WEG aplicou de maneira intensiva essa estratégia, até os dias atuais com a maior parte de seus produtos produzidos internamente em seus parques fabris. Segundo Wolff, 2001 durante a década de 90 a companhia voltou seus esforços para desenvolver uma cultura para buscar o melhor perfil técnico e de gestão, como forma de manter seus indicadores competitivos nos segmentos em que atua. Neste sentido, em 2001 a empresa possuía no seu ramo de fundição indicadores muito competitivos, até mesmo comparados com empresas especializadas em fundição no Brasil, por exemplo. Além disso, sua indústria de ferramentaria possuía as matrizes para prensas puncionadoras mais modernas do país. A fabricação de condutores elétricos naquele momento possuía um custo final 20% inferior aos preços dos condutores elétricos disponíveis no mercado. Sua equipe de profissionais estava integrada por subsistemas para detectar pontos de melhoria em toda a cadeia

produtiva. A empresa já adotava indicadores de performance e metas voltadas ao desenvolvimento de resultados integrados (WOLFF, 2001).

O quadro abaixo demonstra o percentual de integração das áreas de manufatura das indústrias WEG em 2001:

Figura 38 - Participação relativa dos processos de fabricação WEG em 2001

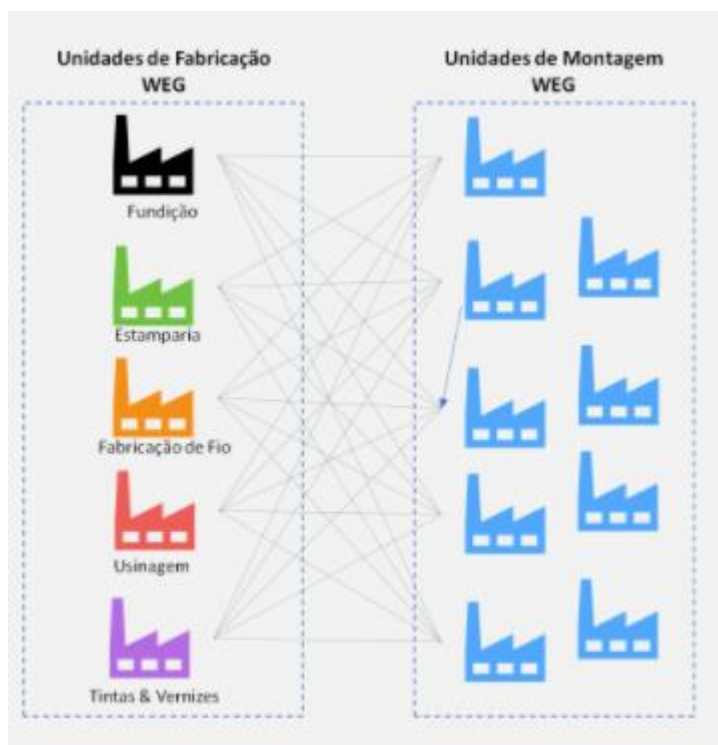


Fonte: WOLFF, 2001

Estes dados indicam que a empresa realizava a maior parte do processo produtivo dos seus motores elétricos. A fabricação de peças ligadas às atividades de fundição, punção e usinagem possuem 97% do processo produtivo integralizado pela WEG, com apenas 3% do processo terceirizado. Essa pequena participação correspondia a insumos como: parafusos, arruelas, placas de identificação e conectores, por exemplo. Assim, retirando essa participação destes insumos, todos os componentes necessários à fabricação do produto da companhia (motores) eram realizados nos seus parques fabris, desde a montagem até a embalagem (WOLFF, 2001).

Esta estratégia foi aplicada nos anos seguintes, tanto no fortalecimento dos processos produtivos das fabricas e linhas já existentes como também com as unidades fabris e empresas adquiridas ao decorrer do tempo. A WEG intitula seu modelo produtivo como modular e o identifica como uma de seus principais estratégias para crescimento contínuo. A verticalização somada à expansão modular é característica desse sistema de produção. A modularização das linhas de produção permite a queda de produção ociosa, bem como maximiza o retorno sobre os investimentos e diminui a exposição da empresa as oscilações da demanda. Este modelo também permite uma maior flexibilidade produtiva, com rápida adaptação dos parques fabris a novas tecnologias, reduzindo os custos e tornando o negócio mais competitivo (WEG, 2021). A figura abaixo ilustra o modelo de verticalização modular adotado pela WEG atualmente:

Figura 39 - Verticalização modular



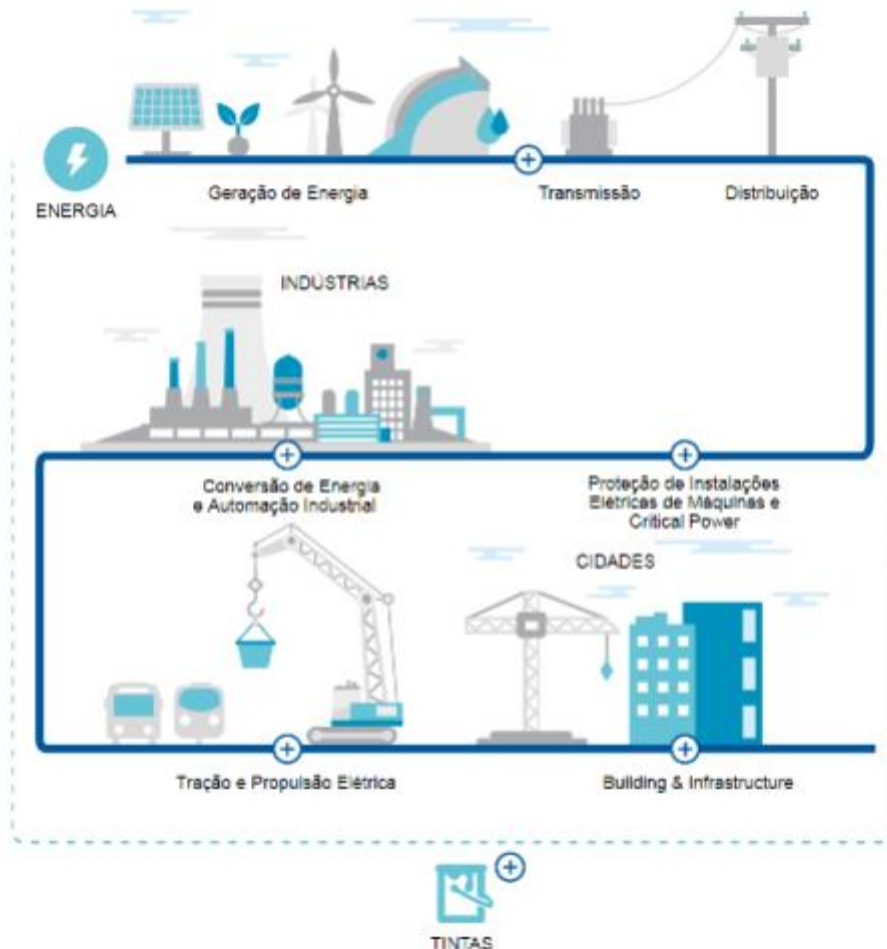
Fonte: WEG, 2021

Nos últimos anos a WEG tem investido na indústria 4.0 como forma de promover a integração vertical de suas unidades produtivas. Por meio da utilização de sistemas

integrados de sensores e com automação, ligados aos sistemas MES (*Manufacturing Execution Systems*), promovem o gerenciamento das atividades produtivas, estabelecendo a conexão direta entre planejamento estratégico e as linhas de produção. A ligação dos sistemas MES ao sistema de gestão, permite as fabricas a geração de informações instantâneas otimizando os custos e os gargalos produtivos. A WEG além de adotar esse modelo de gestão vertical em suas linhas de produção, também desenvolve e comercializa esta solução no mercado.

