

**MÓDULO VI. HISTÓRIA DE EMPRESAS**  
**SUCESSO OU FRACASSO? UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**  
**DA HOESCHT DO BRASIL NO PERÍODO 1950/1997**

LUÍS ANTÔNIO NIRO PASSOS ; MARCIA REGINA GABARDO DA CAMARA<sup>1</sup>

**ABSTRACT:** O presente estudo procura identificar as estratégias tecnológicas e competitivas da Hoescht do Brasil a partir dos anos 50. Ao longo do tempo, a Hoechst selecionou diferentes estratégias empresariais para se consolidar no complexo químico brasileiro. No período 1950/70, o crescimento do grupo ocorreu via aquisições porque permitiam o acesso ao mercado e canais de distribuição a um custo relativamente pequeno. A partir dos anos 70, o processo de expansão da envolveu a exploração de atividades dentro e fora de sua base tecnológica e crescente diversificação. A empresa foi beneficiada pelas políticas industriais e expandiu suas atividades a jusante, intensificando a produção integrada a partir do final dos anos 80 em condições de uma economia protegida e de baixa concorrência. A análise dos resultados econômico-financeiros da empresa revelou que a diversificação foi uma estratégia competitiva acertada nos anos 80. Nos anos 90, com a abertura econômica, a crescente concorrência e a queda dos preços dos produtos químicos, o grau de diversificação mostrou-se uma estratégia equivocada que onerou os custos de produção, comprometendo o desempenho econômico. As raízes do sucesso em uma economia protegida foram as fontes do fracasso em um ambiente competitivo e integrado, exigindo reestruturação produtiva.

## **1. INTRODUÇÃO**

A indústria química mundial é composta por um conjunto de grandes empresas, altamente diversificadas e integradas, que convivem com diversas pequenas empresas especializadas. Ela abrange empresas em vários segmentos: da extração de matéria-prima e produção de químicos básicos até a elaboração de produtos com complexas formulações na química fina.

As principais características da indústria são a intensidade em capital e em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); o alto grau de interdependência entre os seus segmentos; a estrutura de produção complexa e com forte interdependência tecnológica; e o alto grau de substituição entre matérias-primas, rotas tecnológicas e aplicação dos produtos. Essas características fazem dele um dos setores mais competitivos e dinâmicos da economia mundial. A indústria química apresenta uma estrutura

---

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Londrina—**Docente do Depto. de Economia . e-mail capc@sercomtel.com.br.**  
**Londrina –Paraná .**

oligopolista, pois o mercado dominado por um grupo pequeno de grandes empresas multinacionais altamente integradas e diversificadas.(Coutinho& Ferraz, 1993)

Devido à necessidade de constante desenvolvimento de novos produtos de mercados e de elevados investimentos para se atingir as grandes escalas de produção exigidas no setor para a produção de químicos básicos, bem como a intensidade de capital investido em P&D para a obtenção de novas tecnologias nos segmentos finais, barreiras à entrada de novas empresas são erguidas com o passar do tempo.

Atualmente, o complexo químico brasileiro apresenta uma indústria altamente desenvolvida nos segmentos de base, produtores de matéria-prima; enquanto que nos finais se encontra dependente em relação ao exterior, tanto tecnológica como para suprimentos de insumos. A Hoechst do Brasil destaca-se entre as empresas líderes do complexo químico brasileiro, a entrada no mercado nacional data de 1949.<sup>2</sup>

O grupo Hoechst do Brasil incluía em 1994 a Hoechst do Brasil e outras 16 empresas; suas atividades comerciais e de pesquisa abrangem seis grandes áreas: saúde, agricultura, produtos químicos, fibras, polímeros e engenharia/tecnologia. Entre 1996 e 1997, houve uma cisão parcial da empresa e várias subsidiárias foram vendidas para o grupo químico Clariant. O estudo analisa a conduta no período 1950/97 e o desempenho financeiro no período recente (1978/97).

### **Objetivo e Metodologia**

O objetivo do trabalho foi identificar e analisar as principais estratégias competitivas utilizadas pela Hoechst no Brasil entre 1950/1997, de maneira a explicar e avaliar qualitativamente os resultados financeiros da empresa. A metodologia do trabalho incluiu uma revisão crítica da literatura sobre oligopólio e estratégia

competitiva nas empresas oligopolísticas, particularizando para as empresas químicas. Para o estudo de caso da Hoechst foi realizado um levantamento do histórico da atuação da empresa no Brasil, identificação das empresas do grupo entre 1950 e 1997. A partir de 1978 a disponibilidade de estatísticas da ABIQUIM e do Balanço Anual da Gazeta Mercantil permitiu elaborar índices de desempenho industrial tradicionais como *market share*, índices de crescimento da receita operacional, rentabilidade patrimonial no período 1978/1997.<sup>3</sup>

## 2. COMPLEXO QUÍMICO BRASILEIRO

O oligopólio predomina nos complexo industrial químico no Brasil. A estrutura de mercado é concentrada e homogênea nos segmentos de base e diferenciadas nos segmentos finais. O oligopólio concentrado localiza-se geralmente na fabricação de insumos industriais básicos, caracteriza-se pela natureza essencialmente homogênea da produção, alta concentração técnica (economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas importantes) e elevada relação capital/trabalho; a concentração técnica, o elevado montante de capital inicial mínimo e o acesso a insumos constituem significativas barreiras à entrada de novas firmas no setor; a ampliação das fatias de mercado ocorre via expansão da capacidade produtiva. (Haguenaer, 1986 )

Os segmentos de base - petroquímica – desenvolveram-se no país a partir de uma ação voluntária, com uma política estatal explícita a partir dos anos 40 e, também, ao contrário da Europa e USA, ocorreu de forma planejada para garantir maior

