

# **Estruturas Oligopólicas e Diversificação Produtiva: o caso recente da Companhia Vale do Rio Doce no mercado mundial de cobre**

Denílson da Silva Araújo  
Professor Assistente IV do Departamento de Economia -UFRN  
Doutorando em Economia Aplicada –IE/UNICAMP-IE  
Danilo Jorge Vieira  
Mestre em Desenvolvimento Econômico – IE/NICAMP-IE

## **Introdução**

O trabalho discute o caso de diversificação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a partir da recém inaugurada produção de concentrado de cobre – o mais novo segmento que, em junho de 2004, passou a integrar o portfólio de negócios da maior exportadora de minério de ferro do mundo. O Texto está dividido em quatro partes, incluindo essa introdução. Na primeira, são abordados os aspectos gerais do mercado de cobre – tanto em âmbito mundial como em termos domésticos. O propósito é apresentar, de forma sumária, as características da produção e do consumo e tecer algumas considerações sobre as macro-tendências do mercado em termos de preço, de demanda e de oferta. A ênfase recai sobre o setor de concentrado de cobre, porque é esse o produto da CVRD. Em seguida, na mesma seção, busca-se inserir a CVRD nesse contexto, numa tentativa de, a partir do histórico recente da empresa, traçar as características e os fundamentos da progressiva diversificação de seus negócios. Na segunda parte do trabalho são desenvolvidos os principais pilares teóricos que permitam tipificar as estruturas de mercado do negócio de cobre e, também, as características que tais estruturas assumem quando transplantadas para países subdesenvolvidos. É abordado, do ponto de vista teórico, o processo de diversificação – tendo sempre o cuidado de, em cada momento, inserir o caso desse estudo (a CVRD e o mercado de cobre) na análise que se faz. Ou seja: busca-se compreender os fundamentos teóricos do movimento diversificador da mineradora.

## **1. Aspectos gerais do mercado de cobre**

### **1.1. O ambiente internacional**

Embora a indústria mundial do cobre esteja dispersa geograficamente, a concentração é a sua característica mais marcante. Isso fica evidenciado na participação dominante detida por não mais do que 12 países nas reservas e na produção – superior a 80%. O Chile desponta nesse grupo com mais de 38% dos depósitos do mineral e cerca de 36% da produção. Depreende-se,

com base na análise da trajetória recente, que a indústria do cobre passou por importantes mudanças, captadas somente em 2002, a partir da revisão das reservas medidas e indicadas. Houve, assim, um acréscimo de quase 50% no volume total e, conseqüentemente, um reposicionamento dos países no ranking mundial, acentuando o seu perfil altamente concentrado. Conforme mostra o Quadro 01, a forte expansão das reservas chilenas foi acompanhada por uma retração das norte-americanas. Por outra parte, subiram as posições da China e, de forma mais moderada, as do Peru e Polônia. Zâmbia e Rússia foram ultrapassadas pela Austrália, México e Indonésia, enquanto o Canadá deixou de figurar entre os 10 maiores detentores mundiais de reservas – assumindo outra vez certa relevância apenas a partir de 2004. O Brasil, apesar de ampliar um pouco seus depósitos, manteve-se como participante marginal.

<b>QUADRO 01</b>																
<b>Distribuição das reservas mundiais de cobre</b>																
<b>(em milhões toneladas)</b>																
	<b>1998</b>		<b>1999</b>		<b>2000</b>		<b>2001</b>		<b>2002</b>		<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>	
		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>
<b>Chile</b>	160	24,6	160	24,6	160	24,4	160	24,6	370	38,2	360	38,4	360	38,4	360	38,4
<b>EUA</b>	90	13,9	90	13,9	90	13,7	90	13,8	70	7,2	70	7,5	70	7,5	70	7,5
<b>Peru</b>	40	6,2	40	6,2	40	6,1	40	6,2	60	6,2	60	6,4	60	6,4	60	6,4
<b>China</b>	37	5,7	37	5,7	37	5,7	37	5,7	63	6,5	63	6,7	63	6,7	63	6,7
<b>Polônia</b>	36	5,5	36	5,5	36	5,5	36	5,5	50	5,2	48	5,1	48	5,1	48	5,1
<b>Zâmbia</b>	34	5,2	34	5,2	34	5,2	34	5,2	35	3,6	35	3,8	35	3,8	35	3,8
<b>Rússia</b>	30	4,6	30	4,6	30	4,6	30	4,6	30	3,1	30	3,2	30	3,2	30	3,2
<b>México</b>	27	4,2	27	4,2	27	4,1	27	4,2	40	4,1	40	4,3	40	4,3	40	4,3
<b>Indonésia</b>	35	3,9	25	3,9	25	3,8	25	3,9	38	3,9	38	4,1	38	4,1	38	4,1
<b>Austrália</b>	23	3,5	23	3,5	23	3,5	23	3,5	43	4,4	43	4,6	43	4,6	43	4,6
<b>Canadá</b>	23	3,5	23	3,5	23	3,5	23	3,5	XX	XX	XX	XX	20	2,1	20	2,1
<b>Sub-total</b>	535	80,8	525	80,8	525	80,1	525	80,7	799	82,4	787	84,1	807	86,2	807	86,2
<b>Total</b>	650	100	650	100	655	100	650	100	970	100	937	100	940	100	937	100
<b>Brasil</b>	12	1,8	12	1,8	12	1,8	17,4	2,7	17	1,8	14	1,5	15	1,6	14	1,5

Fonte: Elaboração própria - dados básicos: DNPM.

Na produção, as mudanças foram ainda mais significativas, como se observa no Quadro 02. Em primeiro lugar, o volume produzido de cobre concentrado<sup>1</sup> cresceu pouco mais de 80% entre 1990 e 2005. Nesse mesmo período, a Indonésia fez a sua escalada. No início da década passada, o país asiático não estava entre os maiores produtores do mundo, mas apresentou crescimento constante e acelerado. A trajetória dos Estados Unidos foi oposta à da Indonésia. Entre 1998 e 2005, a produção norte-americana baixou de 1,85 milhão para 1,15 milhão de toneladas, o que significou perda de quase 40%, de modo que passou a ficar praticamente emparelhada com a dos fabricantes da Indonésia. O Chile, ao contrário, conseguiu praticamente dobrar a sua participação – a produção cresceu 260%. A África do Sul, no mesmo período, perdeu espaço no grupo dos grandes produtores, ao passo que Zâmbia e México só conseguiram retomar posições nos anos recentes. A Rússia e o Cazaquistão, por outro lado, despontaram

<sup>1</sup> Matéria-prima utilizada nas fundições para produzir o metal de cobre.

como países relevantes, controlando, juntos, mais de 7% da fabricação mundial de concentrado de cobre. A participação do Canadá recuou, enquanto cresceu fortemente a da Austrália, China e Peru. O Brasil manteve estável sua participação em torno de 0,2% entre 1999/2003, mostrando incremento importante tanto em termos absolutos quanto relativos em 2004 e 2005, já como reflexo de novos projetos, com destaque para o da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a ser tratado mais adiante. Ainda assim, registra-se, o Brasil permaneceu como produtor marginal, não respondendo nem por 1% da produção mundial. Vale ressaltar que essa estrutura altamente concentrada se reproduz também no que se refere ao número de fabricantes primazes, uma vez que apenas seis grandes grupos empresariais são responsáveis por 52% da produção: Codelco (15%), Phelps Dodge (9%), Rio Tinto (7%), Anglo American (6%), BHP-Billiton (8%) e Grupo México (7%)<sup>2</sup>.