Os gestores da WEG apontam que uma característica fundamental do negócio da empresa nos últimos anos é a energia. Segundo Rodrigues, 2021 apud Valor Econômico, 2021 “tudo que toca energia é o negócio da Weg”. Neste sentido, a empresa tem moldado seus ramos de atuação para que ocorra uma integração vertical entre seus produtos. A figura abaixo ilustra o fluxo das linhas de negócios integradas da WEG:

Figura 40 - Fluxograma das linhas de produtos WEG



Fonte: WEG, 2020

A estratégia da WEG em prol da integração vertical para os próximos anos é permear todo o seu processo produtivo de forma integrada a comercialização. Por meio da venda de soluções complexas, a empresa se projeta como uma fornecedora completa para as necessidades indústrias em relação a eficiência energética. Além disso, toda sua cadeia produtiva é adaptada para produzir ao mesmo tempo produtos de intermediários de bens de capital, como motores e propulsores, mas também subprodutos para produtos mais complexos como geradores de energia, também produzidos pela WEG. Essa característica da empresa permite que ela tenha ganhos do escopo, por ser sua própria fornecedora de equipamentos intermediários (WEG, 2021).

4.3.2.5 Internacionalização da WEG

Já no início da década de 70 e com menos de 10 anos desde sua fundação, a WEG iniciou o processo de internacionalização por meio de exportações. Os primeiros produtos exportados foram motores destinados aos países da América Latina, como Guatemala, Bolívia, Uruguai, Paraguai e Ecuador. Esse primeiro movimento da WEG a internacionalização foi de grande importância para o crescimento da empresa.

Alguns anos mais tarde, em 1976, a empresa abre na Alemanha seu primeiro escritório representação comercial internacional. Nos anos 90, a WEG já possuía representações comerciais próprias nos EUA, Inglaterra, França, Espanha e Suécia, além da Alemanha. Assim, até o final da década de 1990, cerca de 29% de sua produção já era destinada ao mercado externo, sendo comercializada com mais de 55 países, por meio de representação comercial própria ou por licenciados (WEG, 2020).

Na virada para o século XXI a empresa adquire suas primeiras fábricas no exterior, duas na Argentina e outra no México. A fábrica do México foi comprada da ABB, fabricante de motores de baixa tensão e possibilitou a WEG a expansão de suas receitas com seu maior comprador externo na época, os EUA, responsável por 30% das vendas externas. Pela posição estratégica na América do Norte, essa nova unidade produtiva permitiu ganhos com a diminuição dos custos com tributação (GAZETA MERCANTIL, 2000 apud INFOMET, 2000).

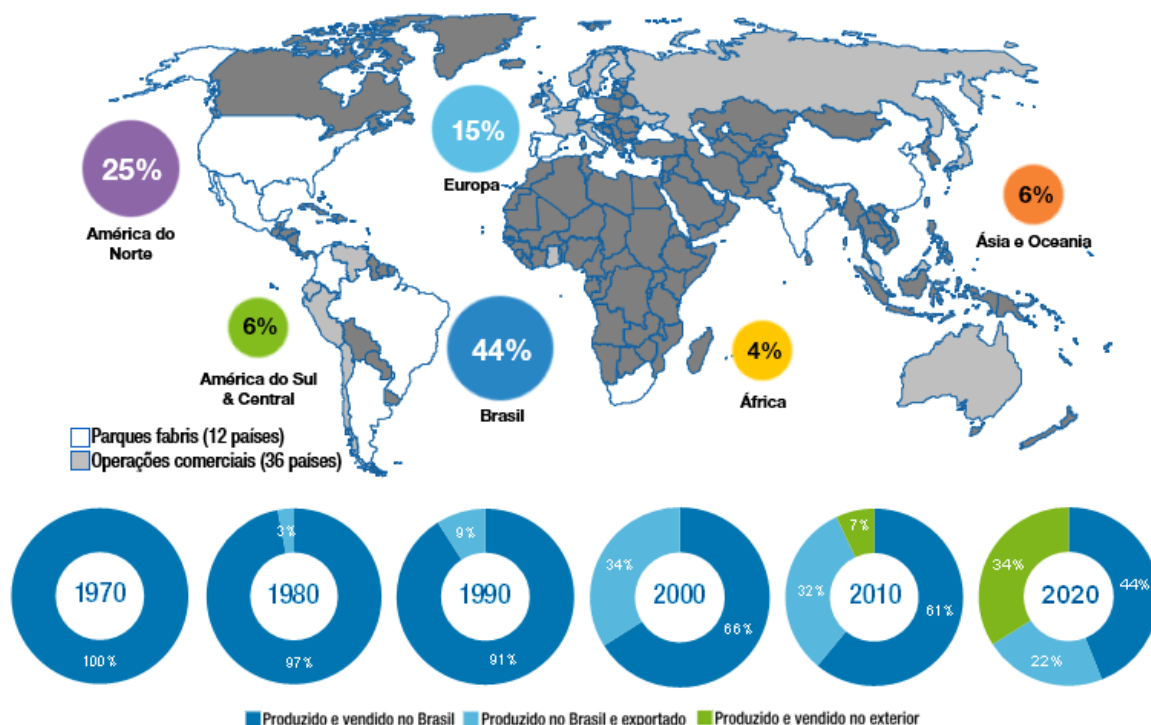
Os anos seguintes apresentaram elevados investimentos com aquisições de empresas no exterior. Já em 2002, a WEG adquire sua primeira fábrica na Europa, em Portugal. Em 2005, constrói sua primeira fábrica fora do Brasil, localizada na China, com o intuito de agregar e otimizar custos logísticos para a produção e comercialização de seus produtos com os países asiáticos. Até 2008, a empresa já estava presente em mais de 100 países, seja com representação comercial direta, indireta ou por meio de produção própria (EXAME, 2008).

Em 2009, a WEG constrói seu segundo parque fabril fora do Brasil. Inaugura no México sua fábrica de transformadores, apostando na diversificação dos seus produtos no mercado norte americano. A fábrica projetada para atender também a demanda dos EUA e Canadá representou o primeiro movimento de diversificação no exterior realizado pela companhia (WEG, 2008).

Nos anos seguintes, a WEG seguiu por meio de aquisições sua expansão internacional de forma vigorosa. Até 2018, a companhia já havia adquirido empresas do ramo de eletromotores e transformadores na África do Sul, Áustria, Estados Unidos, Alemanha e Colômbia. Além disso, também fez investimentos no ramo de tintas diversificando seu portfólio na Argentina, adquirindo a Pulverlux em 2010 (WEG, 2020).