---

<sup>2</sup> A Hoescht está no Brasil desde 1949, quando foi fundada sua antecessora, a Pontosan Produtos Químicos, Farmacêuticos e Anilinas S/A, que comercializava os produtos da antiga Farbwerke Hoechst AG. Em 1957, a razão social da Pontosan foi alterada para Hoechst do Brasil Química e Farmacêutica S/A

eficiência e integração das plantas.<sup>4</sup>

No que se refere ao oligopólio diferenciado, a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputar o mercado mediante a diferenciação do produto. O esforço competitivo quase sempre estará concentrado nas despesas de publicidade e comercialização, no que se refere aos produtos existentes, assim como à permanente inovação de produtos apoiada em gastos de P&D. Há elevada relação capital/produto e inexistência de economias de escala. (Possas, 1985) Os segmentos finais (farmacêutica, perfumaria e vários segmentos de “químicos diversos”, exceto fertilizantes) se estabeleceram no Brasil seguindo o padrão de internacionalização ditado pela dinâmica do complexo a nível mundial, acentuadamente a partir dos anos 50. As empresas internacionais atuaram com marcas consolidadas e exploraram economias de escopo.<sup>5</sup>

A maioria das indústrias finais do complexo químico brasileiro tem as seguintes características: participação reduzida do capital nacional, dominância de empresas estrangeiras, dependência em relação ao exterior tanto tecnológico como para o suprimento de insumos.

Para uma empresa permanecer no mercado é importante acompanhar as mudanças externas ocorridas no meio ambiente. A definição e a formulação da estratégia competitiva envolve o desenvolvimento de linha de atuação para a empresa,

---

<sup>3</sup> Os dados empíricos sobre a Hoechst foram coletados nas publicações da ABIQUIM (Associação Brasileira das Indústrias Químicas do RJ e SP), no Balanço Anual da Gazeta Mercantil e boletins publicitários do grupo Hoechst..

<sup>4</sup> A evolução da estrutura inicial da petroquímica, aliada à tendência tecnológica de escalas crescentes de produção, resultou no aumento da concentração técnica, econômica e financeira na petroquímica brasileira. Houve uma tendência à nacionalização e à conglomeração, para a manutenção da rentabilidade face a oscilações em mercados específicos (via diversificação), o aproveitamento das economias tecnológicas e escala, a preservação das frentes de exportação e da capacidade de diálogo com as multinacionais.

<sup>5</sup> Numa primeira fase, as empresas líderes internacionais instalam apenas pontos de distribuição ou de embalagem de seus produtos de consumo; enfrentando restrições às importações ou aproveitando a disponibilidade de mão-de-obra, internalizam a fase final do processo, mantendo vínculo com as matrizes na importação das matérias-primas e subordinação tecnológica e operacional (Haguenaer, 1989).

numa dada indústria, estabelecendo metas e políticas para atingi-las. A empresa analisa a estrutura da indústria e suas rivais e busca desempenho superior ao da concorrência.

O crescimento no longo prazo é um dos principais objetivos das grandes empresas. As estratégias de crescimento devem atuar isoladamente ou em conjunto, determinando mudanças estruturais manutenção/ampliação da lucratividade e da parcela de mercado. As estratégias adotadas pela Hoescht foram diversificação e verticalização.

### ➤ **Diversificação**

As empresas buscam ampliar as vendas, aumentar a participação nos mercados em que atuam e conquistar novos mercados. O crescimento ocorre através do realinhamento do conjunto de produtos e serviços. A diversificação das atividades reduz o risco de prejuízo existente em um único mercado. (Ansoff, 1977)

O padrão normal de diversificação se caracteriza pelo movimento da firma diversificante na direção de indústrias no interior de sua base tecnológica e/ou área de comercialização e na direção de indústrias vizinhas do ponto de vista dessa base e/ou área. A base tecnológica e a área de comercialização da firma definem seu horizonte de diversificação, pois o processo de diversificação tende a aumentar o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que a firma opera e resulta desse processo.

A diversificação só é viável se duas condições forem satisfeitas: a realização da produção a um custo competitivo no novo mercado e a superação (através de despesas mercadológicas) das preferências dos consumidores nesse mercado por produtos e firmas pré-existentes. (Guimarães, 1987)

Há três grandes forças conduzem a direção e a lógica dos processos de diversificação: a organização<sup>6</sup>, os mercados<sup>7</sup> e as oportunidades tecnológicas<sup>8</sup>. As empresas se diversificam quando: a) seus objetivos não podem mais serem atingidos apenas pela expansão através dos produtos e mercados já em operação; b) os fundos retidos superam o volume exigido para fins da expansão, e a empresa pode diversificar sua produção em busca de realocação do capital de forma rentável; c) as oportunidades de diversificação oferecem maior rentabilidade que a expansão através dos mesmos produtos e mercados, ainda que com novas tecnologias; e d) as informações disponíveis não forem suficientes para permitir uma comparação entre expansão e diversificação e nesse caso as empresas explorem novos caminhos, apesar do risco. (Ansoff, 1977) O processo pode tornar-se ineficiente, pois a produtividade pode decrescer com o aumento do número de atividades às quais se aplica o elenco de recursos. (Bruno, 1995a)

### ➤ **Integração Vertical**

Um sistema de produção situa-se sempre no segmento da cadeia produtiva que começa nas matérias-primas e termina nas mãos dos clientes finais. A chave de uma estratégia de operações é a definição do tamanho conveniente de tal segmento e a relação a ser mantida com os que bordejam suas fronteiras.