<b>QUADRO 02</b>																		
<b>Distribuição geográfica da produção mundial de concentrado de cobre</b>																		
<b>(em mil toneladas)</b>																		
	1990		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
		%		%		%		%		%		%		%		%		
<b>Chile</b>	1.479	17,9	3.660	30,8	4.360	34,4	4.600	35,0	4.650	34,4	4.580	33,6	4.860	35,1	5.410	37,1	5.320	35,7
<b>EUA</b>	1.194	14,5	1.850	15,5	1.660	13,1	1.440	11,3	1.340	9,9	1.140	8,4	1.120	8,1	1.160	7,9	1.150	7,7
<b>Canadá</b>	790	9,6	710	6,0	630	5,0	634	5,0	620	4,6	600	4,4	580	4,2	564	3,9	580	3,9
<b>Zâmbia</b>	390	4,7	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	427	2,9	450	3,0
<b>Polônia</b>	329	4,0	420	3,5	450	3,6	456	3,7	450	3,3	503	3,7	500	3,6	531	3,6	530	3,6
<b>Austrália</b>	317	3,8	600	5,0	730	5,8	829	5,9	900	6,7	883	6,5	870	6,3	854	5,9	930	6,2
<b>China</b>	296	3,6	440	3,7	450	3,6	590	4,0	620	4,6	585	4,3	565	4,1	620	4,2	640	4,3
<b>Peru</b>	292	3,5	450	3,8	540	4,3	554	4,1	560	4,2	843	6,2	850	6,1	1.040	7,1	1.000	6,7
<b>México</b>	264	3,2	400	3,4	375	3,0	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	406	2,8	420	2,8
<b>África Sul</b>	197	2,4	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
<b>Indonésia</b>	XX	XX	750	6,3	765	6,0	1.012	6,6	1.080	8,0	1.160	8,5	1.170	8,4	840	5,8	1.050	7,0
<b>Rússia</b>	XX	XX	450	3,8	520	4,1	570	4,0	550	4,1	695	5,1	700	5,0	675	4,6	675	4,5
<b>Cazaquistão</b>	XX	XX	XX	XX	XX	XX	430	3,0	470	3,5	490	3,6	480	3,5	461	3,2	400	2,7
<b>Total</b>	8.258	100,0	11.900	100,0	12.640	100,0	12.880	100,0	13.500	100,0	13.639	100,0	13.855	100,0	14.598	100,0	14.895	100,0
<b>Brasil</b>	36	0,4	34	0,3	31	0,2	32	0,2	30	0,2	31	0,2	26	0,2	103	0,7	133	0,9

Fonte: Elaboração própria - dados básicos: DNPM.

Em relação ao consumo, a taxa média de crescimento anual na década de 1990 ficou em 3% e a previsão é que o mesmo patamar seja repetido até 2008, quando a demanda de cobre refinado poderá alcançar o nível de 18,5 milhões de toneladas – pouco abaixo, portanto, da oferta esperada de 19,5 milhões de toneladas (ANDRADE, CUNHA & GANDRA, 2001)<sup>3</sup>. Os preços do cobre, considerando os praticados pelas empresas brasileiras, apresentaram queda substancial em 1996/2003 e forte retomada em 2004/2005. No primeiro sub-período, a cotação da tonelada de concentrado em dólar teve queda de 7,33% e a do metal baixou 23,4%. Na London Metal Exchange (LME), referência para a fixação dos preços das companhias brasileiras, o preço do metal registrou retração de 22,53%. Em 2004, observou-se forte movimento de recomposição de

<sup>2</sup> Informações divulgadas em Codelco (2004).

<sup>3</sup> A chilena Codelco, maior produtora do mundo, trabalha com dois cenários até 2020: no primeiro, a demanda subiria 4,0% ao ano, enquanto no menos otimista, esse índice de expansão seria de 3,5%.

preços, de modo que as cotações do metal na LME e do concentrado chegaram a 2005 acumulando altas de 60,17% e 97,73% na comparação com 1996.

## 1.2. O ambiente brasileiro

Com reservas estimadas em 14 milhões de toneladas, o que representa apenas 1,5% das reservas mundiais, o Brasil não é auto-suficiente em cobre. Entre 1996 e 2005, o País acumulou importações de US\$ 5,96 bilhões e exportações de US\$ 1,94 bilhões resultando num déficit comercial portentoso: US\$ 4,018 bilhões. Tal situação reflete a incipiente estrutura de produção primária (mineração e metalurgia) de cobre no Brasil, que até o primeiro semestre de 2004, momento de início das atividades da CVRD no setor, era composta por apenas um fabricante de relevância<sup>4</sup>: o grupo Paranapanema, até então controlador da Mineração Caraíba e da Caraíba Metais, ambas localizadas na Bahia<sup>5</sup>. A história do cobre no Brasil tem como marco o ano de 1874, quando é descoberto o depósito de calcopirita (principal minério de cobre) em Jaguarari, município do sertão baiano. A exploração daquelas reservas, no entanto, só começou quase oito décadas depois, em 1953 – pela empresa que viria a ser mais tarde denominada de Mineração Caraíba. No final dos anos 1960, o grupo Pignatari, o antigo controlador, construiu uma metalúrgica no município Dias D’ávila, também na Bahia. A unidade industrial foi posteriormente estatizada, já em pleno andamento do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), no Governo Geisel. No final da década de 1980, essa metalúrgica (que seria transformada na Caraíba Metais) foi privatizada, após passar por um desmembramento societário de sua mina. Só em 1995 a mineradora seria também privatizada, sendo adquirida pela Paranapanema, cujo o capital social é controlado por um *pool* de fundos de pensão (Previ, Petros, Aerus, Sistel e FPS).

As jazidas da Mineração Caraíba devem entrar em exaustão em 2008, mantendo o atual ritmo de produção de cobre concentrado, que vem apresentando redução continuada: de 46,2 mil para 23,9 mil toneladas entre 1996 e 2005. A empresa, entretanto, associou-se à Codelco, em

---

<sup>4</sup> Deve ser registrado que em anos recentes outros produtores de concentrado de cobre vêm atuando marginalmente no mercado brasileiro. Em 2005, a Companhia Níquel Tocantins, do grupo Votorantim, ofertou pouco mais de 2,0 mil toneladas; a Mineração Santa Blandina outras 640 toneladas, e a Mineração Maracá, 24 toneladas.

<sup>5</sup> A Mineração Caraíba tem atualmente a sua composição acionária distribuída entre os seguintes grupos: Aurizônia Empreendimentos Ltda., Anaconda Group LLC., Participações Industriais do Nordeste S.A. e Icatu Holding S.A.

2004, para formar a Mineração Vale do Curaçá, com o propósito de iniciar a exploração de novas reservas localizadas também na Bahia (Vale do Curaçá). A Carajás Metais, por sua vez, planeja manter a trajetória de expansão da capacidade. Recentemente, concluiu a ampliação para cerca de 220 mil toneladas ao ano e pretende, até o final desta década, alcançar patamar entre 450 mil e 500 mil toneladas.

A produção brasileira, como assinalado, é ainda marginal e insuficiente para atender a demanda doméstica. Entre 1996/2003, a produção de concentrado registrou queda de 43% (baixou de 46,2 mil para 26,2 mil toneladas), ao passo que a fabricação de metal (primário e secundário) baixou 14,5% (226 mil para 193,3 mil toneladas). A retomada produtiva de concentrado em níveis mais acelerados ocorreu a partir da entrada da CVRD no mercado, em 2004. Assim, a produção em 2005 chegou a 133,3 mil toneladas – o triplo do volume de 1996). A de metal, embora tenha expandido em relação a 2003 (alta em torno de 16%), permaneceu em 2005 abaixo do verificado em 1996 (224 mil ante 226 mil toneladas, respectivamente). O consumo nacional de concentrado, por outro lado, acumula queda de 11,4% entre 1996 e 2005 (baixou de 167,1 mil para 150 mil toneladas), enquanto a de metal subiu 6,4% (de 291 mil para 312 mil toneladas).