Até o final de 2020, a WEG contava com 47 parques fabris distribuídos em 12 países e operando nas linhas de produto: motores, automação, transmissão e distribuição, energia, tintas, além de soluções complexas. A empresa também fechou o ano com filiais comerciais em 38 países, espalhados pelos 5 continentes. A companhia comercializa seus produtos em 135 países, com o apoio de representantes comerciais espalhados em 120 países (WEG, 2020). A figura abaixo apresenta o panorama do mercado externo da WEG a partir dos resultados de 2020:

Figura 41 - Panorama do mercado externo da WEG em 2020



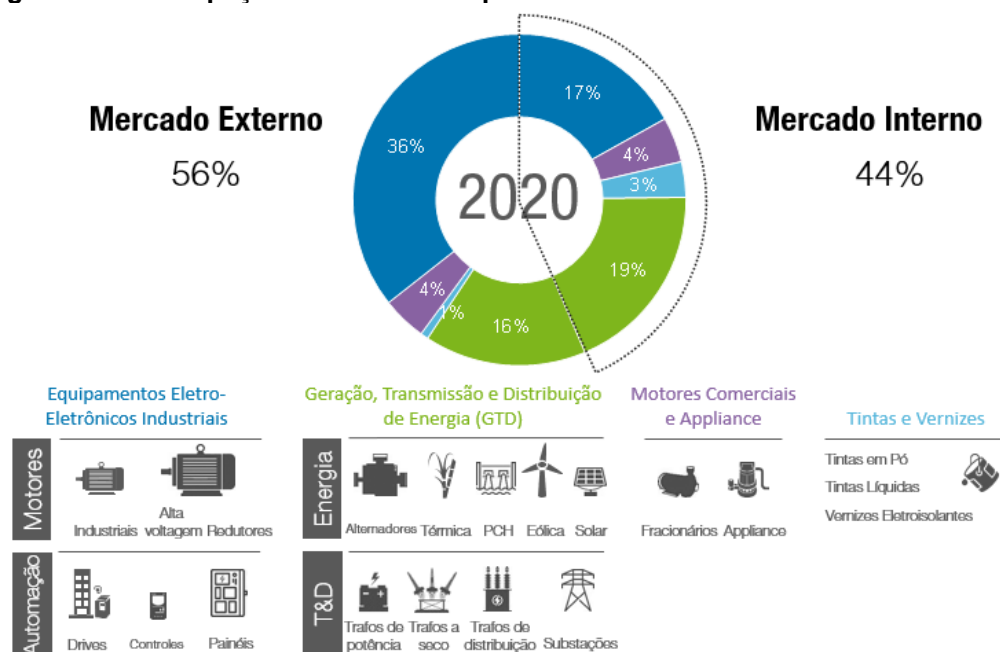
Fonte: WEG, 2020

Atualmente, a participação do mercado externo no faturamento da WEG supera a do interno, em quase todas as suas linhas de negócio, com exceção da Geração,

transmissão e distribuição de energia, onde o mercado interno representa 19% das vendas totais, frente ao externo com 16%. Os países da América do Norte são responsáveis por 25% do faturamento da companhia, seguido pela Europa com 15%. No comparativo entre países, o Brasil segue como principal mercado da companhia com 44% de participação nas vendas, distribuído em todas as suas linhas de negócio (WEG, 2020).

Em 2020, a produção e comercialização de produtos produzidos fora do Brasil, superou o volume de produtos exportados pelas filiais brasileiras, alcançando 34% de participação no faturamento frente a 22% das exportações brasileiras. O mercado atual da WEG além de diversificado é distribuído globalmente, garantindo a empresa uma maior estabilidade frente a crises regionais que impactam na demanda de seus produtos (WEG, 2020). A figura abaixo detalha a participação das receitas da WEG em 2020, por segmento e participação de mercado no mercado interno e externo:

Figura 42 - Participação das Receitas Operacionais Brutas da WEG em 2020



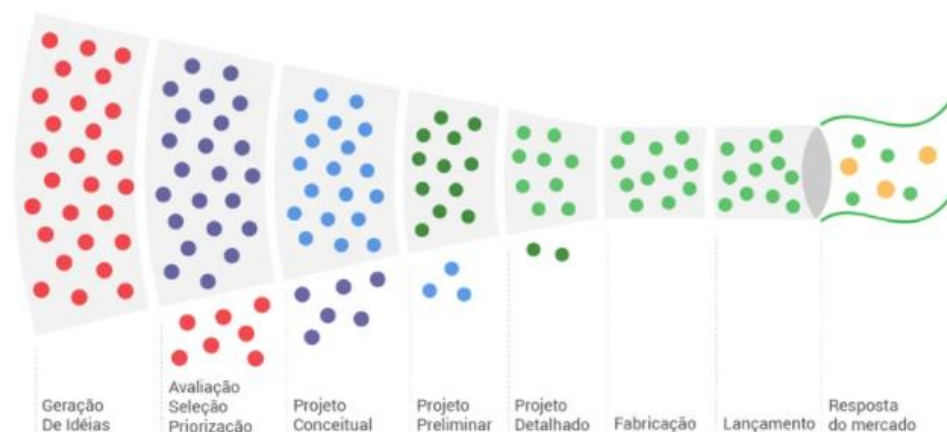
Fonte: WEG, 2020

4.3.2.6 Inovação da WEG

Para Porter (1996), a inovação é uma das formas das empresas alcançarem vantagem competitiva, sendo esta vantagem mantida conforme a continuidade do processo de melhoria, sempre buscando soluções e produtos mais sofisticados. A WEG aplica desde a década de 90 o desenvolvimento de programas voltados à inovação tecnológica para melhoria contínua dos seus produtos e processos produtivos. Em 2008 a companhia já desenvolvia cerca de 60 novos protótipos todos os meses, com foco em alcançar a liderança mundial no desenvolvimento e produção de motores, algo que a empresa alcançou poucos anos mais tarde (EXAME, 2008).

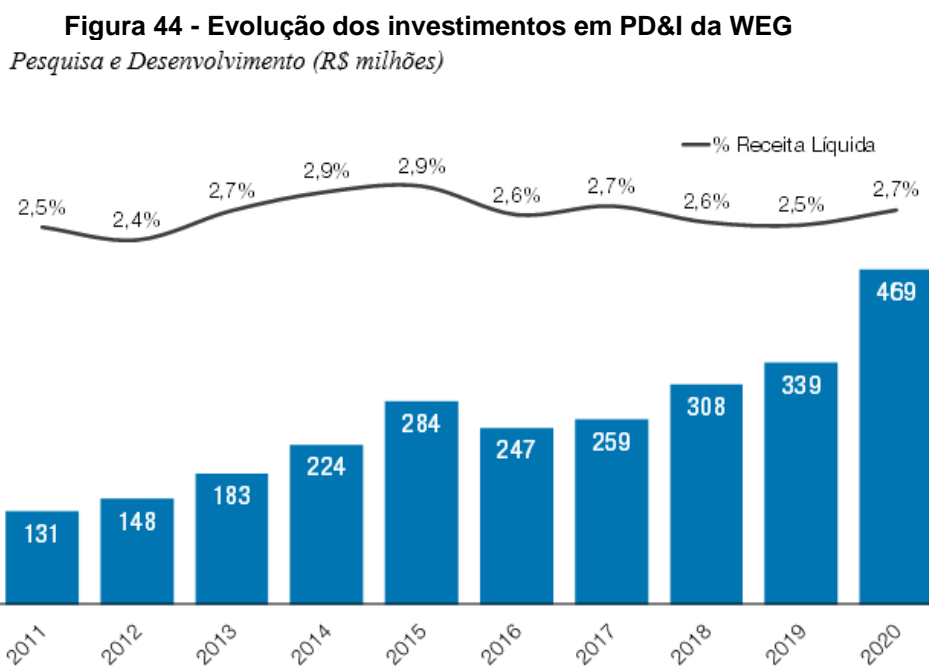
Nesse sentido, a WEG realiza investimentos em P&D com o intuito de desenvolver novos produtos, além do aperfeiçoar sua linha de produtos vigentes. O processo constitui na sua grande parte no investimento em engenharia de aplicação e adaptação para aperfeiçoar os processos que constituem o desenvolvimento de produtos. Com isso, a empresa passou a adotar um processo interno pautado em um fluxo contínuo. A figura abaixo apresenta as etapas deste fluxo de desenvolvimento de produtos da WEG:

Figura 43 - Fluxo de desenvolvimento de produtos WEG



Fonte: WEG, 2021

Esse fluxo de desenvolvimento de produtos permite a WEG gerar um grande volume de patentes anualmente. Segundo o relatório anual integrado da companhia, somente em 2020 foram criadas 450 patentes globalmente nos centros de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&DI) da WEG. Os objetivos da empresa com o desenvolvimento de novos produtos estão na elaboração de soluções que atendam os seus focos centrais: i) competitividade; ii) confiabilidade; e iii) competitividade. Ao todo a empresa investiu cerca de R\$ 480 milhões em pesquisas, cerca 2,7% do faturamento, sendo este volume de investimentos refletido anualmente com cerca de 2,5% de participação média nas receitas. A WEG possui 109 laboratórios de desenvolvimento tecnológico, sendo 70 no Brasil e 39 no exterior. Além disso, possui parcerias com diversas universidades brasileiras e estrangeiras, com destaque para a UFSC, UFRGS, UFRJ, FURB e USP (WEG, 2020). A figura abaixo apresenta o volume de investimentos em PD&I da WEG ao longo da última década:



Fonte: WEG, 2021

A empresa também possui uma equipe com mais de 1350 engenheiros só na área de PD&I no Brasil, cerca de 3600 profissionais na área contratados globalmente.

Atualmente, as áreas de atuação desses profissionais estão concentradas nas seguintes linhas de negócio: a) mobilidade elétrica; b) soluções digitais; c) energias renováveis; d) materiais tecnológicos; e e) eficiência energética e industrial (WEG, 2020).

Com grandes investimentos a empresa é reconhecida nacionalmente por seus esforços com inovação. Assim em 2020, a WEG foi reconhecida com o Prêmio Valor Inovação Brasil, ficando entre as 10 primeiras colocadas, mantendo o reconhecimento desde o início da premiação em meados dos anos 2000. Nos últimos anos a empresa tem investido em programas de aceleração de desenvolvimento tecnológico por meio de parcerias com startups (WEG, 2020).

5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BRF, HERING E WEG

A partir das estratégias de crescimento das empresas, apresentadas neste trabalho, observou-se semelhanças e diferenças entre cada segmento ou linha de negócio. Outra característica observada nas empresas estudadas é a adoção de práticas que muitas vezes destoam do padrão apresentado pelo setor em que atuam. O detalhamento dessas comparações será apresentado neste capítulo.

Primeiramente, sobre a estratégia de liderança em baixo custo, identificou-se que essa não possui grande destaque entre as estratégias para o crescimento da BRF, Hering e WEG, nos últimos 20 anos. Como viu-se, uma das características dessa estratégia, segundo Thompson et al (2007), está ligada a possibilidade de ofertar produtos com o menor preço ao cliente que opta pelo produto mais acessível, utilizando desse mecanismo para ampliação de sua participação de mercado. Embora as empresas deste estudo não visam a liderança em baixo custo, elas aplicam estratégias que buscam reduzir seus custos resultando em melhores margens.

Em relação à BRF, ao analisar o setor em que está inserida, notamos que essa destoa de seu segmento, pois, de modo geral, a indústria alimentícia possui características que permitem as empresas desse segmento obterem bons resultados por meio das estratégias em baixo custo, dado o alto nível de substitutibilidade dos produtos desse setor, sem que cause prejuízo ao consumidor.

Por outro lado, as empresas WEG e Hering atuam em consonância com seus setores. Os setores têxtil e de bens de capital possuem um histórico de melhores resultados a partir das estratégias de diferenciação, se aproximando das estratégias de liderança em baixo custo somente no que tange à adoção de práticas para melhorar custos e margens, como, por exemplo, por meio de terceirização da produção. Por exemplo, para ampliação dos seus resultados elas adotam estratégias que diferenciam seus produtos frente aos concorrentes.

A estratégia de diferenciação foi aplicada de forma intensiva durante os últimos 20 anos pelas três empresas deste estudo de caso. A BRF utilizou desta estratégia

como forma de se destacar das concorrentes de seu setor tanto por meio de extensivo investimento em ações de marketing, para reforço de marca, quanto pela ampliação de suas linhas de produtos - com a aplicação de licenciamentos e submarcas. A Hering também aplicou a diferenciação por meio de campanhas de marketing para aumento da presença de sua marca. Além disso, elaborou estratégias para crescimento dos pontos de vendas, com diversos canais de distribuição. Já para a WEG, a diferenciação é apresentada por meio da qualidade de seus produtos. A rede de assistência técnica e suporte aos clientes colaborou para a percepção de valor dos seus produtos.

Thompson et al (2007) pontuam que o esforço para alcançar a diferenciação precisa ir muito além de simples campanhas de marketing isoladas. Neste sentido, as três companhias permeiam essas práticas apontadas pelos autores, adotando processos de valorização de marca e produto que passam por toda a cadeia produtiva - desde a área de suprimentos, garantindo a qualidade da matéria prima e fornecedores, até as áreas de suporte ao cliente. Nestes aspectos, tanto a BRF quanto a Hering foram precursoras dessas ações em seus segmentos.

Além disso, a diferenciação é de suma importância para a qualidade e funcionalidade de seus produtos. Com isso, as áreas de P&D exerceram papel fundamental para o crescimento da companhia. Conforme pontuam Thompson et al (2007), a exemplo do que é visto na WEG, esta área é responsável por desenvolver atributos para que os produtos tenham maior durabilidade de uso, eficiência e diminuição do impacto ambiental, sendo esses atributos de grande importância a companhias como a WEG.

A diversificação também foi uma estratégia adotada por todas as empresas deste trabalho. Contudo, pela análise dos resultados financeiros de cada companhia, é notável que a WEG obteve maior sucesso com a adoção da diversificação, pois aplicou essa estratégia principalmente por meio de aquisições e investimentos em P&D. No começo do século XXI, a WEG apenas atuava como produtora de motores e tintas, sendo que posteriormente tornou-se uma empresa desenvolvedora de soluções em eficiência energética. Como observou-se, hoje, a empresa é reconhecida como promotora da eficiência energética, com seu foco em todos os segmentos da cadeia de produção de energia, desde a geração, transmissão, até a distribuição e

desenvolvimento de produtos que promovam a economia de energia. Por outro lado, a BRF que, até meados dos anos 2010, atuava nos segmentos de carne, derivados de carne e lácteos, adotou uma política de retenção dessa estratégia a partir de 2014, com a venda de suas indústrias e linhas de produtos lácteos, focando no segmento chave de seus negócios: a carne de aves e suínos.