A decisão quanto ao grau de integração vertical da operação é fundamental na estratégia empresarial. Há vantagens e riscos em quase todos os

---

<sup>6</sup> A **organização** está associada às características internas da firma diversificada, com a ênfase recaindo na consolidação de um nível específico de capacitação econômica-tecnológica e de padrões de conduta baseados na definição de estratégias competitivas particulares. ( Bruno , 1995b)

<sup>7</sup> Os **mercados** estão associado às características estruturais das indústrias nas quais a firma diversificada está presente, com a ênfase recaindo no padrão de competição vigente e na dinâmica tecnológica particular que opera nesses ambientes. ( Bruno , 1995b)

<sup>8</sup> As **oportunidades tecnológicas** associam-se aos impactos do processo cumulativo de desenvolvimento tecnológico (externo e interno à firma) sobre as atividades consideradas e às oportunidades de diversificação engendradas a partir do mesmo. ( Bruno , 1995b)

movimentos, sejam de retração ou expansão, mas três aspectos são fundamentais na expansão: direção, extensão e balanceamento do movimento. (Porter, 1985 )

A **direção** do movimento, para frente ou para trás na cadeia produtiva. A expansão para trás é defensiva, por visar a redução dos custos e evitar o poder dos fornecedores; e para frente é ofensiva, porque implicaria o desejo de aumentar poder sobre o mercado. A integração vertical é a atuação de uma empresa em mais de um estágio do processo produtivo, o que freqüentemente ocorre por meio da fusão de várias empresas que atuam em estágios diferentes.<sup>9</sup> Entre os motivos que conduzem à verticalização destaca-se o controle do mercado — fornecimento de insumos e consumidor — por uma mesma firma e a eliminação da concorrência quando a empresa detém várias atividades do processo de fabricação de um produto. As empresas asseguram a disponibilidade e a quantidade necessária do insumo. (Kon ,1994)

A expansão vertical da firma visa aumentar a margem de lucro da operação, aumentar o controle sobre parte do ambiente do negócio, facilitando o fluxo de informações ao longo da cadeia e ampliando o poder de mercado da firma.<sup>10</sup>

### **Produtividade e Vantagem Competitiva**

A importância do desenvolvimento tecnológico para a obtenção de vantagem competitiva, resulta da sua capacidade potencial de alterar a estrutura e até extinguir a vantagem competitiva adquirida por empresas rivais fortes. O desenvolvimento tecnológico se converterá em vantagem competitiva empresarial

---

<sup>9</sup> O mais abrangente tipo de verticalização é o da empresa que faz desde o processamento da matéria-prima até o acabamento final do produto. Esse procedimento pode se tornar rentável, na medida em que resulte em economia, como coordenação da produção e eliminação de empresas intermediárias, além da eliminação de custos desnecessários de mercado. (Guimarães, 1987)

<sup>10</sup> Integrada, poderia se proteger contra a falta de recursos críticos ou a ação de clientes poderosos. Conhecendo melhor os clientes finais e os segmentos de mercado, controlaria os custos totais do processo, aumentaria sua possibilidade de inovações de difícil reprodução pela concorrência e poderia estabelecer barreiras de entrada mais vigorosas aos concorrentes potenciais de mercado. (Castro, Possas & Proença ,1996)

quando: a) reduz o custo ou aumentar a diferenciação; b) a liderança tecnológica da empresa for sustentável; c) o pioneirismo tecnológico representa vantagem competitiva mesmo após desaparecer a liderança tecnológica; c) o desenvolvimento tecnológico aprimorar a estrutura geral do ramo de negócio, mesmo que seja copiado. (Porter, 1985)

As principais fontes motivadoras de mudanças nas estratégias e práticas gerenciais de organizações produtivas são as ameaças e oportunidades, advindas do ambiente que as circundam (Fleury & Arkader *apud* Castro, Possas & Proença, 1996). As grandes mudanças e turbulências ocorridas no Brasil e no mundo na década de 80 e na primeira metade dos anos 90 impulsionaram as empresas na direção de realizar grandes esforços de mudanças, para se posicionarem adequadamente no meio ambiente.

Define-se competitividade como *a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.* (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995, p.3)

A competitividade sob a ótica do desempenho - competitividade revelada - se expressa na participação alcançada pela firma em um mercado em um certo momento de tempo. Neste critério, a demanda do mercado define quais produtos de quais empresas serão adquiridos e a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de *marketing* que as empresas tenham realizado. As empresas formulam e adotam estratégias empresariais, visando alcançar a vantagem competitiva. (Coutinho & Ferraz, 1993)

### **3. CARACTERÍSTICAS DO COMPLEXO QUÍMICO**

---



O Complexo Químico é dinâmico e envolve a produção de produtos homogêneos e diferenciados. O produto final pode ser dividido em quatro segmentos, com características tecnológicas e mercadológicas específicas: *commodities*<sup>11</sup>, *pseudocommodities*<sup>12</sup>, química fina<sup>13</sup> e especialidades<sup>14</sup>. As principais características são: elevada relação com outros setores da economia; intensidade de capital e P&D; capacitação tecnológica; alto grau de interdependência entre seus segmentos; estrutura de produção complexa ; forte interdependência tecnológica e alto grau de substitutibilidade dentro da indústria química. (Coutinho & Ferraz, 1993)

Em 1995, a composição dos principais segmentos da indústria mundial era a seguinte: petroquímicos (39%), farmacêuticos (16%), agroquímicos (11%), fibras têxteis (10%), especialidades (7%), inorgânicos (7%) e outras especialidades (10%). (ABIQUIM, 1998) A tecnologia é o principal motor do complexo, todas as indústrias são intensivas ou em tecnologias de processos (petroquímicos básicos, refino), de produtos (pigmentos, catalisadores, defensivos agrícolas, produtos farmacêuticos), ou em ambos (elastômeros, plásticos de engenharia).

