

TAUÃ PAGLIARO RAMIRO

**A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO
ESTRETÉGICA ORGANIZACIONAL DA EBX NO PERÍODO DE
2005 A 2010**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Engenharia de
produção da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre. Área de
Concentração: Estratégia, Gestão e
Finanças Empresariais

Orientador: Prof. José Rodrigues de Farias Filho, DSc

Niterói
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

TAUÃ PAGLIARO RAMIRO

**A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO
ESTRETÉGICA ORGANIZACIONAL DA EBX NO PERÍODO DE 2005 A 2010**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais

BANCA EXAMINADORA:

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense – UFF

Julio Nichioka, D.Sc.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Dedico este trabalho aos meus familiares, em especial:

- À minha esposa Lucilene pela ajuda, compreensão e apoio, não só na realização deste trabalho, mas em todos os momentos compartilhados;
- Aos meus pais Graciela, Carlos e Argeu, que investiram em mim e em muito me incentivaram a realização do mestrado;
- Aos meus avós Papito, Dorita, Cooper, Cecília, China e Lecy (*in memoriam*) por todos os ensinamentos e carinho recebido.

“venda seu negócio, e faça algo novo, inovador, uma franquia de sucesso! Não se apegue ao passado, stop loss!”

Eike Fuhrken Batista

Agradecimentos:

À Universidade Federal Fluminense e todos os seus professores pelo investimento em ensino público de qualidade.

À EBX e todas as empresas do grupo e Diretorias, pelo incentivo na realização do trabalho e tempo dedicado a entrevistas e esclarecimento de dúvidas;

Ao meu orientador José Rodrigues Farias Filho pelas orientações e ajustes que puderam modelar nossas idéias para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica da empresa EBX associado à criação de negócios, no período de 2005 a 2010. Para realizá-lo, foi estruturado um estudo qualitativo dos fatores internos e externos a organização e seus impactos no seu processo de adaptação estratégica ao longo do tempo. As mudanças estratégicas foram analisadas empiricamente à luz do modelo teórico de Pettigrew (1987), que procura relacionar o contexto, o conteúdo e o processo de implementação das mesmas ao longo do tempo. A partir desta análise foi possível identificar os motivos e impactos das decisões estratégicas na criação de novos negócios dentro do grupo EBX no período analisado. Conclui-se então que as adaptações estratégicas ocorridas refletem em muito as alterações ambientais enfrentadas, levando o grupo a enfrentar transformações drásticas de dimensão e foco no período analisado.

Palavras-Chave: Estratégia, Criação de Negócios, Adaptação estratégica

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the process of strategic adaptation of the *holding* EBX associated with business creation in the period comprehended between 2005 and 2010. To accomplish it, a qualitative study of internal and external factors of the organization was structure and its impacts in the process of strategic adaptation over time. The strategic changes were empirically examined in the light of the theoretical model of Pettigrew (1987), which seeks to relate the context, content and process of them though time. From this analysis it was possible to identify the causes and impacts of strategic decisions in creating new businesses within the EBX group during the study period. The conclusion is that the strategic adjustments identified are very influenced by the environmental changes occurred, leading the group to face drastic size and focus mutations on the analyzed period.

Key-Words: Strategy, new ventures creation; Strategic Adaption

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Considerações Iniciais.....	14
1.2. Definição da Situação Problema	19
1.3. Objetivos do Estudo	21
1.3.1. Objetivos Gerais	21
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4. Questões da Pesquisa	22
1.5. Justificativa do Estudo.....	23
1.6. Delimitações do Trabalho	23
2. REVISÃO TEÓRICA	25
2.1. Contexto atual no mundo dos negócios	25
2.2. O processo de Empreendedorismo	28
2.2.1. Características da figura do empreendedor	28
2.2.2. Tipo de Oportunidade.....	35
2.3. Estratégia e Adaptação Estratégica	37
2.3.1. Estratégias da Organização	37
2.3.2. Mudança e adaptação estratégica.....	44
2.4. As competências individuais da organização	49
2.5. Financiamentos na montagem de negócios.....	52
2.5.1. O uso de capital de terceiros.....	52
2.5.2. Importância do financiamento para o empreendedor.....	54
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA	61
3.1. Pesquisa.....	62
3.1.1. Definição.....	62
3.1.2. Classificação	62
3.2. Métodos científicos.....	65
3.3. Considerações sobre a decisão estratégica da pesquisa	66
3.4. Delineamento da Pesquisa.....	67
3.5. Coleta e análise de dados	68
3.6. Confiabilidade dos dados coletados.....	70
3.7. Delimitação da pesquisa	70
4. EBX	72
4.1. Introdução	72
4.2. Histórico	73
4.3. Estrutura Organizacional.....	77
4.4. Estruturação das Grandes empresas do Grupo	80
4.4.1. A MMX	80
4.4.2. A Era OGX	92
4.4.2.2. O processo de IPO da OGX.....	100

4.4.3. A OSX	103
4.5. Demais Empresas do Grupo EBX	108
4.5.1. MPX	108
4.5.2. Empresas EBX do Ramo de entretenimento.....	110
4.5.2.1. MR. LAM	111
4.5.2.2. PINK FLEET	112
4.5.2.3. GLORIA PALACE HOTEL.....	113
4.5.2.4. MARINA DA GLÓRIA.....	115
4.5.3. Empresas do Ramo de <i>Real Estate</i>	117
4.5.3.1. MD.X Barra Medical Center.....	117
4.5.3.2. BEAUX	119
4.5.3.3. Hacienda Castilla.....	120
4.6. Valores de gestão compartilhados pelas empresas do Grupo EBX.....	121
5. A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EBX.....	124
5.1. Período Antecedente (até 2003): Empresas pré MMX.....	125
5.2. Primeiro Período: A Era MMX	127
5.2.2. Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas	133
5.2.3. Evento Crítico 3: Primeiro IPO do grupo	137
5.2.4. Evento Crítico 4: Venda de Sistemas Produtivos da MMX.....	139
Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	144
Fonte: Elaborado pelo autor.....	144
5.3. Período 2 (de 2007 a 2010): A ascensão da OGX.....	144
5.3.1. Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa	145
5.3.2. Evento Crítico 2: Conquista de ativos de qualidade.....	148
5.3.3. Evento Crítico 3: Abertura de capital da OGX.....	153
5.4. Período 3 (de 2008 a 2010): A criação da OSX	156
5.4.1. Evento Crítico 1: O processo de concepção	157
5.4.2. Evento Crítico 2: Formação da equipe da OSX	161
5.4. Análise Crítica do Estudo	163
5.5. Análise complementar das estratégias da EBX.....	166
6. CONCLUSÕES.....	172
6.1. Adequação entre os objetivos da pesquisa e os resultados.....	172
6.2. Limitações da pesquisa e recomendações Futuras	174
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relatório de Demografia das Empresas IBGE 2006	27
Figura 2: Identificação de oportunidades versus posse prévia de negócios	34
Figura 3: Identificação de Oportunidade versus Experiências prévias fracassadas	35
Figura 4: Formação de estratégias de Minzberg	41
Figura 5: Ciclo de adaptação estratégica	47
Figura 6: As dimensões mudança estratégica	48
Figura 7: Processo de agregação de valor ao indivíduo	51
Figura 8: Análise SWOT	55
Figura 9: Análise das cinco forças	55
Figura 10: Delineamento da Pesquisa	67
Figura 11: As empresas do grupo EBX	73
Figura 12: Diretorias da divisão de Gestão Corporativa da EBX	77
Figura 13: Estrutura Organizacional da Gestão Corporativa da EBX	78
Figura 14: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Corumbá	82
Figura 15: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Amapá	83
Figura 16: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Minas-Rio	84
Figura 17: Planta Idealizada do Porto do Açú	85
Figura 18: Preços FOB e respectivos crescimentos percentuais de finos de Minérios da Mina da Carajás (Vale) de 1999 a 2008	90
Figura 19: Logística de minérios projetada para o Sistema MMX Sudeste	91
Figura 20: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Campos	97
Figura 21: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Santos	98
Figura 22: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Espírito Santo	99
Figura 23: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Pará-Maranhão	100
Figura 24: OSX-1, primeiro FPSO da OSX a ser afretado para a OGX	106
Figura 25: Vista área de projeção do estaleiro de Biguaçu da OSX	107

Figura 26: Ativos da MPX distribuídos na América do Sul	110
Figura 27: Foto interna do restaurante Mr. Lam	112
Figura 28: Pink Fleet	113
Figura 29: Projeção da Marina da Glória	117
Figura 30: MDX	119
Figura 31: Visão 360º proposta por Eike Batista	123
Figura 32: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico1, período 1	133
Figura 33: Empresas subsidiárias da MMX S.A.	136
Figura 34: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 1	136
Figura 35: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 1	139
Figura 36: Valorização das ações da MMX frente ao Ibovespa, relacionado os principais acontecimentos	140
Figura 37: Estrutura da MMX e LLX após a venda de sistemas produtivos MMX Minas-Rio e MMX Amapá para a Anglo American	142
Figura 38: Projeções de Produção das Unidades da MMX	143
Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	144
Figura 40: Organograma da OGX em Novembro de 2008	147
Figura 41: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	148
Figura 42: Divisão média dos recursos de um fundo de pensão do Brasil	151
Figura 43: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 2	153
Figura 44: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2	158
Figura 45: Estrutura De Organização Societária da OSX	160
Figura 46: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 3	160
Figura 47: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 3	162
Figura 48: Tripé (pilares) para a criação dos grandes negócios do grupo EBX	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições e idéias sobre empreendedor e empreendedorismo	28
Quadro 2: Matriz de tipos de oportunidade	35
Quadro 3: Principais características e ferramentas de cada escola de pensamento estratégico	41
Quadro 4: Principais críticas de Minzberg as Escolas de Pensamento Estratégico	42
Quadro 5: Análise SWOT da EBX no período analisado	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produções estimadas dos sistemas de produção MMX na época do IPO	81
Tabela 2: Recursos potenciais nos blocos adquiridos pela OGX	102
Tabela 3: Resultados consolidados da MMX até 2007	134
Tabela 4: Projeções do início das operações das unidades da MMX	134

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANP – Agencia Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
BACEM – Banco Central do Brasil
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOE – Barris de Óleo Equivalente
CEE – Comunidade Economica Européia
CEMPRE - *Cadastro Central de Empresas*
CEO – Chief Executive Officer
CSN – Companhia Siderurgica Nacional
CUT – Central Única dos Trabalhadores
CMP – Companhia de Mineração e Participações
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
EO – Eficiência Operacional
FIESP – Federação das Indústrias de São Paulo
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FPSO - *Floating Production Storage and Offloading*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPO – *Inicial Public Offering*
OPI – Oferta Pública Inicial
OTPP - *Ontario Teachers' Pension Plan*
PUC – Pontifícia Universidade Católica
PGC - Programa Grande Carajás
SOX - Sarbanes-Oxley
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UTE – Usina Termo Elétrica
TI – Tecnologia da Informação

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

Passados cerca de dois anos da eclosão de uma das maiores catástrofes econômicas já anunciadas do mundo, desde a quebra da bolsa de Nova York de 1929, foi possível identificar a transformação do Brasil passando de um país com potenciais futuros para um país sinônimo de segurança econômica, tanto para os investimentos estrangeiros em ativos, como para os retornos financeiros de longo e curto prazo para empreendedores brasileiros.

Comparativamente às caóticas situações a que inúmeras economias desenvolvidas mundiais encontraram nesta crise, popularmente nomeada de crise do *subprime*, em função da origem ser creditada à quebra dos bancos que ofereciam créditos imobiliários de alto risco, a economia brasileira demonstrou capacidade de resistir e criar progresso econômico contínuo em inúmeras áreas de seu comércio. Esta condição que o nosso país apresenta hoje diante das super potências nos leva a uma reflexão dos motivos e conseqüências dos benefícios que esta nova posição mundial brasileira trará ao nosso povo e nação.

É muito difícil precisar o marco inicial na economia que pode ter levado o Brasil ao destaque mundial entre os países emergentes. Uma das grandes alavancas foi sem dúvida o início da sua abertura comercial brasileira tanto para as importações e principalmente para suas as exportações, a partir da década de 90, com o então presidente Fernando Collor de Mello.

Foi a partir desta abertura comercial que as indústrias nacionais começaram a se preparar para competir no mercado externo através da

modernização dos seus ativos físicos e humanos. A classe empresarial brasileira se viu forçada, para garantir sua sobrevivência, a identificar oportunidades de crescimento em vários campos, e enfrentar a concorrência de grupos internacionais muito consolidados. Mas, como inúmeros governos anteriores, e sendo grande marca deste, o Governo Collor não foi de apenas oportunidades, tendo as adversidades principalmente sócio-econômicas, como grandes protagonistas do período.

No início deste governo a inflação foi reduzida pela radicalidade do Plano Collor que teve como principal guia a retirada da circulação de dinheiro. Esta redução da inflação, porém, acarretou a maior recessão da história no Brasil, com aumento de desemprego, inúmeras falências de empresas e considerável diminuição da produção, tendo queda de 26% em abril de 1990, em relação a abril de 1989. As empresas foram obrigadas a reduzirem sua produção, jornada de trabalho e salários, e até demitir funcionários. Só em São Paulo nos primeiros seis meses de 1990, 170 mil postos de trabalho deixaram de existir, sendo o pior resultado desde a crise do início da década de 80. O Produto Interno Bruto por consequência diminuiu de US\$ 453 bilhões em 1989 para US\$ 433 bilhões em 1990. Estas adversidades foram de alta intensidade principalmente para as micro e pequenas empresas. O confisco da poupança, por exemplo, levou não só várias empresas como também inúmeras famílias à falência.

Em 16 de agosto de 1990 o Programa Nacional de Desestatização que estava previsto no Plano Collor é regulamentado e a Usiminas foi a primeira estatal a ser privatizada, através de um leilão em outubro de 1991. Mais adiante, mais 25 estatais seriam privatizadas até o final de 1993, quando Itamar Franco já estava à frente do governo brasileiro, transferindo para o poder privado, grandes empresas de serviços públicos, energia, mineração e siderurgia.

A partir de 31 de janeiro de 1991, com o Plano Collor II, uma política de juros altos foi instaurada no país, existindo um grande esforço para desindexar a economia e tentar mais um congelamento de preços e salários com a

utilização de um deflator adotado para os contratos com vencimento após 1º de fevereiro. Segundo (RUIZ, 2003) o governo acreditava que aumentando a concorrência no setor industrial conseguiria segurar a inflação, criando então um cronograma de redução das tarifas de importação, reduzindo a inflação de 1991 para 481%.

A recuperação da economia iniciou-se no final de 1992, após um grande processo de reestruturação interna das indústrias. Foi importante a abertura do mercado brasileiro para produtos importados, a qual obrigou a indústria nacional a investir alto na modernização do processo produtivo, qualidade e lançamento de novos produtos no mercado.

As empresas que queriam permanecer no mercado tiveram que rever seus métodos administrativos, bem como da organização, reduzindo os custos de gerenciamento, centralizando atividades e terceirizando setores não-estratégicos. Foi também impelido a investir pesado na automação, reduzir a hierarquia interna nas indústrias, e então crescer a produtividade. Toda essa modernidade foi importante para a competitividade de indústria nacional interna e externamente, acarretando aumento de produtividade, que, apesar de gerar imensos benefícios para a sobrevivência das empresas, significou para os trabalhadores, a perda de postos de trabalho resultantes de sucessivos processos de automação. Aumenta-se então o desemprego nacional, que em 1993, só na Grande São Paulo, chega a um milhão e duzentos mil trabalhadores desempregados.

Os impactos das ações econômicas, junto com inúmeros casos de corrupção culminaram com o processo de impeachment do Presidente da República por processo de vias legais, e sua conseqüente renúncia em outubro de 2002, demonstrando amadurecimento político da sociedade e democracia brasileira, o que foi importante para a América Latina.

Ainda em 1992, assume o poder, o então vice Presidente, Itamar Augusto Cautiero Franco. Seu curto mandato, exercido até o final de 1993, foi marcado principalmente pela implantação do Plano Real. O plano Real foi um

plano econômico, liderado pela equipe do ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, que tinha como objetivo a estabilização da economia e o da crise hiper-inflacionária, e traria bastantes mudanças positivas para um país assolado por uma economia em inflação.

Passado este período turbulento da era Collor, foi eleito em 1994, Fernando Henrique Cardoso impulsionado pelo entusiasmo dos benefícios econômicos evidentes para a população implantados no fim do governo anterior. Durante seu mandato bases políticas econômicas foram evoluídas e novas foram instituídas, tendo como objetivo a estabilidade econômica brasileira. Esta estabilidade trouxe ao país a oportunidade do Planejamento de Longo Prazo, onde as empresas começaram a projetar, avaliar, financiar e implementar grandes projetos.

Mesmo com a estabilização, a meta de gerar 5,8 milhões de empregos proposta não foi alcançada neste governo, e os problemas sociais não resolvidos, foram em parte agravados. Com o modelo de abertura econômica aprofundado, e conjunto com a paridade do real frente ao dólar, muitas empresas passaram por dificuldades e/ou fecharam, devido a juros elevados e aumento da concorrência de produtos importados, além da dificuldade de competição internacional, devido à insipiência da indústria no cenário mundial.

Quanto às reformas, conforme comentado, o Governo conseguiu que o Congresso aprovasse o fim do monopólio estatal nos setores de telecomunicações e de exploração e refino de petróleo, o que gerou na população uma marca negativa do governo. Outras privatizações envolveram os setores de infra-estrutura e de recursos minerais, incentivadas pela gestão estatal deficiente e pouco lucrativa, sendo as principais empresas privatizadas a Embraer, Telebrás, Vale do Rio Doce. Além das privatizações, este governo também enfrentou diversas denúncias de corrupção, como a compra de parlamentares para aprovação da emenda constitucional que autorizava a reeleição e também o favorecimento de alguns grupos financeiros na aquisição de algumas estatais.

No início do segundo mandato de FHC, em 1999 houve uma forte desvalorização do real, devido a crises financeiras internacionais de países emergentes (Rússia, México, Argentina e países da Ásia) que levou o Brasil a uma das maiores crises financeiras de sua história, além de aumentar os juros reais e aumentar a dívida interna brasileira. Um dos mais graves problemas enfrentados também foi à questão da má distribuição agrária no país, tendo o quadro nacional sido agravado chegando a existir até cerca de 4,8 milhões de famílias sem-terra no país.

Mesmo com as dificuldades econômicas que o Brasil enfrentou durante a crise de 1998, a equipe do então presidente FHC conduziu o nosso país para uma transição tanto econômica como democrática, de maneira razoavelmente estável, algo que parecia de difícil concretização na época.

A eleição do então candidato eleito Luiz Inácio Lula da Silva era vista, principalmente por investidores estrangeiros, como algo tenebroso, haja vista a crescente eclosão de governos absolutistas e populistas de esquerda na América Latina no período, que buscando soberanias nacionais, acabaram por expulsar muitas empresas estrangeiras estabelecidas, gerando crises econômicas significativas. A partir desta especulação, mesmo antes do estabelecimento do governo, a moeda brasileira sofreu uma desvalorização de mais de cem por cento do seu valor em um período de apenas três meses.

Com o início do Governo Lula, muitas incertezas sobre os caminhos econômicos ainda pairaram sobre as revistas e mentes dos empresários brasileiros, mas, contando com uma equipe econômica capacitada e sem grandes intervenções nas bases da política econômica estabelecida, o Governo Lula conseguiu manter o tripé de alicerces da economia brasileira iniciada por Fernando Henrique: o superávit fiscal primário, o câmbio flutuante e as metas de inflação.

Sob o comando de Palocci no ministério da Fazenda, os focos de inflação, que haviam se agravado em função das especulações em torno de seu mandato, foram debelados e a economia brasileira continuou seu trajeto de

ascensão. Auxiliado pela sua popularidade, Lula promoveu a subida dos juros, mesmo a revelia de determinados setores da sociedade, entre eles a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e sindicatos como a CUT, a Força Sindical entre outros, a fim de incentivar investimentos estrangeiros no país.

Ficou bastante claro que o modelo utilizado obteve de sucesso razoável, uma vez que permitiu que saíssemos dos minguados 2% médios de crescimento anual dos dez anos anteriores, para uma taxa próxima dos 4% a partir de 2003, ocasionando por outro lado, uma política fiscal nacional que continua bastante opressiva. A carga tributária não só é alta como incide em sua maior parte de impostos sobre a produção e não sobre a renda, modelo que é adotado na maior parte das economias desenvolvidas. O governo nas suas três esferas, união, estados e municípios ainda mostra-se demasiado dispendioso, a máquina pública é inchada de cargos criados como moeda de barganha nas relações entre os poderes, especialmente, executivo e legislativo, e ainda sim, não se mostra eficiente nos ambientes políticos, assim como nas suas operações de serviços públicos.

1.2. Definição da Situação Problema

O Brasil desde sua colonização como uma colônia de exploração, teve como guia de desenvolvimento industrial a busca por recursos naturais. Apesar de um incipiente início no século XVI, este potencial nacional, passou a dominar o cenário industrial no século XVIII, intensificando a vida urbana da colônia e influenciando as relações político-comerciais daí para frente.

Segundo Machado e Figueroa (2001), a mineração, marcada pela extração de ouro e diamantes nas regiões de Goiás, Mato Grosso e principalmente Minas Gerais, atingiu o apogeu entre os anos de 1750 e 1770, justamente no período em que a Inglaterra se industrializava e se consolidava

como uma potência hegemônica, exercendo uma influência econômica cada vez maior sobre Portugal. O ciclo do ouro e do diamante foi responsável por profundas mudanças na vida colonial. Em cem anos a população cresceu de 300 mil para, aproximadamente, 3 milhões de pessoas, incluindo aí, um deslocamento de 800 mil portugueses para o Brasil. Paralelamente foi intensificado o comércio interno de escravos, chegando do Nordeste cerca de 600 mil negros. Tais deslocamentos representam a transferência do eixo social e econômico do litoral para o interior da colônia, o que acarretou na própria mudança da capital de Salvador para o Rio de Janeiro, cidade de mais fácil acesso à região mineradora.

Após a decadência da exploração de ouro e diamantes na segunda metade do século XVIII, a busca por minérios começou a se diversificar, e o Brasil começou a retomar sua vocação exploratória limitada a exportação de *commodities*. Esta institucionalização inicia-se com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941 e da Cia Vale do Rio Doce em 1942, a Vale, com sua busca pelo abundante minério de ferro de qualidade no Brasil, item de básico para a elaboração do aço, que, por conseguinte é matéria-prima para construções civis, automóveis, eletrodomésticos etc. Todo este movimento foi impulsionado pela forte demanda do produto, que alimentava corrida armamentista da segunda guerra mundial e o desenvolvimento econômico brasileiro, com aumento de obras públicas e maiores incentivos a indústria nacional, sendo apoiado pelos Estados Unidos da América.

Dentro deste contexto Eliezer Batista, engenheiro ferroviário, integrado a Companhia Vale do Rio Doce (Vale) em 1949, sendo posteriormente presidente da mesma empresa por dois mandatos e ministro das Minas e Energia no Governo do Presidente João Goulart (1964-1964), impulsionou os negócios da empresa nacional e internacionalmente, principalmente contribuindo para o desenvolvimento industrial do Japão, nas relações comerciais de minérios de ferro brasileiros. Este foi, posteriormente, o grande exemplo e influência de seu filho Eike Batista, que, após formado em Engenharia de Minas na Alemanha, iniciou sua carreira na mineração de ouro no norte do Brasil.

Apesar de ter em suas raízes a mineração, área de evidente vocação brasileira, Eike Batista sempre procurou não limitar sua linha de negócios. Analogamente a um *venture capitalist*, ele sempre procurou buscar oportunidades de negócios dentro e fora do Brasil, focando-se prioritariamente em recursos naturais, já identificados como os grandes potenciais brasileiros, que poderia ser rentavelmente explorada sem o desenvolvimento de novas tecnologias. A *holding* EBX, criada em 1983, e desde o início liderada pelo empreendedor, nasceu e sempre progrediu com grande entusiasmo e vocação para a criação de negócios, conseguindo idealizar, criar e estruturar empreendimentos de grande magnitude e sucesso, fazendo com que em 2008, segundo a revista *Forbes*, Eike se tornasse o homem mais rico do Brasil, e em 2009 um dos dez mais ricos do mundo.

Este trabalho visa entender o comportamento empreendedor do grupo EBX de 2005 a 2009, período em que a mesma ganhou importante posição no cenário nacional. A empresa EBX é uma controladora de empresas (*holding*) que tem como principal foco a identificação de oportunidades e conseqüente desenvolvimento de novos negócios, com seus principais negócios baseados nas áreas infra-estrutura, mineração e energia, não se limitando a tal, atingindo também setores como Construção Naval, Entretenimento, *Real State*, Turismo, etc, tirando proveito das condições políticas e a recente ascensão econômica brasileira no cenário mundial.

1.3. Objetivos do Estudo

1.3.1. Objetivos Gerais

O objetivo geral desta dissertação é estudar o processo de adaptação estratégica do grupo EBX de 2005 a 2009, identificando os fatores críticos de sucesso na criação de negócios, a partir de um paralelo dos principais negócios já criados pelo grupo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analisar o impacto do sucesso da implementação das empresas do grupo MMX, LLX, OGX e OSX, na geração de novas oportunidades de criação de empresas para o grupo.

Identificar como está organizado o corpo empreendedor da EBX, e como se dá o processo de criação de negócios.

Identificar as principais bases estabelecidas pelo grupo para a criação de negócios.

1.4. Questões da Pesquisa

Aos olhos do mercado, o empresário empreendedor Eike Batista é um grande criador de negócios, que, embora sem demonstrações expressivas de geração de caixa em seus negócios, geram bastante expectativa pela magnitude aliada a rapidez com que são criados.

A diversificação de ramos de negócio leva a indagação dos seguintes pontos:

- Quais foram os passos seguidos pelo grupo para a criação das empresas MMX, OGX e OSX?
- Quais são os pilares em que a criação de novos negócios do grupo se apóia?

1.5. Justificativa do Estudo

O Brasil está se tornando uma potencia mundial, não somente como uma das maiores economias emergentes do mundo, como também em termos de detenção de escassos e disputados recursos naturais e minerais. Mesmo dentro de um cenário de constante melhora nos incentivos ao empreendedorismo, a criação de valor da EBX no curto período analisado é extremamente grandiosa, e sem paralelos no mundo. O entendimento dos mecanismos que contribuíram para este processo gera muita curiosidade e críticas por parte não só da sociedade industrial como da sociedade civil em geral.

Como atual funcionário da empresa de petróleo e gás do grupo (OGX), já tendo sido previamente de outra (MMX), além de ser grande entusiasta dos negócios do grupo, é particularmente importante e intrigante entender como se dá o processo empreendedor no grupo e como as adaptações estratégicas podem levar, através de processos de aprendizagem, à identificação de mais oportunidades, e conseqüente desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos no processo.

1.6. Delimitações do Trabalho

Visando entender o perfil do estrategista, este trabalho se limita no âmbito acadêmico a estudar os campos de estratégia e empreendedorismo, não sendo objeto do trabalho, identificar os processos de gestão e gerenciamento da EBX ou de nenhuma empresa do grupo já estabelecida.

O foco de estudo é a empresa EBX, *holding* de um grupo de organizações de variados ramos de negócio, tendo como acionista controlador o empresário Eike Batista. Parte das corporações é citada no trabalho, quando analisados seus processos de criação.

O trabalho se utiliza da bibliografia citada, tendo como livros e artigos científicos sua maior contribuição, mas também números setoriais de indústrias e da economia brasileira. Além disso, são utilizadas informações do grupo EBX disponíveis por meio dos prospectos de oferta pública de suas empresas, material de mídia especializada e divulgações externas. São também utilizadas entrevistas com integrantes do corpo empreendedor do grupo.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Contexto atual no mundo dos negócios

O Fenômeno da globalização, remota dos grandes descobrimentos transoceânicos e se desenvolveu a partir da primeira revolução industrial. Seu conteúdo, contudo, passou a adquirir forma a partir da Segunda Guerra Mundial, a partir das diversas alianças e influências que os países desenvolvidos como os Estados Unidos passaram a exercer sobre os outros, sob os pontos de vista político, econômico, ideológico e até mesmo cultural. Estas influências perpetuaram-se e desenvolveram-se, dando origem a organizações de propósitos políticos soberanos como as Nações Unidas e também objetivos econômicos, como a Comunidade Econômica Européia (CEE) de 1957.

Este processo de integração entre nações alterou profundamente a dinâmica das transações comerciais. Impulsionados por acordos comerciais internacionais, empresas poderiam contar com um mercado muito maior e mais abrangente do que o estava acostumada. Outro fator que contribuiu muito para o aumento da velocidade na realização de negócios foi o grande avanço tecnológico das tecnologias de informação.