A integração vertical também é uma estratégia presente em todas as empresas deste estudo de caso. Conforme definida por Wright, et al. (2009), a integração vertical é dividida entre plena e parcial, sendo observado no caso das empresas do presente trabalho, a prática da verticalização parcial. Para a BRF, a integração parcial ocorre por meio do controle e acompanhamento de seus fornecedores de matéria prima, desde os produtores de ração até os fornecedores de animais. Após essa etapa, todo o restante do processo produtivo é realizado pela companhia. Os canais de distribuição da empresa também são terceirizados, cabendo a BRF apenas sua supervisão.

A Hering possui uma atuação semelhante à da BRF, porém com algumas distinções. A Hering é detentora dos parques fabris que confeccionam mais de 80% de seus produtos, compartilhando o restante da produção com parceiros especializados em matérias primas que não possuem vantagem competitiva, como fibras sintéticas ou acabamentos. Com relação aos canais de distribuição, a Hering possui maior controle e gestão que a BRF, dado que suas franquias são seu principal canal de vendas, das quais detém o controle de marca, gestão de indicadores e resultados.

A atuação da WEG frente a essa estratégia também é muito similar ao verificado na BRF, com forte gestão de fornecedores de matéria prima e realização de todas as etapas produtivas de seus produtos - que são desenvolvidos nos seus próprios parques fabris. Um aspecto importante dessa estratégia para WEG, é a adoção do que a empresa reconhece como “integração modular”, prática onde suas fábricas são fornecedoras de peças ou partes dos produtos que serão fabricados em outra unidade produtiva. Essa dinâmica é consoante ao que pontua Wright, et al. (2009), para a integração regressiva, onde a empresa adquire ou desenvolve novas fábricas fornecedoras de matéria-prima, componentes ou produtos. A cadeia de distribuição de seus produtos também é similar ao observado na BRF, com o acompanhamento e expansão dos canais de distribuição por meio de parceiros.

A internacionalização como estratégia de crescimento foi aplicada intensivamente pela WEG e BRF nos últimos 20 anos. Ambas as companhias adotaram práticas semelhantes para se inserir no mercado externo, iniciando com a exportação de seus produtos, passando pela aquisição de marcas ou indústrias em outros países, até o desenvolvimento de novos parques fabris no exterior. Os resultados obtidos pelas companhias foram positivos e contribuíram significativamente para o crescimento de suas operações. Cerca de 40% das vendas da BRF, nos últimos anos, advêm do mercado externo, quando analisado suas exportações, produção e venda no exterior - segundo dados do relatório de resultados de 2021 (BRF, 2021).

A WEG, nesse sentido, também teve grandes avanços nos últimos anos com a adoção da internacionalização. Conforme observado, teve mais de 50% de suas receitas de 2020 advindas dos seus negócios no exterior. A Hering, por outro lado, obteve resultados tímidos com a internacionalização. Parte disso, conforme verificado, ocorre devido à baixa competitividade do setor têxtil brasileiro frente ao mercado internacional. Além disso, a estratégia de expansão da companhia no exterior por meio de franquias não obteve resultados expressivos, dado às dificuldades encontradas para o fornecimento de produtos, tendo em vista as barreiras comerciais e tributações encontradas nos países em que buscou expansão.

Conforme apresentado no referencial teórico, a inovação como estratégia de crescimento, segundo o Manual Oslo, é dividida em inovação em produto, inovação no processo e inovação organizacional. Além disso, segundo Freeman (1997), a inovação é dividida em incremental, radical, por novos sistemas tecnológicos ou novo paradigma tecnológico. Nesse sentido, foi observado que as empresas do presente trabalho adotaram estratégias distintas entre si no que tange à inovação. As observações seguintes estão ligadas aos resultados das empresas nos últimos 20 anos.

A BRF adotou práticas que a conectam com os conceitos de inovação em produto, com novas linhas de produtos como seus recentes produtos à base de proteína vegetal, uma inovação para a estrutura da empresa. Além disso, com a fusão da Sadia e Perdigão, a empresa passou por uma inovação de processo com a otimização dos seus processos produtivos nas plantas fabris de ambas as marcas.

Já a Hering, focou seus esforços na inovação organizacional, com a adoção de uma estratégia de vendas que interligasse seus canais de distribuição. O *omnichannel*, exemplo dessa estratégia, permitiu a integração dos clientes dos pontos de vendas físicos com o virtual, possibilitando maior facilidade de compra aos clientes e ampliando a visibilidade de ambos os canais - que deixaram de ser concorrentes e tornaram-se parceiros.

A WEG, nos últimos 20 anos, focou seus esforços tanto na inovação de produto quanto de processos. Com intensiva aplicação em P&D, a empresa melhorou a eficiência e durabilidade de seus produtos, antevendo regulamentações e melhorando a performance de seus produtos. Além disso, aplicou a inovação de processos por meio da integração de suas bases produtivas. Com a sua “integração modular”, a empresa otimizou e interligou seus processos produtivos, possibilitando tanto ganhos de escala como o desenvolvimento de novos produtos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões desta pesquisa, sendo que o intuito é verificar se os objetivos gerais e específicos foram alcançados, contribuindo para um melhor entendimento da problemática analisada.

De modo geral, observou-se que as estratégias de crescimento aplicadas pelas empresas foram essenciais para o ganho de participação nos mercados em que estão inseridas. A adoção dessas estratégias permitiu às companhias angariar vantagens e proteções em ambientes de mercados altamente competitivos, além de alavancar seu crescimento.

Em relação ao primeiro objetivo específico, é possível identificar o panorama do setor das empresas do presente estudo de caso. Com este panorama conseguimos estabelecer o posicionamento das empresas BRF, Hering e WEG frente aos setores em que atuam no que tange ao mercado brasileiro e catarinense.

O setor da indústria alimentícia, permeado por uma estrutura oligopolista mista, possui demanda por constantes evoluções nos processos produtivos. O desenvolvimento desse setor possui características resultantes de uma melhoria constante de gestão, com objetivos ligados a redução de custos, lançamento de novas linhas de produtos, além da busca contínua por diferenciação diante dos concorrentes.

O setor têxtil brasileiro, apesar de ser um grande produtor frente ao cenário global, possui a maior parcela de sua produção destinada ao mercado interno. No cenário catarinense, o setor é permeado por um grande volume de pequenas empresas fornecedoras das grandes indústrias do setor - reflexo das novas necessidades da cadeia produtiva do setor para permanecer competitiva.

O setor de bens de capital, essencial ao desenvolvimento dos outros setores, dado o fornecimento de máquinas e equipamentos, necessita de constantes investimentos para promoção da inovação. Apesar de produtor de novas máquinas, é apontado como um setor com poucos investimentos em inovação, atualizando seus processos produtivos conforme necessidades da demanda.

Diante disso, as empresas do presente trabalho não somente adotaram estratégias de crescimento consonantes ao seu segmento, como também estratégias que destoassem do segmento de modo a se destacar frente aos concorrentes.

A BRF, ao longo do período observado no trabalho, buscou adotar várias estratégias de crescimento, algumas com mais afinco que outras. Permeou tanto práticas para otimização dos custos, como estratégias de diversificação e inovação. Nesse sentido, a diferenciação e a internacionalização foram as estratégias que demonstraram apresentar maiores impactos sobre o crescimento presenciado nos últimos vinte anos. Os investimentos em diferenciação foram contínuos e alcançaram um maior reconhecimento nacional e internacional das marcas e produtos BRF. A internacionalização cresceu ano após ano na participação dos resultados, sendo que o crescimento das vendas no mercado externo possibilitou que, em pouco tempo, a empresa pudesse investir na aquisição de empresas e plantas fabris no exterior.