### **1.3. O movimento de diversificação da Vale do Rio Doce e os negócios de cobre**

A entrada da CVRD no mercado de cobre ocorreu em junho de 2004, com o início da exploração comercial da mina do Sossego, unidade localizada em Canaã dos Carajás, no Sul do Pará. A execução desse projeto faz parte do esforço que busca consolidar a empresa como um grupo internacional diversificado (CVRD, 2004). Constituída em 1942 no âmbito dos acordos firmados entre os governos do Brasil, Estados Unidos e Inglaterra<sup>6</sup>, a CVRD deu partida à diversificação de suas atividades ao final da década de 1960. Tal decisão estava associada a um conjunto de fatores, entre os quais: 1) a estratégia dos países centrais (sobretudo o Japão) de assegurar suprimento regular e barato de matérias-primas e insumos básicos; 2) o interesse da CVRD em ampliar as suas vendas externas de minério de ferro, uma vez que muitos dos novos empreendimentos seriam realizados em parceria com empresas sediadas nos países que representavam seus maiores mercados; 3) o interesse do governo (controlador da mineradora) em atrair investimento estrangeiro, um dos pilares dos planos de desenvolvimento do país – 1º e 2º

---

<sup>6</sup> Segundo Diniz (1978), o suprimento de minério de ferro ganha relevância para os Estados Unidos e a Inglaterra no curso da Segunda Guerra. Foi nesse ambiente que o governo brasileiro firmou com o governo dos dois países os “acordos de Washington”, que resultaram na constituição da CVRD, em junho de 1942, a partir da nacionalização da Itabira Iron – empreendimento inglês que, desde 1911, explorava jazidas de minério de ferro em Minas Gerais e operava a ferrovia até Vitória (ES).

PND; 4) a expansão extraordinária das vendas de minério de ferro, que gerou volume de recursos que “extrapolava a viabilidade econômica de reinvestimentos nas atividades originais da companhia” (CVRD, 1992, p. 402)<sup>7</sup>; e 5) a necessidade de mitigar os riscos incorridos pela mineradora ao concentrar a sua operação em apenas um único produto.

Em 1967, portanto, a CVRD criou a Florestas Rio Doce para a abastecer as fábricas japonesas de papel e celulose, dando início à sua estratégia de diversificação. Penetrou, depois, em outros segmentos, como alumínio, manganês, fertilizantes, celulose, ouro, ferroligas, caulim e aço. Buscou também a diversificação “vertical” de seu negócio de minério de ferro, com a constituição de um complexo pelletizador. Em 2005, a CVRD apurou 75% de suas receitas brutas nos segmentos de minério de ferro. O restante ficou distribuído pelas áreas de não-ferrosos (5,4%), logística (9,1%) e alumínio (10,5%). Apesar do movimento de diversificação, a companhia manteve a sua posição de liderança no mercado mundial de minério de ferro: respondeu por 32,2% das exportações navais em 2005<sup>8</sup>.

Embora tenha interrompido a produção de ouro em 2003, com a venda de sua última mina (Fazenda Brasileiro, localizada na Bahia) para a canadense Yamana e vendido seus principais ativos de papel e celulose (Cenibra e Bahia Sul), a CVRD mantém seu propósito de diversificação produtiva e geográfica. Firmou recentes acordos com a siderúrgica Baosteel e as mineradoras de carvão Yongcheng e Yankuang para o desenvolvimento de minas carboníferas na China. Nesse mesmo segmento, associou-se às empresas sul-africanas Industrial Development Corporation e Iscor (maior siderúrgica daquele país) para implantar a mina de Moatize, em Moçambique. Na área de prospecção, efetua pesquisas de cobre, ouro, minério de manganês, minério de ferro, níquel, caulim, bauxita, fosfato, potássio, carvão, diamante e metais do grupo da platina no Brasil, Angola, Argentina, Austrália, Chile, Gabão, Guinéia, Moçambique, Mongólia, Peru, África do Sul e China. Firmou acordos com diversos grupos siderúrgicos (Dongkuk Steel, Thyssen-Krupp, Baosteel e Posco) para a implantação de usinas de aço no Brasil. Importante destacar que a diversificação da CVRD foi empreendida com forte participação do capital internacional e nacional privado e público, entre os quais a BHP-Billiton, Alcan, Alcoa, Votorantim, Nippon Steel, Mitisubishi, Gerdau, BNDES, Cemig etc.

Um dos principais instrumentos de diversificação da CVRD foi a Rio Doce Geologia e Mineração (Docegeo), empresa de pesquisa mineral criada em 1971. A subsidiária foi

---

<sup>7</sup> Entre 1968 e 1978, as vendas de minério de ferro da CVRD saltaram de 12,4 milhões para 51,4 milhões, perfazendo uma expansão extraordinária de 314%.

<sup>8</sup> A CVRD não se destaca apenas na indústria mundial de minério de ferro. Em 2005, a empresa era o quarto maior grupo minerador do mundo, em valor de mercado: BHP-Billiton (US\$ 85 bilhões), Rio Tinto (US\$ 45 bilhões), Anglo-American (US\$ 35 bilhões), CVRD (US\$ 34 bilhões), Alcoa (US\$ 27 bilhões), Codelco (US\$ 24 bilhões), Newmont (US\$ 20 bilhões), Alcan (US\$ 15 bilhões) e Barrick (US\$ 12 bilhões).

responsável, nos anos 1970, pela identificação de 35 reservas de 11 tipos diferentes de minerais, entre os quais o cobre. Em 1977, localizou as reservas de cobre de Salobo, na região de Carajás. Outros depósitos próximos seriam posteriormente identificados: Alvo 118, Sossego, Cristalino e Alemão. A mina de Sossego, composta por duas jazidas (Sossego e Siqueirinho), foi a primeira a ser colocada em operação, em junho de 2004, a partir de investimentos de US\$ 413 milhões. O prazo de exaustão de suas reservas, estimadas (provadas e prováveis) em 244,7 milhões de toneladas, está previsto para 2021. Seus depósitos são explorados a céu aberto, pelo método tradicional da indústria de cobre para a produção de concentrado.

Por esse método, o minério de calcopirita, que contém de 0,7% a 2,5% de teor de cobre, é submetido a um processo industrial (britagem, moagem, flotação e secagem) para a recuperação do componente metálico. O material resultante, denominado de concentrado, passa a ter um teor de 30% de cobre<sup>9</sup>. Para o transporte do concentrado produzido em Sossego, a CVRD utiliza a infra-estrutura que já opera no seu complexo de minério de ferro situado em Carajás, denominado de Sistema Norte<sup>10</sup>. O acesso ao complexo de ferro foi viabilizado pela construção de uma rodovia de 85 quilômetros. Em seguida, o concentrado é despachado pela Estrada de Ferro Carajás (EFC) até o porto de Ponta da Madeira, em São Luiz (MA), de onde é distribuído aos clientes da empresa no Brasil e no exterior.