### 3.1 A Indústria Química no Brasil

Dois grandes tendências marcam o surgimento da indústria química no Brasil: a primeira relacionada com a expansão internacional das empresas estrangeiras

---

<sup>11</sup> *Commodities* são produtos homogêneos, rigorosamente padronizados e indiferenciados, isto é, são produtos químicos com composição química e propriedades físicas definidas, independentemente do fabricante. Produtos definidos por suas especificações químicas como os da química inorgânica pesada, de grande tonelagem e intermediários para fertilizantes.

<sup>12</sup> *Pseudo-commodities* são produtos diferenciados, isto é, produtos químicos com composição química e propriedades físicas variáveis, podendo cada fabricante lhe conferir características para fins específicos. Possuem baixo valor agregado. Produtos definidos por seu desempenho como plásticos, elastômeros (borrachas sintéticas), plastificantes e resinas termorrígidas

<sup>13</sup> Os produtos da química fina são produtos de alto valor unitário, baixa escala de produção, indiferenciados. Exige conhecimentos científicos apurados. Produtos definidos por suas especificações químicas como os da química fina: fármacos humanos e veterinários, defensivos agrícolas

<sup>14</sup> As especialidades (paraquímica e farmácia) refere-se aos produtos diferenciados, fabricados em pequenas quantidades (normalmente oriundos de formulações), de alto valor agregado e normalmente vendido sob uma marca comercial (Bruno, 1995b) Produtos definidos por seu desempenho como especialidades tais como aditivos diversos, corantes, catalisadores e revestimentos especiais.

desde o início do século , via substituição de importação das matrizes pelas subsidiárias; e a segunda manifestada a partir de meados da década de cinquenta, decorrente da criação da Petrobrás e das refinarias de processamento de petróleo, (Frenkel, 1990)

As principais características da indústria brasileira são a relação com outros setores da economia; a intensidade de capital e P&D; a capacitação tecnológica; o alto grau de interdependência entre seus segmentos; a estrutura de produção complexa; o alto grau de substitutibilidade e a existência de lacunas, que exigem a importação de produtos referentes às fases da produção não internalizadas na indústria química.

### **3.2 Estratégia das Empresas do Complexo Químico**

No setor químico, a tecnologia é uma fonte para a obtenção de diferenciação competitiva, o processo de geração e adoção de tecnologia afeta o desempenho econômico e a sobrevivência da empresa. (Bruno, 1995b) Outra estratégia importante no setor químico é a *aliança tecnológica*. A cooperação tecnológica entre empresas é um fenômeno cuja prática cresceu quantitativamente e sofreu alterações qualitativas de escopo, sobretudo entre empresas dos setores considerados como *science-based industry* nos anos 80. (Fusfeld & Nelson *apud* Bruno, 1995a)

As estratégias dos grandes grupos químicos são baseadas na diversificação e verticalização da produção, objetivando o crescimento, o aumento da competitividade e os ganhos de sinergia<sup>15</sup>. A diversificação é impulsionada pela dinâmica tecnológica de cada grupo e as estratégias de ocupação de mercados regionais, de acordo com a tendência de globalização mundial. A verticalização tem como objetivo assegurar o acesso às matérias-primas estratégicas. (Coutinho & Ferraz, 1993)

---

<sup>15</sup>Sinergia é um dos principais componentes da estratégia de produtos e mercados da empresa e diz respeito às características desejadas do ajustamento entre empresa, novos produtos e mercados nos quais atua. (Ansoff, 1977)

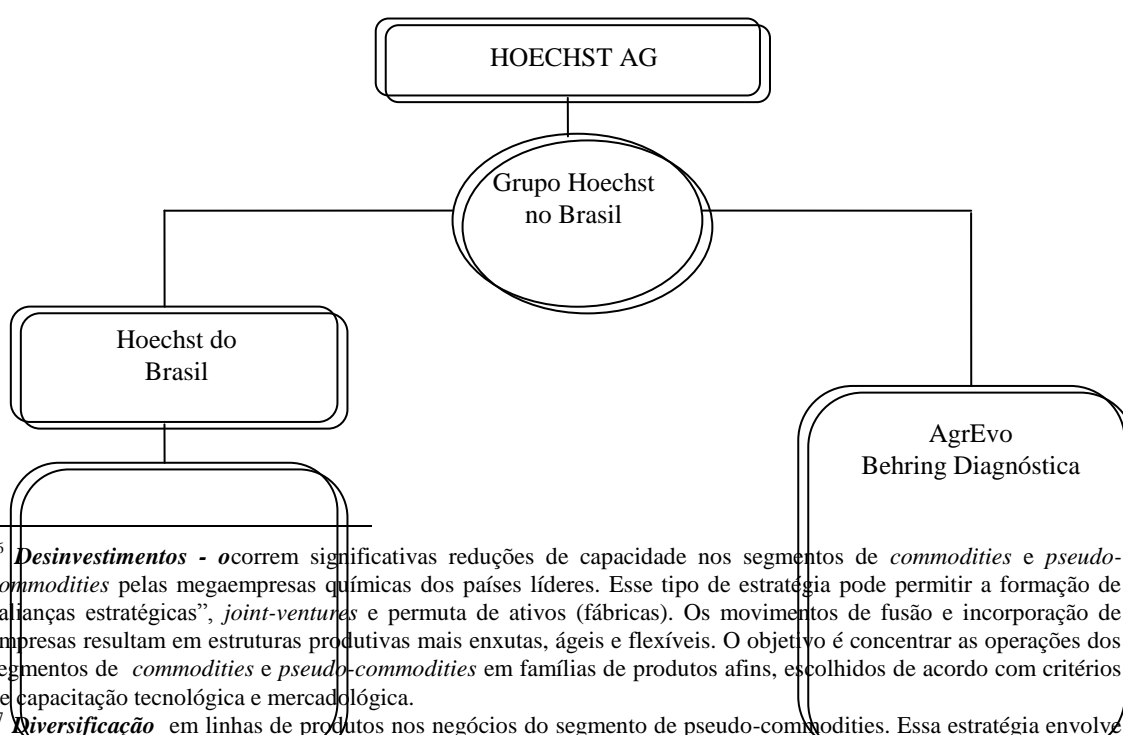
No início da última década, a indústria química mundial reestruturou-se. Os principais movimentos dessa reestruturação foram: desinvestimentos nos segmentos de *commodities* e *pseudocommodities*<sup>16</sup>, consolidação nos negócios dos segmentos de química fina e especialidades, diversificação no segmento de *pseudocommodities*<sup>17</sup>, expansão petroquímica e química no Terceiro Mundo. (Coutinho& Ferraz, 1993)