Do mesmo modo, a Hering também adotou práticas que contemplam todas as estratégias de crescimento abordadas no presente trabalho. Para esta companhia, no entanto, a estratégia de diferenciação foi aplicada mais extensivamente no período observado. As estratégias de diversificação e internacionalização obtiveram pouco impacto no crescimento da companhia. A diferenciação possibilitou a marca a crescer e ser reconhecida nacionalmente. A integração vertical também obteve bons resultados por meio da integração parcial, compartilhando as etapas do seu processo produtivo com fornecedores terceirizados – dependendo do tipo de produto a ser desenvolvido.

A WEG, diferentemente das outras empresas desse estudo de caso, obteve um maior avanço no seu crescimento por meio da diversificação, sendo na maioria dos casos adotada a diversificação concêntrica, aplicada intensivamente por meio da aquisição de empresas que ampliassem seu portfólio de produtos. Além disso, assim como a BRF, também obteve bons resultados com a internacionalização por meio das aquisições de plantas fabris no exterior. Esses esforços corroboraram para que a WEG triplicasse seu faturamento em menos de vinte anos. De todo modo, estratégias como a diferenciação também exerceram papel importante para o desenvolvimento da WEG, possibilitando ganhos com o reconhecimento de sua marca, qualidade de seus produtos e confiança dos clientes.

Portanto, ao analisar-se os resultados obtidos por todas as empresas desse estudo de caso, foi possível verificar que o crescimento nos números de faturamento, no lucro bruto e no desempenho na bolsa de valores está intimamente ligado às estratégias de crescimento adotadas, conforme apresentado no referencial teórico do presente trabalho. Além disso, podemos notar as semelhanças entre as estratégias adotadas de acordo com o setor em que as empresas estão inseridas. Algumas estratégias demonstram-se mais efetivas para todas as empresas do estudo, como a diferenciação. A liderança em baixo custo, por outro lado, se demonstrou pouco explorada pelas três empresas, apesar dos esforços para manutenção de custos e margens. Enquanto a diversificação apresentou bons resultados para a WEG, foi pouco efetiva para Hering. Assim, ficou demonstrado que este trabalho auferiu seus objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

ABIA. RELATÓRIO ANUAL 2020. **ABIA**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2022.

ABIA. RELATÓRIO ANUAL 2019. **ABIA**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z202055RelatorioAnual2019.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2022.

ABIT. SÍNTESE DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO NO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Abit**, São Paulo, 2020.

BANCO DO NORDESTE. SETOR TÊXTIL. **Caderno Setorial ETENE**, São Paulo, 2017. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/2509338/textil_16_2017%28V2%29.pdf/063d7521-342f-e81e-232a-e251964fa1c3. Acesso em: 13 jan. 2022.

BONATTI, Matheus Gilvani. **Estratégias de Crescimento Empresarial: um estudo de caso da Ferramentaria JN**. Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior. 2021. 108 p. Monografia (CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS) - UFSC, Florianópolis - SC, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224166/TCC%202021%20-%20Matheus%20-%20Finalizado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 set. 2021.

BOVINOS (20 SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE REPRODUÇÃO ANIMAL APLICADA), São Paulo, 2005. Disponível em: https://siraa.com.br/novo/wp-content/uploads/2018/04/2_binder1.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

BRF compra Banvit, maior produtora de aves da Turquia. **Globo Rural**, Brasil, 2017. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Aves/noticia/2017/01/globo-rural-brf-compra-banvit-maior-produtora-de-aves-da-turquia.html>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF inaugura sua primeira unidade de processados no Oriente Médio. **O Globo**, Brasil, 2014. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/brf-inaugura-sua-primeira-unidade-de-processados-no-orientes-medio-14665567>. Acesso em: 16 dez. 2021.

BRF Investe na Startup Aleph Farms para Produção de Carne Cultivada. **BRF Hub**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.brhub.com/pt/fique-por-dentro/brf-investe-na-startup-aleph-farms-para-producao-de-carne-cultivada/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

BRF. Produtos. **Qualy**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.qualy.com.br/produtos/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. História. **Qualy**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.qualy.com.br/historia/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. Cadeia Produtiva. **BRF**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sustentabilidade/bem-estar-animal/cadeia-produtiva/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. Institucional. **Mercato Em Casa**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.mercatoemcasa.com.br/institucional>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. Estratégias e vantagens competitivas. **BRF**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/estrategias-e-vantagens-competitivas/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. Inovação em produtos. **BRF**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/inovacao/inovacao-de-produtos/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. BRF lança primeiro frango plant based. **BRF**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.brhub.com/pt/fique-por-dentro/brf-lanca-primeiro-frango-plant-based/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. Relatórios Anuais. **BRF Global**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRF. **Nossa história**. BRF-Global, 2021. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/nossa-historia/>. Acesso em: agosto/2021.

BRF. **Relações com Investidores. In: Planilha de Resultados**. Itajaí - SC, 11 set. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/31904dfe-a43c-740c-5286-0151c128d6d4?origin=2>. Acesso em: 11 set. 2021.

BRITTO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: KUPFTER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 14. p. 307-343.

BRUMER, Sara. **Estrutura, conduta e desempenho de mercado da indústria metal - mecânica gaúcha-1977**. 2. ed. Porto Alegre - RS: Fundação de Economia e Estatística, 1981.

CANOVA, Gustavo. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL:: UM ESTUDO DE CASO DA PORTOBELLO S/A..** Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de

Carvalho Júnior. 2015. 73 p. Monografia (CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS) - UFSC, Florianópolis - SC, 2015.

CARVALHO, Pollyana Aparecida Lopes de. **Uma análise do setor de bens de capital no Brasil no período mais recente**. Uberlândia - MG: [s. n.], 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13599/1/AnaliseSetorBensCapital.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2022

COMEXSTAT. **ComexVis**, Brasil, 2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 18 jan. 2022.

COSTA, Achyles Barcelos da. **A Teoria da Firma: crítica à visão neoclássica e enfoque heterodoxo Achyles Barcelos da Costa**. Programa de Pós-Graduação em Economia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, ano 2016, n. 04, p. 1-38, 1 abr. 2016. Disponível em: https://www.ufrgs.br/ppge/wp-content/themes/PPGE/page/textos-para-discussao/pcientifica/2016_04.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

COSTA, Armando Dalla. A Sadia e sua experiência no mercado internacional. **UFPR: Economia & Tecnologia**, Brasil, 2009. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/27321/18199>. Acesso em: 11 jan. 2022.

ESTADÃO. BRF conclui compra de empresas de ração para pets por R\$1,35 bilhões. **Estadão E-Investidor**, São Paulo, 2021. Disponível em: [https://einvestidor.estadao.com.br/ultimas/brf-compra-empresas-racao-pets#:~:text=BRF%20adquiriu%20as%20empresas%20de%20ra%C3%A7%C3%A3o%20para%20pets%20Mogiana%20Alimentos%20e%20Grupo%20Hercosul&text=\(Reuters\)%20%E2%80%93%20A%20companhia%20de,de%20reais%2C%20segundo%20fato%20relevante](https://einvestidor.estadao.com.br/ultimas/brf-compra-empresas-racao-pets#:~:text=BRF%20adquiriu%20as%20empresas%20de%20ra%C3%A7%C3%A3o%20para%20pets%20Mogiana%20Alimentos%20e%20Grupo%20Hercosul&text=(Reuters)%20%E2%80%93%20A%20companhia%20de,de%20reais%2C%20segundo%20fato%20relevante). Acesso em: 13 jan. 2022.