Em 2005, Sossego produziu 107 mil toneladas de concentrado, gerando receita bruta de US\$ 391 milhões. Além de Sossego, a CVRD planeja colocar em operação mais quatro projetos de cobre: Alvo 118, Salobo, Cristalino e Alemão. O investimento é estimado em US\$ 2,0 bilhões e a capacidade de produção deve chegar a 440 mil toneladas de concentrado e 236 mil toneladas de catodo de cobre nos próximos anos. Em termos societários, os novos projetos da CVRD contam com forte participação do BNDES, parceiro no Alvo 118 (50%), Cristalino (50%) e Alemão (33%). No plano internacional, a CVRD buscou constituir parcerias com grupos já

---

<sup>9</sup> É a partir do concentrado que se fabrica os produtos semi-elaborados de cobre, por meio de uma etapa de refino e metalurgia: anodo (99,7% de teor) e catodo (99,9%). A operação da CVRD em Sossego não avança nessa cadeia industrial, o que só deve acontecer nos projetos de Salobo e Alvo 118, com a produção prevista de 200 mil toneladas e 36 mil toneladas de catodo, respectivamente. Contudo, deve ser assinalado que a CVRD aplicará US\$ 58 milhões numa usina experimental para produzir 10 mil toneladas de catodo ao ano com o concentrado de Sossego. A unidade entrará em funcionamento em 2007, mas permanecerá em operação por apenas dois anos.

<sup>10</sup> A CVRD opera três complexos de minério de ferro, compostos de forma integrada pela configuração “mina-ferrovia-porto”. Suas reservas estimadas (provadas e prováveis) são de 7,9 bilhões de toneladas e a produção, em 2005, foi de 234 milhões de toneladas. O Sistema Sul tem como base Minas Gerais e opera 17 minas, a Estrada de Ferro Vitória-Minas (EFVM) e o porto de Tubarão (ES). A produção em 2005 foi de 110 milhões de toneladas. O Sistema Norte tem como base Carajás, onde estão em operação seis minas. Compõem esse sistema a EFC e o porto Ponta da Madeira (MA). A produção em 2005 foi de 72,5 milhões de toneladas. O Sistema Caemi é baseado na MBR, mineradora da CVRD localizada em Nova Lima (MG). Tem sete minas e produziu, em 2005, 50,4 milhões de toneladas. A sua infra-estrutura de transporte é composta pela ferrovia MRS e o porto da Ilha de Guafba (RJ).

consolidados para desenvolver promissores projetos de cobre<sup>11</sup>. Em novembro de 2001, firmou memorando de entendimentos com a Codelco para atuação preferencial no mercado externo. Em julho de 2002, juntou-se à Antofagasta PLC para constituir a Cordillera de las Minas, para pesquisa e exploração de depósitos de cobre na região Sul do Peru.

Em síntese, pode-se afirmar que o mercado mundial de cobre passou por importantes mudanças nas últimas décadas. Ao mesmo tempo em que o Chile consolidou seu posicionamento no domínio das reservas e da produção, novos países emergiram no cenário internacional, com destaque para Indonésia, Rússia e Cazaquistão. A mudança não significou um movimento de desconcentração produtiva: apenas seis grupos controlam 52% do volume produzido. No Brasil, onde a produção de concentrado e metal estava restrita a apenas um grupo relevante até o primeiro semestre de 2004, observou-se a recuperação nos volumes produzidos desde a entrada da CVRD no mercado. Essa decisão da mineradora de atuar no segmento de cobre fez parte de seu movimento de diversificação, deflagrado no final da década de 1960 como resultado da confluência de diversos interesses – do governo brasileiro, do capital externo e os de caráter comercial e estratégico da própria empresa. Tal diversificação foi amplamente sustentada pela participação do setor público e do capital externo. O início das operações no mercado de cobre foi também resultado de um intenso trabalho de pesquisa e prospecção mineral desenvolvido há quatro décadas pela companhia e se beneficiou da infra-estrutura já constituída para a exploração industrial em larga escala de outros produtos minerais, notadamente o minério de ferro.

## **2. Oligopólio e diversificação produtiva**

### **2.1. No berço da teoria do oligopólio**

Como exposto na parte anterior, apenas seis grupos de porte global são responsáveis por mais da metade da produção mundial de cobre. Também foi demonstrado que, para ingressar nesse novo segmento, a CVRD teve que realizar um investimento expressivo (acima de US\$ 400 milhões), bem como intensificar o uso de seus ativos empregados na produção em grande escala de outros tipos de minérios.

É importante, aqui, buscar compreender que estrutura de mercado é essa, cujas características gerais estão sumarizadas acima. Parece-nos prudente começar tal construção a partir das fontes e formulações originais. Steindl (1983), por exemplo, abandonou as concepções marshallianas e, assumidamente a partir de Kalecki, dedicou sua análise a uma das economias

---

<sup>11</sup> No plano doméstico, no entanto, a CVRD aparentemente buscou firmar sua posição societária nos projetos de cobre, uma vez que adquiriu as participações que os grupos Anglo American e Phelps Dodge detinham,



mais desenvolvidas do mundo num período onde o grande capital (“a grande empresa”) já havia atingido formas superiores (“maduras”) de organização. Assim, tratou de resgatar as conexões que existem entre a concorrência capitalista e a acumulação de capital, desde então abandonadas pelos neoclássicos marshallianos e ignorados pelos teóricos da concorrência imperfeita, sobretudo as interpretações da Sra. Joan Robinson substanciadas em sua obra clássica “The Economics of the Imperfect Competition”, de 1933.

Dessa forma, Steindl percebia que discutir oligopólio era acima de tudo entender seu funcionamento estrutural. Para o autor, as grandes diferenças das estruturas das empresas – sobretudo quanto aos seus custos – incorrem em um ponto de grande significado para se entender a concorrência capitalista e a conseqüente acumulação de capital. O fato é que as diferentes estruturas de custos influem no nível e no ritmo da acumulação. Fica evidente que quanto menores os custos maiores os lucros e quanto mais altos estes últimos maior propensão terá o setor de aumentar seu grau de concentração e de criar dificuldades para a permanência do produtor marginal.

Há, em Steindl, uma linha de raciocínio que em muitos pontos não apenas converge para a matriz teórica que escolheu para referendar-se (Kalecki), mas também para Keynes (investimento como um fator propulsor da acumulação) e Marx (superioridade e determinação do grande capital aos demais, em todos os setores capitalistas). Steindl defendia que a taxa de acumulação de capital, em movimentação num determinado setor, dependeria conjuntamente de três fatores: Da taxa de expansão do mercado setorial; da taxa a que a capacidade produtiva esteja sendo eliminada; das características e ritmos do progresso técnico setorial.

Como se pode ver, é, de fato, uma nova construção teórica. Rompe com os teóricos da concorrência perfeita e imperfeita; recupera a interpretação de Kalecki e mostra grande segurança em algumas categorias keynesianas. Para Steindl, a incerteza – categoria por excelência keynesiana – quanto às adversidades ou às vicissitudes do futuro, não pode jamais ser esquecida ao se cogitar as decisões dos homens práticos (empresários). Por isso, deve-se ter muita atenção à construção que o mesmo faz sobre o rico conceito da “capacidade ociosa planejada” ao afirmar que: “Na teoria da moeda, o conceito de incerteza é a própria base para explicar a retenção de moeda sonante e a preferência pela liquidez. Parece que ninguém cogitou em aplicar idéias semelhantes à manutenção da capacidade excedente”. (STEINDL, 1983, p. 14).