#### 4. DESEMPENHO DO GRUPO HOECHST NO BRASIL

##### 4.1 Hoechst no Brasil

A Hoechst do Brasil Química e Farmacêutica S.A. está no país desde 1949. Suas atividades abrangem vários setores: saúde, agricultura, produtos químicos, fibras, polímeros. A ação da empresa inclui atividades na área de especialidades, química fina e pseudocommodities. A estratégia no Brasil foi orientada para a substituição de importações, a absorção de tecnologias e o incremento das exportações.

**FIGURA 1 – Grupo Hoechst- 1997**



<sup>16</sup> **Desinvestimentos** - ocorrem significativas reduções de capacidade nos segmentos de *commodities* e *pseudocommodities* pelas megaempresas químicas dos países líderes. Esse tipo de estratégia pode permitir a formação de “alianças estratégicas”, *joint-ventures* e permuta de ativos (fábricas). Os movimentos de fusão e incorporação de empresas resultam em estruturas produtivas mais enxutas, ágeis e flexíveis. O objetivo é concentrar as operações dos segmentos de *commodities* e *pseudo-commodities* em famílias de produtos afins, escolhidos de acordo com critérios de capacitação tecnológica e mercadológica.

<sup>17</sup> **Diversificação** em linhas de produtos nos negócios do segmento de pseudo-commodities. Essa estratégia envolve tanto o desenvolvimento de novas *grades*, compostos e *blends*, com a tentativa de descommoditizar produtos, tradicionalmente padronizados, através de esforços mercadológicos junto aos segmentos de mercado.

Hoechst Comercial  
Fairway Filamentos  
Fuchs  
Herbert Mayer  
Intermídia  
Seecil Ringsdorf

Centeon  
Cox Farmacêutica  
DyStar  
Hoechst Marion Roussel  
Hoechst Cousset Vet  
Messer Griesheim  
Wacker

A Hoechst possui três conjunto fabris (Fábrica Suzano, Fábrica Osasco e Fábrica Trifical) que funcionam em conjunto com as empresas controladas e coligadas na fabricação e/ou comercialização de produtos agrupados em várias atividades (quadro 1).

#### QUADRO 1 - Principais atividades da Hoechst - Brasil : 1990/97

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Químicos*</li> <li>• Plásticos de Engenharia**</li> <li>• Defensivos Agrícolas</li> <li>• Tintas, Corantes e Pigmentos</li> <li>• Tensoativos e Auxiliares</li> <li>• Filamentos de Poliéster</li> <li>• Resinas e Dispersões**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construções Industriais</li> <li>• Máquinas Vibratórias</li> <li>• Veterinária</li> <li>• Escova de Carvão e Grafite</li> <li>• Chapas de Impressão</li> <li>• Papel Heliográfico</li> <li>• Polietileno de Alta Densidade (PEAD)***</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óleos</li> <li>• Especialidades Farmacêuticas</li> <li>• Graxas Industriais</li> <li>• Resinas PET*</li> <li>• Tripas Artificiais</li> <li>• Silicones</li> <li>• Filmes</li> </ul>
---	--	--

Fonte: Hoechst

Obs. (\*)Vendido parcialmente em 1997 para Clariant, a venda da subsidiária brasileira acompanhou a venda da área de especialidades a nível mundial .

(\*\*) Vendido totalmente em 1997 para Ticona Engineering Plastics-Celanese

(\*\*\*) Vendido em 1994 para o Grupo Renner Herrmann.

#### 4.2 Estratégias Competitivas do Grupo Hoechst ; 1950/1997

##### \* A instalação e consolidação da Hoechst: 1950/1969 - crescimento via aquisições

A empresa Farbwerke Hoechst AG, desmembrada IG Farben, surge em 1949 com o nome *Pontosan Produtos Químicos, Farmacêuticos e Anilinas*. Em 1951, foi beneficiada pela suspensão do controle dos Aliados e a Farbwerke Hoechst e passou a participar - pela primeira vez - do capital da Pontosan. Em 1957, a razão social foi alterada para Hoechst do Brasil Química e Farmacêutica S.A.(atualmente Hoechst do Brasil S.A.), operando em unidade própria destinada à produção de medicamentos de

uso humano em Suzano, São Paulo. Em 1957, a Hoechst adquiriu o controle acionário da *Fongra Produtos Químicos* para ter acesso às unidades de cloro/soda, solventes acéticos e cloração de benzeno. Em 1967, a *Fongra* foi incorporada integralmente.