Desde as primeiras aplicações computacionais nos ambientes de manufatura, já a partir da década de 1960, que a Tecnologia da Informação (TI) vem crescendo com numerosos aplicativos de *software*, apoiando os processos produtivos. A partir daí, apoiada pela enorme evolução dos *hardwares*, que progressivamente passaram a contar com mais capacidade de processamento e armazenamento de dados, os novos aplicativos se transformaram de simples processadores de dados, geralmente voltados para atender a um setor específico da empresa, a aplicações integradas de informações industriais de uma empresa. Esta integração chega ao nível de agregar também toda a cadeia de fornecimento, com a inclusão dos dados de clientes e fornecedores.

Neste contexto, as empresas investem de forma crescente na TI como ferramenta competitiva e estratégica, contribuindo não mais apenas para a eficiência na redução dos custos operacionais, mas também para outros fatores competitivos, como melhor qualidade dos produtos oferecidos, flexibilidade, velocidade de entrega, melhores serviços, entre outros benefícios.

Outra ferramenta de TI que influenciou diretamente na aceleração na velocidade de realização de negócios foi a Internet, conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados, que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. A Internet é uma TI integradora e colaborativa, que possibilita reduzir vastamente as restrições impostas em termos de tempo e espaço em adquirir, interpretar e agir sobre a informação. Constitui-se hoje, no conjunto de tecnologias da informação de maior crescimento e impacto na sociedade, permitindo a comunicação, colaboração, compartilhamento de recursos e acesso à informação mundial a partir de qualquer ponto conectado. Assim empresas que já buscavam mercados internacionais, poderiam agora competir remotamente no exterior, com diversas empresas nacionais, sem a necessidade de transnacionalização.

No Brasil, um senso realizado a partir de 2000 com empresas cadastradas no *Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)*, mostra o resultado da criação e o fechamento de negócios no país de 2000 a 2006. O estudo mostra um crescimento contínuo do número de empresas no período, passando de 3,7 milhões para 5,1 milhões. Ao ano, foram criadas, em média, 726.567 empresas, porém, no mesmo período, foram extintas em média 493.766, com saldo médio anual de 232.800 empresas. Deste total 92,2% são microempresas que absorvem 68% da mão de obra, e pagam 42,3% do total de salários e outras remunerações no ano.

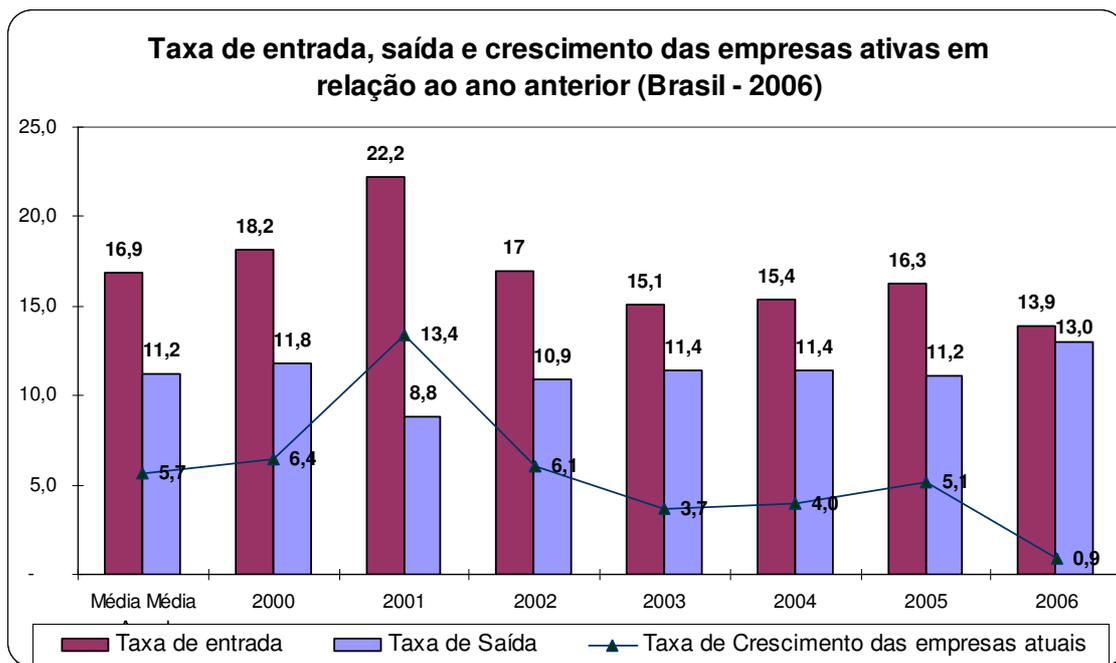


Figura 1: Demografia das Empresas 2006

Fonte: Relatório de Demografia das Empresas IBGE 2006

Uma estatística importante do estudo, que mostra a expressiva instabilidade do momento é que das 738 mil empresas criadas no Brasil em 1997, apenas pouco mais da metade, ou 51,6%, permaneciam em atividade oito anos depois, em 2005, segundo mostra a pesquisa Demografia das Empresas, divulgada pelo IBGE (2006). O levantamento mostra que um ano após o nascimento, em 1998, 81% das empresas criadas em 1997 sobreviviam. Esse percentual caiu para 72,8% após dois anos de vida (1999) e para 61,8% após cinco anos de vida (2002). A alta taxa de mortalidade das empresas faz com que apenas 2,9% delas tenham 30 anos de vida ou mais. Entre as existentes em 2005, 65% não tinham mais de nove anos de vida – entre elas, 42,1% tinham no máximo cinco anos. Entre as firmas criadas em 1997, 19% não sobreviveram ao primeiro ano de vida. Após dois anos de criação, quase 27,2% haviam deixado o mercado.

2.2. O processo de Empreendedorismo

A criação de negócios bem sucedidos faz com que haja sucesso no desenvolvimento de uma oportunidade, que inclui o reconhecimento da oportunidade, sua avaliação e o seu desenvolvimento (ARDICHVIL, 1983). Entender este processo de criação, muitas vezes se confunde com a busca das características de um empreendedor.

2.2.1. Características da figura do empreendedor

Com base em características comportamentais e atitudes, desde meados do século passado Joseph Schumpeter (apud GARTNER, 1988) começou a definir o termo, como aquele que faz coisas que não são usuais no curso rotineiro de um negócio, sendo essencialmente um fenômeno que advém do aspecto mais amplo da liderança. Ao decorrer do século, muitos outros autores discorreram sobre a definição, apoiados na maior parte das vezes, nos comportamentos intrínsecos ao indivíduo, como a propensão a riscos, tomada de decisão, liderança, capacidade de realização entre outros. No quadro abaixo, pode-se notar algumas definições levantadas por Gartner (1988) para definição do empreendedor.

Quadro 1: Definições e idéias sobre empreendedor e empreendedorismo

Autor	Ano	Definição	Características
Brockhaus	1980	Dono majoritário e principal gestor de um negócio não empregado em outro sítio	Propensão a assumir riscos
Cole	1959	A atividade sensata (incluindo um sequencia integrada de decisões) de um indivíduo ou grupo, tomadas para iniciar, manter ou aumentar um negócio direcionado ao lucro para a produção ou distribuição de produtos ou serviços	-
Davids	1963	Fundadores de novos negócios	Educação, número de filhos, religião, esportes e afiliações a clubes
Draheim	1972	Empreendedorismo - O ato de fundar uma nova empresa singular. Empreendedores são pessoas fundadoras de novos negócios, mas também é utilizado para indicar que os fundadores possuem participações significativas nos negócios (não sendo apenas empregados), e seus objetivos são que a empresa cresça e prospere além de um estágio de profissional liberal	Credibilidade, medo de perderem seus empregos, experiência profissional anterior, apredizado, grau de tecnologia "estado da arte"
Hartman	1959	A distinção entre gestor e empreendedor é que este apesar de justificar sua autoridade como em função das partes envolvidas no negócio (stockholders), sua autoridade dentro da organização é máxima, diferente de um gestor de uma organização	-
Hornaday e Bunker	1970	...um empreendedor bem sucedido é aquele que começou um negócio, onde nenhum outro existia, e continuou por um período de no mínimo 5 anos até o presente, com estrutura orientada ao lucro, com 15 empregados ou mais...	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, enregia, iniciativa, liderança, auto-confiança, liderança, desejo de riqueza e reconhecimento, poder, afiliação, tolerância a incertezas
Lachman	1980	Empreendedor é a pessoa percebida como a que usa uma nova combinação de fatores produtivos para produzir a primeira marca em uma indústria	Interesse em dinheiro ou fama, propensão ao risco, senso de controle, criatividade, atingimento de objetivos
Say	1816	O agente que une os meios de produção e encontra no valor dos produtos o retorno de todo o capital empregado e no valor de salários, juros e alugueis pagos, assim como o lucro apropriado pelo mesmo	-
Schumpeter	1934	Empreendedorismo, como definição, consiste em fazer coisas que geralmente não são feitas no rotina comum de uma organização, sendo essencialmente um fenômeno que vem de aspectos intrinsecos da liderança	-
Wainer e Rubin	1969	O homem que organiza a firma (a unidade de negócio) e/ou aumenta sua capacidade produtiva.	Senso de controle, maquiavelismo, auto-estima, Propensão ao risco, Abertura a inovações, rigidez, regulação governamental, otimismo econômico

Fonte: Garner (1988)

Gartner (1988) desmistifica esta busca pelo empreendedor, na medida em que conclui que as características comportamentais do empreendedor listadas pelos principais autores do tema, não são suficientes para determinar quem é ou não um empreendedor. Através do trabalho de Mintzberg (1973),

percebe-se que essas características são as mesmas características de um gestor bem sucedido, que em grandes partes das vezes não empreende um negócio. Então, o que diferencia o empreendedor do gestor, segundo o autor, seria a própria criação de negócios, isto é, ser um empreendedor não é um estado de existência fixo, e sim um papel que indivíduos tomam parte ao criarem organizações.

O principal passo para a criação de uma organização é por outro lado a identificação de oportunidades (HILLS, 1995). Para entender o processo de identificação de oportunidades, primeiramente deve-se remeter a Schumpeter (1934) que define oportunidade como uma chance de alcançar uma necessidade de mercado (ou interesse ou desejo) através de uma criativa combinação de recursos para entregar valor superior. Segundo Ardichvili (2003), os principais fatores combinados que influenciam a identificação de oportunidades de negócios para um empreendedor são:

- 1 - Alertas do empreendedor;
- 2 - Assimetria de informações e conhecimento prévio;
- 3 - Redes Sociais;
- 4 - Traços de personalidade, incluindo otimismo, auto-eficácia e criatividade;
- 5 - Descoberta acidental versus busca sistemática.

Um sexto tópico que foi adicionado a esta lista foi a *experiência com negócios*. Este fator foi adicionado, a partir dos impactos observados no estudo conduzido por Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008) que mostra que empreendedores com experiência prévia em posse de negócios, identificam mais oportunidades e também exploram mais oportunidades inovadoras com potencial de crescimento.

Abaixo estão melhor detalhados cada um dos seis fatores mencionados acima:

1) Alertas do empreendedor

Os alertas do empreendedor derivam de um estado de atenção elevada do empreendedor a informações, ou seja, uma propensão a perceber e ser sensível a informações sobre objetos incidentes e padrões de comportamento em um ambiente, com especial sensibilidade a problemas entre consumidor e vendedor, necessidades e interesses não satisfeitos, e novas combinações de recursos.

2) Assimetrias de informação e conhecimento prévio

A assimetria de informações, como comentado anteriormente é a essência do surgimento de uma oportunidade, e o conhecimento prévio por sua vez, é a forma em que o empreendedor consegue compreender esta oportunidade. Sigrist (1999), no seu estudo qualitativo que emprega um mapa conceitual do processo de identificação de oportunidades pelo empreendedor, postulou que existem dois tipos de conhecimento prévio relevantes neste processo, sendo eles:

a) Conhecimento em área de interesse especial do empreendedor - uma área que pode ser descrita como fascinação e diversão. Conduzido por estes interesses, empreendedores despendem bastante tempo e esforços para alcançar aprendizado autodidata, ganhando profundo conhecimento sobre este tópico de interesse.

b) Conhecimento adquirido ao longo do tempo - não associado com o primeiro, resultado de escolhas racionais, com freqüência advertidos por outras pessoas de seu meio social (parentes, mentores, amigos). Após anos de experiência neste quesito, o empreendedor traz então as duas capacidades conjuntamente, o que pode levar a descoberta de novos mercados, produtos ou soluções para problemas de consumidores.

3) Redes Sociais

Hills (1997) aponta que empreendedores que possuem redes sociais extensas identificam significativamente mais oportunidades que empreendedores solos. Ele ainda coloca a hipótese que a qualidade da rede social pode afetar outras características como os alertas e a criatividade. De Koning (ARDICHIVILI, 1999) propõe um quadro de reconhecimento de oportunidades, onde empreendedores perseguem três atividades cognitivas (coleta de informações, pensamento através da fala, e avaliação de recursos) através de interação ativa com uma extensa rede social de pessoas. Essa rede inclui o círculo do empreendedor (pessoas de extenso conhecimento, relacionamento freqüente, sem serem parceiros em um negócio), "pessoas de ação" (pessoas recrutadas pelo empreendedor para prover recursos necessários pela oportunidade), parcerias (membro de início do negócio), e uma rede com laços fracos (utilizada para obter informações gerais que podem levar a identificação de oportunidades ou para responder a um pergunta de âmbito geral).

4) Traços de Personalidade

Apesar de estudos realizados não identificarem conclusivamente traços de personalidade singulares em um empreendedor, dois traços tem, entretanto, sido positivamente relacionados ao reconhecimento de oportunidades. Primeiramente a conexão entre otimismo e o reconhecimento de oportunidades tem sido observados por pesquisadores como Krueger e Dickson (1994) e Krueger e Brazeal (1994). O otimismo pode ser visto como uma "visão interna" do empreendedor do sucesso potencial de um empreendimento, amplamente baseada na sua auto-avaliação de habilidades e conhecimentos. Quando forçado a observar "de fora", empreendedores são muito mais realistas no julgamento de possíveis retornos.

O segundo traço de personalidade é a criatividade. Schumpeter (1934) foi o primeiro a introduzir a noção de que empreendedores bem sucedidos descobrem oportunidades que os demais não. Hills (1997) encontrou em sua

pesquisa que 90% dos entrevistados consideram criatividade muito importante para a identificação de oportunidades. No entanto, empreendedores solo, consideram mais importantes que empreendedores que possuem redes sociais. Eles também se vêem como mais criativos, e são mais propensos a dedicar tempo exclusivamente para o processo criativo. Hills conclui que empreendedores que estão conectados a fontes de oportunidades não necessitam ser tão criativos quanto os que não possuem essas conexões.

5) Descoberta acidental versus busca sistemática

Grande parte da literatura sobre empreendedorismo assume que o reconhecimento de oportunidades está precedido de uma busca sistemática de oportunidades disponíveis. No entanto, recentemente, alguns pesquisadores começaram a questionar estas idéias, postulando que as pessoas não buscam por oportunidades, e sim acabam por reconhecer o valor das informações novas, que recebem. (ARDICHIVILI, 1988) reportou que a maioria dos empreendedores na verdade reconhece, ao invés de procurar, as oportunidades para seus negócios. (ARDICHIVILI, 1989) descreve que empresas fundadas através de descobertas "acidentais" de idéias para negócios e que não foram submetidas a um exame formal, alcançaram ponto de equilíbrio de caixa financeiro (*break-even*) mais rápido do que aquelas submetidas a processos formais. Teach (1988) também encontrou diferentes estilos de reconhecimento de oportunidades ao longo de pesquisa com um grupo de presidentes de empresas de *software* em seu estudo. Somente por volta da metade deles eram a favor de um processo formal de busca de oportunidades.

Descobertas acidentais pode ser resultado de fortes alertas do empreendedor, enquanto o mesmo está em um modo classificado como "busca passiva". Neste modo, o empreendedor está receptivo, portanto não engajado em um processo de busca formal e sistemático. Alguns podem levantar a hipótese de, em um estado de "busca passiva", empreendedores com mais alto alerta, podem estar mais propensos a uma descoberta "acidental" do que outros com baixo alerta. O alerta do empreendedor parece ser um elemento

mais poderoso de descoberta - de forma acidental ou proposital - do que o nível de atividade da busca por oportunidades.

6) Experiência prévia com negócios

O tópico adicionado aos cinco iniciais do estudo de Ardichvili (2003), diz respeito ao conhecimento prévio na própria atividade de ser um empreendedor, ou seja, a experiência prévia na criação de negócios. Um estudo conduzido por Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2009) com 630 empreendedores no Reino Unido mostra que empreendedores com experiência prévia em posse de negócios, identificam mais oportunidades e também exploram mais oportunidades inovadoras com potencial de crescimento.

Estas experiências, porém, após certo nível de evolução, podem compensar negativamente os benefícios associados à posse prévia de negócios, através de preconceitos incorporados ao empreendedor, resultantes. A hipótese apresentada é que exista uma relação com forma de “U” inversa, entre experiências de posse de negócios com identificação de oportunidades.

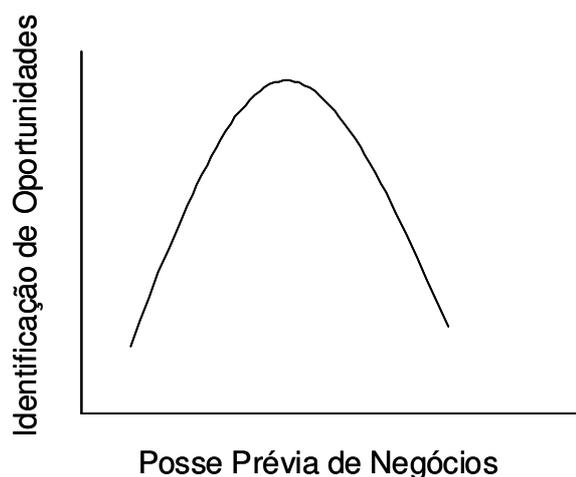


Figura 2: Identificação de oportunidades versus posse prévia de negócios

Fonte: Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008)

O estudo em questão ainda apresenta a hipótese onde relaciona o desenvolvimento de oportunidades com experiências de negócios que fracassaram, também na forma de uma curva em "U" inversa. Os resultados do estudo apontaram que empreendedores que vivenciaram fracassos em seus negócios, identificam mais oportunidades que os que não a possuem. Esta experiência se limita em 20% de negócios fracassados, isto é, desta razão em diante, os empreendedores identificam menos oportunidades que os demais.



Figura 3: Identificação de Oportunidade versus Experiências prévias fracassadas

Fonte: Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008)

2.2.2. Tipo de Oportunidade

Em relação aos tipos de oportunidades identificadas, Ardichvili (2003) acredita que o processo de desenvolvimento das mesmas podem se dividir em uma matriz de quatro tipos de oportunidades, adaptada da literatura sobre criatividade (GETZELS, 1962). Esta matriz diferencia as oportunidades entre origens e grau de desenvolvimento, onde o valor buscado / necessidades do mercado pode ser identificadas (conhecidas) ou não, e a capacidade de criação de valor definida ou não. Capacidade de criação de valor definida inclui especificações gerais de recursos intelectuais, humanos financeiros e/ou

físicos (e.g. especificações gerais para produtos/serviços). Na matriz, valor buscado pode representar os problemas enquanto capacidade de criação de valor pode representar as soluções.

Quadro 2: Matriz de tipos de oportunidade

		Valor Buscado/Necessidade do mercado	
		Não identificado	Identificado
Capacidade de Criação de Valor	Indefinido	"Sonhos" I	Resolução de Problemas II
	Definido	Transferência de Tecnologia III	Formação de negócios IV

Fonte: Ardichvili (2003)

A célula do canto superior esquerdo - capacidade de criação de valor indefinido e valor buscado não identificado (problemas e soluções desconhecidos) - podem representar o tipo de criatividade associada a artistas, "sonhadores", designers, e inventores interessados em mover conhecimento prioritário em nova direção ou empurrando tecnologia através de seus limites.

A célula superior à direita - cujo valor buscado é identificado, porém a capacidade de criação de valor é indefinida (problemas são conhecidos, mas soluções não) - descrevem situações onde a resolução estruturada de problemas, incluindo busca de informações, ocorre. O objetivo do desenvolvimento de oportunidades nesta situação é usualmente o desenho de um produto ou serviço específico para atender uma necessidade de mercado.

A célula inferior à esquerda - valor buscado indefinido, mas capacidade definida (problemas desconhecidos, mas soluções disponíveis) - inclui os desafios da chamada "transferência de tecnologia", ou seja, capacidades disponíveis à procura de uma aplicação ou capacidade ociosa. Desenvolvimento de oportunidades enfatizam a busca pela aplicação de um produto ou serviço concebido, mais do que o seu próprio desenvolvimento.

Por fim no canto inferior direito - onde valor buscado é identificado e as capacidades são definidas (problemas e soluções são ambos conhecidos) - desenvolvimento de oportunidades envolve a combinação de necessidades e recursos conhecidos para a criação de negócios que podem criar e entregar valor.

2.3. Estratégia e Adaptação Estratégica

Por quase três décadas gestores tem aprendido a trabalhar com um novo ambiente organizacional. Companhias precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam comparar e melhorar seu desempenho continuamente para adquirir a melhor prática. Elas precisam buscar informações agressivamente para ganhar eficiência e gerar algumas habilidades essenciais na corrida para estar na frente das rivais.

2.3.1. Estratégias da Organização

Uma companhia pode suplantar rivais somente se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar. Precisa apresentar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a baixo custo ou ambos. A aritmética da lucratividade superior segue: apresentar maior valor permite à companhia cobrar preços médios unitários mais altos. Afinal de contas, todas as diferenças de custo ou preço entre companhias derivam de centenas de atividades requeridas para criar, produzir e entregar seus produtos ou serviços, tais como apelar aos clientes, montar produtos finais e treinar empregados. Custo é gerado pelo desempenho de atividades e, vantagem de custo surge, quando o desempenho de atividades particulares é mais eficiente que a dos competidores.

O problema a partir daí é a distinção entre eficiência operacional, que pode ser facilmente copiada a estratégia empresarial. Eficiência operacional (E.O.) significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os rivais. E.O. inclui, mas não é limitada à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permitam a uma companhia utilizar melhor seus recursos reduzindo, por exemplo, defeitos em produtos ou desenvolvendo produtos melhores de modo mais rápido.

Ao contrário, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar atividades semelhantes de maneiras diferentes. Diferenças em E.O. entre companhias são grandes. Algumas companhias são capazes de obter mais dos seus recursos do que outras porque elas eliminam esforços supérfluos, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor os empregados ou têm maior discernimento em gerenciar atividades particulares ou grupos de atividade. Estas diferenças em E.O. são uma importante fonte de diferenças em lucratividade entre competidores, porque elas afetam diretamente o custo relativo de posicionamento e seus níveis de diferenciação.

Diferenças em E.O. eram o ponto central do desafio japonês às companhias ocidentais nos anos 80 (PORTER, 1996). Os japoneses estavam tão à frente das rivais em E.O. que eles podiam oferecer baixo custo e qualidade superior, ao mesmo tempo. No entanto, muitas vezes os ganhos desta E.O. se refletiam somente para o cliente. A extensa competitividade e briga constante por manutenção de uma posição de mercado suportada por esta eficiência, acarretava em perdas sistemáticas de margens de lucro para a empresa. Além do mais, esta busca por benchmarking, mais as mesmas se parecem, e mais ficam genéricas, trazendo assim a guerra onde não existiam vencedores (PORTER, 1996).

A palavra estratégia vem sido utilizada no mundo empresarial há um longo período de tempo. Gestores a usam de forma livre e muitas vezes desprovida de significado, mas apesar disso consideram-na como o ponto alto da atividade de gestão empresarial. Acadêmicos a tem estudado de forma

exaustiva há mais de duas décadas, e mesmo sendo uma palavra tão influente, ainda sim seu real significado ainda gera muita dúvida e controvérsias.

Uma definição, muitas vezes presentes em livro de administração que tratam do assunto, é dada como sendo uma resposta a necessidade da organização de alinhar os resultados da mesma a sua missão e objetivos. Porter (1996) a define como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades. Entre as principais características em comum entre as escolas de pensamento, segundo Mintzberg (1998), temos:

- 1) Estratégia leva em conta tanto a organização como o ambiente
- 2) A substância da estratégia é complexa
- 3) Estratégia afeta o bem estar de toda a organização
- 4) Estratégia envolve assuntos tanto de conteúdo como de processo
- 5) Estratégias não são puramente deliberadas
- 6) Existem vários níveis de estratégia dentro das organizações
- 7) Estratégia envolve vários processos conceituais de pensamento.

Entre as divergências, pode-se perceber que muitas vezes os gestores, ao questionados, conceituam estratégia como um plano, uma direção, um guia ou curso para ações futuras. Estes planos, entretanto, são dificilmente identificados, quando os mesmos gestores são indagados sobre as estratégias utilizadas em suas empresas nos últimos 5 anos passados. Ao invés de enxergar o que a empresa pretendia, geralmente será enxergado o que a empresa efetivamente fez. Sob essa ótica da observação do que as organizações traçam ao longo do tempo, pode-se considerar a estratégia como

um padrão, que deve ser consistente com o comportamento da mesma ao longo do tempo (MINZBERG, 1998).

Ambas as definições parecem ser válidas: organizações desenvolvem planos para o futuro enquanto também envolvem padrões ao longo do tempo. Mintzberg (1998) divide os dois conceitos entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas respectivamente. Ao fazer o elo entre as mesmas, percebemos que idealmente as estratégias pretendidas devem convergir para as realizadas (estratégias deliberadas). No entanto, ao mesmo tempo eclode a questão de que nem todas as estratégias realizadas são necessariamente planejadas (pretendidas). Tanto os ambientes interno e externo à organização são mutáveis ao longo do tempo e assim influenciam mudanças não planejadas dentro das organizações. Estas mudanças por sua vez devem influenciar as estratégias das organizações para que consigam manter suas competitividades nos seus mercados pretendidos. O fruto desta preocupação são as estratégias emergentes, sendo estratégias realizadas sem terem sido previamente planejadas.

É importante perceber que uma empresa que tivesse estratégias realizadas puramente fruto de estratégias deliberadas, representaria a ausência de um processo de aprendizado organizacional, assim como o contrário, provindas apenas de estratégias emergentes, significaria falhas no processo de planejamento da empresa. Um balanço entre as deliberadas e as emergentes, no entanto, mostra que a organização se planeja sem ignorar as mutações ambientais que a rodeiam. A figura 1 ilustra o fluxo de estratégias sob o ponto de vista de concepção.

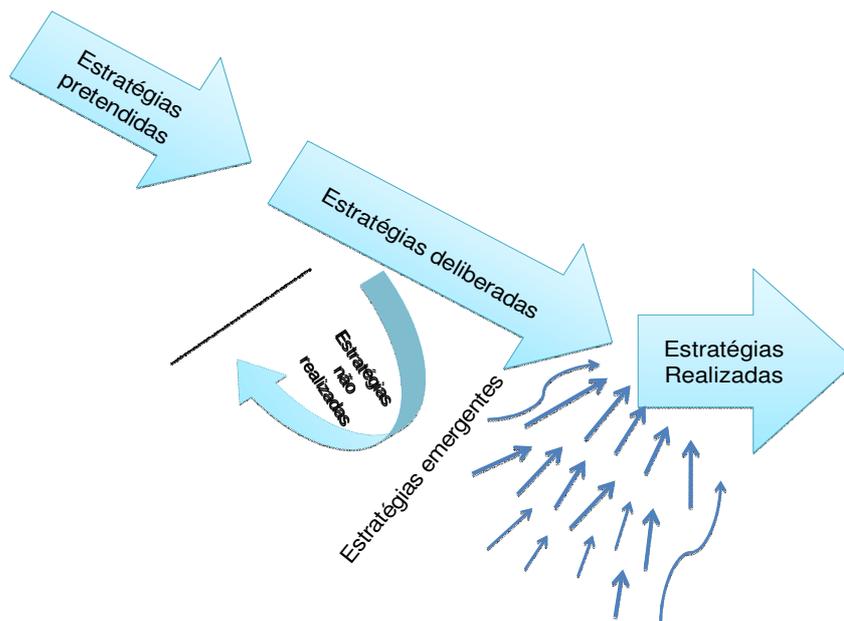


Figura 4: Formação de estratégias de Mintzberg

Fonte: Mintzberg 1998

Mintzberg em *Strategy Safari* consegue distinguir as óticas de pensamento estratégico onde elenca as principais características, divergências e ferramentas de cada escola. Os três agrupamentos de escolas feitas pelo autor são:

- 1) Grupo Prescritivo - Possuem foco na forma em que as estratégias devem ser formuladas, e não em como elas essencialmente se formam. Fazem parte deste agrupamento as escolas de Design, Planejamento e Posicionamento.
- 2) Grupo Descritivo - Se detêm menos nos aspectos ideais de comportamento estratégico, e mais em descrever como estratégias, de fato, são geradas. Fazem parte deste grupo as escolas de Empreendedorismo, a Cognitiva, a de Aprendizado, a de Poder, a Cultural e a Ambiental.
- 3) Grupo de Configuração - Visa unir as diversas partes da composição da estratégia, o processo de criação, o conteúdo das estratégias, e a estrutura organizacional. Este grupo é composto apenas pela escola de Configuração.