Para Steindl (1983) a capacidade excedente é uma estratégia empresarial que reflete a incerteza do empresário quanto ao futuro. Utilizando-a em momento oportuno (num boom, por exemplo), a grande empresa estará auferindo lucros superiores à média do setor, levando a

---

respectivamente, em Salobo e Sossego.

estrutura de preços<sup>12</sup> à rigidez, concentrando mais o setor e criando percalços a novas entradas. A manutenção de “capacidade ociosa planejada” é, para Steindl, uma poderosa arma para se contrapor à inexorável concorrência ou atender a uma possível “solicitação” do mercado devido ao aumento na demanda. Assim, a manutenção da capacidade ociosa é uma forte característica do capital oligopolista, pois, por um lado, serve para dissuadir a entrada e, por outro lado, a aumentar os lucros das empresas líderes. Sobre a importância da capacidade ociosa para os oligopólios nada, ou muito pouco, foi aprofundado pelos teóricos da concorrência imperfeita, prisioneiros que eram da possibilidade de coexistir equilíbrio com concorrência imperfeita. Vejamos a opinião do próprio Steindl:

“Concluimos, pois, que nas indústrias em expansão, nas quais o livre ingresso é consideravelmente restrito, a existência e o predomínio da capacidade excedente não são facilmente explicáveis com o auxílio da análise comum da concorrência imperfeita, a menos que tal capacidade excedente seja considerada, sempre, unicamente como decorrente de um desequilíbrio” (STEINDL, 1983, p. 15).

Na passagem acima, Steindl (1983) colocou por terra a teoria da concorrência imperfeita, restando a mesma sua singular e elegante construção. Desta forma, só haveria uma condição de subsistência da teoria da concorrência imperfeita: considerar a possibilidade de desequilíbrio para que se justifique a capacidade excedente. O fato é que para a concorrência imperfeita a capacidade excedente não era fruto de uma política de expansão da firma previamente deliberada por sua administração. O importante é que Steindl comprovou que nas indústrias oligopolistas o grau de utilização da capacidade produtiva era maior do que a capacidade utilizada em vários ramos industriais.

Nesse ponto, podemos tipificar, com segurança, a estrutura oligopolística que predomina no mercado de cobre. Trata-se, na conceituação steindliana, de um oligopólio “típico”, entendido aqui como aquele que se manifesta nas “indústrias onde grande parte da produção provém de uma só ou de poucas firmas, e onde o ingresso de novos competidores é difícil, devido às exigências onerosas de capital e à grande escala das operações” (Steindel, 1983, p. 15). Tal conceito também está presente de forma enfática em Labini (1984), que adiciona ainda outros aspectos. Para o autor, conforma-se o oligopólio “concentrado” nas “indústrias que produzem bens suficientemente homogêneos (ou pouco diferenciados) e que são caracterizados por uma elevada concentração: um número restrito, variável no tempo, mas sempre muito reduzido de

---

<sup>12</sup> Tavares (1998), referindo-se ao oligopólio puro ou concentrado, afirmou categoricamente que “a concorrência nesses setores não se faz em preços que são administrados, seja pela própria empresa, seja pela política de preços governamental. O decisivo para a divisão do mercado reside no controle de recursos naturais, tecnologia e financiamento”. (TAVARES, 1998, p. 96) . Isso se encaixa perfeitamente ao caso da CVRD, analisado neste trabalho.

empresas controla toda a produção ou controla a maior parte” (LABINI, 1984, p. 46). Vejamos abaixo como esse fenômeno se manifesta na periferia capitalista.

## **2.2. Breves considerações da estrutura oligopólica em uma economia periférica**

Até agora, foi realizado um esforço no sentido de entender o que é uma estrutura industrial oligopólica. Todavia, é relevante que entendamos como essa estrutura oligopólica – “típica” (Steindl) ou “concentrada” (Labini) – se manifestou na economia brasileira, periférica por excelência.

A análise que aborda o transplante dessas estruturas para economias periféricas está em Tavares (1998). Primeiramente, a autora argumenta que na periferia esse tipo de organização oligopólica está presentes em setores produtores de bens intermediários, entre os quais o segmento mineiro-metalúrgico, que apresentam “escala, descontinuidade tecnológica e barreiras à entrada” (TAVARES, 1998, p. 95).

Tais setores estiveram, em significativa medida, sob o domínio dos capitais estatal e estrangeiro. Isso porque, para Tavares (1998), a presença do Estado foi de suma importância para contrarrestar o forte poderio tecnológico e financeiro das grandes empresas multinacionais, devido à debilidade das companhias privadas nacionais. Assim, afirma Tavares:

“Nenhuma empresa privada nacional seria, pois, capaz de manter sua participação, ainda que apenas em termos absolutos, sem alguma posição monopólica explícita ou implícita que signifique uma barreira à entrada e que requer em geral a proteção, explícita ou tácita, do setor público” (TAVARES, 1998, p. 96).

Mesmo que de passagem, é imperioso deixar claro que a presença do Estado na produção não foi uma consequência do acaso. O Estado foi, se não o maior, o mais importante “ator” no processo de construção e desenvolvimento da indústria nacional. Além de direcionar baterias específicas de subsídios financeiros e fiscais, esteve, historicamente, através de sua produção, fornecendo economias externas ao setor privado, suprindo-o com insumos baratos. O apoio estatal é importante porque tentou suprir as carências de um mercado onde o sistema de financiamento privado nacional tem se mostrado permanentemente ineficiente.

A CVRD é um caso autêntico de grande empresa de país subdesenvolvido que atua em um mercado oligopólico “típico” ou “concentrado”. Afinal, a mineradora foi constituída a partir de negociações entre o Estado brasileiro e as grandes potências militares (EUA e Inglaterra), no curso do segundo conflito bélico. Contudo, requisitou “uma negociação estratégica e um compromisso, nem sempre fáceis de manter, entre o capital nacional e o estrangeiro” (Tavares, 1998, p. 97). Assim, expansão e diversificação da CVRD ocorreram igualmente com forte

participação do investimento público e do capital externo. Ainda hoje, após ser privatizada, é na parceria com grandes grupos estrangeiros e com o apoio do Estado (representado pelo BNDES) que a CVRD diversifica suas atividades produtivas em direção ao mercado de cobre.

### **2.3. Diversificação: a “ininterrupta” expansão da firma**

Há razões para crermos que fator como redução dos riscos quanto à incerteza de produzir para um único mercado não foi por si só determinante para que a CVRD viesse praticar a diversificação. Uma das causas – senão a principal – que levou a empresa à diversificação foram os esforços desempenhados pela mesma para transpor os limites da sua própria expansão. Ou seja: transpor os limites de expansão do seu “velho” mercado, onde investimentos adicionais não trariam tantas vantagens econômicas quanto à diversificação. Este parece ser, na teoria da firma, um ponto muito importante dado a relevância que muitos autores tem-lhe concedido.

Embora esteja se referindo a uma empresa qualquer de uma indústria, *per si*, oligopolista, Guimarães (1987) coloca que a superação do limite de crescimento da firma pode se dá pela aceleração da expansão de seu mercado corrente, do aumento de sua participação em tal mercado ou da modificação da sua linha de produto e conseqüentemente da modificação de seu mercado corrente. Essa última possibilidade parece, em certo sentido, mais próxima do nosso caso particular, a CVRD. Na verdade, a mineradora está praticando uma política deliberada de expansão do seu crescimento através da diversificação no produto.

No caso da CVRD é importante notar que a empresa não rompe com a indústria que esteve historicamente ligada, ou seja, a diversificação da mesma está associada ao nível de expansão da empresa na indústria que tem atuado, pois foi seu grande poder na indústria de minério de ferro que a possibilitou diversificar. Gort (*APUD GUIMARÃES*, 1987) tem chamado a atenção para o poder das grandes empresas diversificadoras em seus mercados de origem. Para Guimarães (1987, p. 63) o sucesso da firma diversificadora tem haver com:

“1. o acesso e a capacidade da firma para utilizar a tecnologia associada à nova atividade e sua eficiência em alcançar custos competitivos, o que depende, por sua vez, não apenas de sua qualificação técnica mas também dos custos aos quais pode adquirir os diversos insumos; 2. a capacidade da firma para conquistar clientes no novo mercado e superar possíveis preferências pelos produtos das firmas existentes e sua capacidade para ajustar-se ao padrão de competição vigente na indústria”.