EXAME. **M20M20 Melhores e Maiores. Maiores empresas: Hering**. Revista Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/hering/>. Acesso em: agosto/2021.

EXAME. Perdigão conclui compra da Batávia por R\$ 155 mi: Operação consolida a diversificação da empresa no setor de laticínios. **Exame**, Brasil, 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/perdigao-conclui-compra-da-batavia-por-r-155-mi-m0144947/>.

ESTADÃO. Sadia e Perdigão devem divorciar-se em 15 dias. **Estadão**, Brasil, 2002. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sadia-e-perdigao-devem-divorciar-se-em-15-dias,20020924p38087>. Acesso em: 11 jan. 2022.

EXAME. BRF vendera batavo e elege. **Exame**, Brasil, 2014. Disponível em: <https://exame.com/blog/primeiro-lugar/brf-vendera-batavo-e-elege/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

EXAME. Conheça a trajetória que colocou a WEG na lista da BCG. **Exame**, Brasil, 2008. Disponível em: <https://exame.com/economia/conheca-a-trajetoria-que-colocou-a-weg-na-lista-da-bcg-m0082652/>. Acesso em: 18 jan. 2022.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Relevância da Indústria: **RELEVÂNCIA DA INDÚSTRIA PARA A ECONOMIA CATARINENSE**. Observatório FIESC, Florianópolis - SC, p. 1, 11 set. 2021. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/sc-em-dados/relevancia-da-industria>. Acesso em: 11 set. 2021.

FEBRATEX. Indústria têxtil catarinense: entenda a importância desse polo. **FEBRATEX GROUP**, Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://fcem.com.br/noticias/industria-textil-catarinense-entenda-a-importancia-desse-polo/>. Acesso em: 13 jan. 2022.

FIESC. Alimentos e Bebidas. **Observatório FIESC**, Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/sc-em-dados/setores/alimentos-bebidas>. Acesso em: 13 jan. 2022.

FIESC. Máquinas e equipamentos. **Observatório FIESC**, Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/index.php/sc-em-dados/setores/maquinas-equipamentos>. Acesso em: 13 jan. 2022.

FIESC. Têxtil, Confecção, Couro e Calçados. **Observatório FIESC**, Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/sc-em-dados/setores/textil-e-confeccao>. Acesso em: 13 jan. 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. ARGENTINA mancha balanço da Hering, que volta ao vermelho. **Folha de São Paulo**, Brasil, 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u22164.shtml>. Acesso em: 16 dez. 2021.

FOLHA DE SÃO PAULO. Grendene e Hering têm marcas lá fora. **Folha de São Paulo**, Brasil, 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi070406.htm>. Acesso em: 16 dez. 2021.

FORBES. Brasil torna-se o segundo maior mercado de produtos pet. **Forbes**, Brasil, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/08/brasil-torna-se-o-segundo-maior-mercado-de-produtos-pet/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

GLOBO. Veja os principais pontos do acordo para a fusão Sadia-Perdigão. **G1 NEGÓCIOS**, Campinas, 2011. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/veja-os-principais-pontos-do-acordo-para-fusao-sadia-perdigao.html>. Acesso em: 13 jan. 2022.

Globo Rural. Abate halal é oportunidade única, avalia BRF. **Globo Rural**, Brasil, 2016. Disponível em: <https://revistaglorural.globo.com/Noticias/Empresas-e-Negocios/noticia/2016/10/abate-halal-e-oportunidade-unica-avalia-brf.html>. Acesso em: 11 jan. 2022.

G1. Cade aprova compra da Eleva Alimentos pela Perdigão. **G1 economia e negócios**, Brasil, 2008. Disponível em:

https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL329101-9356,00-CADE+APROVA+COMPRA+DA+ELEVA+ALIMENTOS+PELA+PERDIGAO.html. Acesso em: 11 jan. 2022.

GRUPO Brasil Foods adquire duas empresas na Argentina. **Canal Rural**, Brasil, 2011. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/noticias/grupo-brasil-foods-adquire-duas-empresas-argentina-6417/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

HERING. **Sobre a Hering**. Hering, 2021. Disponível em: <https://www.hering.com.br/store/pt/sobre-a-hering>. Acesso em: agosto/2021.

HERING retoma publicidade: Após três anos, empresa volta a anunciar com "artistas básicos". **Folha de São Paulo**, Brasil, 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi280714.htm>. Acesso em: 16 dez. 2021.

HERING muda posicionamento: Propmark. **Folha de São Paulo**, Brasil, 2005. Disponível em: <https://propmark.com.br/hering-muda-posicionamento/>. Acesso em: 16 dez. 2021

HERING Modelo de Negócios. **Hering**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://ri.ciahering.com.br/cia-hering/modelo-de-negocios/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

HERING Divulgação de Resultados. **Hering**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://ri.ciahering.com.br/informacoes-financeiras/divulgacao-de-resultados/>. Acesso em: 16 dez. 2021.

HERING. Somos Hering, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.hering.com.br/store/pt/somos-hering>. Acesso em: 16 dez. 2021.

INFOMET. Weg compra fábricas no México e Argentina. **Infomet**, Brasil, 2000. Disponível em: <https://www.infomet.com.br/site/noticias-ler.php?bsc=ativar&cod=3931>. Acesso em: 18 jan. 2022.

KON, Anita. **ECONOMIA INDÚSTRIAL: Teoria e estratégias**. 1. ed. Rio de Janeiro - RJ: Alta Books, 2017. 240 p.

LAHÓZ MENDONÇA DE BARROS, Alexandre. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS. **BIOTECNOLOGIA DA REPRODUÇÃO EM**

LEAL, Pedro. **Se a WEG fosse uma cidade, ela estaria entre as mais ricas de Santa Catarina**. **OCP News**, 2021. Disponível em: <https://ocp.news/economia/se-a-weg-fose-um-municipio-que-posicao-ela-ocuparia-na-lista-dos-mais-ricos-de-santa-catarina>. Acesso em: agosto/2021

LEAL, Pedro. **WEG está entre as três maiores empresas de Santa Catarina, aponta ranking**. **OCP News**, 2021. Disponível em: <https://ocp.news/economia/weg-esta-entre-as-tres-maiores-empresas-de-santa-catarina-aponta-ranking>. Acesso em: agosto/2021.

MACHADO, Gabriel COSTEIRA. AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: IMPORTÂNCIA E COMPLEXIDADE DO SETOR. **CEPEA USP**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/agronegocio-brasileiro-importancia-e-complexidade-do-setor.aspx>. Acesso em: 5 jan.2022.

MACHADO, LUCAS DE MEDEIROS. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL CATARINENSE: O Caso da Cia. Hering SA**. Florianópolis - SC: [s. n.], 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123769/Economia292796.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 fev. 2022.

MIGUEZ, Thiago. BENS DE CAPITAL. **VISÃO 2035: Brasil, país desenvolvido** : Agendas setoriais para o desenvolvimento, São Paulo, 2019. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16240/1/PRCapLiv214165_bens%20de%20capital_compl_P.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

NSC. Santa Catarina é líder no setor têxtil no Brasil. **NSC**, Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://negociossc.com.br/noticia/santa-catarina-e-lider-no-setor-textil-no-brasil/#:~:text=O%20impacto%20da%20pandemia%20na,Santa%20Catarina%20no%20ano%20passado>. Acesso em: 13 jan. 2022.