Abaixo temos o quadro 3 com as principais características e ferramentas de cada escola de pensamento estratégico:

Quadro 3: Características, ferramentas e técnicas das escolas de pensamento estratégico

Escolas	Formação de Estratégias	Características	Agrupamento	Ferramentas e Técnicas
Design	Processo de Concepção	Mais difundida escola de estudo de estratégia. As estratégias devem ser uma combinação entre qualificações e oportunidades de mercado, que posicionam a empresa em seu mercado. São concebidas através de processo deliberativo do corpo executivo da organização.	Grupo Prescritivo	SWOT
Planejamento	Processo Formal	Processo de concepção guiada através processo formal, com diversos passos, delineada por checklists, por planejadores especializados com acesso direto ao CEO		Plano Máster (objetivos, orçamentos, estratégias, programas)
Posicionamento	Processo Analítico	Determina que apenas algumas estratégias de posicionamento são desejadas para qualquer indústrias: aquelas que criam defesas contra competidores potenciais e futuros.		Análise BCG, Modelo PIMS (Profit Impact of Market Strategies); 5 Forças; Estratégias Genéricas (Diferenciação, Foco, Custos), Cadeia de Valor
Empreendedorismo	Processo Visionário	Processo de formação de estratégias como visão (intuição julgamentos, experiência, idéias)	Grupo Descritivo	
Cognitiva	Processo Mental	Visa entender o que o processo de construção estratégica significa em termos de fatores cognitivos/psicológicos humanos.		Mapas de construção mental
Aprendizado	Processo Emergente	Estratégias Emergem como pessoas, individualmente ou coletivamente, através de processo de aprendizagem		Espiral de Aprendizagem
Poder	Processo de Negociação	Formações de estratégias favoráveis aos interesses da empresa com o uso de poder e política.		
Cultural	Processo Coletivo	Formação de estratégia com base em processo de interação social, baseado nas crenças e entendimentos partilhados pelos membros da organização. Estratégia como perspectiva		
Ambiental	Processo Reativo	Consideram o Ambiente como ator principal na geração de estratégias de uma organização, que é então passiva e reativa no processo.		
Configuração	Processo de Transformação	Tenta unir conceitos das outras escolas, através do estudo da configuração da organização e o contexto que o rodeia e a transformação do processo de construção estratégica.		Configuração

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mintzberg (1998)

As escolas acima estão associadas a períodos históricos, e por isso passam ao longo do tempo por um processo de evolução de seus conceitos. Mintzberg (1998) procura em sua pesquisa, além de fazer um detalhamento das escolas, elencar as principais críticas e deficiências de cada uma, facilitando o entendimento do porque do grande número de pensamentos e escolas sobre o tema. As principais críticas estão elencadas no quadro abaixo:

Quadro 4: Principais críticas de Minzberg as Escolas de Pensamento

Estratégico

Escolas	Críticas
Design	<ul style="list-style-type: none"> - Ignora o processo de aprendizado da organização ao longo do tempo e sua influência das estratégias (estratégias emergentes não consideradas) - Sugere que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia, o que pode desarticular as habilidades já existentes da organização. - Estratégias são estáticas, com pouca maleabilidade para adaptações ao longo do tempo.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Para esta metodologia dê certo, a organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou assumir sua estabilidade. - Planejamento afastado da execução (gerenciamento por controle remoto). - Dificuldades ou impossibilidade dos gestores operacionalizarem o que os planejadores idealizaram
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Não consideram as forças sociais e políticas no ambiente competitivo - Se preocupa pouco com o contexto individual da indústria - A preocupação com os cálculos, que pode impedir aprendizado, criatividade e comprometimento pessoal - As estratégias genéricas são bem definidas e limitadas.
Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de estratégias nas mãos de um indivíduo - Busca por oportunidades é maior do que a gestão - Decisões repentinas e drásticas são constantes - Busca incessante por crescimento (ego do empreendedor)
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos desenvolvem o entendimento e influência de fatores como: lapsos criativos, experiência e sínteses intuitivas
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Guiar-se pelo processo de aprendizagem pode levar a um desmantelamento da estratégia, ou não ter nenhuma
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a dar menos atenção as forças culturais e de liderança.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Conceitos podem parecer vagos e redundantes - Podem desencorajar mudanças necessárias (estagnação)
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - É vaga, e da pouca margem a seleção de alternativas a organização.
Configuração	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria pode ser falha por considerar não considerar etapas de mudanças intermediárias

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mintzberg (1998)

2.3.2. Mudança e adaptação estratégica

Como visto anteriormente, estamos em uma era de discontinuidades (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Poucas empresas que começaram a década de 1980 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. A maioria viu a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais.

Segundo Hamel e Prahalad (1990), não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez, pois por mais importante que sejam essas tarefas, a mesma precisa ser capaz de mudar, regenerando suas estratégias e reinventando seu setor. Uma empresa perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar, ou seja, a defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança. Ainda segundo os autores, a busca da competitividade envolve o ataque em três frentes:

- Reestruturação do portfólio
- Reengenharia de processos e melhoria contínua (fazer melhor)
- Reinvenção dos setores e regeneração das estratégias (fazer diferente)

Para Miles e Snow (1978), o ciclo de adaptação estratégica vem auxiliar no desenvolvimento e compreensão do processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes e tem a finalidade de apresentar a natureza das inter-relações da problemática que as organizações precisam resolver, a fim de obter um posicionamento estratégico dentro do seu mercado.

A tipologia proposta pelos autores consegue transpor uma questão crucial na avaliação de estratégias, presente em outras tipologias: a distinção entre estratégias intencionais, ou seja, aquelas que os gerentes haviam planejado executar, e as realizadas, isto é, as estratégias que efetivamente

ocorreram na prática e que podem ser diferenciadas das anteriores (MINTZBERG, 1988), na medida em que seu foco de análise da resposta intencional da empresa.

A tipologia de Miles e Snow (1978 apud ROSSETTO 2001) focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. O modelo é composto por dois elementos básicos:

- Uma abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão de uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu meio ambiente;
- Uma tipologia organizacional retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas.

Miles e Snow (1978 apud ROSSETTO 2001) identificam então quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospectora, analista, reativa e defensiva.

A *postura prospectora* é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; freqüentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

Na *postura analista*, as empresas operam em dois tipos de domínio produto-mercado (ANSOFF, 1979 apud ROSSETTO, 2001), um relativamente

estável e outro em permanente mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

Na *postura reativa*, os executivos seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. Pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais.

Por último, tem-se a *postura defensiva*, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Os seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

Segundo Miles e Snow (1978, apud CAMPANAG, 2002), a adaptação organizacional é um ciclo de ajustamentos potenciais que requerem a simultânea solução de três problemas:

- O problema empresarial – voltado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da organização. Sua solução é obtida por meio de desenvolvimento e projeção organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, isto é, domínio organizacional produto / mercado.
- O problema de engenharia – envolve a criação de mecanismos capazes de implantar respostas ao problema empresarial. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e para modificar e / ou formar novos elos de

informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia.

- O problema administrativo – abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. Refere-se à redução de incerteza dentro do sistema organizacional e estabilização das atividades que resolveram com sucesso problemas da organização durante a fase empresarial e da engenharia. Envolve a estrutura, processo e a inovação e posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subseqüentes.

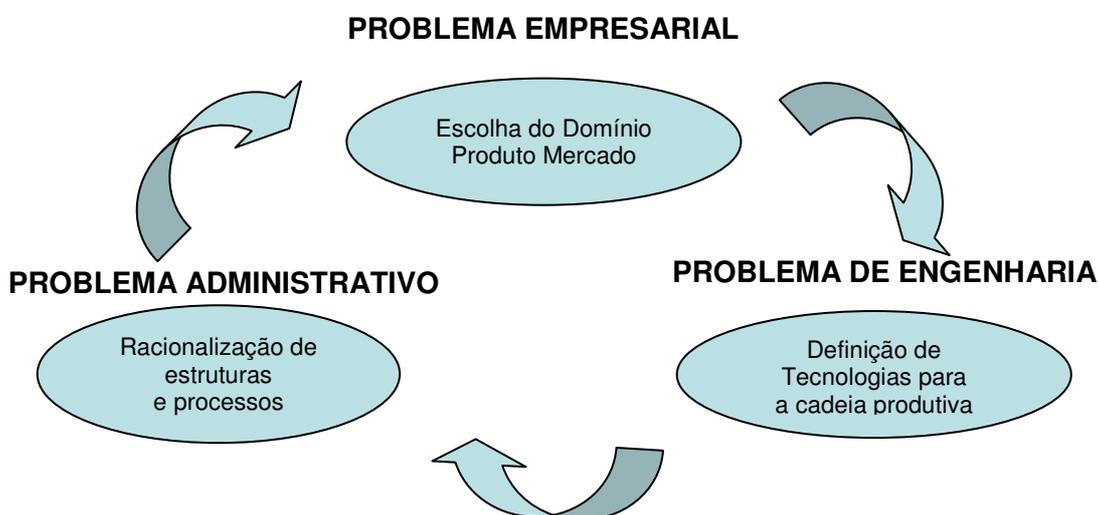


Figura 5: Ciclo de adaptação estratégica.

Fonte: Miles e Snow (1978)

A adaptação organizacional pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais:

- Empresarial (definição do domínio);
- Engenharia (tecnologia);
- Administrativa (estrutura e processo de inovação).

Pettigrew (1987) analisa o processo de mudança sobre os eixos verticais e horizontais. O nível vertical apresenta a intensidade da análise sobre o

fenômeno e as dimensões da mudança estratégica a ser analisada. O nível horizontal refere-se a questão temporal dos fenômenos, ou seja, como estas dimensões se modificam através do tempo.

As dimensões da mudança estratégica definidas por Pettigrew (1987) em seu modelo, definidas abaixo são: o conteúdo, o contexto e o processo.

- Conteúdo da Mudança (o quê?) - refere-se à área particular de transformação a ser analisada. No ambiente empresarial, as organizações podem promover mudanças em elementos como tecnologia usada, portfólio de produtos, posicionamento geográfico, cultura organizacional entre outros.

- Contexto da Mudança (por quê?) - É dividido entre contexto interno ou externo à organização. O externo é formado pelo ambiente político, geográfico, econômico, social e competitivo em que a mesma está inserida. Já o contexto interno, refere-se a políticas e normas internas, estrutura e cultura organizacionais que compõem o a dinâmica em que as idéias e oportunidades de mudança poderão surgir.

- Processo de Mudança - (como?) - Referem-se às ações, reações e interações entre as diversas partes atuantes no negócio, e que procuram mover a empresa da situação presente para um estado futuro.

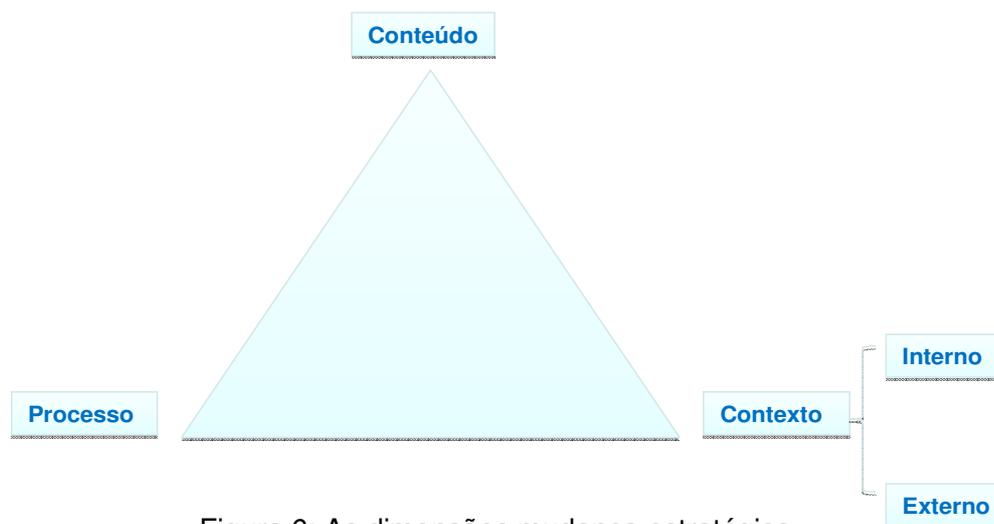


Figura 6: As dimensões mudança estratégica

Fonte: Pettigrew (1987)

2.4. As competências individuais da organização

Competência, que é uma palavra comumente utilizada para designar uma pessoa capaz e qualificada para determinada atribuição, também é utilizada para designar o nível de eficiência que a mesma impõe em determinada atividade. O seu oposto além de apresentar a negação desta capacidade, traz consigo um sentido pejorativo e depreciativo.

Segundo o dicionário Webster (1981, p. 63), competência seria a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Um primeiro marco das discussões sobre competência foi o trabalho *Testing for Competence rather than Intelligence* de McClelland (1973). Segundo este autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de **habilidades**: demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

O desenvolvimento deste conceito nos Estados Unidos tem como base os princípios do taylorismo-fordismo, tanto no campo profissional tanto no campo acadêmico, onde competência é a tarefa e conjuntos de tarefas de conceituam um cargo. Neste contexto, o conceito de qualificação estava exclusivamente calcado na relação profissional entre o indivíduo e a

organização. Sistemas baseados neste conceito ainda são muito utilizados por grandes organizações, como forma de avaliar os desempenhos de seus funcionários, tomando como base atitudes e comportamentos que a mesma considere como estratégicos para seus objetivos, inclusive vinculando, muitas vezes, a sistemas de recompensas financeiras variáveis.

Ainda na década de 70, segundo FLEURY e FLEURY (2001) emerge uma corrente de pensamento francês, observando a distância que havia entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente da indústria, e o que o mercado de mão-de-obra oferecia. Procuraram então, estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*. A partir daí o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

O conceito de competência não deve se limitar a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (apud FLEURY e FLEURY, 2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

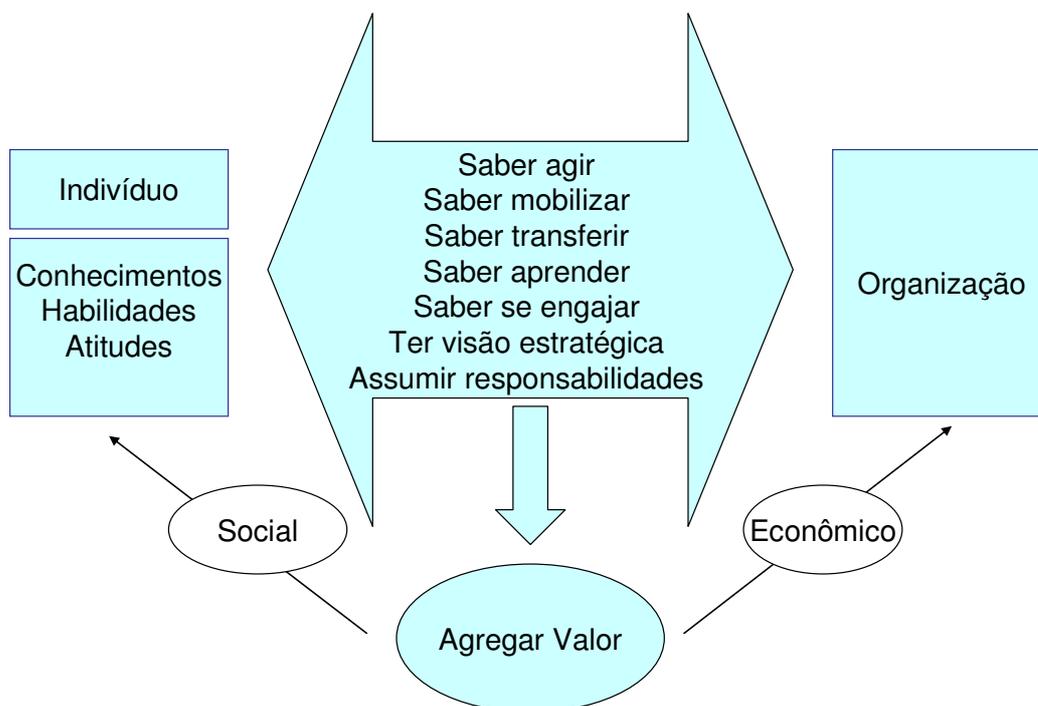


Figura 7: Processo de agregação de valor ao indivíduo

Fonte: (FLEURY e FLEURY, 2001)

Seguindo os preceitos apontados acima, pode-se definir competência então, segundo (FLEURY e FLEURY, 2001), como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O modelo de gestão de recursos humano baseado em competências traz vantagens e levam a performances superiores. É possível se definir performances superiores neste caso como sendo apenas a habilidade de exercer uma função profissional de forma a atender ou superar as expectativas que a organização possui para a mesma (*Competency-Based Model*). Empresas que possuíam algum processo de gestão por competências ou gestão do conhecimento, sempre conseguiram enxergar os potenciais ganhos em investimentos no desenvolvimento de competências dos seus funcionários, sejam elas profissionais ou pessoais.

A grande questão balizadora da extensão destes investimentos por parte da empresa é a recuperação dos mesmos por parte da organização. Esta preocupação não passa simplesmente pelos resultados imediatos destes investimentos, mas sim pelo prazo em que os mesmos estarão disponíveis, pois ao mesmo tempo em que para a empresa o funcionário fica mais valioso, é a mesma a sensibilidade do mercado em relação a este profissional. Assim, muitas organizações têm vinculado os grandes investimentos em formação de funcionários a contratos ou termos de compromissos unilaterais temporais para a manutenção do funcionário a empresa, estipulando multas, geralmente equivalente ao valor investido na formação, caso o mesmo se desligue da organização por vontade própria em prazos menores aos estipulados nos termos do contrato.

2.5. Financiamentos na montagem de negócios

2.5.1. O uso de capital de terceiros

De acordo com o ponto de vista comumente denominado “tradicionalista” uma combinação ótima de capital de terceiros e capital próprio pode ser obtida e deve ser buscada pelas empresas a fim de maximizar o seu valor de mercado. Segundo (FAMA, 2001), a maximização de valor opera-se por meio da minimização do custo total do capital empregado pela firma para financiar suas atividades. Segundo (DURAND, 1952), que foi um dos pioneiros na investigação das possibilidades, se os investidores concordarem com um método de precificação da empresa baseado em seu fluxo de caixa esperado trazido a valor presente, é possível aumentar o valor da firma por meio da redução da taxa de desconto, ou seja, do custo de oportunidade do capital empregado.

Fama (2001) aponta que o capital de terceiros é geralmente mais barato que o capital próprio, uma vez que o primeiro implica em uma obrigação contratual de pagamentos por parte da empresa, enquanto o último constitui um valor residual sobre o seu fluxo de caixa. Assim mesmo, Durand (1952) aponta que a condição de risco que se encontra a empresa, pode, no entanto, elevar o custo de captação deste capital no mercado, podendo ocorrer o efeito inverso ao desejado, ou seja, um aumento do custo médio ponderado de capital da empresa. Esta visão porém, é melhor abordada na visão de Modigliani e Miller (1958).

Modigliani e Miller (1958) contestaram a visão “tradicionalista” quando propuseram que a estrutura de capital é indiferente para determinação do valor da empresa, atendendo certas restrições. Segundo os autores, num mercado eficiente, a possibilidade de arbitragem de mercado força que, a partir da consideração dos riscos da empresa, as taxas de captação de recursos no mercado sejam contrabalanceadas até o ponto de se equivaler aos custos do capital próprio. Para tal estudo, foram consideradas as seguintes premissas:

- Ausência de custos de falência;
- Apenas dois títulos possíveis de emissão pelas empresas: dívida sem risco e ações
- Todas as firmas pertencem à mesma classe de risco;
- Não há assimetrias de informações entre indivíduos dentro e fora da empresa (não há custos de agência);
- Os administradores sempre procuram maximizar a riqueza dos acionistas;
- Não há impostos.

Esta última proposição gerou em 1963 uma revisão do seu trabalho, que passou a considerar uma alíquota de imposto de renda maior que zero. Com esta consideração, os autores concluem que quando maior for alavancagem, menor será o montante de impostos de renda a ser pago para um mesmo lucro

antes de impostos, o que evidencia um considerável benefício proporcionado pelo endividamento.

2.5.2. Importância do financiamento para o empreendedor

Na montagem de um negócio, a etapa de maior desembolso financeiro, com certeza é a fase inicial. Nesta fase, também é onde o empreendedor possui menos experiência, visibilidade, poder de negociação, capacidade de demonstrar e convencer outros de suas idéias e capacidades.

Dentre os principais gastos que existem num processo inicial de empreendedorismo, temos em geral a aquisição de ativos, a contratação de equipe de trabalho, investimentos de marketing e publicidade, aquisição ou locação de base operacional e administrativa e estruturação administrativa física. Inicialmente é essencial que o empreendedor já tenha elaborado seu plano de negócios o mais detalhado possível.

O plano de negócios é um documento com as bases do empreendimento e deve conter todo o planejamento estratégico do empreendimento, abrangendo os pontos fortes, fracos, sob a ótica interna, e oportunidades e ameaças, sob a ótica externa a organização, conforme a ferramenta SWOT (PORTER, 1980). Deve conter também uma análise dos clientes, fornecedores, os concorrentes, novos entrantes, e possíveis substitutos que o negócio irá encontrar, podendo ser elaborado com base na ferramenta de Cinco forças (PORTER, 1980).

	Fatores Internos	Fatores Externos
Prejudicam	Fraquezas	Ameaças
Auxiliam	Forças	Oportunidades

Figura 8: Análise SWOT
Fonte: Adaptado de Porter (1980)

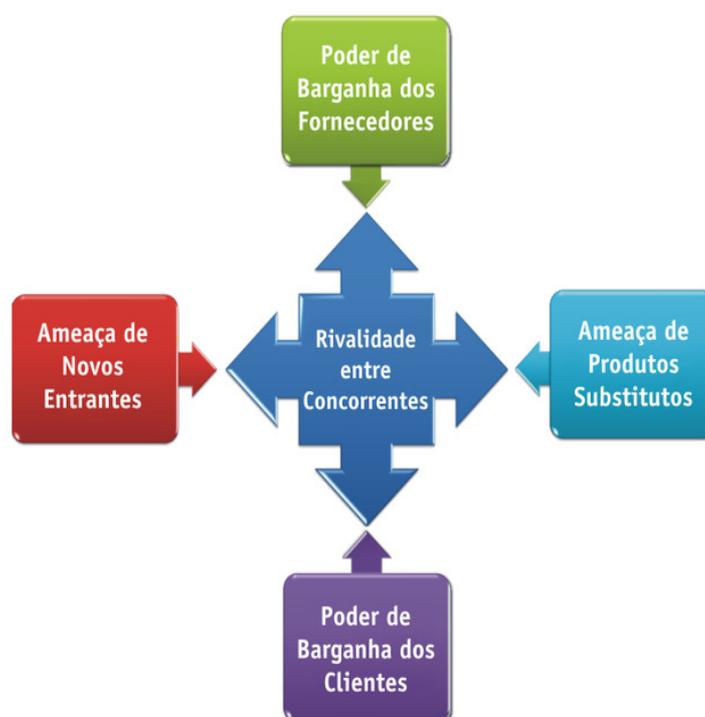


Figura 9: Análise das cinco Forças
Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Além de uma análise estratégica, outra parte muito importante que deve estar presente num plano de negócios, é a projeção dos futuros fluxos de caixa do negócio, que são de suma importância para o agente financiador poder avaliar o potencial de geração de riquezas do empreendimento, além do risco envolvido no mesmo.

Além da fase inicial do empreendimento, linhas de financiamento dentro das empresas são bastante comuns para apoiar atividades e etapas como:

- a. **Pesquisa e Desenvolvimento** - Caracterizadas por serem de médio ou longo prazo, bastante intensivas em capital, e não possuírem retorno financeiro previsível ou garantido. Pode representar importantes vantagens competitivas.
- b. **Capital de Giro** - Montante de capital necessário para que a empresa opere. Representa o ativo circulante da empresa, ou seja, conjunto de recursos de capital que se transformam em recursos monetários no decorrer de um ciclo operacional (MENEZES e SOUZA, 1997)
- c. **Expansões/Novos Negócios** - Estas duas fases distintas exigem o dispêndio de grande montante de capital. As diversas formas de financiamento são os principais agentes impulsionares destes processos nas empresas.
- d. **Alavancagem Financeira** - Alavancagem Financeira, segundo (FAMA, 2004), pode ser definida como um aumento do endividamento da empresa, onde a empresa deixa de utilizar seu capital disponível, por despesa fixa (dívida) com impacto diferenciado no fluxo de caixa da empresa. Assim sendo, ela acontece de forma positiva, quando os capitais de terceiros de longo prazo produzem efeitos positivos sobre o patrimônio líquido. Dessa forma, o mesmo só é vantajoso para uma empresa, quando o retorno sobre o ativo for superior ao retorno sobre o patrimônio líquido.

Independente dos motivos de busca de financiamento apresentados, essa busca, hoje, pode ser feita de diversas formas e através de diversos meios disponíveis. O porte, as necessidades, a etapa de desenvolvimento existem diversos meios disponíveis hoje no mercado para o financiamento de

empreendimentos em suas diversas necessidades, portes e etapas de desenvolvimento. Bancos comerciais e de fomento

Os principais órgãos e formas de financiamento e usuais no mercado brasileiro, geralmente, utilizados por empreendedores são:

a. Bancos de Investimento/Comerciais/Fomento

Os Bancos de Investimento ou Comerciais têm a concessão de financiamentos e o recebimento de juros seu negócio principal. Desta forma possuem baixa disponibilidade, apesar de bastante crescente, no fornecimento de crédito ao pequeno e médio empreendedor na sua fase inicial, ao menos que as taxas oferecidas sejam elevadas e o financiamento do projeto (*project finance*) seja analisado com elevado rigor.

O papel destes agentes se concentra de maneira mais acentuada em grandes financiamentos de grandes empresas, em geral que já se encontram em fase operacional, e necessitam do capital, seja para giro, seja para alguma expansão/compra de ativos, ou para eventual suporte a saúde financeira da mesma.

Os bancos e órgãos de fomento estatais como o BNDES e FINEP tem elevada importância na impulsão no aumento da atividade empreendedora no país. Por visar o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial mais do que a efetiva maximização da remuneração do capital despendido, através do oferecimento de capital taxas extremamente atrativas para amortizações a longos prazos, estes órgãos tem a capacidade de atender a uma vasta gama de categorias e portes de empreendimento, com taxas atrativas e prazos adequadamente dilatados às possibilidades dos clientes.

b. Venture Capital

Venture Capital pode ser definido com um tipo de Fundo de Participação Privada (*Private Equity*) que através da participação acionária dentro de uma

empresa, geralmente em seu estágio mais inicial de maturação, injetam dinheiro nas empresas (comprando estas participações) com grande potencial de geração de resultados futuros, e geralmente com grau acentuado de risco associado. Este processo de venda de participação acionado pela organização a investidores selecionados, é conhecido no mercado como *Private Placement*.