Quanto ao primeiro fator exposto na passagem acima, a CVRD utiliza a mesma base tecnológica para a produção do seu novo produto, o cobre. Quanto ao segundo fator, vale

lembrar que a CVRD entra em um mercado novo onde o principal produtor é seu parceiro. Além do mais, como bem observou Penrose (1959), para algumas empresas aqueles problemas não são colocados, pois as mesmas contam com sua marca para se firmarem no novo mercado. O fato é que a marca da CVRD é incontestavelmente reconhecida como produtora de minerais de qualidade internacional.

Por fim, não há evidências que sua entrada no novo mercado tenda a deslocar a taxa de lucro para baixo embora acreditemos que somará para edificar barreiras à entrada. Se admitirmos a hipótese de Guimarães (1987) e de Penrose (1959), dentre outros, de que a taxa de lucro estará mais propensa a cair nos mercados de firmas competitivas e diferenciadas, tem-se mais um motivo para não crermos numa queda da taxa de lucro no setor de cobre provocada pela simples entrada da CVRD.

Os fatores tecnológicos e de comercialização são, para Guimarães (1987), os mais importantes no que tangem a definição do horizonte de uma firma que se diversifica. Para o autor, é importante distinguir, nos fatores de diversificação acima mencionados, a diferença entre oligopólio homogêneo e diferenciado. Esse último, tem um maior engajamento nas atividades de P&D<sup>13</sup>. A justificativa é que, seu padrão de competição, muito mais alto, é o maior responsável pelas atividades em P&D.

Quanto ao fator comercialização é importante a força que tem o marketing no interior da indústria de oligopólio diferenciado e do homogêneo. Penrose (1959), além do marketing, coloca a importância da própria atividade de vendedor<sup>14</sup>. Neste caso, tanto a integridade quanto a idoneidade da firma servem como elementos conquistadores de novos clientes. Mais uma vez, apenas como parênteses, devemos ser justos com Steindl, pois o mesmo já havia apontado este aspecto – o marketing – como propulsor das vendas quando argumentava sobre suas firmas “progressistas”.

As empresas de oligopólio homogêneo não diversificam na mesma intensidade que a dos oligopólios diferenciados devido ao fato de que “uma característica do padrão de competição na indústria é, ele mesmo, uma fonte de oportunidades para diversificar”. Isto é, quanto mais competitiva for uma indústria maior tendência terá para se diversificar. Contudo, não estamos negando os fortes investimentos em P&D das empresas de oligopólios homogêneos. Apenas alertando que tais investimentos são frutos de uma decisão prévia de perseguir uma política de diversificação e não uma fatalidade derivada da operação da firma na indústria onde se encontra.

Apenas de passagem, faz-se mister deixar registrado nesse trabalho que para Guimarães (1987), os mercados externos são de grande importância tanto para o processo de expansão da

---

<sup>13</sup> Ver Gort (1962) e Penrose (1959).

firma quanto para o padrão de competição na indústria. Esse ponto não foi aprofundado por Penrose (1959). Assim, para Guimarães (1987) alguns conceitos como indústria e mercado têm que necessariamente passar por um reexame uma vez que em uma economia aberta ambos estariam sujeitos à influência de outras variáveis como: fluxo de capitais e lucros, comércio com o resto do mundo, etc. Por isso, Guimarães (1987, p. 73) faz uma clara diferenciação entre o que é mercado nacional corrente – “demanda no interior de um país por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si” – em um momento onde a análise é válida para uma economia fechada e, mercado nacional corrente para um momento onde a economia é concebida como aberta, o que, de fato, aproxima-se da realidade das firmas oligopólicas e do sistema capitalista contemporâneo. Nesta economia aberta “o conceito de mercado corrente da firma deve ser entendido como a união dos mercados nacionais específicos nos quais a firma participa em determinado momento”.

Essa explicação de Guimarães (1987) acabou por conduzir a análise do oligopólio para além dos seus mercados locais. Trata-se de oligopólios produzindo para assistir à demanda efetiva dos “vários” mercados nacional e internacional. Pode-se então afirmar que, neste sentido, a análise de Guimarães (1987) traz, no que tange ao mercado internacional, um elemento novo e diferente da análise de Penrose (1959).

Em seu clássico trabalho, Penrose (1959) chama a atenção para o fato de que muitos pesquisadores não analisaram adequadamente o fenômeno da diversificação das atividades produtivas das empresas oligopolistas. Para Penrose, a afirmação recorrente de que a diversificação das atividades de uma empresa torna-se um processo ineficiente – por diminuir sua produtividade diante da diversidade de produtos produzidos – requer maiores análises.<sup>15</sup>

Penrose (1959) não nega a possibilidade de exaltação do fenômeno da decadência produtiva e dos altos custos que a diversificação pode acarretar a determinado número de empresas. Todavia, aqueles não são fenômenos intransponíveis ao grande capital oligopolizado. Para Penrose (1959), o que se vê na realidade é um significativo espectro de “*prósperas*” empresas diversificando suas atividades e cada vez mais dispostas a contornar as inconsistências do mercado através deste caminho, ou seja, através da produção de novos produtos. Esse, como vimos, é o caso da CVRD que entrou recentemente no mercado de cobre.

Hoje, a eficiência produtiva da CVRD no minério de ferro é seguida, embora com relativa distância, por algumas empresas estrangeiras, notadamente inglesas e australianas.

---

<sup>14</sup> Ver Penrose (1959).

<sup>15</sup> Penrose (1959) faz essa crítica especificamente a Nicolás Kaldor e a Y. P. Sargant, citando passagens de seus textos onde afirmam a ineficiência da diversificação, também chamada de “esparcimiento” (Kaldor) e “integración” (Sargant).

Portanto, a estratégia da CVRD de diversificar sua produção, antes de criar estrangulamentos ao seu desempenho como grande indústria, parece dar-lhe maior margem de manobra num mercado altamente competitivo<sup>16</sup>.

O fato é que a CVRD está investindo parte de seus lucros – provenientes da produção de minério de ferro – na produção de cobre. Todavia, faz-se mister deixar claro que para Penrose (1959) aumentar os lucros não é o principal motivo da diversificação de uma grande empresa. Assim, a estratégia de diversificação da CVRD está coerente com os pressupostos teóricos mais simples aos mais complexos, como veremos no desenvolver do texto em tela.

Para Penrose (1959) são muitos os motivos que levam as empresas à diversificação. De certo, tanto as condições de mercado, isto é, externas às empresas (como concorrência, incentivos, etc.) quanto suas condições internas (pesquisas, novas técnicas de produção, novas tecnologias, excedentes financeiros, etc.) são relevantes na decisão de sua diversificação e, seus pesos nestas tomadas de decisões são verdadeiramente diferenciados para cada tipo de indústria e para cada empresa dentro de uma determinada indústria, o que torna o fenômeno da diversificação muito mais complexo do que a primeira vista parece ser.

É flagrante em Penrose (1959) a existência de interseção entre os fatores endógenos e os exógenos às empresa, levando à diversificação produtiva. Ou seja, a diversificação tem sido possível quando a empresa atingi um alto grau de maturidade em seu setor, o que lhe confere condições para que se diversifique. A autora observou, através de várias pesquisas de campo, que as grandes empresas tenderam a manter suas antigas produções e, *pari passu*, criaram novos produtos. Esta tem sido uma tendência dos oligopólios e parece ser o que a CVRD está substanciando.