NÚMERO de empresas industriais encolhe pelo sexto ano seguido em 2019. Agência IBGE: Notícias , São Paulo - SP, p. 1, 21 jul. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31202-numero-de-empresas-industriais-encolhe-pelo-sexto-ano-seguido-em-2019>. Acesso em: 11 set. 2021.

PARTICIPAÇÃO da indústria de transformação cai ao mínimo. Valor Econômico, São Paulo - SP, p. 1, 5 mar. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/03/05/participacao-da-industria-de-transformacao-cai-ao-minimo.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2021.

PIA Empresa: de 2013 a 2019, a indústria perdeu 8,5% de suas empresas e 15,6% dos seus postos de trabalho. Agência IBGE: Notícias , São Paulo - SP, p. 1, 21 jul. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31201-pia-empresa-de-2013-a-2019-a-industria-perdeu-8-5-de-suas-empresas-e-15-6-dos-seus-postos-de-trabalho>. Acesso em: 11 set. 2021.

Relação com investidores, Cia. Hering. **Modelos de negócios**. Hering, 2021. Disponível em: <https://ri.ciahering.com.br/cia-hering/modelo-de-negocios/>. Acesso em: agosto/2021.

RELEASE DE RESULTADOS 4T10: Hering. Blumenal: [s. n.], 2011- . Trimestral. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/divulgacao-de-resultadoscentral-de>

download/9612787d7c4e4d786a669a4ac45b41a9126415133b2101f8d4c37f4240b6d4be/release_de_resultados_4t10.pdf. Acesso em: setembro/2021.

RELEASE DE RESULTADOS 4T14: Hering. Blumenau: [s. n.], 2015- . Trimestral. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/divulgacao-de-resultadoscentral-de-download/d7b81c7444e161150a18422a59ab783421e9c2b55d8cddbdae6f0c16d7512d51/release_de_resultados_4t14.pdf. Acesso em: setembro/2021.

RELEASE DE RESULTADOS 4T 2020: WEG. Jaraguá do Sul: [s. n.], 2021- . Trimestral. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50c1bd3e-8ac6-42d9-884f-b9d69f690602/bd7ecf24-3999-42b0-8cec-1b56e18b44c2?origin=1>. Acesso em: setembro/2021.

RELEASE DE RESULTADOS 4T 2010: WEG. Jaraguá do Sul: [s. n.], 2011- . Trimestral. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/50c1bd3e-8ac6-42d9-884f-b9d69f690602/central-de-resultadoscentral-de-downloads/c9e838b54c8e48951136b50dbefebb211e384a7fbf7fa4ecd4b832a1b47dd1e0/release_de_resultados_4t10.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

ROSA, Carolinne Kratz Mendonça. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DUDALINA.** Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior. 2015. 74 p. Monografia (CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS) - UFSC, Florianópolis - SC, 2015.

SETOR BENS DE CAPITAL. **MDIC**, Brasil, 2017. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/renai/public/arquivo/arq1273166103.pdf. Acesso em: 18 jan. 2022.

SILVA E MEIRELLES, Dimária. **FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO DA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA:** Estudos de caso embasados na teoria da firma. São Paulo - SP: Mack Pesquisa, 2011. 294 p. v. 1.

SINTEX. EM 2018, HERING VAI OLHAR O MERCADO INTERNACIONAL. **Sintex**, Brasil, 2018. Disponível em: <http://www.sintex.org.br/noticia/2018/04/04/em-2018-hering-vai-olhar-o-mercado-internacional>. Acesso em: 16 dez. 2021.

SÓ 25% das empresas sobrevivem por mais de 10 anos no Brasil, mostra IBGE. **Correio do Povo**, Brasil, p. 1, 22 out. 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/economia/s%C3%B3-25-das-empresas-sobrevivem-por-mais-de-10-anos-no-brasil-mostrairbge-1.503848>. Acesso em: julho/2021.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica.** São Paulo - SP: AMGH, 2007.

TUCKUMANTEL, HUGO LEONARDO. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA BRF S/A NO PERÍODO 2000-2014**. Florianópolis - SC: [s. n.], 2016.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/167545/Monografia%20do%20Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNICAMP. Relatório de Acompanhamento Setorial: TÊXTIL E CONFECÇÃO. **ABDI**, Campinas, 2008. Disponível em:

https://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/textil-e-confeccao_vol-I_junho2008.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022

VALOR ECONÔMICO. WEG colhe os resultados da verticalização. **Valor Econômico**, Brasil, 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/09/18/weg-colhe-os-resultados-da-verticalizacao.ghtml>. Acesso em: 18 jan. 2022.

VEJA. Marfrig começa a vender produtos Rezende em julho. **Veja**, Brasil, 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/marfrig-comeca-a-vender-produtos-rezende-em-julho/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

WEG. **Perfil corporativo**. WEG, 2021. Disponível em: <https://ri.weg.net/a-weg/perfil-corporativo/>. Acesso em: agosto/2021.

WEG. **História**. WEG, 2021. Disponível em:

<https://www.weg.net/institucional/BR/pt/history>. Acesso em: agosto/2021.

WEG. Qualidade e confiabilidade reconhecidas pela WEG. **WEG**, Brasil, 2012. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/corporativo/qualidade-e-confiabilidade-reconhecidas-pela-weg>. Acesso em: 16 dez. 2021.

WEG. Qualidade certificada. **WEG**, Brasil, 2010. Disponível em:

<https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/premios/qualidade-certificada>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. WEG lança programa WE³ – Especialistas em Eficiência Energética. **WEG**, Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/produtos-e-solucoes/weg-lanca-programa-we-especialistas-em-eficiencia-energetica>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. Economize energia com o software See+. **WEG**, Brasil, 2016. Disponível em:

<https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/produtos-e-solucoes/economize-energia-com-o-software-see>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. WEG é a melhor do setor de Bens de Capital e eletroeletrônicos do Brasil. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/premios/weg-e-a-melhor-do-setor-de-bens-de-capital-e-eletroeletronicos-do-brasil>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. WEG entre as empresas com melhor reputação do Brasil. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/premios/weg-entre-as-empresas-com-melhor-reputacao-do-brasil>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. EFICIÊNCIA ENERGÉTICA. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/solutions/energy-efficiency/efficiency-index>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. NOSSOS NEGÓCIOS. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/our-business>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. Diversificação estimulando o crescimento. **WEG**, Brasil, 2014. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/resultados-e-investimentos/diversificacao-estimulando-o-crescimento>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. Início da produção de transformadores no México. **WEG**, Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/news/produtos-e-solucoes/inicio-da-producao-de-transformadores-no-mexico>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. WEG Opex: economia sem investimento e com 100% de aproveitamento. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/solutions/energy-efficiency/weg-opex>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. Perfil Corporativo. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://ri.weg.net/a-weg/perfil-corporativo/>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **WEG**, Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/technological-innovation>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. WEG entre as mais inovadoras do Brasil. **WEG**, Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.weg.net/institucional/AU/pt/news/premios/weg-entre-as-mais-inovadoras-do-brasil>. Acesso em: 18 jan. 2022.

WEG. CENTRAL DE RESULTADOS. **WEG**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://ri.weg.net/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 9 fev. 2022.

WOLFF, Gilberto. **Integração vertical e terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura**. Florianópolis - SC: [s. n.], 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79832>. Acesso em: 9 fev. 2022.