Como benefícios deste processo para o empreendedor ou empreendimento, tendo a captação de dinheiro, a um custo muito menor do que os oferecidos por linhas de crédito de instituições financeiras, e a divisão do risco com estes investidores, que são investidos na empresa a um retorno não garantido de dividendos futuros e a conseqüente valorização daquela empresa no mercado. Como principal desvantagem, temos a divisão do controle e decisões do empreendedor com este grupo de investidores que muitas vezes podem ter idéias conflitantes, e a divisão dos ganhos de valorização esperada.

c. O Processo de Abertura de Capital via OPI (Oferta Pública Inicial de Ações)

A oferta pública inicial de ações (OPI), mas conhecida pelo termo em inglês *IPO (Initial Public Offer)*, é o método de captação o qual as empresas vão a mercado levantar recursos, vendendo ações a diversos pulverizados em uma negociação pública. A diversificação de investidores, apesar de poder proporcionar um custo de capital para a companhia seja mais baixo, acarreta maiores custos administrativos associados como comissões e taxas, preparação inicial de informações a serem disponibilizadas para o lançamento, tais como: Contratação de bancos para desenharem o processo de lançamento, contratação de consultorias jurídicas para acompanhar e aconselhar no processo, entre outros. O maior custo a ser incorrido, porém pode ser o '*underpricing*' que é comumente entendido como a diferença entre o preço de fechamento ou abertura de determinado ativo em seu primeiro dia de negociação e o preço de sua oferta inicial, expressa como percentual do preço da oferta e que pode ser tão maior quanto menos conhecida é a empresa. Diversas são as teorias sobre as razões de uma empresa ir à Bolsa para

levantar capital. Segundo (CAMPOS, 2008), as quatro principais motivações que teorias acadêmicas sugerem para a decisão de ir a público:

- Minimizar custo de capital - Empresas conduzem um oferecimento público quando o levantamento externo de recurso minimizará seu custo de capital e baseado na assimetria de informação e possível desvalorização do preço da ação.
- Desinvestimento - OPI permite ao proprietário sacar dinheiro, dando oportunidade aos donos de retirada para ganhos pessoais, e muitas vezes dando oportunidade ao *venture capitalist* de saírem da empresa, fornecendo uma atrativa estratégia;
- OPI como moeda de troca – Oferta Pública Inicial é o primeiro passo para tomar uma empresa a preços atrativos. O processo cria ações públicas que podem ser utilizadas como moeda corrente na aquisição de outras empresas.
- Estratégia de Movimento - OPI alarga a base da estrutura de propriedades da empresa. As organizações conduzem um processo de oferta pública inicial de ações para a vantagem do primeiro movimento. Sugerem também que este processo pode aumentar a publicidade ou a reputação das firmas (em especial as públicas). Por fim, vemos que a recomendação dos analistas para compra pode ser revisada para cima após uma OPI devido aos benefícios observados na organização de informações e transparência das empresas. Assim a cobertura dos analistas pode então motivar a firma para conduzir este processo.

A decisão de fazer uma Oferta Pública Inicial de ações porém, pode ser uma das decisões mais difíceis e de mais forte impacto na estrutura financeira de uma organização. Esta decisão expõe a empresa e seus administradores ao escrutínio de analistas e investidores, bem como de autoridades fiscais e também de seus concorrentes. Ao decidir por se fazê-la, a empresa deve considerar os esforços e custos (disponibilização de informações, honorários e

taxas, tempo de dedicação dos administradores, perda de confidencialidade de informações, entre outros) que deverão ser despendidos antes, durante e após o oferecimento para disponibilizar aos investidores informações relevantes sobre o passado, presente e futuro da empresa.

Empreender um processo de OPI significa que em um período antes do oferecimento a empresa já deve começar a se preparar para atender a requisitos legais exigidos pelos órgãos reguladores para que se possa ir a público. Assim bem antes da Oferta Pública a empresa deve começar a adequar sua contabilidade para que se possam ter informações mínimas dentro de determinados critérios disponibilizadas ao público. Tempo e esforço da alta gestão da empresa devem ser empregados para garantir que as informações a serem disponibilizadas estão dentro dos padrões exigidos. Toda a organização deve ser estruturada para, a partir da OPI, seguir as regras de uma empresa de capital aberto com informações mínimas padronizadas, área estruturada de atendimento ao investidor, publicações obrigatórias periódicas de demonstrações dos resultados da empresa, comunicação ao mercado de fatos relevantes que possam vir a afetar a empresa, entre outros.

Diversos estudos apontam para custos e benefícios de se empreender uma OPI e entre os mais importantes pode-se destacar como custos: perda de confidencialidade de informações, maior disposição ao fisco, custo de se fazer uma OPI, como taxas e honorários, *underpricing*, etc. Como benefícios, segundo Black e Gilson (1998) pode-se destacar: a criação de uma moeda para futuras aquisições, a redução nos custos de capital, aumento do poder de barganha com bancos, possibilidade de vendas de participação dos *Venture Capitalists*, diluição do poder de sócios dos minoritários, entre outros.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Este capítulo tem como objetivo fundamentar e detalhar o método científico utilizado nesta pesquisa.

A origem remota do método científico situa-se na Grécia clássica com René Descartes, com o nascimento da dialética, que se apresentava como método de pesquisa e busca da verdade por meio da formulação adequada de perguntas e respostas.

Metodologia científica pode ser definida como o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

O emprego da metodologia científica tem por objetivo, pois, solucionar as questões relativas à classificação de dados, segundo critérios preestabelecidos, e orientar as pesquisas futuras, além de facilitar o treinamento de especialistas. Pelo fato de selecionar dados iniciais, toda metodologia se impregna de uma filosofia particular que se resume nas conclusões a que conduz.

3.1. Pesquisa

A proposta de Descartes foi chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição dos problemas em partes pequenas. Tais características definiram as bases da pesquisa científica. Isaac Newton, cientista inglês, astrônomo, alquimista, filósofo natural e teólogo, desenvolveu empiricamente a metodologia científica.

3.1.1. Definição

Pesquisa científica pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Do ponto de vista da elaboração de projetos de pesquisa, pode-se iniciar pela classificação adotada por (GIL, 2002), que classifica as pesquisas segundo seus objetivos e abordagem. Isso, ao seu ver, independe da natureza da pesquisa, que pode tanto ser básica como aplicada, ou seja, ter foco em razões de ordem intelectual ou em razões de ordem prática. Gil argumenta que a pesquisa básica e a aplicada não se configuram como auto-excludentes entre si, pois a realidade tem demonstrado que uma pesquisa sobre problemas práticos pode levar à descoberta de princípios científicos, e vice-versa.

3.1.2. Classificação

Pode-se classificar as pesquisas segundo seus objetivos, ou seja, como exploratórias, descritivas e explicativas; e, com relação à abordagem que utilizam, em quantitativas e qualitativas. As pesquisas qualitativas, por sua vez, podem ser de três tipos: documentais, etnográficas e estudos de caso.

Segundo (GIL, 2002), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada da seguinte forma:

A - Pesquisa exploratória: Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

B - Pesquisa descritiva: Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. Também são pesquisas descritivas aqueles que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.

C - Pesquisa explicativa: A preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado. Apesar de podermos dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos, não significa que os outros tipos (exploratória e descritiva) tenham menos valor, uma vez que quase sempre constituem etapas prévias indispensáveis para que se possa obter explicações científicas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (GIL, 1991), pode ser:

- 1) Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- 2) Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
- 3) Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- 4) Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- 5) Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- 6) Pesquisa *Expost-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- 7) Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
- 8) Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas

3.2. Métodos científicos

Para muitos autores o método científico se trata da lógica aplicada à ciência, ou seja, a linha de raciocínio aplicada na pesquisa.

De acordo com (GIL, 1999) e (LAKATOS E MARCONI, 1999), os métodos que fornecem bases lógicas à investigação são indutivo, hipotético-dedutivo, dedutivo, dialético e fenomenológico.

O método dedutivo se baseia na racionalidade. O método dedutivo foi proposto por Descartes, Spinoza e Leibnitz (apud LAKATOS E MARCONI, 1991) e acredita-se que só a razão está capacitada chegar ao conhecimento verdadeiro. Segundo (LAKATOS E MARCONI, 1991), o método dedutivo explica o conteúdo a partir das premissas, se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deverá ser verdadeira.

O método indutivo baseia-se na experimentação e foi proposto e defendido pelos empiristas Hobbes, Bacon, Locke e Hume. Eles consideram que o conhecimento é “fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos” (SILVA, 2000, p.26). Para o raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta, o que significa dizer que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS E MARCONI, 1999).

O método hipotético dedutivo foi proposto por Popper e é baseado na idéia que diz que o problema surge quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno. Então, segundo Popper, toda a pesquisa tem sua origem num problema para o qual buscamos uma solução através de tentativas e eliminação de erros.

O método dialético evidencia que os fatos não podem ser analisados quando considerado isoladamente e de maneira estática. “O método dialético fundamenta-se na dialética proposta por Hegel, em que as contradições transcendem a si próprias dando origem a novas contradições que passam a requerer a solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade” (SILVA, 2000, p.27)

O método fenomenológico não é dedutivo e nem indutivo. Busca descrever diretamente a experiência da maneira que ela é, supõe-se que a realidade pode ser construída socialmente. Este método admite realidade não é única, existindo tantas quantas forem às possíveis interpretações e comunicações.

3.3 Considerações sobre a decisão estratégica da pesquisa

A definição de qual estratégia deve ser usada é estabelecida pelo pesquisador que identifica o método de pesquisa mais adequado, para responder as perguntas da pesquisa dentro dos limites de tempo necessário e estabelecido pelo mesmo.

A questão central deste trabalho visa compreender a mudança estratégica organizacional e o exame de como ela se deu, através do tempo. O propósito é descrever as mudanças que ocorreram e buscar fatores que possam explicar os desenvolvimentos verificados em termos de processo, contexto e conteúdo (PETTIGREW, 1987), bem como as conexões formadas entre eles – que parte do princípio de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia busca controlar e gerenciar seu contexto e o processo correspondente em função da interdependência destes três elementos.

3.4. Delineamento da Pesquisa

O objetivo do delineamento da pesquisa é explanar o escopo do trabalho, apresentando todas as etapas pertinentes desde a formulação da situação problema até as conclusões do estudo.

A pesquisa deve ser compreendida em duas partes: uma, a elaboração do modelo tomando como base principal a revisão bibliográfica e a outra de validação do modelo.

Para guiar a pesquisa será utilizado o modelo elaborado por (PETTIGREW, 1987), que descreve como ponto de partida para esta análise, adaptação estratégica da organização, a noção que formula o conteúdo de toda a nova estratégia envolve o gerenciamento do contexto e processo. Abaixo a figura 5 descreve o fluxo de delineamento da pesquisa utilizado neste trabalho.

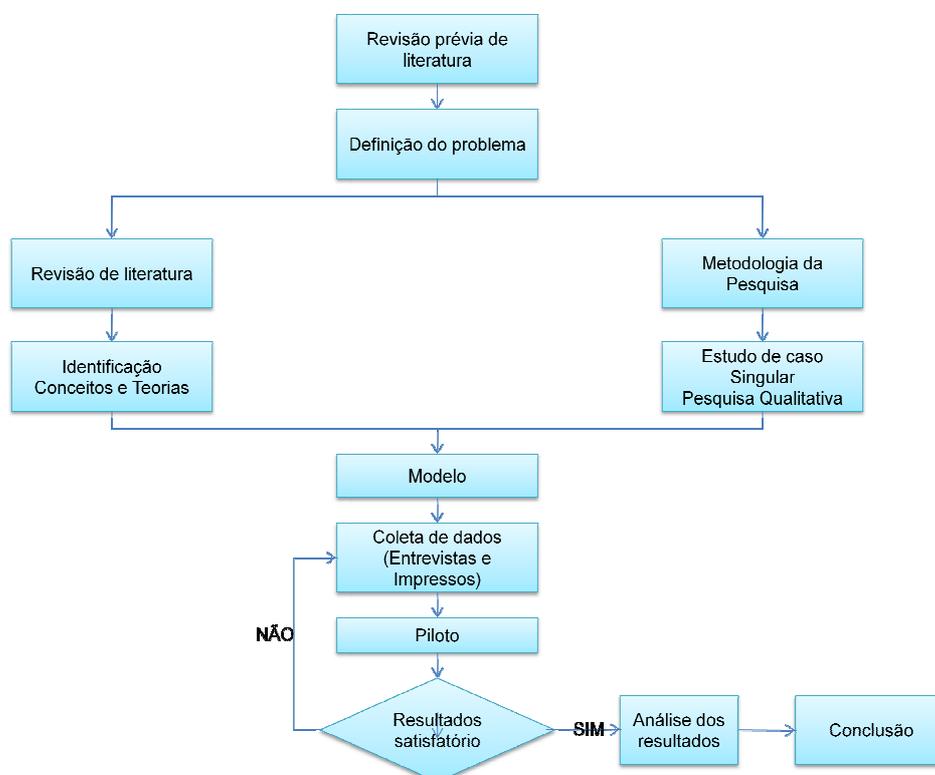


Figura 10: Delineamento da Pesquisa

Fonte: Elaborador pelo autor

Este trabalho trata-se então do estudo de caso de todo o processo de adaptação estratégica da empresa ou grupo EBX no período de 2005 a 2009.

Para a condução da análise foi aplicada a metodologia de análise de Pettigrew (1987). O contexto interno se refere à estrutura organizacional, à cultura corporativa, e ao contexto político da organização para que as mudanças possam ocorrer. O contexto exterior que diz respeito ao ambiente social, econômico, político em que a organização está operando o conteúdo se refere às áreas em particular onde transformação está sob exame.

3.5 Coleta e análise de dados

A coleta e a análise de dados foram constituídas de forma dinâmica e analítica, baseando-se em levantamentos exploratórios que alimentavam e norteavam a pesquisa gerando necessidade de novas coletas e análises de dados constantemente (TRIVIÑOS, 1992).

Foi necessário entrevistar executivos do grupo EBX para assim poder chegar a maiores conclusões de forma mais clara e embasada sobre os tipos de análises feitas pelo grupo para nortear investimentos em novos negócios, negócios estes que podem ser bastantes diferentes um dos outros, mas que podem ter conexões importantes nos seus processos de concepção e implantação.

Para analisar os dados coletados, foi necessário combinar os procedimentos da abordagem da “direct research”, que foi proposta por (MINTZBERG, 1979) e requer o uso de perspectiva longitudinal, onde o pesquisador é capaz de fazer uma reconstrução histórica do fenômeno.

A metodologia proposta por (MINTIZBERG E MCHOUGHT, 1985), se divide em quatro etapas:

1. Coleta de dados secundários: É a priorização de informações encontradas em publicações técnicas em periódicos, relatórios anuais, documentos internos, pesquisas realizadas no site da organização, entre outros.

2. Inferência de estratégias e períodos: Organização dos dados de forma cronológica e em escala de tempo comum para que facilmente se possa deduzir os padrões, ou seja as estratégias.

3. Análise de cada período: Esta fase é suportada pelas entrevistas, buscando as informações explicando assim, o fenômeno estudado.

4. Análise teórica: Aprofundamento nas questões teóricas, interpretando cada período e baseando-se no estudo em termos conceituais.

Para uma melhor coleta de dados primários, foram elaboradas entrevistas estruturadas em três questões básicas, são elas:

- Como está organizado o grupo empreendedor da EBX?
- Como se dá o processo de criação de novo negócio na EBX?
- Quais são os fatores singulares no processo de criação de empresas do grupo EBX com relação a outras empresas?

3.6. Confiabilidade dos dados coletados

No estudo qualitativo, a questão de credibilidade assume a importância capital (ALVES, 1991).

O pesquisador qualitativo precisa organizar o seu estudo, de maneira a se ter credibilidade, transferibilidade, consistência e confiabilidade. Para que alcançássemos a qualidade cujo estudo requer, foi necessário:

1. Descrever as etapas desenvolvidas no presente estudo de forma minuciosa.
2. Buscar constantemente reuniões com o orientador, para melhor aplicação e desenvolvimento da pesquisa.
3. Novas conversas garantindo que a conclusão da análise estava sendo fidedigna.

3.7. Delimitação da pesquisa

A pesquisa apresenta limitações, já que o objeto de estudo se constitui de uma quantidade ilimitada de dados, além disto, se trata de um estudo de caso. A definição exposta por (GIL, 2002) trata de esclarecer que o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

A presente pesquisa se limita no estudo de caso do Grupo EBX, no período de 2005 à 2009, excluindo marcos que estão fora do período citado, ou assuntos que não tenham relação direta com o período em questão.

Outra limitação importante é que as informações contempladas nesta pesquisa foram retiradas de fontes públicas, exceto informações obtidas em entrevistas, porém as mesmas não geraram informações confidenciais, sendo importantes para validações de conceitos e percepções do autor.

Mesmo com estas limitações o assunto pesquisado pelo autor não foi inviabilizado ou deixou de interessante, o assunto tratado na pesquisa é rico em detalhes e poderá manter o enfoque das questões evitando assim generalizações.

4. EBX

4.1. Introdução

O Grupo EBX, criado na década de 80 por Eike Fuhrken Batista, concentra sua atuação na identificação de oportunidades de investimentos nos setores de infraestrutura e recursos naturais, O grande diferencial da organização é o enorme potencial do grupo de criação de empresas com grande potencial de crescimento a partir de oportunidades identificadas e equipes competentes para implantar o plano de negócios.

Atualmente, nossos investimentos estão concentrados nas empresas MMX (mineração), LLX (logística), MPX (energia), OGX (óleo e gás) e OSX (indústria naval), listadas no Novo Mercado da BM&F BOVESPA, segmento com os mais elevados padrões de Governança Corporativa.

É importante notar que as empresas do grupo procuram sempre aproveitar todas as sinergias existentes entre os negócios, integrando e alavancando ao máximo suas atividades. Além disso, procuram continuamente antecipar tendências e, sempre que necessário, se reposicionam rapidamente para superar as melhores práticas do mercado.

A figura 11 abaixo ilustra como está organizada a EBX;

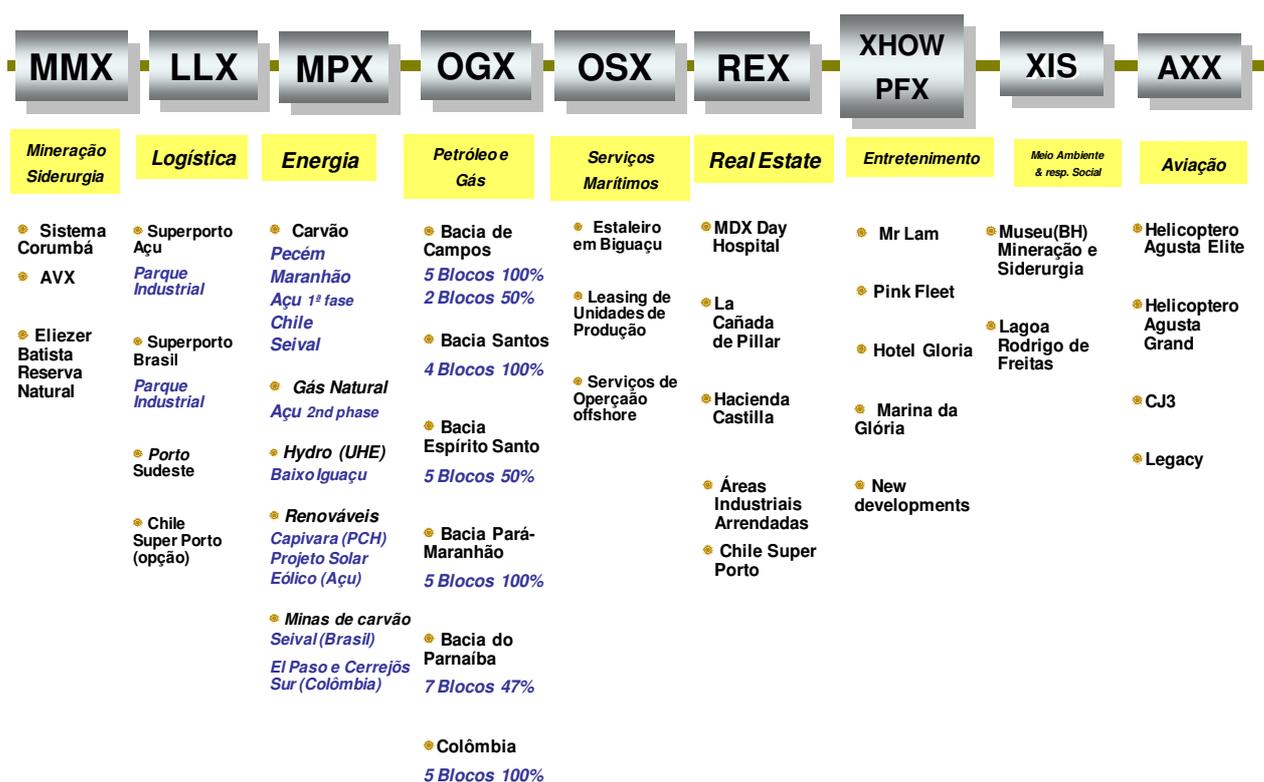


Figura 11: As empresas do grupo EBX

Fonte: Arquivos internos da empresa

4.2. Histórico

Eike Bastista nasceu em 1957 em Governador Valadares (MG). Filho de Eliezer e Juta Batista, Eike sempre esteve rodeado do mundo dos negócios, em especial a mineração, na medida em que seu pai foi pela primeira vez presidente da Companhia Vale do Rio Doce, no governo de Jânio Quadros, ao final de seu mandato em 1961. Eliezer foi o principal responsável pela aproximação comercial do Brasil com o Japão, ao formar acordos de fornecimento de minério de ferro, para um país ainda devastado pela segunda guerra, e com grande necessidade de desenvolver seu parque siderúrgico. Em 1962, foram assinados contratos de exportação, válidos por 15 anos, com 11 siderúrgicas japonesas, num total de cinco milhões de toneladas/ano - o que representava mais do dobro da até então produção da Vale, que era de 2 milhões de toneladas/ano.

Eliezer Batista foi ainda ministro das Minas e Energia no governo do presidente João Goulard (1961-1964) e voltou a ocupar o cargo de presidente da estatal Companhia Vale do Rio Doce em 1979, onde foi o responsável pelo Projeto Grande Carajás, oficialmente conhecido por Programa Grande Carajás (PGC), que passou a explorar as riquezas da *província mineral dos Carajás* - abrangendo uma área de 900.000 km², cortada pelos rios Xingu, Tocantins e Araguaia, e engloba terras do sudoeste do Pará, norte de Tocantins e oeste do Maranhão.

Eike Batista, seguindo a linha paterna, se formou na faculdade de Engenharia Metalúrgica na Alemanha, país natal da mãe, e veio ao Brasil logo em seguida, disposto a descobrir oportunidades minerais no Brasil. Logo na chegada Eike percebe a oportunidade de ser intermediário (*trading*) entre os garimpeiros produtores de ouro e pedras preciosas em Alta Floresta (MT) e consumidores dos grandes centros urbanos nacionais. Neste seu primeiro emprego, ele tinha a função de comprar ouro de pequenos grupos garimpeiros, e providenciar compradores, ficando com 5% do valor da transação.

A vida no mercado de ouro durou alguns meses, até que veio a chance de dar um salto maior. Com financiamento de amigos joalheiros de São Paulo e do Rio de Janeiro, ele conseguiu comprar a mina Novo Planeta, pertencente ao chefe dos garimpeiros locais, e deu início ao seu primeiro empreendimento. Um ano depois do acordo de compra, Eike já havia acumulado US\$ 6 milhões. Com o dinheiro ganho, decidiu mecanizar a até então artesanal mina Novo Planeta. Sua inspiração veio de um projeto da empresa Paranapanema, que havia feito um processo industrial interessante com estanho, também um metal pesado.

O sonho de automatizar a reserva de ouro custou quase tudo o que havia amealhado no garimpo. Um dos erros foi ter subestimado a logística das operações. Só era possível se chegar à mina por transporte aéreo, o que dificultava a movimentação dos equipamentos, onde muitos havia de ser desmontados previamente e em seguida montados na locação de produção. Após diversos erros cometidos e ainda mais lições aprendidas, o negócio enfim começou a gerar lucro, em torno de US\$ 1 milhão por mês, segundo Eike.

Para diluir riscos na operação, o empresário propôs sociedade à Paranapanema, que comprou 50% da mina e se comprometeu a quintuplicar a produção. Nessa segunda fase de sua carreira, já com dinheiro no bolso, Eike incorporou sua segunda mina. Dessa vez no Amapá, em sociedade com Olavo Monteiro de Carvalho e Antônio Dias Leite. Nascia assim a CMP - Companhia de Mineração e Participações, da qual Eike detinha 40%. Em seguida, desfez-se da CMP e abriu a terceira mina de ouro, em Paracatu (MG). A parceria, agora, era com uma das maiores mineradoras do mundo, a Rio Tinto. Começava a tomar forma seu modelo de negócios. Eike encontrava bons ativos, valendo-se de dicas de garimpeiros ou bisbilhotando projetos abandonados prematuramente por pequenas mineradoras, estruturava o projeto e atraía sócios.

Em 1985, a Treasure Valley, mineradora do Canadá, interessou-se pela sua história empreendedora com ouro na Amazônia e mandou seus executivos conferirem de perto o trabalho do tal Batista. A visita resultou numa fusão de ativos, que deu a Eike o controle da Treasure, listada nas bolsas de Nova York e Toronto. Nas mãos de Eike, a Treasure Valley converteu-se na TVX, dando início à sua mania de acrescentar um "X" nas siglas que batizam suas empresas e que, segundo ele, simboliza multiplicação. Ao deixar a companhia, 15 anos depois, sua participação valia US\$ 800 milhões.

Ainda no final da década de 1990, nasce a *holding* EBX, já diversificando sua empresa, sem tirar os focos em recursos naturais, os primeiros passos foram dados em 1998, com a criação da Geoplan, uma empresa de tratamento de esgotos e reaproveitamento de água. O projeto era voltado para companhias que precisavam reduzir os resíduos poluentes lançados nos esgotos e otimizar o uso da água. A Geoplan chamou a atenção da americana Enron, que, no ano seguinte, a comprou por 56 milhões de dólares, incorporando-a a seu braço de água, a Azurix. A negociação foi auxiliada por Eliezer Batista, que, na época, dava consultoria a Rebeka Mark, ex-presidente da Enron International. Com a derrocada da Enron, em dezembro de 2001, Eike recomprou a empresa, em parceria com o Bank of America, pagando

apenas 11 milhões de dólares. O negócio foi rebatizado de AMX/Geoplan e logo em seguida passou a dominar a tecnologia de prospecção de água em grandes profundidades e fazer tratamento e saneamento, prestando serviços para companhias como a Petrobras, a Vicunha e a Parmalat. A empresa ganhou também a concessão do sistema de águas de Araçatuba, no interior de São Paulo.

Outra investida do grupo foi ainda na área de mineração de ouro, onde observando uma oportunidade no Amapá, o empresário compra uma participação na empresa por 3 Milhões de dólares, e após um curtíssimo período de desenvolvimento de cerca de sete meses, vende-a 160 milhões para a GoldCorp.

Em busca de financiadores para seus projetos, Eike montou em 2001, uma sociedade da Geoplan com a MDU, gigante americana na área de energia, criando a MPX Mineração e Energia. Assim, quando começaram a surgir os primeiros sinais de apagão, ele, seguindo novamente os conselhos do pai, rumou para o Ceará com um projeto de construção de uma termoelétrica, que foi apresentado ao governador Tasso Jereissati e investido cerca de 130 milhões de dólares no projeto. A Termoceará possuía um contrato com a Petrobrás onde a empresa bancaria a construção da obra e a estatal assumiria os custos da usina nos meses em que a termelétrica não atingisse a receita necessária para fechar as contas. Faltava energia no País, e o preço do da energia chegava aos impressionantes 680 R\$/kh/h, mas ainda sim ninguém investiria sem incentivos. No ano seguinte ao contrato, porém o cenário muda, além do aumento da intensidade das chuvas, acontece o racionamento, onde a população brasileira reduz drasticamente o consumo de energia. No novo cenário, a oferta subiu, a demanda caiu e o preço foi para o chão. Quando a Termoceará ficou pronta, o megawatt/hora valia R\$ 5. Neste cenário a Petrobrás quer então, revisar os contratos e pagamentos, encontrando resistência lógica da Termoceará e outras térmicas que se encontravam na mesma situação. Após alguma luta, a contragosto o empresário vende a Termoceará por 137 milhões de dólares.

4.3. Estrutura Organizacional

A organização da EBX atual, embora não institucionalmente dividida, é composta por dois principais grupos. Esta estrutura começou a se formar durante o processo de implementação da MMX, onde naquele momento o grupo EBX estava totalmente focado para atender às necessidades daquela empresa, e foi efetivamente consolidado para o processo de implementação da OGX em 2007. O primeiro grupo de áreas, que é nomeado internamente de Gestão Corporativa, é composto por áreas que tem como objetivo atender às necessidades comuns das grandes empresas do grupo, rateando suas despesas proporcionalmente aos tempos dedicados a cada uma delas. Como principais motivos para a criação de uma estrutura comum às empresas temos o ganho de escala em custos, a padronização do nível de serviço prestado, a unificação da governança corporativa, assim como um alinhamento da identidade do grupo EBX. Este formato é bastante comum em grupos de empresas com negócios diversificados, não sendo particular da EBX.

As seguintes áreas demonstradas no organograma abaixo fazem parte da Gestão Corporativa da EBX.