Em 1958, iniciava-se em Suzano a produção de detergentes e em 1960 era introduzida a linha de fabricação de gases da família dos CFC's (clorofluorcarbonos), a unidade foi alienada recentemente dada a política interna de gerenciamento ambiental.

Em 1963, teve início a fabricação de pigmentos em Suzano. E a partir de 1968, a Hoechst adquiriu o acervo de uma fábrica de derivados do plasma, em Teresópolis/RJ, desativada em 1991.

Em 1968, é formada a coligada *Seccil Ringsdorf do Brasil* que produz produtos à base de carvão e grafite. No mesmo ano, foi incorporada a *Oxford Tintas e Vernizes* que, em meados de 1984, transformou-se em participação da Hoechst na empresa *Tintas Renner*, em associação com a *Renner Herrmann* e a *Du Pont*.

Em 1969, a *Hoechst do Brasil* passou a deter o controle acionário da *Casa Fachada*, que adotou o nome de *Hoechst Comercial* e é uma das empresas líderes na distribuição de produtos químicos do país.

**\* A expansão das atividades da Hoechst nos anos 70: diversificação de atividades, fora da base tecnológica**

Em 1970, a produção de resinas foi implantada em Suzano e foi adquirido o controle acionário de 60% das ações da *Cia. Brasileira de Sintéticos* (CBS) de Osasco/SP; em 1984 foi incorporada à Hoechst do Brasil que adquiriu a participação que o *Grupo Klabin* detinha naquela empresa, consolidando sua posição no segmento de filamentos de poliéster, inclusive de alta tenacidade para fins técnico-industriais (introduzidos em 1981).

Em 1973, a **Renolub Lubrificantes Industriais** (atualmente Fuchs) começou a produzir lubrificantes, óleos hidráulicos, solúveis sintéticos e não-sintéticos, anticorrosivos e graxas especiais. Também instalou-se no Brasil a **Behring Diagnóstica** que comercializa aparelhos e reativos importados para laboratórios de análises clínicas.

No biênio 1974-75 introduziu-se a produção de matérias-primas farmacêuticas no complexo químico de Suzano; a Hoechst se associou na fabricação em São Paulo/SP de papéis para engenharia e informática (Herbert Mayer Indústria Heliográfica); a Messer Griesheim passava a fabricar na capital paulista equipamentos de solda e corte (em 1979 diversificava sua atuação com a linha de eletrodos para soldagem). A partir de 1975 fabricou chapas de impressão off-set (chapas Ozasol), cuja unidade em Suzano, ampliada em 1982, foi vendida à **Agfa** (Grupo Bayer) em 1996.

Em 1976 é constituída a empresa **Polisul Petroquímica** para a produção de polietileno de alta densidade (PEAD), fruto da associação da Hoechst, Ipiranga e Petroquisa; a empresa inicia as operações em 1982 no Pólo Petroquímico de Triunfo/RS.

A **Trifical Indústria e Comércio** surgiu da associação entre Hoechst e Grupo Matarazzo em 1977 com o objetivo de produzir tripas artificiais de celulose para salsicharia. Em 1977 começou a operar a **Wacker Química**, fabricante de antiespumantes, borrachas de silicone, desmoldantes, hidrofugantes e emulsões.

Em 1978, iniciou-se em Suzano a produção de corantes têxteis. Ainda em 1978 era constituída a **Intermédia Imobiliária e Construtora** (100% Hoechst do Brasil), proprietária do centro administrativo situado na Marginal Pinheiros (Santo Amaro/SP), inaugurado em 1988.

**\* Expansão e diversificação na mesma base tecnológica: os anos 80**

A produção de clorito de sódio e a implantação do processo de sulfonação contínua ocorreram em 1979 em Suzano. Em 1981 foram feitos investimentos no setor de infra-estrutura e na expansão da unidade farmacêutica.

Em 1982, expandiu-se a produção de tensoativos em Suzano - iniciada em 1974. Também passou a formular defensivos agrícolas.

A empresa foi beneficiada pelas políticas industriais e expandiu suas atividades a jusante, intensificando a produção integrada entre 1985 e 1990 em condições de uma economia protegida e de baixa concorrência. A participação acionária na central petroquímica Polisol permitiu a produção de PEAD, até 1994.

Em 1986 foi iniciada a produção de aminas graxas em Suzano. Em 1988, a Hoechst inaugurou a unidade de plásticos de engenharia naquele complexo químico.

**\* Hoechst nos anos 90: aquisições, associações e cisão da empresa, visando o aumento de competitividade e volta à especialização**

A Polisol Petroquímica foi privatizada em 1992 e a Hoechst expandiu sua participação na empresa, mas em fins de 1994 ela vendeu todas as ações da associação feita com a Renner Herrmann.

A formulação de defensivos agrícolas foi incorporada aos negócios da *AgrEvo do Brasil* quando houve a fusão mundial das atividades da *Hoechst* e *Schering*, em julho de 1994, no setor de agroquímicos.

A planta que produzia aminas graxas em Suzano foi modernizada em 1995. Em 1996, a Hoechst colocava em operação o primeiro incinerador de resíduos químicos do país, cujas instalações em Suzano são utilizadas pelas empresas do grupo.

Em 1995 foi criada a *Fairway* Filamentos, *joint venture* entre a Hoechst e a Rhodia para a produção de filamentos e fibras de nylon e filamentos de poliéster com fábricas em São Paulo.<sup>18</sup>

A partir de 1995, a Messer Griesheim concentrou suas atividades na linha de gases em Suzano. A Hoechst do Brasil também adquiriu a empresa Anilsud que pertencia a Hoechst Argentina, formando a Hoechst do Brasil Sucursal Argentina, produtora de pigmentos, corantes para couro e preparações aquosas de pigmentos. Em julho de 1996, o laboratório *SARSA* -, que representava os negócios de saúde animal da Hoechst AG e Roussel Uclaf desde 1980, passou a se denominar *Hoechst Roussel Vet*.