Schumpeter (1984) afirmou que o capitalismo é, por sua “própria natureza”, uma “forma ou método” ininterrupto de mudança. Ou seja, não há o propalado estado estacionário dos velhos clássicos. Sobressai-se, na formação de sua construção teórica a importante constatação da constante “destruição criadora”. Está última, para Penrose (1959), cristaliza uma tendência por demais revolucionária no mundo dos oligopólios. Assim, a diversificação produtiva das grandes empresas não apenas tem renovado a acumulação de capitais individuais mas, ao mesmo tempo, tem criado meios para o sistema capitalista transpor as crises que lhes são inerentes.

Fica claro em Penrose (1959) que a inovação através da diversificação é uma prática quase que corriqueira nos países de capitalismo desenvolvido. Nestes, as grandes empresas atendem prontamente às exigências de consumidores que demandam a cada ano produtos de qualidade mais avançada e especificidades diversas.

---

<sup>16</sup> Ver Penrose (1959, p. 117).

Assim, as empresas que praticam a diversificação intensificam a vulnerabilidade das empresas que não a praticam, reduzindo-lhes a capacidade de crescimento e restringindo-as a um campo de atuação limitado – “em áreas básicas de produção”. Pode-se afirmar que, se a diversificação não age diretamente como um mecanismo expulsador, seu efeito como barreiras à entrada pode às vezes se revelar com significativa força.

Por tudo isso, diferentemente do que afirma Kaldor (1935) e Sargant (1953), se abster da capacidade de diversificação, quando esta capacidade de fato existe, não parece ser a posição do grande capital oligopolista.<sup>17</sup>

Para Penrose (1959), uma empresa tem suas atividades diversificadas quando passa a produzir novos artigos sem abandonar suas antigas atividades, porém para desempenhar suas novas atividades a empresa necessariamente incorrerá em modificações determinantes tanto no produto quanto no processo de produção e distribuição dos mesmos.<sup>18</sup> Desta forma, é patente o fato de que o fenômeno da diversificação incorrerá em grandes custos para a empresa. Todavia, como exposto anteriormente, só as grandes empresas se lançam a tais atividades diversificadoras. Este salto, caracteristicamente qualitativo, só é dado quando a empresa tem o mínimo de informação sobre o novo mercado em que irá operar.

Penrose (1959) afirma que algumas empresas diversificam sua produção utilizando-se da mesma base técnica que já empregava na manufatura de antigos produtos sem, no entanto, romper com a antiga área de especialização da empresa, ofertando-os nos mesmos mercados que atuava, ou atua, com os antigos produtos (artigos). Todavia, as diversificações que resultam em separação de antigas áreas de atuação da empresa pode ser distinguido a partir de três classes: A primeira é aquela em que a empresa entra em novos mercados com novos produtos utilizando-se de sua antiga base de produção (tecnologias, matérias-primas, conhecimento científico, processos, etc.); a segunda é aquela em que a empresa opera em seu antigo mercado com novos produtos e sob nova base tecnológica; a terceira em que a empresa entre em novos mercados utilizando-se de uma nova base técnica de produção e produzindo novos produtos.

Nos interessa saber em quais dessas fases encontra-se a CVRD. Tudo indica que se encontra exatamente na primeira fase – a de novos mercados, novos produtos e sob a mesma base técnica de produção.

Para Penrose (1959), os Departamentos de P&D das grandes empresas têm orientado de forma mais eficaz as tomadas de decisões de quando, quanto e onde se deve intentar novos processos de diversificação. Assim, munida pela construção teórica de Schumpeter, sobretudo no

---

<sup>17</sup> Ver mais sobre o assunto em Shumpeter (1984) e Penrose (1959).

<sup>18</sup>Sobre modificações substanciais no produto e no processo de produção como forma de manutenção da acumulação industrial ver Utterback (1994).



que tange ao processo de destruição criadora, Penrose (1959) enfatiza que o processo de diversificação é uma opção planejada para que se possa diminuir a vulnerabilidade da empresa em mercados altamente especializados. Vejamos com suas próprias palavras:

“... la empresa especializada es vulnerable. Su carácter lucrativo y su supervivencia como empresa están amenazados por cambios adversos en la demanda de los artículos que produce y por la competencia creciente de los otros fabricantes. Su crecimiento está limitado pelo crecimiento del mercado de los productos que obtiene”. (PENROSE, 1959, p. 125).

A situação exposta na passagem acima, pode ser contornada através da posição de monopólio de mercado que uma empresa pode vir a assumir. Mas Penrose (1959) alerta para dois detalhes: O primeiro é que esta situação monopolista não é intransponível, pois outras empresas do mesmo porte podem modificar essas posições no mercado pelos motivos que a própria diferenciação explicaria. Em segundo lugar, Penrose (1959) admite que a situação de monopólio constitui-se um caso específico e seu estudo está voltado para os casos que se formam anteriormente à posição de monopolista.<sup>19</sup>

Hobson (1985) em “A Evolução do Capitalismo Moderno”, sobretudo nos capítulos VII, VIII e IX, onde discute o poder monopolístico dos trustes norte-americanos deixa claro que o grande capital está em constante revolução em seus métodos de acumulação e sua incessante necessidade de dominar a concorrência só tem obtido sucesso em uma unidade temporal limitada. Podemos então afirmar que a concorrência não é eliminada. Faz parte do “espírito do capitalismo” (WEBER, 2004), leva a “destruição criadora” (SHUMPETER, 1985) ou a “diferenciação produtiva” (PENROSE, 1959), seja, tal diferenciação ocorrida no “produto” ou no “processo de produção” (UTTERBACK, 1994).

De fato, é flagrante a relação da passagem acima com a decisão da CVRD de proteger seu capital produtivo através da diferenciação de produtos, ou seja, através da diversificação. A oferta de minério de ferro no mundo aumentou consideravelmente. A própria CVRD tem ampliado significativamente a sua oferta, alcançando, em 2003, vendas de 187,5 milhões de toneladas de minério de ferro.

Como colocado anteriormente, a produção australiana é forte competidora da CVRD no mercado internacional. O aumento na oferta deste produto foi, sem lugar a dúvidas, um significativo motivo para a CVRD diversificar sua produção. Assim, a CVRD combinou um

---

<sup>19</sup> Utterback (1994) classificou esta fase como “transitória”, afirmando que há forte inovação do produto no projeto dominante, produção em grande escala, alta tecnologia, controle administrativo, forte vinculação entre a inovação do produto e dos processos e que as mudanças ocorrem com altos custos. Estas são características marcantes desta fase.

fator externo à empresa (concorrência) com fatores internos (disponibilidade financeira, tecnologias, planejamento de expansão com diferenciação na produção de novos produtos, etc.).

Atuar na produção de um produto (cobre) que, embora novo para empresa não o é para o mercado internacional – neste momento liderado pela CODELCO –, poderia lavar-nos a conclusão de que seria uma tentativa frustrante por parte da CVRD. Não se pode esquecer, como aprofundado na análise exposta anteriormente, que a CVRD constituiu parceria com a líder que detém o “projeto dominante”<sup>20</sup>, somada a sua própria idoneidade como empresa largamente reconhecida no mercado internacional como uma das líderes do setor de mineração. Para Penrose (1959), a identidade da empresa é um fator competitivo importante. Pode-se mesmo afirmar que é sua marca registrada<sup>21</sup>.

Assim, a diversificação permite superar os limites dos mercados correntes ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o potencial de acumulação que influencia a dinâmica do crescimento empresarial. Penrose diferencia a diversificação horizontal da vertical. Esta última, de acordo com Brito (2000), pode ser identificada por uma série de condicionantes: 1º) de ordem técnica, que tem a responsabilidade de adequar a nova empresa as técnicas produtivas, a tecnologias condizentes com o novo mercado mas já dominadas no antigo. Ou seja, há, neste primeiro estágio, uma aglutinação de novas competências; 2º) os condicionantes referentes a eficiência econômica; 3º) os condicionantes relativos ao processo competitivo nas indústrias em que a empresa atua. Em resumo, na diversificação vertical a empresa assume o total controle em diferentes etapas de produção do seu produto final.