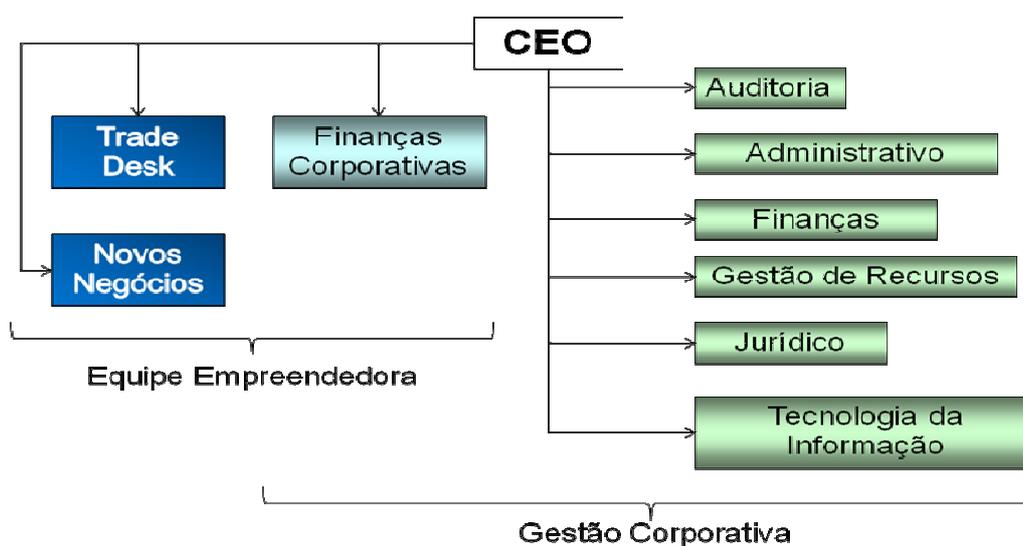


Figura 12: Diretorias da divisão de Gestão Corporativa da EBX

Fonte: Apresentações corporativas do grupo EBX

Embora importante para atender aos objetivos acima listados, esta divisão da EBX não impede que as empresas possuam estruturas corporativas semelhantes em suas estruturas organizacionais, atendendo a objetivos específicos de seus negócios, uma vez que diferem de forma significativa de uma empresa para outra. A divisão, porém, visa atender necessidades que são gerais para grandes organizações modernas, em especial empresas de capital aberto em bolsa de valor, que possuem maior necessidade. A atual estrutura organizacional da Gestão Corporativa, com as Gerencias Executivas associadas é a seguinte:

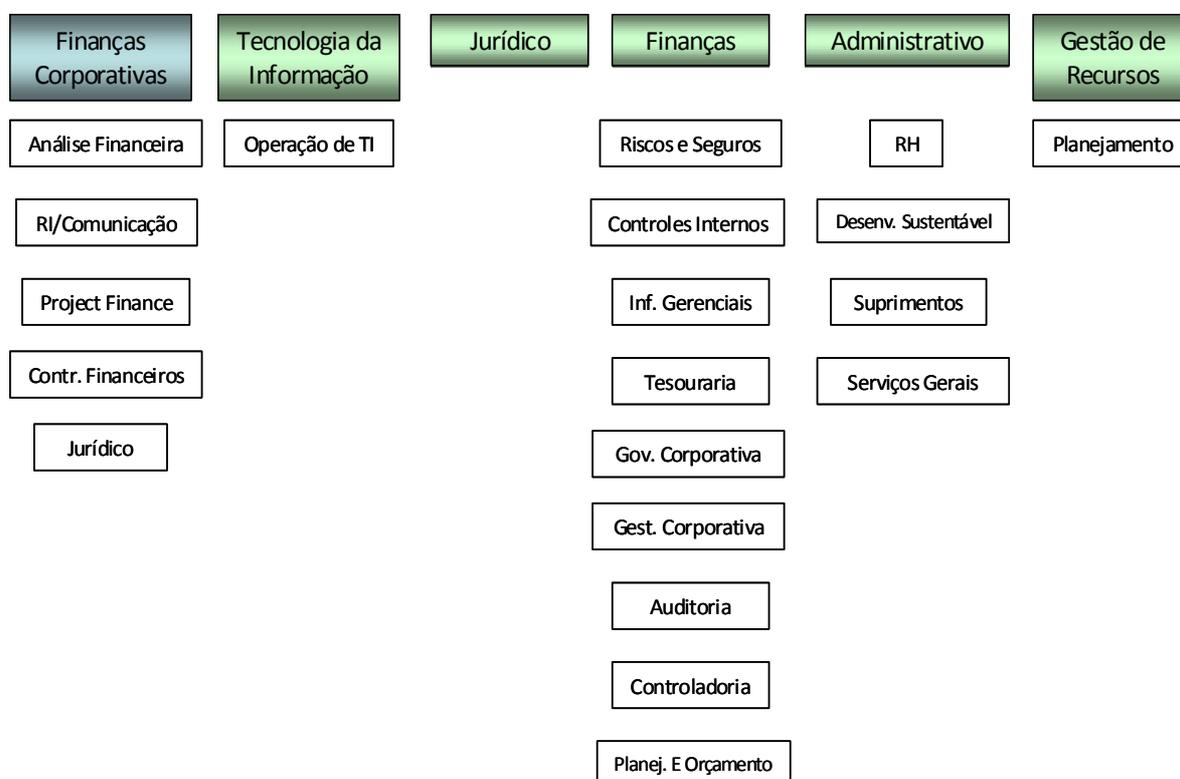


Figura 11: Estrutura Organizacional da Gestão Corporativa da EBX
 Fonte: Apresentações corporativas do grupo EBX

A outra divisão da empresa, que é a responsável pelo processo pelo processo empreendedor da empresa junto com o próprio Eike Batista, é composta de três principais áreas. Esta estrutura, que é singular do grupo EBX, fez-se necessário, pelas características comuns de implantação das grandes

empresas do grupo, que pode ser analisado no capítulo 5 deste trabalho. As devidas áreas e objetivos são:

- Trade Desk – Área responsável por aquisições e vendas de ativos de oportunidade relacionadas aos negócios do grupo. O objetivo desta área é identificar ativos relacionados a recursos naturais, que estejam subavaliados no mercado mundial, comprá-los e quando possível vendê-los ao preço de mercado, agregando lucros à organização.

- Novos Negócios – Valida as oportunidades observadas ou criadas por Eike Batista, esta área é responsável pela incubação da empresa, organizando e acareando os principais recursos necessários para a implantação da empresa. O empreendimento é de responsabilidade desta área até os principais recursos humanos chaves da organização são contratados pelo grupo.

- Finanças Corporativas – Esta área é responsável por auxiliar as empresas tanto no processo de incubação quanto durante a vida útil da empresa, por isso está presente tanto parte na Gestão Corporativa como na parte empreendedora. Seus focos são os processos de financiamento, fusões e aquisições.

Esta última área, como participa de todos os processos posteriores de financiamentos, fusões e aquisições das grandes empresas do grupo estão presentes também na estrutura denominada *Gestão Corporativa* do grupo, sendo indicada nas figuras 6 e 7 com coloração diferenciada das demais.

Além das Diretorias acima, o outro ator que participa intensamente do processo empreendedor é o próprio sócio-controlador Eike Batista. Além de comandar as decisões do grupo, e de todas as empresas por ele controladas, Eike também é o principal responsável pelo processo inicial de identificação de oportunidades, e concepção inicial de um futuro negócio.

4.4. Estruturação das Grandes empresas do Grupo

A fase de importância e impulsão de sua trajetória, que coincide com o novo milênio, é marcada pela multiplicação de riqueza, turbinada pela alta dos preços das *commodities* e da evolução do mercado de capitais brasileiro. Foi exatamente essa combinação que forjou o sucesso da operação MMX, de mineração, a base de seus negócios atuais e início da fonte não só de sua fortuna atual, mas mais ainda da consolidação de um modelo de criação de negócios, que continua a gerar empresas de imenso sucesso para o grupo.

4.4.1. A MMX

A visão de futuro do empreendedor é com certeza um dos maiores fatores de sucesso na criação dos seus negócios. Para se ter uma idéia, quando criou a MMX, a base de referência de preços por tonelada do minério de ferro tipo Lump ou granulado, insumo para a produção de aço, estava cotada a US\$ 65/tonelada. Saltou para US\$ 85/tonelada em 2007 e para US\$ 140/tonelada em 2008.

A MMX Mineração e Metálicos foi criada em 2005 pelo acionista controlador Eike Batista, com três projetos *greenfield* (em fases pré-operacionais) de minério de ferro e de produtos siderúrgicos, organizados em sistemas: Sistema MMX Corumbá, Sistema MMX Amapá, e Sistema MMX Minas-Rio, além da MMX Metálicos, responsável pelos projetos de ferro gusa e produtos semi-acabados. Cada um destes sistemas se constituía em uma empresa independente, que teria toda sua estrutura financeira em termos de consolidações, financiamentos, etc, sendo consolidadas individualmente e posteriormente consolidada na controladora, a MMX SA, que continuava a ser, por sua vez, controlada pela EBX.

Tabela 1: Produções estimadas dos sistemas de produção MMX na época do IPO

Sistema MMX Minas-Rio (em milhões de toneladas – base úmida)	2.007 (1)	2.008 (1)	2.009 (1)	2.010 (1)	2.011 (1)	2.012 (1)	ç2.013 (1)
Mina Minas Gerais	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60
Mina Serro	0,10	0,30	0,60	1,50	1,50	1,50	1,50
Mineroduto	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60
Porto do Açú	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60

Fonte: Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Ações da MMX

Até 2007, ano em que foi realizado a Oferta Pública Inicial de Ações da MMX, os três sistemas da MMX contavam com a maioria das licenças ambientais necessárias para sondagens geológicas nas áreas onde possuíam direitos minerários, licença ambiental prévia para instalação de mineorduto ligando as minas de Minas Gerais até o Porto do Açú em Barra de São João (RJ), além de licença ambiental estadual para instalação do Porto do Açú, o que foi de extrema importância para a credibilidade na implantação das empresas pelos futuros acionistas.

Desde a concepção dos sistemas produtivos de minério de ferro e produtos semi-acabados de aço, a logística seria um fator crucial para a continuidade e crescimento de seus negócios. Além da garantia do escoamento da produção, a logística também é responsável por grande parte do preço final do produto, e este fator se mostrava ainda mais evidente no caso da MMX.

No sistema MMX Corumbá, o minério exportado, que representava a maior parte da destinação final do minério produzido, era conduzido por meio rodoviário até o terminal fluvial, de onde descia o Rio Paraguai via barcaças até o porto marítimo de Rosário, para em seguida ser embarcado em navios de maior capacidade para o mercado externo.



Figura 14: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Corumbá

Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa ¹

No sistema Amapá, o grupo conseguiu, através de processo licitatório, a outorga de concessão, em março de 2006, da Ferrovia do Amapá, e ligou a mina até o Terminal de Minérios do Amapá, com esta ligação ao Porto de Santana, onde a MMX Amapá havia comprado terreno para desenvolver o porto. No terminal de Santana, os produtos eram embarcados em navios do tipo *Cape Size*, com capacidade de transporte de 150.000 toneladas. Para serem exportados, os minérios de ferro e produtos semi-acabados de aço previstos no projeto, eram parcialmente carregados do Porto de Santana, que possuía a restrição de calado de 11,5 m devido a limitações no canal de acesso na foz do rio Amazonas. Para completar a capacidade do navio, era necessário realizar uma operação de transbordo com navios de transferência realizada em uma área de fundeio a 450 km do Porto de Santana.

¹ - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010



Figura 15: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Amapá
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa MMX ²

Já o sistema MMX Minas-Rio, que tinha como principal produto final de minério de ferro o *pallet feed*, tipo de minério de ferro com menor granulometria, foi planejado para escoar sua produção via um mineroduto com cerca de 525 km (que seria então o maior do mundo), que levaria uma polpa de minério com água, das usinas de beneficiamento de minério nas Minas Gerais até o Porto do Açu, onde seria desaguado e estocado para a exportação. Para o minério do tipo *lump* ou granulado nas minas do Serro, a logística deveria ser realizada via transporte rodoviário, até as siderúrgicas de aço ou ferro gusa, matéria prima para a fabricação de aço, localizadas no entorno.

² - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010

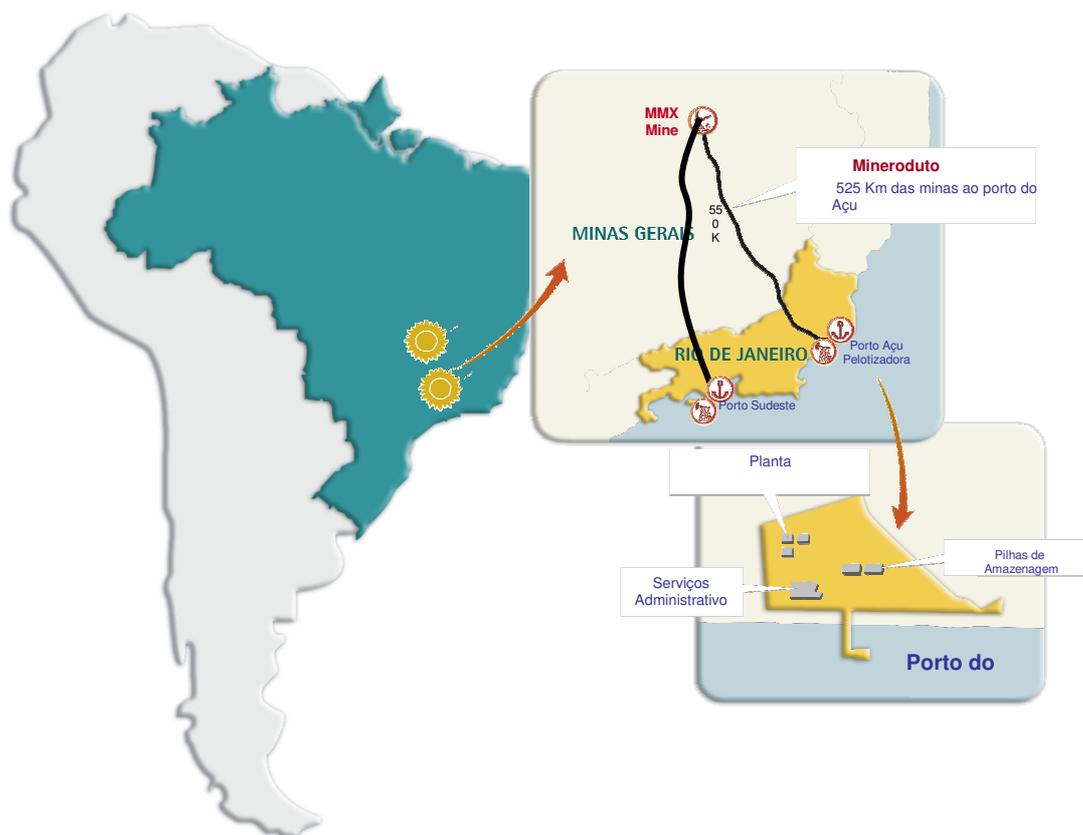


Figura 16: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Minas-Rio
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa MMX ³

A partir das dificuldades logísticas encontradas, o grupo EBX concebeu uma empresa de logística chamada LLX, controlada pela MMX SA, que poderia ser a responsável por parte da logística da empresa, em especial do Porto do Açu. O Porto do Açu foi concebido para ser um complexo portuário de uso misto, ou seja, é permitido neste tipo de contrato, a movimentação de cargas próprias e de terceiros. Contando com retro área de 7.800 hectares, o mesmo foi projetado para abrigar um pólo industrial de grande capacidade, incluindo, além do terminal de minério de ferro e plantas de pelotização, que possuíam integração direta com os negócios da MMX Minas-Rio, foi também projetado para abrigar usinas termoelétricas, um complexo siderúrgico e um pólo metal-mecânico.

³ - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010



Figura 17: Planta Idealizada do Porto do Açu

Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa LLX ⁴

A fim de demonstrar a robustez da empresa, antes mesmos da Oferta Pública de Ações, a mesma já havia fechado um contrato de fornecimento de minério de ferro com a GIIC de 13 milhões de toneladas de *pallet feed* através do sistema MMX Minas-Rio, além de um contrato de fornecimento com a Sojitz, para a venda de 12 milhões de toneladas (base seca), equivalentes a 13,2 milhões de toneladas úmidas a serem produzidas pelo Sistema MMX Minas-Rio. Com a conclusão dos contratos de fornecimento celebrados com a GIIC e a Sojitz, a MMX Minas-Rio atingiu a marca de 94% de sua capacidade de produção sob contratos de longo prazo, tendo, assim, atendido as exigências do BNDES e demais candidatos a financiadores, para fim de contratação de crédito sob a modalidade *project finance*.

⁴ - <http://www.llx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010

Outro fator que contribuiu neste processo foram as parcerias realizadas entre a MMX e as grandes mineradoras internacionais Anglo American e Cleveland Cliffs. A primeira adquiriu inicialmente 30% do sistema MMX Minas-Rio e LLX Minas-Rio e a segunda 30% do sistema MMX Amapá, ambas ainda em 2007. Adicionalmente, os termos da primeira transferência permitiram a Anglo American subscrever ações adicionais da MMX Minas-Rio e da LLX Minas-Rio em uma operação que resultou na Anglo American detendo uma participação consolidada de 49% na MMX Minas-Rio e na LLX Minas-Rio. Esta venda de participação acionária representou não somente uma oportunidade de captação de capital, mas a agregação de expertise de especialistas de mineradoras consolidadas e com renome internacional. Além disso, isso serviu para mostrar ao mercado que já havia especialistas do setor, que não só acreditavam no projeto, mas que dariam suporte nos problemas futuros a serem enfrentados.

Durante o processo de protocolo de seu pedido de lançamento das ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) a empresa divulgou quais seriam os sete pilares em que a mesma se apoiaria para tocar seus negócios. São eles:

1 - Recursos Minerais Capazes de Gerar Produtos de Alta Qualidade.

Os direitos minerários para a exploração de minério de ferro incluem recursos medidos de aproximadamente 15 milhões de toneladas de minério de ferro, recursos indicados de aproximadamente 407 milhões de toneladas de minério de ferro e recursos inferidos de aproximadamente 342 milhões de toneladas de minério de ferro.

2 - Logística Integrada Planejada e Independente com Capacidade, inclusive, para Atender Terceiros.

Cada um dos três Sistemas Integrados MMX foi constituído com logística para o transporte de minério de ferro para as usinas de beneficiamento e produção e de produtos acabados ou de minério de ferro, conforme o caso,

para os portos através dos quais seriam exportados os produtos aos clientes transoceânicos. Assim foi criada a LLX, uma companhia constituída para prestar serviços de logística para o Sistema MMX Minas-Rio e para terceiros, que a partir de 2008 foi desmembrada da MMX, comandada, gerenciada e negociada em bolsa, de forma independente.

3 - Administração Experiente com Capacidade de Execução Comprovada.

Através de um processo de contratação com pagamentos de altos retornos, vinculados a performance da empresa, a administração contava com vasta experiência na indústria de mineração de minério de ferro, logística e atividades relacionadas, inclusive experiência em empresas líderes no setor, principalmente vindos da Vale, maior exportadora de minério de ferro do mundo, com reconhecimento internacional.

4 - Parcerias Estratégicas com Sócios de Renomada Capacidade Técnica e Financeira.

Anteriormente ao lançamento das ações na bolsa de valores de São Paulo, foi buscada junto ao mercado uma possibilidade de uma parceria com empresa internacional, com os objetivos de aportar capital, agregar expertise e ganhar credibilidade junto aos futuros acionistas. Isto foi possível nos Sistemas MMX Minas-Rio e MMX Amapá, que foram comprados pela Algo American (49% do total de ações) e Cleveland Cliffs (com 30% do total de ações) respectivamente.

5 - Baixo Custo de Produção e Investimentos Específicos Competitivos.

A grande oferta de mão-de-obra e serviços qualificados no Brasil, que junto com a Austrália são os maiores produtores de minério de ferro do mundo (fonte DNPM), faz com que, juntamente com qualidade esperada dos recursos, além da localização estratégica das jazidas, tecnologia de produção consolidada, disponibilidade de infra-estrutura logística e de energia, implique em baixos custos operacionais unitários e totais.

6 - Diversificação de produtos através da Integração Vertical gerando produtos de maior valor agregado.

As operações foram inicialmente desenvolvidas não somente para a geração de minério, mas sim em alguns dos Sistemas, gerarem produtos de maior valor agregado para a indústria petrolífera, através dos processos siderúrgicos de pelletização, geração de ferro gusa e até produtos semi-acabados de aço, em plantas anexas aos beneficiamentos ou logísticas das minas.

7 - Responsabilidade Ambiental e Social.

Considerando o impacto ambiental das operações de mineração e siderurgia e a crescente cobrança de responsabilidade social e Ambiental por parte de órgãos governamentais e sociedade, a empresa tinha esta preocupação e se adequou de forma a respeitar o meio-ambiente e as leis ambientais além de contribuir socialmente com as comunidades das áreas em que se localizam os Sistemas Integrados MMX.

4.4.1.1 Fases Iniciais do desenvolvimento da MMX

O terceiro item acima, provavelmente seria o mais crítico para a garantia de resultados do negócio. Este item, que serviria de base na elaboração de todos os demais novos negócios criados pelo grupo, serviu de alicerce para a confiança dos investidores na concretização dos planos e principalmente dos marcos, apontados no processo de abertura de capital.

Como o nascimento do projeto e seu lançamento no mercado foram realizados em tempo recorde, não haveria tempo suficiente para o grupo formar profissionais técnicos e principalmente gestores experientes, com conhecimento do negócio e capacidade de realização suficiente para conseguir

alcançar as ousadas metas propostas pelo grupo. Era então preciso, não só contratar profissionais com formação e experiências contundentes, mas também profissionais e efetivamente tivessem competências que se destacassem dos demais profissionais do mesmo nível de formação e experiência.

O processo de identificação de executivos chave do grupo é fruto da rede de relacionamentos de Eike Batista e dos seus executivos de confiança. Por ser demasiado complicado o processo de identificação das competências requeridas para os cargos, Eike procurava identificar no processo de contratação, realizações do executivo em empresas anteriores, semelhantes às esperadas para serem realizadas nas empresas do grupo.

O processo de contratação da MMX teve então o desafio de identificar estes profissionais entre os funcionários de grandes empresas do setor de mineração, metalurgia e logística. A empresa de referência para estes setores no Brasil, não só pelo tamanho e história, como também pela gestão de pessoas e tecnologias empregadas foi a Companhia Vale do Rio Doce (Vale), que coincidentemente já havia sido presidida por Eliezer Batista, pai de Eike e presidente honorário do conselho de administração da empresa.

Para presidir e co-fundar a organização, curiosamente não foi um executivo com vivência na área de mineração, mas sim Rodolfo Landim, cuja experiência provinha também da área de recursos minerais, mas no mercado de petróleo. Landim, foi funcionário da Petrobrás, ocupando cargos de diretor da Gaspetro e presidente da BR Distribuidora, e havia recentemente saído da empresa por um convite realizado por Abílio Diniz, para presidir o Grupo Pão da Açúcar.

Em julho de 2006, a MMX realizou a sua oferta pública primária de aquisição de ações (OPI) na Bovespa, sendo o primeiro lançamento de Eike Batista, captando R\$ 1,119 bilhões, o equivalente na época a US\$509 milhões, que foi de suma importância para a divulgação da empresa, assim como para captar capital para o desenvolvimento dos projetos. Além dos já desafiantes

projetos e marcos de entrega que a mesma estava comprometida a entregar aos acionistas, a mesma deveria também ter uma estrutura administrativa-financeira suficientemente organizada para atender todos os padrões de exigências e normas do órgão regulador da Bolsa de São Paulo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Segundo analistas financeiros, em especial Roger Downey do banco Credit Suisse, que possuía vasta experiência no mercado, e projetava os aumentos no preço de referência de minério de ferro que muitas vezes eram tomados e utilizados nas projeções de empresas atuantes no mercado. Através do crescimento da China e acentuado aumento nos preços, continuando a curva desta tendência, que teve seu início no princípio do século XXI. Para se ter uma idéia da demanda dos produtos, o preço base dos finos de minério de ferro (sinter feed e palet feed), produzido pela Vale, proveniente da mina de Carajás no Pará, no período de 1999 a 2008 foi de 400% (desconsiderando os custos de frete).

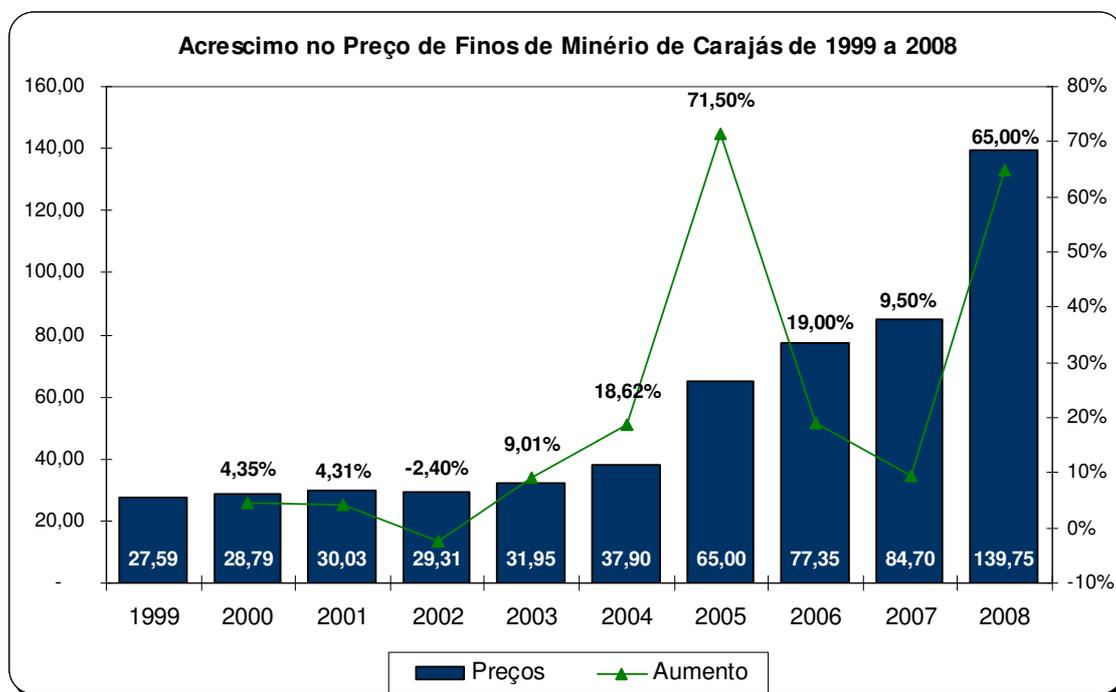


Figura 18: Preços FOB e respectivos crescimentos percentuais de finos de Minérios da Mina da Carajás (Vale) de 1999 a 2008

Fonte: Relatórios de mercado do Credit Suisse

A MMX após o IPO, não só seguiu seus trabalhos de implementação dos projetos como também não parou de estudar oportunidades de aquisição de negócios de minério de ferro no país. Ainda no início de 2008, o grupo concluiu a aquisição da mina Minerminas, por US\$ 125 milhões, por meio da subsidiária que também havia sido recentemente adquirida, a AVGMineração Ltda, vizinha daquela. A idéia foi integrar as duas operações, ganhando eficiência e sinergias operacionais, administrativas e logísticas, com projeções de produção total do sistema chegando a 6,1 milhões de toneladas anuais em 2008 e até 8 milhões em 2009. Este sistema comporia o que posteriormente foi chamado de sistema MMX Sudeste, agregando uma futura mina de Bonsucesso, que seria posteriormente conectada ao porto Sudeste, pertencente à LLX.



Figura 19: Logística de minérios projetada para o Sistema MMX Sudeste
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa LLX

Observando próxima e atentamente a condução das etapas pré-operacionais dos grandes sistemas produtivos propostos, assim como a crescente demanda por minério de ferro mundial, ainda ao final de 2007, a empresa Anglo American, que já possuía 49% do sistema MMX Minas-Rio, inicia as negociações para aquisição da totalidade das ações pertencentes a MMX SA, dos sistemas MMX Minas-Rio (51%) e MMX Amapá (70%).

Esta operação foi concretizada ainda em Janeiro de 2008 por 5,4 bilhões de reais, ficando pendente somente a anuência desta transação, por parte da CVM e principalmente da empresa Cleveland Cliffs Inc., que era sócia com 30% de participação na empresa MMX Amapá. Para realizar esta operação, a forma jurídica ideal encontrada foi a de criar uma nova empresa chamada Iron X, transferir as empresas MMX Minas-Rio e MMX Amapá, para a mesma, fazendo assim uma cisão parcial da MMX SA, para em seguida vendê-la de forma independente a Anglo American. Neste processo, aproveitou-se para desmembrar o braço logístico do grupo LLX da MMX, ficando a mesma subordinada diretamente a EBX. Assim, quem possuía uma ação da MMX antes desta operação de desmembramento passou a ter três ações, sendo uma da IronX, uma da MMX (que a partir ficava com os sistemas de produção MMX Corumbá e MMX Sudeste) e uma da LLX.