Em 1996 a *Hoechst AG* e *Rhône - Poulenc Rorer* se uniram, em nível mundial, para criar a *Centeon*, a maior fabricante de derivados do plasma do mundo. A unidade farmacêutica passou integralmente à *Hoechst Marion Roussel*, braço farmacêutico do grupo *Hoechst*, agregando a Merrell Lepetit e SARSA (Roussel Uclaf). A linha de medicamentos genéricos passou a ser administrada pela *Cox Farmacêutica*, subsidiária integral da Hoechst Marion Roussel, fundada em 1996.

Em 1997, ocorreu a cisão e a venda parcial de empresas com menos lucratividade para a empresa *Clariant* da área de especialidades químicas. A empresa vendeu 53,7% da participação perdendo o controle da empresa, mas manteve 46,3% das ações. A estratégia da empresa envolveu a ação seletiva em farmacêutica, químicos industriais, agrotóxicos, fibras, setores onde apresenta vantagens competitivas tecnológicas. Também foram vendidas totalmente as ações das empresas de plásticos de engenharia para a *Celanese* e de resinas para a *Vianova*.

---

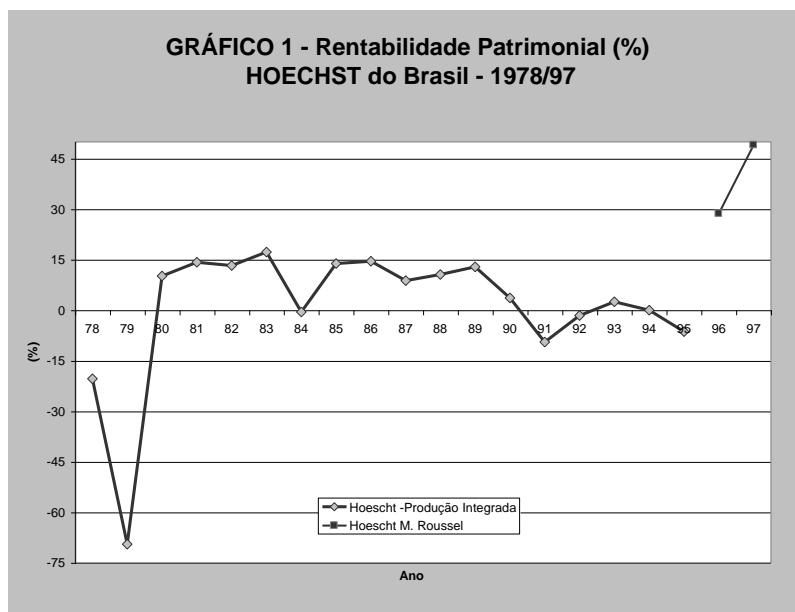
<sup>18</sup> Em novembro de 1999 deverá se concretizar a fusão mundial da Hoechst e da Rhone Poulenc (Rhodia), segundo informação divulgada nos meios de comunicação.



O quadro 2 a seguir apresenta um resumo das principais estratégias competitivas adotadas pela empresa nos últimos 50 anos.

<b>QUADRO 2-Estratégias Competitivas -Hoechst</b>		<b>: 1949- 1997</b>			
<b>Estratégia Competitiva</b>	<b>Período</b>				
	<b>1949-69</b>	<b>1970-79</b>	<b>1980-89</b>	<b>1990-97</b>	
<b>Diferenciação</b>	↑	↑	↑	↓	
<b>Crescimento horizontal</b>	↑	↑	↑	↓	
<b>Crescimento vertical</b>		↑	↑	↑	
<b>Associações Empresariais</b>	↑	↑	↑	↑	
• aquisição	↑	↑	↑	↓	
• Fusão				↑	
• Cisão				↑	
• Venda de unidades produtivas				↑	
<b>Diversificação de atividades</b>					
• Mesma base tecnológica	↑	↑	↑	↓	
• Outra base tecnológica		↑	↑	↓	

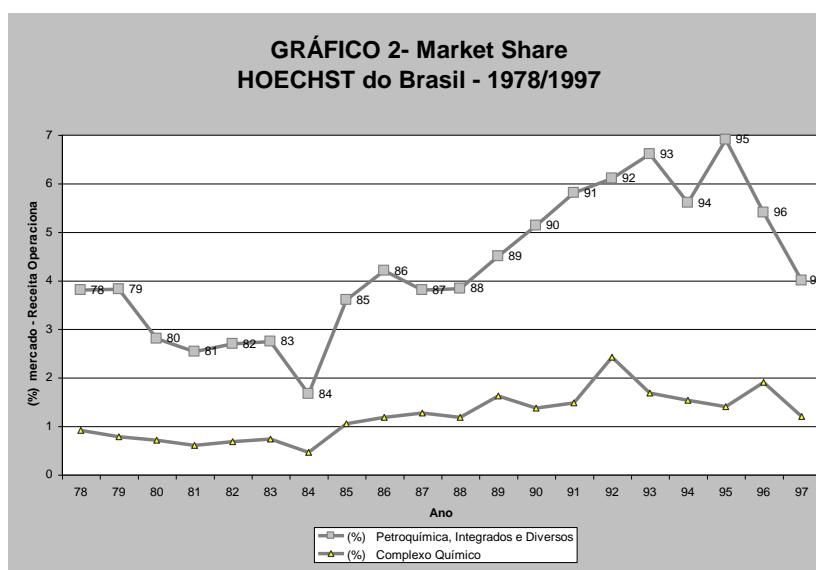
Enquanto a rentabilidade e o *market share* do braço farmacêutico têm crescido, o braço químico tem apresentado baixo desempenho e perda de competitividade. O gráfico 1 mostra que a estratégia de diversificação da *Hoechst* nos anos 80 foi bem sucedida e trouxe bons retornos financeiros, mas eles declinaram nos anos 90 indicando que há um limite ao grau de diversificação que induz a perdas de competitividade, quando muito elevado. O aumento recente da rentabilidade é fruto da



Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

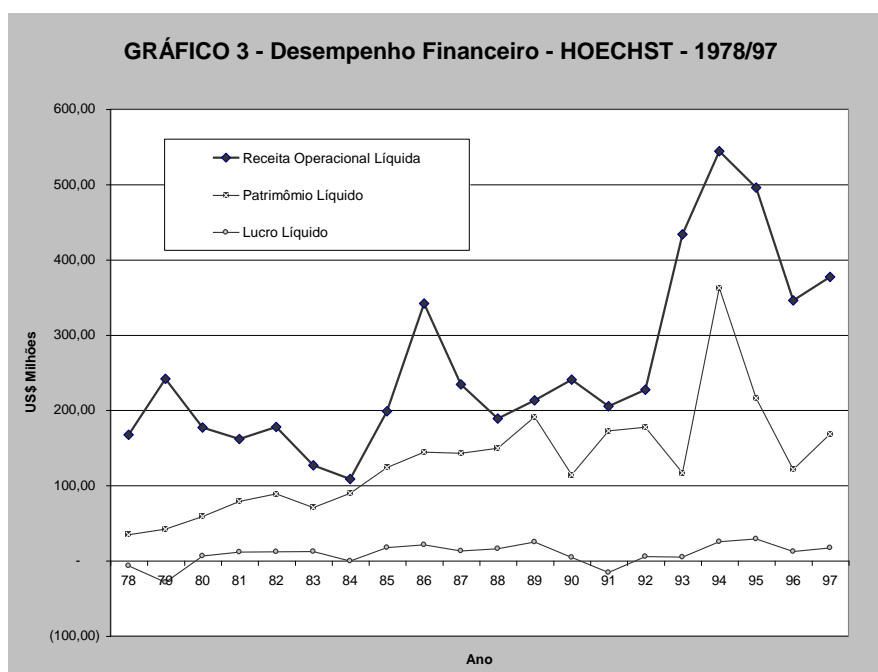
concentração de atividades na área farmacêutica.

O gráfico 2 apresenta o market share da Hoechst no período 1978/97. Na década de 90, o esgotamento da estratégia diversificada traduziu-se em queda da rentabilidade e perda de parcela de mercado em termos de seu mercado petroquímico e do complexo químico em geral. Após a reestruturação a empresa passou a apresentar bom desempenho apenas no braço farmacêutico.



Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

No gráfico 3 também pode-se verificar que a estratégia diversificante da Hoechst sinalizou o seu esgotamento no início da década de 90 e que no biênio 96/97 volta a ensaiar recuperação nos principais indicadores de receita operacional e patrimônio líquido.



Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil

O grau de diversificação e verticalização da Hoechst atingiu tal grau que no início de 1996, antes da radical reestruturação a empresa produzia 56 insumos para a fabricação de 162 matérias-primas para consumo próprio e de terceiros. A Clariant (Hoechst) em 1998 reduziu a produção para 50 insumos destinados a 76 matérias primas e ainda não equilibrou totalmente suas finanças.

## CONCLUSÃO

Os resultados alcançados ao longo da história da Hoechst indicam que a escolha de estratégias competitivas é elemento chave ante as alterações no meio ambiente empresarial que exigem a adoção de estratégias diferenciadas em diferentes períodos para garantir sua sobrevivência. Ao que tudo indica, a estratégia diversificada

dos anos 80 tornou-se incompatível com a rivalidade empresarial e a abertura da economia brasileira nos anos 90. A escolha de atuar de forma concentrada na área farmacêutica e a cisão da empresa química permitirão reunir recursos financeiros e aproveitar as vantagens de P&D e distribuição na área farmacêutica. A conquista da competitividade dinâmica da Hoechst está envolvendo uma profunda reestruturação, que á primeira vista poderá ser interpretada como fracasso, mas permitirá ampliar sua participação na produção integrada de medicamentos.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ABIQUIM. **Guia da Indústria Química Brasileira**. São Paulo, vários números.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- GAZETA MERCANTIL, Balanço Anual. Vários números
- BRUNO, Marcos A. Castelhana. Gestão da cooperação técnica entre empresas e estratégia empresarial: estudos de caso no setor químico. Tese de doutorado -FEA/USP, 1995a.
- \_\_\_\_\_. Tecnologia e estratégia das empresas do setor químico: conceitos e tendências. **Revista de Administração**, v.30, n.2, p.5-17, Abr./Jun. 1995b.
- CASTRO, Antonio Barros de; POSSAS, Mario L. & PROENÇA, Adriano. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996
- COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- FATOS E DADOS. Hoechst. São Paulo: diversos números.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David & HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FRENKEL, Jacob. **A indústria de química no Brasil: Dificuldades de implantação e perspectivas**. Campinas: UNICAMP, 1990.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- HAGUENAUER, Cia. O complexo químico brasileiro. Organização e dinâmica interna. (Texto de discussão n.86). UFRJ/Instituto de Economia Industrial, 1986. 114 p.
- KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo, Nobel, 1994.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- TEIXEIRA, M. Competitividade do complexo químico. Nota técnica setorial do complexo. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: CD-ROM, 1993.