Na diversificação horizontal a empresa introduz alguns produtos que tem uma relação muito próxima aos produtos originais da empresa. Ou seja, utiliza a mesma base tecnológica e os mesmos canais de distribuição.

Por fim é necessário que se faça alguns comentários sobre a diversificação na forma de conglomerado. Se analisarmos a empresa a partir dos aspectos tecnológicos a mesma pode se diversificar de três formas: 1º) pelo surgimento de novas oportunidades para realização de investimento que podem não estar ligados diretamente às rotineiras atividades da empresa; 2º) através do impacto desestabilizador de uma inovação tecnológica mais radical em relação as rotineiras atividades da empresa e 3º) as atividades diversificadoras, via conglomerado, podem ser colocadas em prática por um nível (de produção, produtividade, etc.) extremamente específico da empresa.

---

<sup>20</sup> Sobre a importância do projeto dominante ver Utterback (1994).

<sup>21</sup> Ver Penrose (1959, p. 130).

De acordo com Brito (2000), a estratégia de diversificação por conglomeração pode vir a acarretar alguns problemas ao crescimento auto-sustentado da empresa. Em nosso entendimento essa possibilidade é extremamente ínfima para o grande capital.

Diferentemente do autor supra citado, somos da opinião de que, conglomerada, a empresa tem parte desses riscos minimizados dado o poder que tem de movimentar excedentes financeiros de um setor industrial para outro. Isto é, por via da conglomeração a empresa participa de vários mercados dinâmicos de tal forma que se uma eventual crise abalar um deles a empresa poderá fazer injeções financeiras transferindo recursos dos setores mais promissores para os que estão em crise.

### **3. Considerações finais**

O propósito do corrente trabalho foi compreender o processo de diversificação de uma empresa oligopolista. Neste sentido, não nos limitamos a uma análise teórica, mas, essencialmente, da utilização de algumas construções teóricas para o entendimento real de uma estrutura organizacional oligopólica. Em nossa análise, utilizamos alguns conceitos como, por exemplo, a “capacidade ociosa” de Steindl (1983) e a “diversificação produtiva” de Penrose (1959). Reiteramos, portanto, que a capacidade ociosa é uma característica marcante do capital oligopolista. É uma poderosa estratégia (arma) para se contrapor à inexorável força da concorrência. Soma-se a esta, a capacidade de “diversificação produtiva” atingida por um reduzido número de empresas.

Chamamos a atenção para a relevância que Tavares (1998) deu à formação da estrutura oligopólica em economias periféricas nas quais os oligopólios foram formados com grande apoio do Estado se “contrapondo” ao forte poderio tecnológico e financeiro das grandes empresas multinacionais. A CVRD é um exemplo síntese de empresa oligopólica “típica” ou “concentrada” que, durante décadas, esteve sob controle do Estado.

Hoje, sob a propriedade do capital privado, a CVRD colocou em prática um virtuoso processo de diversificação como resultado de uma política deliberada de expansão. Salientamos, também, que a CVRD lançou mão da tecnologia amplamente utilizada pela indústria para a produção de seu novo produto – o cobre – e que buscou firmar entendimentos com grandes e tradicionais fabricantes (entre os quais a Codelco, líder do mercado) para o possível desenvolvimento de futuros empreendimentos.

É importante atentar para o fato de que o processo de diversificação não significa o rompimento com o antigo mercado. As grandes empresas tendem a manter suas antigas produções e, concomitantemente, criam novos produtos. Essa é uma tendência dos oligopólios e

a CVRD parece ser uma prova cabal da manifestação desse fenômeno no mundo em geral e na periferia em particular. Ao mesmo tempo em que reinvestiu parte de seus lucros no desenvolvimento de um novo negócio (cobre), buscou preservar a posição de líder global em seu “antigo” mercado – o de exportações de minério de ferro.

#### **4. Referências Bibliográficas**

- ANDRADE**, Maria Lúcia Amarante de; **CUNHA**, Luiz Maurício da Silva; **GANDRA**, Guilherme Tavares. *O cobre brasileiro em ascensão no cenário mundial*. BNDES Setorial (Rio de Janeiro), nº 13, 2001.
- ANDRADE**, Maria Lúcia Amarante de; **VIEIRA**, José Ricardo Martins; **CUNHA**, Luiz Maurício da Silva; **FULDA**, Renata Strubell. *Indústria do cobre*. Rio de Janeiro: BNDES, 1997.
- BRITO**, Jorge. *Diversificação, competências e coerência produtiva*. IN: **KUPFER**, David & **CARAÍBA METAIS**. *Informações Trimestrais de 30 de setembro de 2004*. Disponível em [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br).
- CARDOSO DE MELLO**, J. M. *O capitalismo tardio*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CODELCO**. *Business overview, industry overview, business strategy, financial review – 2004*. Disponível em [www.codelco.com](http://www.codelco.com).
- COUTINHO**, Luciano. *Apresentação*. In: **STEINDL**, Josef. *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- CVRD**. *Informações contábeis consolidadas condensadas de 30 de setembro de 2004*. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- \_\_\_\_\_. *Sossego – inovação e superação*. Rio de Janeiro: CVRD, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Demonstrações contábeis consolidadas de 31 de dezembro de 2003*. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- \_\_\_\_\_. *Formulário 20-F – relatório anual 2003*. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- \_\_\_\_\_. *Formulário 20-F – relatório anual 2005*. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- \_\_\_\_\_. *A mineração no Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce*. Rio de Janeiro: CVRD, 1992.
- \_\_\_\_\_. *CVRD e Codelco anunciam aliança estratégica*. Rio de Janeiro: CVRD, 2001. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- \_\_\_\_\_. *CVRD: performance and growth – 2004 Metal & Mining Conference*. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br).
- DINIZ**, Clélio Campolina. *Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira*. (Dissertação de mestrado). Campinas: Unicamp, 1978.
- DNPM**. *Informe Mineral*. Vários números. Disponível em [www.dnpm.gov.br](http://www.dnpm.gov.br).
- \_\_\_\_\_. *Sumário mineral*. Vários números. Disponível em [www.dnpm.gov.br](http://www.dnpm.gov.br).
- GUIMARÃES**, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- GORT**, M. *Diversification and integration in american industry*. Princeton: Princeton University Press, 1962.
- HASENCLEVER**, Lia (ORG). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HILFERDING**, Rudolf. *O capital financeiro*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- HOBSON**, Johan Atkinson. *A evolução do capitalismo moderno*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- KEYNES**, John Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Atlas, 1982.
- MARSHALL**, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- PENROSE**, Edith Tilton. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

- STEINDL**, Josef. *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo: Abril Cultural, São Paulo, 1983.
- SHUMPETER**, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- TAVARES**, Maria da Conceição. *Acumulação de capital e industrialização no Brasil*. Campinas: Unicamp-IE, 1998.
- TAVARES**, Maria da Conceição & **ASSIS**, José Carlos. *O grande salto para o caos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- UTTERBACK**, James M. *Dominando a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- VILLAS-BÔAS**, Ana Lúcia. *Mineração e desenvolvimento econômico: a questão nacional nas estratégias de desenvolvimento do setor mineral. Volume II*. Rio de Janeiro: CNPq/CETEM, 1995.
- WEBER**, Max. *A ética protestante e o espírito capitalista*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.