Logo após a compra da IronX pela Anglo American, na opção dos acionistas conhecida com *tag along* todos os acionistas minoritários tiveram o direito de vender a Anglo American, sua parcela correspondente a IronX por 28,147 reais, mesmo valor pago por cada ação ao acionista controlador Eike Batista. Ao mesmo tempo, a IronX solicitou a CVM o fechamento do capital no Brasil, visando o controle total pelo grupo Anglo American.

4.4.2. A Era OGX

Antes mesmo da venda de parte da MMX para a Anglo American, Eike Batista havia concebido a OGX Petróleo e Gás, empresa criada em 9 de julho de 2007 para explorar, mediante concessão da Agência Nacional do Petróleo Gás, e Bicomustíveis (ANP), as bacias sedimentares brasileiras, tanto terrestres como marítimas, de águas rasas e profundas, e em seguida desenvolver os campos petrolíferos encontrados produzindo petróleo cru e gás natural no Brasil.

A concepção da empresa se deu a partir da explanação de Rodolfo Landim para Eike a respeito das oportunidades e os sucessos obtidos pela

Petrobrás no país, e o grande potencial petrolífero das bacias sedimentares ainda pouco exploradas em comparação com outros países com a mesma vocação no mundo. A oportunidade de conseguir ativos era possível graças à abertura do mercado brasileiro, com a quebra do monopólio da Petrobrás em 1997, e a regulamentação das oportunidades exploratória no país, estruturado pelo modelo de concessão a partir de rodadas de leilões controlados pela ANP.

Os desafios iniciais da OGX, além de conseguir mão-de-obra não somente experiente como capaz de instituir uma empresa de Petróleo, e captar dinheiro suficiente para desenvolver projetos de petróleo, questões análogas as enfrentadas pela MMX, eram também de adquirir ativos de qualidade.

As primeiras contratações foram logicamente, dos executivos que seriam responsáveis por estruturar administrativamente a empresa, e ao mesmo tempo ter a capacidade de identificar estes ativos de qualidade que naquele momento não estavam disponíveis. Assim ainda no meio de 2007 foram contratados o economista Francisco Gros e o geólogo Paulo Mendonça. Francisco Gros, teve como experiência no setor público a presidência da Petrobras, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco Central do Brasil (BACEN). Já no setor privado, Gros foi ainda diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), CEO da Fosfertil, da Aracruz Celulose e Diretor da Morgan Stanley, além de fazer parte do Conselho de Administração de diversas outras empresas. No grupo EBX, o mesmo foi o presidente da OGX Petróleo e Gás de setembro de 2007 a abril de 2008, e em seguida continuou na empresa ocupando o cargo de Vice-Presidente do Conselho de Administração.

Paulo Mendonça também foi ex-funcionário da Petrobrás, sendo seu último cargo e mais importante o de Gerente Executivo de toda a área de exploração da Petrobrás. Paulo foi essencial para a formação da primeira equipe de executivos da diretoria exploratória que era composta basicamente, de geólogos seniores, todos vindos da Petrobrás, com larga experiência e conhecimento profundo das bacias sedimentares brasileiras. Estas pessoas foram responsáveis não só por identificar os potenciais dos blocos adquiridos

na 9ª rodada de leilões de blocos da ANP, como também por estudar e interpretar os levantamentos sísmicos para prover as melhores locações de perfuração para as futuras descobertas exploratórias da OGX.

Uma das grandes limitações era a de recursos financeiros da recém criada empresa para fazer qualquer tipo de aquisição, que pode comprometer até centenas de milhões de reais dependendo da oportunidade.

O ponto inicial da criação do projeto era adquirir ativos de qualidade na sua carteira, para poder iniciar então sua campanha exploratória em busca da produção de petróleo. O meio mais usual e financeiramente vantajoso para consegui-los seria via os leilões da ANP, mesmo naquele momento de incertezas quanto da continuidade e realização de uma próxima rodada. Haja vista que a oitava rodada, que tinha previsão de realização no final de 2006, e foi cancelada por liminar na justiça mobilizada por sindicatos e entidades de classe, que contestavam os limites de aquisições de uma mesma empresa. Estes grupos defendiam a Petrobrás, empresa de capital misto, e controle Estatal, que, sendo a maior contribuidora para o desenvolvimento da exploração petrolífera no país, era a empresa que dispunha da maior volume de capital e conhecimento para investimentos nos blocos marítimos no Brasil, sendo a maior prejudicada com esta imposição do leilão, descrita em edital. Nem mesmo a tentativa de revogação da liminar, por parte da Agência (ANP), justificando a introdução da regra, como sendo uma busca pela maior competitividade de setor e conseqüente maiores benefícios para o desenvolvimento do mercado, foram suficientes para impedir o cancelamento do leilão. Outro motivo que reforçava ainda mais a necessidade da OGX de buscar crescimento através de um leilão e não da compra de participação em um bloco ou campo já leiloado (usualmente chamado na indústria pelo termo *farm-in*), era a estratégia da empresa de ser operadora dos blocos. Esta estratégia da empresa visava poder, mais facilmente, tomar as decisões operacionais e eventuais de vendas de ativos (*farm-out*).

Ainda em 2007 a ANP anunciou a realização da nona rodada de leilões de blocos exploratórios em diversas bacias terrestres e marítimas brasileiras.

Logo antes da realização do leilão, houve a retirada, pelo Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), de 41 blocos marítimos, do total de 312, na região onde recentemente havia sido descoberto petróleo nas camadas do pré-sal. Relatórios da Petrobrás indicavam na região uma nova província petrolífera em uma área de extensão de até 800 km em uma área que ia de Santa Catarina até o Espírito Santo. Posteriormente seria criada uma legislação específica para a exploração desta área, cuja principal resolução foi a exclusividade de operação por parte da Petrobrás, que também teriam uma fatia mínima de participação assegurada em cada um dos blocos, sendo que o restante poderia ser adquiridos por outras empresas do setor.

A OGX adquiriu naquele leilão 21 blocos nas bacias de Santos, Campos, Espírito Santo e Pará-Maranhão, totalizando cerca de 6,4 mil km² e despendendo cerca de US\$ 1,471 bilhão, e se comprometendo com os mais altos níveis de conteúdo local, mesmo com limitação que a empresa possuía de classificação de operador dada pela ANP. Esta classificação é estipulada por alguns critérios da empresa, como tempo de existência da empresa, experiência da empresa, experiência dos funcionários, etc, e para a OGX, empresa recém criada, limitava seu range de operações na país.

Levando em conta a mínima história da empresa, e em contrapartida o alto fator de experiência dos executivos, a ANP classificou então a OGX como Operador do tipo B, possibilitando a mesma operar em blocos terrestres ou marítimos, mas limitando esta última somente à águas rasas (até 400 metros de lâmina d'água) e não em águas profundas (lâminas d'água maiores que 400 m), que exigia a classificação de Operador do tipo A.

Visando buscar oportunidades significativas de crescimento, em março de 2008 a OGX expandiu seu portfólio adicionando um bloco exploratório através de um contrato de farm-in, adquirindo uma participação de 50% dos direitos do bloco, totalizando 6,8 mil km² de área marítima de exploração. Em maio de 2009 a ANP aprovou a aquisição de uma parcela adicional de 15%, elevando a participação da empresa no bloco para 65%.

Com grande confiança no potencial dos blocos, o valor pago pela OGX nos mesmo, foi muito superior ao piso estabelecido pela ANP, muitas vezes chegando a ser o dobro do valor da segunda oferta. No caso desta indústria, estas aquisições representam centenas de milhões de reais por bloco, ou campo, e apesar do aporte inicial de Eike Batista para montar a empresa e contratar os principais executivos, o capital aportado pelo mesmo não era suficiente para que a mesma pudesse adquirir bons e suficientes ativos para o seu desenvolvimento. Desta forma, logo em seguida da realização da nova rodada da ANP, e antes do efetivo desembolso financeiro junto ao órgão, a empresa buscou a colocação privada de ações a um grupo do tipo *Private Equity*. A empresa escolhida para esta operação foi o fundo de pensão de professores de Ontário, Canadá, a *Ontario Teachers' Pension Plan* (OTPP), que havia investido desta mesma forma em outra empresa do grupo EBX, a MMX, tendo naquela operação grande valorização do seu investimento. Demonstrando confiança em Eike Batista, e assumindo os diversos riscos de uma incipiente empresa, o OTPP novamente arriscou a comprar cerca de 10% da empresa por 2,3 bilhões de reais, o que seria então suficiente para o pagamento dos ativos do leilão, sobrando algum capital para a aquisição de participações em ativos do tipo *farm-in*, e a continuidade da estruturação da companhia.

4.4.2.1. Portifólio de ativos da OGX

Na Bacia de Campos, que possui uma área sedimentar total de aproximadamente 115.000 km² (28,4 milhões de acres), sendo o principal pólo petrolífero do Brasil, com uma produção média diária de aproximadamente 1,63 milhão de boepd (ANP) e respondendo em 2007 por aproximadamente 77% da produção brasileira de petróleo, foram adquiridos sete blocos exploratórios. Esses blocos compreendem uma área total de 1.177 km² (290.843 acres), estando concentrados em sua grande maioria na parte sul desta Bacia, que é considerada hoje uma das regiões com maior potencial petrolífero. Cinco

dessas concessões, ficaram sob a responsabilidade de operação pela OGX e as duas restantes, ficaram com a empresa petrolífera dinamarquesa, a Maersk.

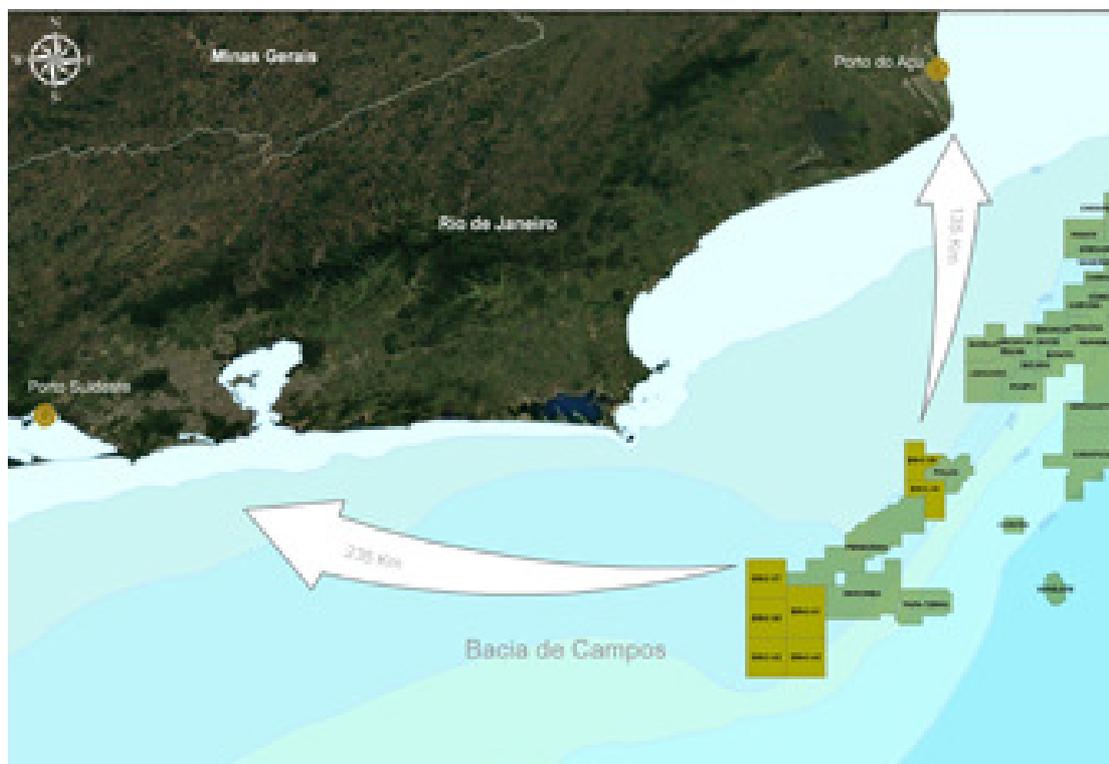


Figura 20: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Campos

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Na Bacia de Santos, região que representa hoje uma das áreas exploratórias mais promissoras do Brasil, com uma área total de aproximadamente 350.000 km² (86,5 milhões de acres), e possui grandes descobertas recentes do pré-sal pela Petrobrás como Tupi e Júpter, a OGX adquiriu direitos sobre cinco blocos exploratórios, cobrindo uma área total superior a 1.000 km² (247.105 acres). Quatro destes foram obtidos na Nona Rodada de Licitação da ANP e um por meio de processo de Farm-in, pelo qual adquirimos uma participação de 65% da empresa dinamarquesa Maersk.

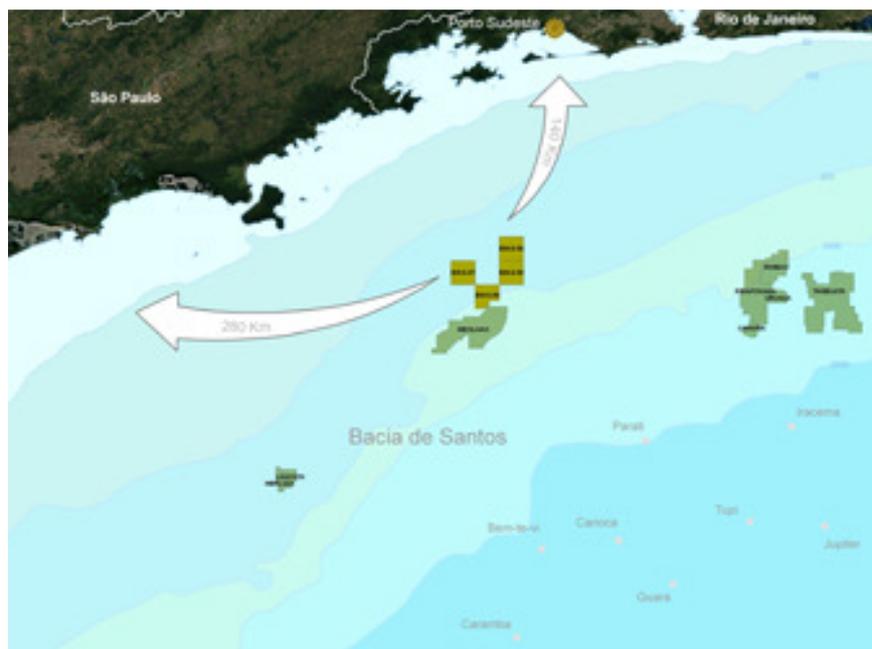


Figura 21: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Santos

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Na Bacia do Espírito Santo, a empresa adquiriu, juntamente com a empresa francesa Perenco, direitos de concessão sobre cinco blocos exploratórios, com área total de 3.620 km² (894.521 acres). Por acreditar no potencial da área, a OGX neste caso, tinha todo o interesse em ser a operadora dos blocos, mas como os mesmos estavam em águas profundas, a empresa buscou a Perenco para ser a operadora e ambas dividiram igualmente a participação acionária nos blocos.

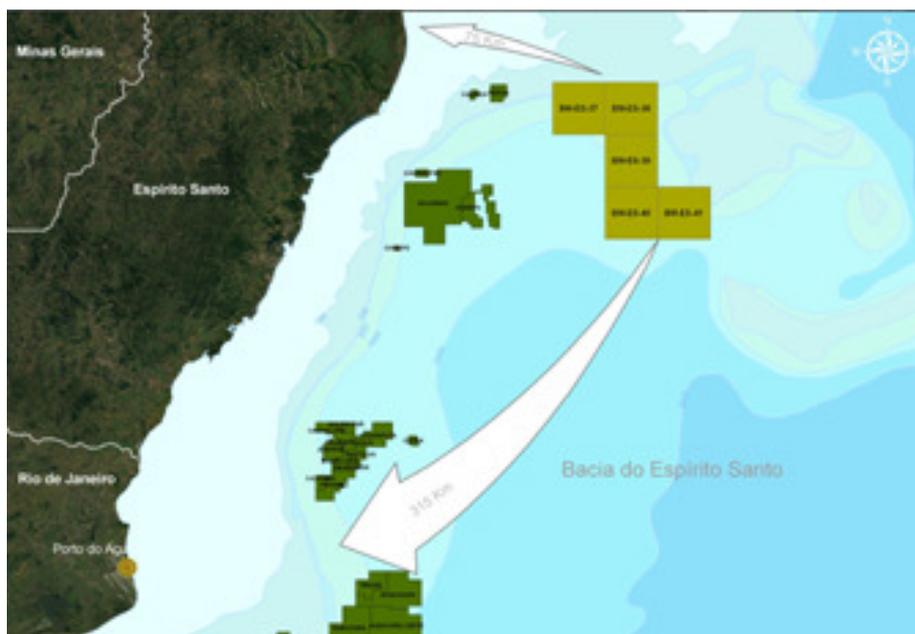


Figura 22: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Espírito Santo

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Uma das grandes apostas da OGX na aquisição de blocos, foi na Bacia do Pará-Maranhão, uma área sedimentar de aproximadamente 100.000 km² (24,7 milhões de acres). A Bacia ainda havia sido muito pouco explorada, e não possuía ainda nenhuma descoberta comercial na área, mas mesmo assim, a equipe técnica recomendou a aquisição dos blocos, acreditando no seu potencial. Suas crenças estavam calcadas nas características geológicas presentes na região são similares às da plataforma continental de Gana (oeste da África), onde houve importantes descobertas de petróleo leve nos últimos anos.



Figura 23: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Pará-Maranhão

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Em 2009 a OGX fez uma aquisição que mostrou uma vez mais a importância da sinergia das empresas do grupo EBX. A MPX já havia decidido instalar no Maranhão uma Termoelétrica, e para isso necessitava de matéria prima, que poderia ser carvão ou gás natural, como na maioria de seus projetos. Visando principalmente atender a MPX, a OGX adquiriu em 2009 direitos sobre sete blocos exploratórios na Bacia do Parnaíba, cobrindo uma área total superior a 20.000 km², adquiridos junto à Petra Energia Ltda, que permanece com 30% de participação. Esses blocos têm relevante potencial para produção de gás, evidenciado por um poço perfurado em 1987, onde foi constatada a presença de hidrocarbonetos.

4.4.2.2. O processo de IPO da OGX

Em junho de 2008 a OGX realizou o lançamento primário de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O lançamento parcial de 27,3% das ações da empresa no mercado se fez necessária pois, o dinheiro captado

através de *private placement* não seria suficiente sequer para cobrir os investimentos necessários para a campanha exploratória dos seus blocos. Os investimentos em aquisições e processamentos, sísmicos, estudos ambientais, e principalmente de operação de perfuração de poços somariam montantes superiores ao total que a empresa havia arrecadados até aquele momento.

Depois de bastante divulgação nacional e internacional, o IPO na OGX foi muito bem sucedido, conseguindo arrecadar 6,7 bilhões de reais, marcando-a como maior operação de IPO (lançamento primário de ações) da história do país. Esse montante não só seria suficiente para a realização de toda a campanha exploratória da empresa, como também possibilitaria o desenvolvimento dos primeiros campos a partir de descobertas comerciais em suas bacias. Este montante também fez da OGX a maior empresa privada de petróleo do Brasil, a maior empresa do grupo EBX, e fez de Eike o homem mais rico do país segundo a Forbes.

Apesar de não possuir comprovações nenhuma da existência ou não de campos de hidrocarbonetos comercialmente explotáveis em seus ativos, foi de suma importância, antes mesmo do IPO, da realização de um levantamento e interpretações sísmicas nas suas áreas, para que, através de uma empresa certificadora internacional de reservas, pudesse avaliar os potenciais de seus ativos. Este trabalho foi prévio ao IPO, e seu resultado foi anexado ao Prospecto Preliminar de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias da OGX, sendo de suma importância para o balizamento dos potenciais acionistas.

Este trabalho, contendo também um estudo de viabilidade foi realizado pela empresa DeGolyer & MacNaughton, empresa de consultoria em certificação de reservas no setor de petróleo e gás natural, com mais de 70 anos de experiência indicou 20,180 bilhões de boe⁵ (barris de óleo equivalente¹ de recursos potenciais totais de petróleo totais, 17,602 bilhões de boe¹ de recursos potenciais líquidos e 4,835 bilhões de recursos potenciais riscados

⁵ Considerando uma taxa de conversão de 5.615 pés cúbicos de gás natural por boe

líquidos (aplicado o fator de risco geológico individual por projeto) nos blocos licitados. Para este último, a empresa aferiu também a probabilidade de sucesso geológico por projeto, que gerou uma média global dos blocos de 27%.

Tabela 2: Recursos potenciais nos blocos adquiridos pela OGX

Bacias	Prospectos Exploratórios Identificados	Recursos Potenciais Riscados Líquidos (Estimativa Média em bilhões de boe) ⁽¹⁾⁽²⁾
Campos	24	2.562
Santos	15	1.569
Espírito Santo	7	270
Pará-Maranhão	5	434
Total	51	4.835

⁽¹⁾ A taxa utilizada para conversão dos volumes de gás natural para boe foi de 1 boe = 5.615 pés cúbicos de gás natural (conforme estimado pela DeGolyer & MacNaughton no Estudo de Viabilidade anexo ao presente prospecto).

⁽²⁾ Os valores foram estimados utilizando as probabilidades de sucesso geológico e econômico e ajustados pelo coeficiente do TEFS (*Threshold Economic Field Size*), conforme detalhado no Estudo de Viabilidade elaborado pela DeGolyer & MacNaughton e anexo ao presente prospecto.

Fonte: Prospecto Final de Oferta Pública de Ações da OGX

É importante notar que os seis pilares da empresa, apresentados no Prospecto Preliminar de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias, presente também do endereço eletrônico da empresa e considerado como grande fator de vantagem competitiva da empresa, são bastante semelhantes aos apresentados pela MMX na ocasião do seu IPO. Abaixo temos a lista:

1- Portfólio de elevado potencial e geologicamente diversificado, contendo blocos estrategicamente localizados em cinco bacias sedimentares (Campos, Santos, Espírito Santo, Pará-Maranhão e Parnaíba).

2 - Administração e equipe de exploração com experiência diferenciada e com comprovado histórico de sucesso.

3 - Posicionamento estratégico para capturar o vasto potencial de recursos estimados de petróleo e gás natural ainda não explorados no Brasil, previstos por especialistas do setor, atualmente, entre aproximadamente 70 a 100 bilhões de boe.

4 - Capacidade comprovada para execução do plano de negócios da OGX.

5 - Capacidade de desenvolver alianças estratégicas de alto valor agregado no setor de petróleo e gás natural, e de se beneficiar das sinergias existentes no Grupo EBX.

6 - Acionistas influentes e comprometidos, incluindo o Acionista Controlador e fundador da OGX, Sr. Eike F. Batista.

4.4.3. A OSX

A ANP introduziu, desde a primeira rodada de licitações públicas de blocos exploratórios, a cláusula de conteúdo local sendo este fator determinante para a pontuação das ofertas de aquisição. A ANP define o conteúdo local como sendo o total de dispêndios em bens e serviços junto a fornecedores nacionais, em relação ao total despendido em um contrato ou escopo de fornecimento, e o mesmo tem como objetivo o desenvolvimento da indústria nacional em termos de bens e serviços para a indústria de petróleo e gás. O índice, que é indicado como um percentual, é apresentado no edital de licitação, por item e subitem, contendo os limites de mínimos e máximos, a qual a empresa deve determinar o quanto se compromete em atender. Durante suas operações, a empresa deve demonstrar o quanto efetivamente está conseguindo cumprir de cada um dos itens, pagando eventuais multas por cumprimentos percentuais inferiores aos determinados em contrato com a agência.

Como a OGX tinha muita necessidade de adquirir ativos na nona rodada de licitações, a mesma se comprometeu com altos percentuais de conteúdo local o que poderia ser uma ameaça operacional e financeira para o seu desenvolvimento. Este desafio seria um dos grandes alimentadores da criação da OSX.

Outra grande dificuldade encontrada pela OGX que poderia se traduzir em oportunidade para o grupo foi a baixa disponibilidade de navios sonda para exploração e produção de petróleo e gás no país. O Brasil, apesar de possuir grande região costeira e, portanto, vocação natural para navegação, não possuía no país grandes estaleiros para a construção de grandes embarcações deste tipo. Devido a esta baixa disponibilidade e grande demanda pelo mundo, estas grandes embarcações, juntamente com seus serviços agregados, podem custar mais de meio milhão de dólares por dia, podendo se traduzir em um grande negócio para um potencial grande investidor.

Unindo as dificuldades atuais e futuras da OGX da disponibilidade, preço e conteúdo local no que tange principalmente a embarcações, unidas a grande demanda não focada, mas não restrita a OGX para estes equipamentos, Eike Batista inicia então o processo de incubação da OSX. Esta criação deveria seguir os mesmos degraus da fórmula experimentada pela demais empresas do grupo, principalmente no que tangia às contratações de executivos e processo de captação de recursos.

O sistema de contratação de executivos começou com a transferência de Rodolfo Landim, que era o CEO da OGX até o início de 2009, para a presidência da OSX. Landim, além de já ter liderado as implementações dos projetos MMX e OGX, e possuir a mais alta reputação junto ao acionista controlador Eike Batista, também possuía uma vasta rede de contatos no mercado marítimo, principalmente os relacionados com a Petrobrás.

A Petrobrás por dezenas de anos foi uma empresa estritamente pública operando num regime de monopólio no Brasil, se preocupou muito em desenvolver competências técnicas e não técnicas de seus funcionários com grandes investimentos em formação, e criação de oportunidades, não experienciada por outras empresas no país. Com a abertura do mercado a partir do final da década de 1990, as empresas multinacionais que chegaram e as nacionais que se estabeleceram, viram na empresa uma gama de profissionais, aposentados ou não, dispostos a abandonar os grandes

benefícios que o funcionalismo público dispõe no país, em troca de novos desafios e remunerações compensadoras.

Tanto a OSX, como ainda mais no caso da OGX, são empresas que nasceram e iniciaram seus desenvolvimentos calçadas em conhecimentos técnicos, foi de suma importância para seus negócios de alto risco econômico, tecnológico e exploratório (no caso da OGX), colaboradores entre executivos e não-executivos, com formações profissionais e acadêmicas essencialmente a partir da Petrobrás.

Ainda no final de 2009, a OSX adquiriu seu primeiro grande ativo que poderia gerar caixa, a embarcação do tipo FPSO (*Floating Production Storage and Offloading*) Nexus-1, que foi em seguida re-batizada de OSX-1. O OSX-1, que foi comprado da empresa homônima a sua denominação anterior, foi uma grande oportunidade financeira vislumbrada para atender um projeto de desenvolvimento da produção da OGX, este que é de suma importância para a petroleira poder antecipar sua produção de óleo para 2011. O navio, que ainda não possui as especificações para operar naquele campo de petróleo vislumbrado, se encontra hoje no estaleiro da Samsung Heavy Industries Co. Ltd. em Cingapura para adequações de sua planta de processo, já possui um contrato de afretamento junto a OGX pelo prazo de 20 anos.



Figura 24: OSX-1, primeiro FPSO da OSX a ser afretado para a OGX

Fonte: Apresentação corporativa da OSX (<http://ri.osx.com.br/> acessado em Nov/09)

Já para a parte de estaleiragem da empresa, foi escolhida e adquirida uma área na cidade de Biguaçu (SC), um espaço onde existirá uma planta de fabricação com capacidade suficiente para processar aproximadamente 180.000 toneladas por ano no estágio inicial e a previsão de integrar módulos e movimentar 220.000 toneladas de aço por ano, com capacidade de expansão para até 460.000 toneladas por ano. Atualmente o projeto se encontra em processo de licenciamento ambiental. O processo de licenciamento do estaleiro pode ser um fator crítico na implantação do projeto, pois existem órgãos e organizações civis, contrárias a realização do projeto na região. Caso esta implantação não seja possível, a empresa teria como possível saída a transferência do projeto para a área disponível no porto do Açú, da empresa LLX do grupo⁷.



Figura 25: Vista área de projeção do estaleiro de Biguaçu da OSX

Fonte: Apresentação corporativa da OSX (<http://ri.osx.com.br/> acessado em Nov/09)

Para a montagem, implantação e operação deste estaleiro, além de profissionais competentes, era necessário, assim como se deu com a MMX, de uma parceria de peso, visando a agregação de conhecimento, tecnologia, capital, assim como reputação e credibilidade do mercado para o projeto. A empresa Hyundai Heavy Industries Co., Ltd. adquiriu 10% deste braço da OSX, assinando também um Acordo de Cooperação Técnica com vistas ao fornecimento à OSX Estaleiros de informações técnicas, transferência de tecnologia e *know-how*, treinamento técnico e capacitação para força de trabalho, assistência técnica e outros tipos de apoio essenciais para a construção, desenvolvimento e operação do estaleiro a ser implementado pela OSX Estaleiros em Biguaçu.

A OSX submeteu este ano a Bovespa sua proposta de IPO, com boas expectativas de arrecadação, ofertando uma parcela de suas ações somente para investidores qualificados, da mesma forma que havia ocorrido com as demais empresas do grupo que foram até a Bovespa para captar recursos para desenvolver seus projetos. Seguindo mais uma vez o roteiro bem sucedido, a empresa foi parcialmente colocada a venda sem receitas operacionais, munida

somente de alguns ativos, excelentes profissionais, e um muito bem elaborado plano de negócios, portanto caracterizando um ativo de altos riscos para investidor, mas de bastante potencial de crescimento de valor.

Apesar das altas expectativas, a captação da OSX foi de 3,3 bilhões de reais, ficando abaixo da faixa de preço estimada para as ações, e obrigando a OSX a retirar 45% do total das ações disponíveis para aquisição pública. Segundo analistas de mercado, esta baixa procura se deu devido à maior cautela dos investidores mundiais acerca de ativos de maior risco, após as grandes perdas decorrentes da grande crise ocorrida no mundo a partir da metade do ano de 2008, e que ainda deixa seqüelas em diversos países no mundo.

4.5. Demais Empresas do Grupo EBX

Apesar de não ser de objeto de nosso estudo, uma breve descrição das demais empresas do grupo EBX se torna importante para a demonstração da abrangência e sinergias dos negócios de Eike Batista.

4.5.1. MPX

Criada em 2001, a MPX Energia S.A iniciou suas atividades no setor elétrico a partir do desenvolvimento de uma termelétrica no estado do Ceará, conforme já comentado. Em parceria com a companhia americana MDU Resources Group e com investimento de US\$ 150 milhões, a Termoceará, com capacidade de geração de 220 MW, movida a gás natural, foi construída no tempo recorde de 10 meses. Com este empreendimento a empresa demonstrou sua capacidade de implantar projetos com prazos e custos extremamente competitivos.

A Empresa está fundamentada em 6 pilares:

1. Base de geração diversificada
2. Integração da cadeia de valor: dos recursos naturais à energia
3. Localização estratégica dos projetos, escalabilidade e diversificação multi-regional
4. Estratégia de comercialização inovadora
5. Equipe de alta performance
6. Capitalização das sinergias das empresas do Grupo EBX

A MPX possui 4 projetos com energia vendida (UTE Porto do Pecém I e II, UTE Porto de Itaquí, UTE Serra do Navio), além um portfolio de projetos em licenciamento que posiciona a empresa de forma estratégica em busca das melhores oportunidades de crescimento vis a vis o cenário energético brasileiro, sempre considerando a manutenção da disciplina de capital da empresa.

A MPX possui ainda direitos minerários de carvão na Colômbia e uma mina de carvão no sul do Brasil, que irão suprir as termelétricas da empresa. Além disso, a MPX possui juntamente com a OGX 70% de participação em 7 blocos exploratórios com alto potencial de gás natural no Maranhão.



Figura 26: Ativos da MPX distribuídos na América do Sul

Fonte: Apresentações Corporativas da EBX

4.5.2. Empresas EBX do Ramo de entretenimento

Mais do que ser um projeto para buscar grandes lucros como as cinco grandes empresas do grupo (MMX, MPX, OGX, LLX, e OSX), os projetos de entretenimento, os projetos de entretenimento do grupo EBX são investimentos de longo prazo e são investimentos no Rio de Janeiro, que buscam potencializar a vocação turística da cidade, além e proporcionar oportunidades de lazer ao cidadão carioca.

Este ramo da EBX é composto de quatro empresas, o restaurante Mr. Lam, o navio Pink Fleet, o Hotel Glória, recém batizado de Gloria Palace Hotel, e a recém adquirida Marina da Glória. Estes Três últimos possuem

enorme sinergia, não só pela proximidade, pois além de estarem diretamente ligados ao turismo possuem grande proximidade física.

4.5.2.1. MR. LAM

Mr. Lam é um restaurante de comida típica chinesa localizado Na Lagoa, área nobre da cidade do Rio de Janeiro. O mesmo foi criado a partir do convite de Eike Batista, para o cozinheiro Sik Chung Lam em Nova York, onde o mesmo comandava a cozinha de uma franquia do badalado restaurante Mr Chow, que possui outras filiais no mundo. Eike era um cliente assíduo que fazia sempre o mesmo pedido de um prato à base de camarões, que posteriormente no seu restaurante seria rebatizado de *Mr. Batista's Prawns* em sua homenagem. A efetivação do negócio se deu porém, somente após a aposentadoria Lam, que se interessou pelo plano de abrir um restaurante com seu nome e comando, voltado ao atendimento dos mais altos padrões de clientela.

Sob o comando de Mr. Lam, a cozinha foi totalmente modelada com todos os equipamentos necessários, toda a decoração foi especialmente planejada para o ambiente, e sua equipe foi escolhida criteriosamente diretamente da China.

Além de atender o público comum diariamente em refeições noturnas, também faz parte do negócio do empreendimento a realização de eventos corporativos com fechamento total ou parcial do local. Além de contar com três andares e capacidade total para 170 pessoas sentadas ou 250 no total, o mesmo possui salas reservadas, área com *Lounge* e equipamentos de áudio, vídeo e informática disponíveis em todos os andares.



Figura 27: Foto interna do restaurante Mr. Lam

Fonte: Site da EBX

4.5.2.2. PINK FLEET

O nome da embarcação é uma alusão aos antigos homens do mar que possuíam criaram uma expressão para os navios que retornavam ao porto ao cair do sol, com os últimos reflexos do dia batendo em seus costados: chamavam estes navios de Pink Fleet (Frota Rosa).

O Pink Fleet é uma proposta única de turismo náutico que reúne requinte, conforto e segurança. A proposta foi pensada com base em negócios semelhantes já praticados no mediterrâneo e países europeus, o *Day Cruise*, cruzeiros de um dia visando unir turismo marítimo ou fluvial com conforto e segurança.

Os passeios do Pink Fleet partem de exclusivo píer na Marina da Glória, e contém restaurante e serviço volante de alimentação. Seus passeios são cobrados individualmente, podendo ser diurnos ou noturnos. Além de oferecer passeios turísticos, é parte do negócio do Pink Fleet a realização de eventos corporativos, onde existe o fretamento total ou parcial

da embarcação, ocorrendo durante todo o ano, com maior intensificação nos dois últimos meses do ano.

Abaixo seguem as dimensões e características do Pink Fleet:

- 54 metros de comprimento
- 4 conveses
- 6 ambientes
- Capacidade para 450 passageiros
- Até 50 tripulantes



Figura 28: Pink Fleet

Fonte: Site do grupo EBX

4.5.2.3. GLORIA PALACE HOTEL

O Hotel Glória, inaugurado em 1922, foi o primeiro hotel 5 estrelas do Brasil. Construído a pedido do presidente da República Epitácio Pessoa para sediar o Primeiro Centenário da Independência do Brasil, o luxuoso e ousado projeto arquitetônico foi desenvolvido pelo arquiteto francês Jean Gire e representou um marco da hotelaria no Brasil e na América do Sul durante décadas, com algumas características, tais como:

- 1º. prédio em concreto armado do Brasil;
- 1º. hotel com banheiros e telefones em todos os 180 quartos iniciais;
- 1º. hotel com heliponto;
- Uma das primeiras piscinas em hotéis do Rio de Janeiro;
- A primeira sauna;
- Primeiro hotel com central telefônica com tarifador automático;
- Primeiro hotel com sala e equipamentos para videoconferência.

Durante anos o hotel se destacou na cidade devido ao seu charme, glamour, decoração e posicionamento estratégico em frente ao Parque do Flamengo, próximo ao Palácio do Catete (sede do governo brasileiro de 1897 a 1960), ao Aeroporto Santos Dumont e à Marina da Glória. Após mudar de controle por diversas vezes após seu auge, o Hotel acabou sofrendo modificações estruturais impactantes, principalmente através do aumento significativo do número de aposentos, que não foi suportado por um aumento proporcional de infra-estrutura compatível com a proposta luxuosa do hotel. Este fato aliado a ausência de desenvolvimento turístico do bairro e região, acabou por diminuir significativamente a importância e consequente fluxo de pessoas e preço das diárias do hotel, que hoje já não poderia ser considerando um hotel de classe A, como a proposta inicial.

Em 2008, a EBX comprou o Hotel Glória com o objetivo de restaurá-lo e reformá-lo, para brindar o Rio de Janeiro com a renovação de um ícone imobiliário e turístico. Após reformado, o novo hotel será batizado de Glória Palace Hotel, e será modernizado em termos de tecnologia, conforto e segurança. A fachada será totalmente restaurada à semelhança da original e irá atender aos padrões internacionais de segurança e sustentabilidade.

A obra, com custo total estimado em 200 milhões de dólares, já foi iniciada tendo previsão para término somente no segundo semestre de 2011, seguida da inauguração em grande estilo. Abaixo estão as características do projeto do novo hotel:

- Hotel com 231 apartamentos
- Geração de 400 empregos diretos e 2 mil indiretos
- Centro de Convenções com capacidade para mil pessoas
- 2 Restaurantes
- Piano Bar no Lobby
- Lounge na cobertura
- Spa e Fitness

4.5.2.4. MARINA DA GLÓRIA

Provida de visual privilegiado da baía de Guanabara, Pão-de-açúcar e Aterro do Flamengo, além de logística privilegiada entre centro e zona sul da cidade, a Marina da Glória foi idealizada com o intuito de democratizar o uso de áreas de atracação por embarcações pequenas, que pagassem apenas uma taxa de manutenção e pudessem dispor da sua estrutura. O grande objetivo da obra foi o de incentivar o turismo náutico e funcionar como um atracadouro público, fazendo parte do projeto integrado do Parque do Flamengo, de projeto arquitetonicamente elaborado por Burle Marx, sendo inaugurada em 1977.

Até o ano de 2009, a Marina estava sob o controle da empresa MGRio, que possuía a concessão do local. A MGRio tinha planos de modernização da marina, inclusive já tendo iniciado a cravação de estacas para construção de novas vagas de embarcações secas e molhadas, além de outras obras estruturais para modernizar a estrutura da marina, não visando receber as Olimpíadas de 2016, a serem realizadas no Rio de Janeiro, mas outros demais eventos e confraternizações.

Em 15 de Dezembro de 2009, a EBX assume oficialmente o controle da empresa MGRio, detentora da concessão da Marina da Glória, após a aprovação da Prefeitura do Rio, o poder concedente. A empresa, agora passando a se chamar MGX, divulga seus novos planos de investimento em

torno de R\$ 150 milhões para transformar a Marina da Glória em atrativo turístico e de entretenimento para o Rio de Janeiro.

O primeiro ato da nova empresa será a retirada das estacas erguidas no local pela antiga concessionária sem a aprovação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Em aproximadamente 90 dias, todas as estacas consideradas irregulares pelo órgão serão levadas para uma empresa credenciada pelo Instituto Estadual do Ambiente (Inea), que fará a reciclagem do material.

Localizada na Zona Sul do Rio, a Marina da Glória receberá obras emergenciais para sanar problemas de infraestrutura, como fornecimento de água e luz elétrica. A contratação de um arquiteto para elaborar o Plano Master de revitalização da Marina da Glória está em curso. O projeto será feito de acordo com as normas ambientais, as diretrizes do Iphan e de outros órgãos competentes, além da opinião pública, integrando a Marina novamente à sociedade e ao Parque do Flamengo.

Com a modernização da Marina, o grupo pretende desenvolver projeto turístico e de entretenimento integrado com outros dois projetos do grupo na região: o Hotel Glória, que passará a se chamar Gloria Palace, e o Pink Fleet. A iniciativa reforça ainda os investimentos da EBX na campanha para a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Rio de Janeiro, já que o local terá a estrutura para ser utilizado para competições náuticas.



Figura 29: Projeção da Marina da Glória

Fonte: Site do EBX

4.5.3. Empresas do Ramo de *Real Estate*

Observando a crescente demanda por opções imobiliárias comerciais em países latino-americanos, o Grupo EBX passou a atuar nesta área com investimentos em países como Brasil, Chile e Argentina.

Para tais investimentos, também foi necessária uma parceria com expertise no negócio para garantir a sustentabilidade dos mesmos. Parceiros como Consplan e ISJ Método foram escolhidos para tal.

4.5.3.1. MD.X Barra Medical Center

O MDX é um centro médico, localizado em avenida da grande expressão da Barra da Tijuca - Rio de Janeiro. Seu conceito é ser capaz de reunir clínicas de diversas áreas médicas em um mesmo local, facilitando a logística e tempo

dos clientes quando da necessidade de atendimentos por diferentes especialistas de diferentes áreas.

As áreas abrangidas pelo MDX são a de oncologia e radioterapia, ginecologia, cirurgia plástica, urologia, gastroenterologia, quiropraxia, ortopedia, fisioterapia, pneumologia, oftalmologia, neurologia, torrinolaringologia, psiquiatria, endocrinologia, odontologia, cardiologia e nefrologia.

Além das clínicas, o MD.X conta com centros de medicina diagnóstica, buscando otimizar ainda mais o tempo do médico e do paciente, já que consultas médicas, exames laboratoriais, diagnósticos e tratamentos poderão ser realizados em um único lugar.

O MD.X possui ainda um auditório para convenções, estacionamento privativo para médicos e amplo estacionamento para visitantes, que é outra fonte de renda para os acionistas.

Três grandes nomes atuam como âncoras do MD.X Barra Medical Center: a Clínica de Diagnóstico por Imagem (CDPI), a COI - Clínicas Oncológicas Integradas, que oferece serviços e tratamentos integrados de cuidado e prevenção do câncer, e o Laboratório Sérgio Franco.



Figura 30: MDX
Fonte: Site da EBX

4.5.3.2. BEAUX

A clínica BEAUX é um centro de dermatologia com técnicas de tratamento de última geração. A empresa, que recebeu investimentos de R\$ 15 milhões do Grupo EBX, foi inaugurado 2º semestre de 2010, conta com diversos equipamentos e procedimentos voltados para atender o exponencialmente crescente mercado estético mundial.

Além dos espaços para tratamento e consultas, a BEAUX conta com o Beauty Center com um cardápio variado de serviços para relaxamento rápido, em salas diferenciadas para homens e mulheres. Entre os serviços e facilidades que serão oferecidos aos clientes destacam-se o espaço “Villa Beaux”, para consumo de produtos de prestigiadas marcas reunidas em um conceito único de clínica boutique, uma boutique café, um espaço privé para clientes. Também serão realizados na clínica workshops e palestras conduzidas por especialistas para médicos da área, com o objetivo de

promover o intercâmbio e atualização de conhecimentos sobre saúde e beleza da pele.

O conceito é baseado no serviço crescente mundialmente chamado de *Day SPA*, que surgiu na Europa como resposta às pressões da vida moderna e a falta de tempo para cuidados pessoais. Neste modelo de negócios, o cliente em apenas um dia, dispõe de uma série de tratamentos e instalações de relaxamento, conforto e cuidados pessoais, sem que tenha que se deslocar para áreas mais afastadas da cidade, onde estão localizados a maioria dos Spas tradicionais.

Um dos principais diferenciais da BEAUX é a diversificação dos serviços prestados em três vertentes: atendimento direto ao cliente, locação interna de aparelhos para médicos que optarem por utilizar os aparelhos no espaço da BEAUX e locação externa de equipamentos para médicos que prefiram utilizá-los em seu próprio consultório.

4.5.3.3. Hacienda Castilla

Ao identificar o enorme potencial de novos negócios no Chile, o Grupo EBX viabilizou a compra de Hacienda Castilla, considerada a terceira maior área contígua do país e a única ainda não explorada.

Com uma localização privilegiada, a apenas 30 Km do Aeroporto Internacional, Hacienda Castilla possui 240.000 há de terra, que propiciam o desenvolvimento imobiliário com diversas opções de lazer e entretenimento, como resort, cassino e complexo hoteleiro.

A área oferece oportunidade única para a criação de um novo porto, contando ainda com um grande potencial agrícola, de cerca de 100.000 ha, historicamente cultivados por cítricos.

4.6. Valores de gestão compartilhados pelas empresas do Grupo EBX

Além de um modelo de criação de negócios, com diversas etapas, que foram seguidas por todas as suas empresas lançadas listadas em bolsa, Eike Batista implementou nas empresas uma forma de gestão das empresas, que deve ser compartilhado por todas as suas empresas, independente do ramo de negócios.

Seu modelo de gestão, chamado de engenharia 360º sintetiza oito engenharias ou oito setores na qual todos os empresários deveriam dar completa atenção. São elas: Engenharia de Pessoas, Engenharia Financeira, Engenharia Jurídica, Engenharia Política, Engenharia Logística, Engenharia Ambiental, Engenharia Social e Engenharia de Marketing.

Segundo Eike, grande parte dos empresários e empreendedores leva em conta apenas dois ou três vetores estratégicos quando pensa seus projetos. Olham a parte financeira, uma vez que todo o empreendimento exige grandes recursos, quando estudam as questões legais, acionam a área jurídica, quando tocam os projetos de engenharia, fazem cálculos, compram ativos.

A partir daí, entretanto, muitos não conseguem dar foco a outros elementos que também afetam o negócio – e são fundamentais para o seu sucesso do empreendimento. Eike criou no seu grupo o processo de empreender, disseminado internamente, chamado Visão 360º. De maneira simplificada, trata-se de um quadro esquematizado, com oito áreas ou oito tipos de engenharias, como preferimos chamar: engenharia de pessoas, financeira, jurídica, política, logística, ambiental e social, de marketing, além da própria engenharia da engenharia. Elas precisam ser tocadas ao mesmo tempo, sem descuido de nenhuma parte.

Por motivos variados, o empreendedor brasileiro acaba tendo dificuldade em trabalhar todos estes vetores ao mesmo tempo. Muitas vezes, até na ânsia de tirar o projeto do papel, na sensação de querer empreender a qualquer custo, alguns aspectos importantes, ou algumas das engenharias, como Eike classifica, acabam ficando em segundo plano.

Segundo ele, uma engenharia fiscal inadequada não permite antever uma taxa não percebida, prejudicial ao planejamento do empreendimento. Uma loja num shopping center muitas vezes não prospera porque, talvez numa avaliação rápida, não se levantou com precisão quantas lojas do mesmo setor havia. Faltou engenharia de marketing, ou mesmo que esteja abrindo um estabelecimento comercial de menor porte relativo, uma padaria, por exemplo, o empreendedor tem de saber que está numa comunidade, formada por diferentes grupos, que precisam ser conhecidos, compreendidos, como parte relacionada direta ou indiretamente com o empreendimento.

A imagem da nossa Visão 360° então permite identificar as várias engenharias que precisam ser executadas em cada empreendimento, sem deixar de lado nenhum aspecto que tenha potencial em causar impacto nos demais e conseqüentemente em todo o empreendimento.

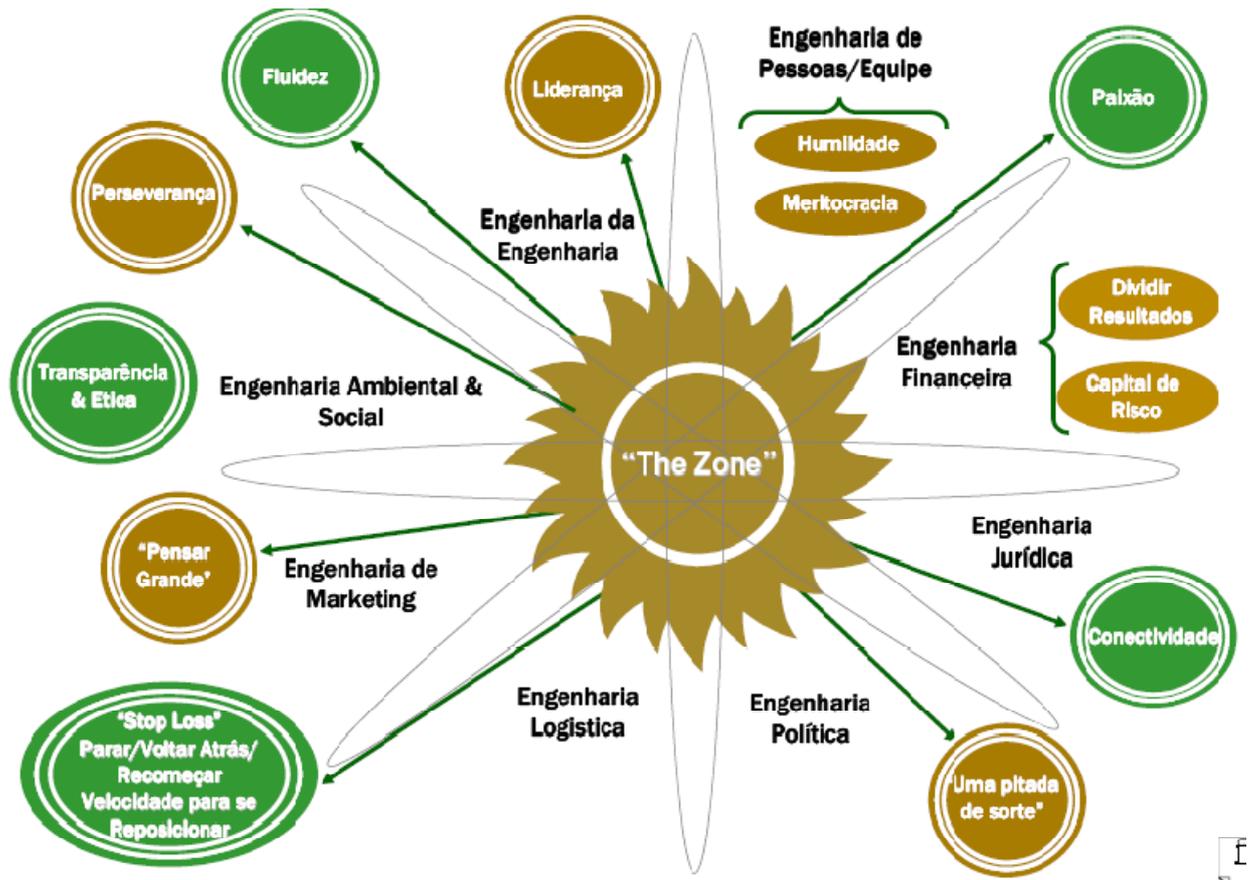


Figura 31: Visão 360º proposta por Eike Batista

Fonte: Blog do empresário Eike Batista

5. A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EBX

O objetivo deste capítulo é analisar as mudanças ocorridas no grupo EBX no período compreendido entre 2004 a 2009. O processo de adaptação foi analisado segundo o método de estudo das dimensões da mudança estratégica (conteúdo, contexto e processo) de Pettigrew, e como estas dimensões se modificam no tempo. Este método contempla tanto uma análise vertical como uma horizontal.

Para fazer a análise, o período estudado foi dividido em três, onde cada um deles significou um passo importante no crescimento do grupo e maior integração entre suas empresas. Com esta análise temporal, fica evidenciada a intensidade das mudanças no grupo e sua adaptação ao longo do tempo.

Os três períodos estratégicos analisados são focados nos nascimentos e estabelecimento de três empresas do grupo. Embora possam parecer curtos, foram dotados de intensas atividades, gerando enormes impactos no grupo. Os mesmos são:

Período 1 (2004 a 2007): A Era MMX

- Evento Crítico 1: Formação de corpo Executivo e Técnico da MMX
- Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas
- Evento Crítico 3: Preparação e realização da primeira oferta pública de ações do grupo
- Evento Crítico 4: Venda de projeto

Período 2 (2007 a 2008): Criação e Ascensão da OGX

- Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa
- Evento Crítico 2: Aquisição de Ativos
- Evento Crítico 3: Oferta Pública Primária de Ações

Período 3 (2008 a 2009): A oportunidade de criação e implementação da OSX

- Evento Crítico 1: O Processo de concepção
- Evento Crítico 2: Montagem de equipe

5.1. Período Antecedente (até 2003): Empresas pré MMX

Visando entender como foi o desenvolvimento acelerado de negócios do grupo EBX a partir da criação da MMX, é importante uma análise de quais foram os negócios anteriores do grupo, seus contextos e como as lições aprendidas puderam ser utilizadas nas criações muito bem sucedidas posteriores.

Desde sua primeira investida na criação e gestão de empresas, Eike sempre se caracterizou por ter forte espírito aventureiro nos negócios e muito apetite para riscos. Já na sua primeira empreitada, como *trader* de ouro da norte do país para o mercado ourífero do sudeste com 21 anos de idade. Ainda faltavam, porém, outras competências importantes para o processo de identificação de oportunidades, criação e gestão de negócios, que seriam desenvolvidas somente através de suas experiências posteriores nos negócios.

Logo na sua primeira empreitada, Eike relata que quando comprou a mina de ouro de ouro na Amazônia, quis também implementar um plano de automatização da mesma, visando aumento da produtividade, eficiência e

lucratividade, implementação que seria pioneira na região de Alta Floresta, no estado do Mato Grosso. As dificuldades logísticas e o ambiente propício a doenças, quase terminaram por arruinar todos os seus planos, que o poderiam então por desestimular todas as suas empreitadas futuras.

“Subestimei o clima, as condições técnicas, doenças e logística – mas a mina era tão rica que era à prova de idiotas, porque sobreviveu a todos os meus erros” (Eike Batista)

Quando estava prestes a desistir do seu empreendimento de mineração de ouro, os investimentos começaram a dar resultados espetaculares, gerando cerca de um milhão de dólares ao mês. Naquele momento, com 23 anos, Eike decidiu vender o negócio por seis milhões de dólares e em seguida, refletiu sobre o que iria fazer com o dinheiro. Provavelmente este valor seria suficiente e tentador para qualquer um deixar definitivamente de trabalhar e viver dos juros de seu capital.

No entanto, Eike decidiu utilizar este dinheiro para iniciar uma série de negócios que seriam seu grande laboratório de negócios que conseguiriam arrecadar dinheiro, ou apenas servir de experiência sobre o que não fazer, nas mais diversas áreas de atuação.

Vale lembrar que Eike Batista, nunca teve apego emocional aos seus negócios. Apesar de se orgulhar muito deles, as oportunidades de aquisição e expansão de seus negócios, era visto com a mesma frieza técnico-econômica do que as possibilidades de venda parcial ou total de suas empresas.

Após sucessos obtidos em operações ligadas a indústria de mineração, Eike também enfrentou diversos fracassos empresariais. Episódios como a siderúrgica na Bolívia, que encontrou diversos problemas com o poder público nacional e foi estatizada gerando um prejuízo de sessenta milhões de dólares, a JPX, empresa automobilística que construía jipes no país, a EBX Express, empresa de entregas expressas, ou ainda a Clarity Cosméticos, fundada junto com Luma em 1993 são outros exemplos

de que nem todos os negócios emplacados por Eike foram bem sucedidos. Ainda sim, Eike percebe que os mesmos foram muito importantes para o ganho de experiência empreendedora, e desenvolvimento de diversas competências.

5.2. Primeiro Período: A Era MMX

Este período é foi claramente um marco para a história do grupo. Daquele momento em diante, os passos tomados durante o processo de elaboração e implementação da empresa, seria utilizado como modelo para ser utilizado sempre que possível em todos os seus novos negócios de grande porte posteriores.

A MMX foi a primeira empresa a ter planos de ser uma empresa de grande expressão nacional, em tempo recorde e se minimizando sempre o uso de capital próprio, não só para os planos de expansão, mas também para o próprio plano de implementação dos projetos descritos no plano de negócio da empresa. Esta última parte seria uma marca das grandes empresas do grupo, assim como alvo de grande parte das críticas sobre os crescimentos exponenciais do patrimônio do sócio controlador Eike Batista. Na MMX em conjunto com a LLX, assim como nas três grandes empresas posteriores (MPX, OGX e OSX) a principal captação monetária e mais barata, o mercado acionário, seria acionado em ainda em etapas pré-operacionais.

Os quatro eventos críticos desta etapa são os seguintes:

- 1) Formação de corpo executivo e técnico
- 2) Formação de Parcerias Estratégicas
- 3) Preparação e realização da primeira oferta pública de ações do grupo
- 4) Venda de projetos

5.2.1. Evento Crítico 1: Formação de corpo Executivo e Técnico da MMX

Uma vez que MMX dispunha de ativos de qualidade, e um plano de crescimento estruturado, o grande desafio inicial da empresa era compor uma equipe suficientemente capacitada para levar adiante o plano idealizado por Eike Batista e sua equipe empreendedora. A busca se deu seguindo uma ordem hierárquica, partindo dos executivos, com maior poder de decisão, até a busca por técnicos e demais colaboradores indispensáveis para a composição de uma empresa do porte da MMX.

A primeira grande negociação e contratação foi a de Rodolfo Landin. Landin, que apesar de não possuir experiência em qualquer tipo de extração e processamento de minérios, possuía enormes competências na parte de gestão. Na parte técnica, a maior parte de sua experiência provinha da área de extração e processamento de petróleo, que também é um recurso natural, dependente de estudos geológicos e que está associado a grandes riscos geológicos.

Outros executivos de grande experiência em diversos setores e empresas foram trazidos para a formação do corpo executivo da empresa, mas o grande foco para a parte técnica foram os recursos humanos provindos de grandes empresas de mineração e siderurgia. A empresa que possuía o maior knowhow na mineração de minério de ferro não só no Brasil, mas também no mundo, a Vale, anteriormente chamada de Cia Vale do Rio Doce, foi então um dos grandes focos para a busca de recursos humanos. As vantagens de buscar recursos da Vale, além dos quesitos técnicos, era a grande quantidade de funcionários da empresa, o que faria com que qualquer tipo de retaliação pudesse ser minimizada e postergada.

Outro fator que contribuiu para que as buscas de recursos humanos viessem prioritariamente de uma mesma empresa era a necessidade urgente de recursos humanos, que seguindo indicações de recursos por funcionários

recém contratados, agilizava o processo, além da necessidade de coesão e entrosamento dos recursos humanos. Como já havia relação profissional posterior entre os funcionários, a formação de equipes e interrelação entre áreas e pessoas foi bastante facilitada e as equipes tardaram muito menos tempo para gerar os resultados esperados.

Para trazer estes recursos humanos, de uma empresa multinacional, consolidada, e com programa de remuneração bastante atrativo para seus funcionários, houve a necessidade de um esforço adicional por parte da MMX, obrigando-a a oferecer melhores cargos e salários, haja visto o risco envolvido na troca de empresas por parte dos funcionários. Soma-se a isto, o fato do momento de aquecimento exponencial do mercado de mineração de minério de ferro, que atraia os olhos de grandes empresas e investidores para o mercado, valorizando as pessoas nele inseridas.

Para atrair principais executivos da empresa, este desafio era ainda maior. Abandonar carreira consolidada por eles em suas empresas por longo de vários anos era muito mais arriscado do que para outros em início de carreira. Caso o projeto não desse certo, as possibilidades de recolocação destas pessoas ficaria bastante limitada e dificilmente voltariam diretamente a uma posição melhor ou equivalente ao que tinham em suas empresas de origem. Para eles então, grande parte do benefício, envolvia a participação acionária na empresa, fato que já era comum em várias empresas no mundo, mas foi mais agressiva e facilitada na MMX pela proximidade e interesse do acionista controlador da empresa.

Os principais altos executivos que faziam parte da primeira equipe Diretoria da MMX que conduziram a mesma até o momento de venda dos ativos dos projetos MMX Minas-Rio e MMX Amapá eram:

- Eike Batista: Principal executivo e sócio controlador do grupo EBX. Bacharel em engenharia metalúrgica pela University of Aachen, Alemanha, desde sua graduação, tem sido um empreendedor bem-sucedido, dirigindo o grupo EBX por mais de 20 anos.

- Luiz Rodolfo Landim Machado: Diretor Geral e Relações com Investidores. Landim é engenheiro graduado na Universidade Federal do Rio de Janeiro, com pós-graduação em administração pela Universidade de Harvard e em engenharia pela Universidade de Alberta, no Canadá. Landim foi engenheiro da Eletrobrás S.A., de Furnas Centrais Elétricas S.A. e acumulou carreira de mais de 26 anos no sistema Petrobras, inclusive a Diretoria de Gás Natural e a Presidência da Petrobrás Gás S.A. - GASPETRO. Em 2003, foi nomeado Diretor-Presidente da Petrobrás Distribuidora S.A. - BR, maior distribuidora de combustíveis do Brasil.

- Nelson José Guitti Guimarães: Diretor responsável pela área financeira. Engenheiro civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, engenheiro de petróleo pela Universidade Petrobrás e MBA Executivo pela COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Acumulou carreira de mais de 23 anos no sistema Petrobrás. Foi Diretor Financeiro da Petrobrás Distribuidora S.A. e Diretor Executivo de Estratégia e Planejamento da Petrobrás Gás S.A. – GASPETRO.

- Adriano José Negreiros Vaz Netto: Diretor responsável pela área administrativa e ambiental. Bacharel em Economia pela Universidade Cândido Mendes, Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela COPPEAD/UFRJ. Adriano Vaz concluiu curso de especialização em planejamento estratégico pela *University of Michigan*, possuindo mais de 15 anos de experiência nos campos de planejamento estratégico e vendas e marketing. Trabalhou para as maiores companhias brasileiras, como Brasil Telecom e o Banco Boavista.

- Dalton Nosé: Diretor responsável pela área de metalurgia. Dalton Nosé é bacharel em engenharia metalúrgica pelo Instituto Mauá de

Tecnologia. Antes de juntar-se à MMX, dedicou-se por 20 anos ao Grupo Korf e também foi conselheiro da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). É especialista em desenvolvimento de projetos e implantação de novas tecnologias industriais.

- Joaquim Martino Ferreira: Diretor responsável pela área de Mineração. É bacharel em engenharia elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Dentre vários programas de especialização concluídos, destacam-se os de Mineração e Tratamento de Minérios, Aplicação de Matérias Primas na Siderurgia e Finanças Corporativas. Possui 27 anos de experiência na implementação e operação de projetos industriais. Ocupou cargos como Superintendente da Mina de Casa de Pedra (CSN), Diretor de Pelotização e Metálicos da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Diretor da Mina de Carajás e do Porto de Ponta da Madeira. Foi também membro do Conselho de Administração e de Comitês Técnicos de joint ventures da CVRD como parceiros europeus e asiáticos.
- José Luiz Amarante: Diretor Comercial Adjunto da MMX. Foi diretor da CVRD International e da Rio Doce Manganês. Possui 28 anos de experiência em mineração, principalmente no sistema CVRD, onde trabalhou durante 23 anos. Jose Luiz Amarante é engenheiro de minas pela Escola de Minas de Ouro Preto e pós-graduado pela Escola de Minas de Paris.
- Paulo Carvalho de Gouvêa: Diretor responsável pela área jurídica. Paulo Carvalho de Gouvêa é bacharel em direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Trabalhou nas firmas de advocacia Baker & McKenzie e Veirano Advogados Associados, especializando-se nas áreas de direito societário, comercial e tributário. Em 1997, juntou-se à MMX como advogado e foi promovido a Diretor Jurídico. Gouvêa foi membro do Conselho de Administração da Minera Mantos de Oro (La Coipa) de 1999 a 2001.

- Ricardo Antunes Carneiro Neto: Diretor-Presidente da LLX Logística S/A, subsidiária da MMX, responsável pela área comercial e logística. Ricardo Antunes é bacharel em engenharia metalúrgica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e mestre na mesma área pela *Imperial College* em Londres. Dedicou 23 anos à CVRD, exercendo nesse período diferentes posições, como Diretor de Pelotas e Metais, Diretor de Novos Negócios e CEO da Rio Doce International. Possui vasta experiência na implementação e operacionalização de projetos, bem como na comercialização de minérios e metais.

- Eliane Aleixo Lustosa: Diretora Financeira da LLX Logística S.A. É Mestre em Economia e Doutora em Finanças pela PUC-RJ. É também Conselheira do IBGC e integra o Conselho Consultivo do Banco Privado Português. Foi Vice Presidente de Finanças e Controle do Grupo Abril; Diretora Executiva Financeira do Ponto Frio; Diretora Financeira e de Investimentos do Fundo de Pensão da Petrobras – Petros; Professora da PUC-RJ; e Conselheira de empresas como Perdigão (vice-presidente); Coteminas, CPFL, Playcenter, Tele Norte Celular, Americel e Telet (vice-presidente em exercício), ICSS (presidente).

É possível perceber pelos currículos dos executivos do grupo, que não só as capacidades técnicas e de gestão foram avaliadas nestes processos de contratação, como também capacidades de implementação de projetos. Para o grupo, era importante que estas pessoas, tivessem a habilidade de ter uma visão global da empresa, não se concentrando seus focos exclusivamente para suas áreas de atuação.

Este fator foi determinado pelo perfil do empreendedor Eike Batista, e sua visão de uma empresa com um espírito de dinamismo fora do comum no mercado. Para ele, era preciso que todos os gestores pudessem enxergar tudo o que estivesse acontecendo dentro da empresa e do mercado, para

que a mesma estivesse sempre prontamente preparada para possíveis aquisições ou vendas de ativos de forma extremamente ágil e eficiente, sem que a condução dos projetos em andamento fosse afetada.

Eike tinha consciência de que o projeto era demasiadamente ariscado, e tudo isso seria diretamente refletida no valor de mercado da empresa. O aproveitamento de uma oportunidade poderia significar uma grande vitória, abrindo caminhos para outras empresas seguindo o modelo implementado, ou o maior fracasso de sua vida.

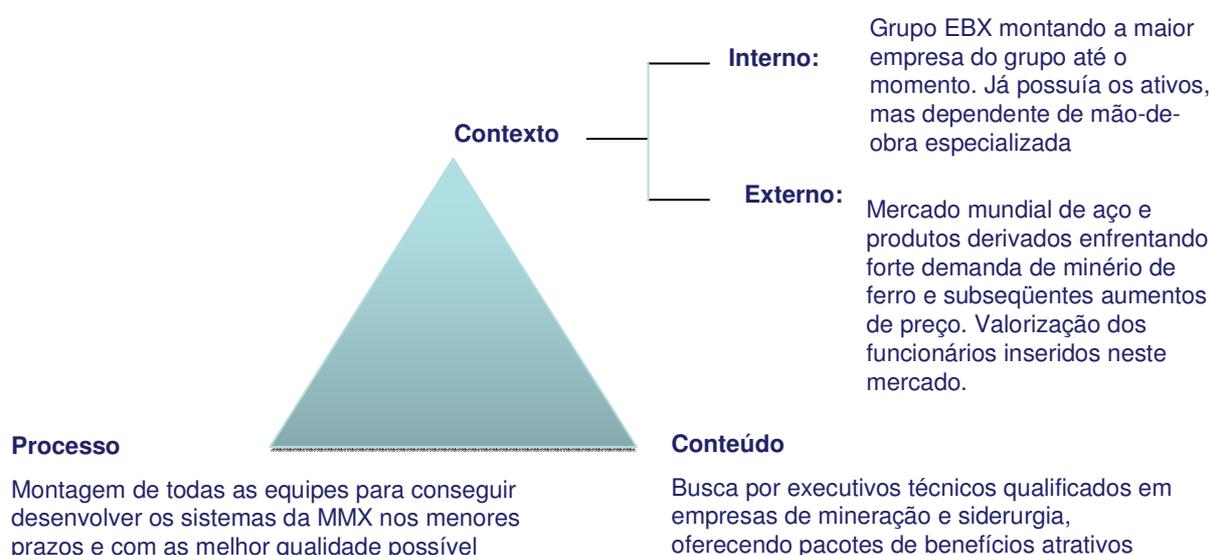


Figura 32: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2. Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas

Depois de estabelecidos os principais executivos do grupo, o projeto ainda enfrentava escassez financeira para sua implementação efetiva. De 2005 a 2007 os investimentos da MMX somavam cerca de 413 milhões de reais, cerca de apenas 10% do total previsto de mais de 4 bilhões de reais para o início das operações dos sistemas. O dinheiro colocado pelo já milionário Eike Batista para o projeto não seria suficiente para este desenvolvimento, sendo preciso então arrumar formas de financiamento da empresa.

Tabela 3: Resultados consolidados da MMX até 2007

Investimentos Realizados (em milhões de reais)	Período de seis meses encerrado em 31 de junho de 2007	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2005
Sistema MMX Amapá	115,2	41,1	0
Sistema MMX Minas-Rio	80,9	66,0	0
Sistema MMX Corumbá (Mina)	2,2	25,4	14,6
Sistema MMX Corumbá (Usina de Ferro Gusa)	51,8	16,5	0
Total do investimento	250,1	149,1	14,6

Fonte: Apresentação de resultados da MMX 2007 (www.mmx.com.br/ri/)

Tabela 4: Projeções dos inícios de operação das unidades da MMX

Projeto	Início Estimado das Operações	Valor Estimado do Investimento (R\$ Milhões)
Sistema MMX Corumbá		224
Mina Corumbá	Dez/05	72
Usina de Ferro Gusa	Ago/07	86
Produtos Semi-Acabados Corumbá	Jul/09	66
Sistema MMX Amapá		1.000
Mina Amapá, Expansão da Ferrovia do Amapá e Construção do Terminal de Minérios do Amapá	Dez/07	357
Usina de Ferro Gusa	Jul/10	643
Produtos Semi-Acabados Amapá	Dez/10	
Sistema MMX Minas-Rio		2.787
Minas Minas Gerais, Mineroduto e Porto do Açú (primeira fase)	Fev/10	2.354
Usina de <i>Pellet feed</i>	Mai/11	433

Fonte: Apresentação de resultados da MMX 2007 (www.mmx.com.br/ri/)

Conforme comentado, os financiamentos bancários são a forma mais usual na busca por recursos para expansão e implementação de projetos no país e no mundo. No entanto, as taxas exigidas para a liberação destes valores pelos Bancos, ou seja, o custo deste capital é diretamente proporcional ao risco enfrentado pelo negócio. Projetos de expansão de empresas já operacionais, de produtos ou serviços com contratos de fornecimento já estabelecidos, costumam ser o principal destino deste modelo de financiamento.

A fase em que a MMX se encontrava ainda estava distante deste momento e, portanto, caso optasse por buscar bancos para um grande montante de financiamento, os custos atribuídos a eles seriam demasiadamente grandes. Ainda com muitos mais desafios que credibilidade, uma captação via abertura de capital ainda seria muito prematura, podendo subvalorizar o preço atual da ação, em relação ao que era esperado pelos executivos da organização.

Outro fator que foi determinante para esta ação foi uma busca por credibilidade no mercado. Embora a equipe técnica pudesse trazer reputação a empresa, os riscos envolvidos e a magnitude do projeto ainda geravam muita desconfiança do mercado, e poderiam gerar dificuldades para a busca de clientes para assinaturas de contratos de longo prazo para o fornecimento de minério, negociações junto a fornecedores, e uma desvalorização da empresa, que tinha planos futuros de abertura de capital no mercado.

Desta forma, a MMX buscou no mercado, grandes empresas que mineração, que possuíssem histórico e reputação representativos no mercado, e que estivessem interesse na compra de participação nos sistemas produtivos da empresa. Devido ao alto preço do minério de ferro e suas expectativas futuras de contínuo crescimento, foram encontradas duas empresas que compraram assim, parte de dois projetos da MMX.

Em março e abril de 2007, a MMX vendeu 30% do sistema MMX Amapá para a mineradora Cleveland Cliffs Inc. e 49% do sistema MMX Minas-Rio para a Anglo American plc, respectivamente, ficando a MMX com as participações acionárias como se segue:

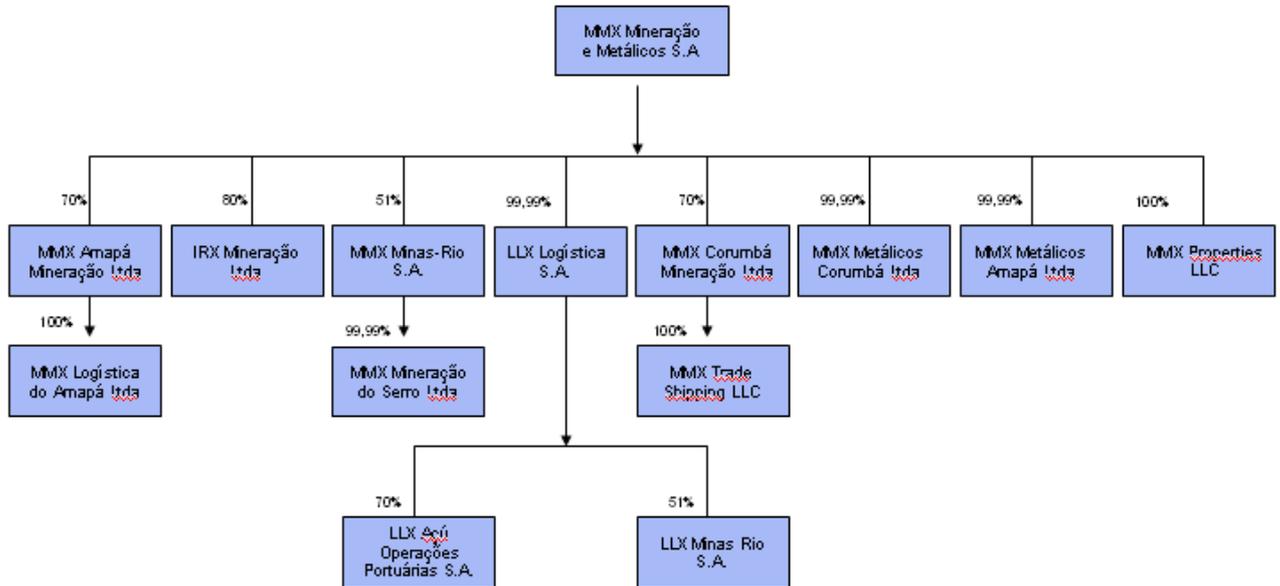


Figura 33: Empresas subsidiárias da MMX S.A.

Fonte: Prospecto Definitivo de Oferta pública inicial da MMX

Esta venda representou mais um grande passo em busca da implementação dos sistemas produtivos da MMX e sua representatividade no cenário nacional e internacional de minério de ferro.

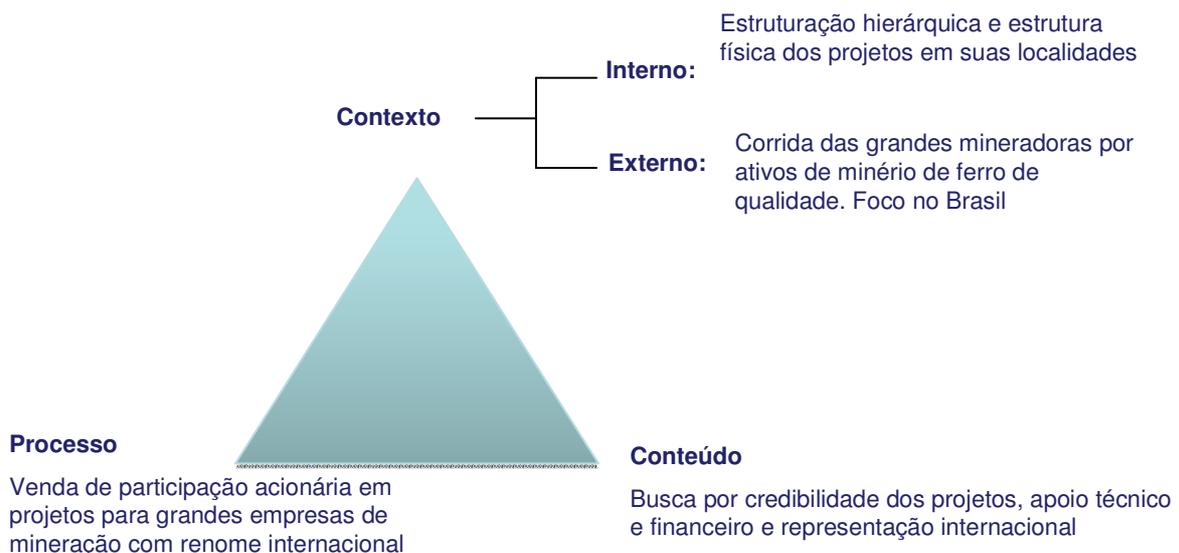


Figura 34: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3. Evento Crítico 3: Primeiro IPO do grupo

Mesmo com o aporte de 1,15 bilhões de dólares por parte da Anglo American somados aos 133 milhões de dólares por parte da Cleveland Cliffs, os sistemas ainda não teriam capacidade financeira de se estabelecer operacionalmente. Um grande aporte financeiro ainda seria necessário para esta implementação.

Apesar de ainda pré-operacional, isto é, ainda sem geração alguma de caixa da empresa, o grupo enxergou que este seria um momento possível para a realização da primeira oferta pública inicial de ações do grupo EBX.

Esta etapa da história da MMX e do grupo exigia um grande desafio de estruturação interna uma vez que a empresa deveria, como exigência do órgão regulador, atender a uma série de requisitos. Este órgão regulador no país é a Comissão de Valores Mobiliários, ou CVM, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei nº 6.385, de 07/12/196, cujas atribuições são a normatização, regulamentação, desenvolvimento, o controle e a fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários do País.

Segundo a CVM, a abertura do capital de uma empresa transcende à simples obtenção de recursos. Uma empresa aberta amplia de forma dramática seu círculo econômico e social de relacionamento, o qual, nas empresas fechadas, geralmente se restringe a empregados, fornecedores, bancos e clientes. A abrangência desse relacionamento implica uma exposição pública de suas decisões de negócios e de planejamento muito maior.

O processo de abertura de capital de uma empresa requer o pedido de registro da empresa como companhia aberta, para que seus títulos possam ser negociados em bolsa ou mercado de balcão. Concomitantemente com o pedido de abertura de capital é possível ser

solicitado o registro e a autorização para a distribuição de novos valores mobiliários através de subscrição pública (underwriting), sendo o processo de análise, o registro e o deferimento efetuados segundo os ditames das Instruções CVM Nos 13/80 e 202/93.

Este processo exige o cumprimento de uma série de etapas, semelhantes para os diversos valores mobiliários, como se segue ⁶:

- Análise preliminar;
- Contratação de Auditoria Externa Independente;
- Contratação de Intermediário Financeiro;
 - Adaptação dos Estatutos;
 - Contrato de Coordenação e Distribuição;
 - AGE deliberativa da operação = Autorização da Assembléia Geral;
 - Nomeação de um Diretor de Relações com Investidores;
 - Criação de uma área de atendimento aos acionistas/debenturistas;
 - Processos de obtenção dos registros na CVM (registro da emissão e registro de companhia);
 - Processo de registro da empresa em Bolsa de Valores ou no Mercado de Balcão Organizado;
 - Anúncio de início de distribuição pública; e
 - Anúncio de encerramento de distribuição pública.

Este processo por tanto, que portanto, trouxe benefícios além dos financeiros com a arrecadação de 1,12 bilhões de reais por parte da MMX, abrigou o grupo a uma reestruturação organizacional e financeira que fizesse com que seus mecanismos de funcionamento estivessem de acordo com os mais altos padrões de governança corporativa exigidas no país.

A MMX ainda tinha planos para lançamento de ações na bolsa de Toronto no Canadá, o que a obrigaria a adequação a lei de governança

⁶ Fonte: Sítio da internet da Comissão de Valores Mobiliários

corporativa Sarbanes-Oxley. A lei Sarbanes-Oxley, ou SOX, surgiu no final da década de 90 nos Estados Unidos, após empresas como Enron, Tyco, HealthSouth e WorldCom entraram em processo de falência em decorrência dos graves escândalos contábeis, gerando uma forte crise no mercado de capitais norte-americano. A lei tinha como objetivo então a recuperação da credibilidade do mercado de capitais evitando a incidência de novos erros como os que contribuíram para a quebra de grandes empresas.

Sendo mais exigente que as exigências da CVM, uma adequação a lei Sarbanes-Oxley colocou a empresa com uma estrutura de governança corporativa comparável com as maiores empresas do mundo, gerando bastante credibilidade no mercado e muito maior confiança interna e externa no cumprimento do plano de negócios de implementação dos desafiantes sistemas produtivos propostos.

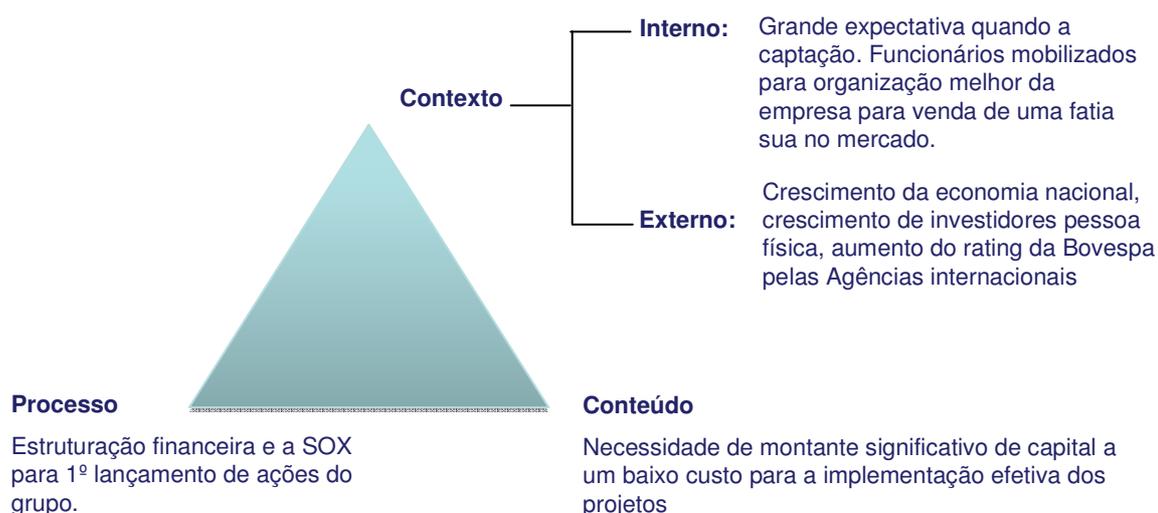


Figura 35: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4. Evento Crítico 4: Venda de Sistemas Produtivos da MMX

Na medida em que o plano de negócios da empresa foi sendo implementado com sucesso, o valor da empresa no mercado foi valorizado como tal. Acompanhado pela escalada de preço do minério, as ações da

empresa desde seu lançamento até junho de 2008 sofreram valorização de 557%. Grandes barreiras como licenças ambientais, aquisições fundiárias para construção de mineroduto e portos, e assinatura de grandes contratos de fornecimento de equipamentos e serviços já haviam sido transpostos.

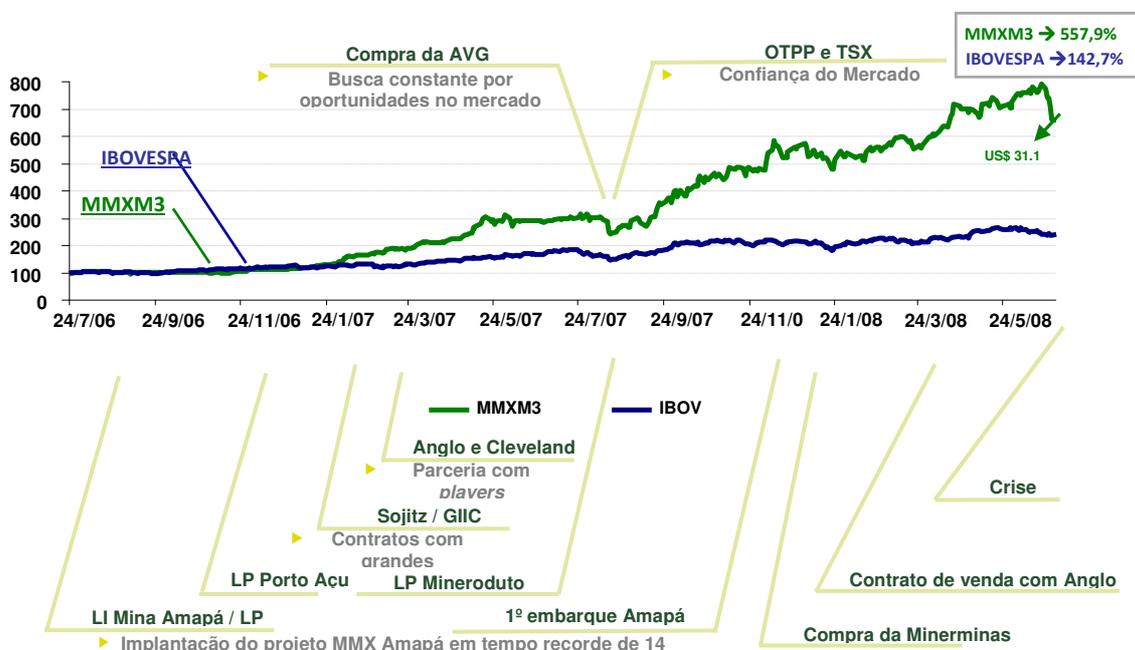


Figura 36: Valorização das ações da MMX frente ao Ibovespa, relacionado os principais acontecimentos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da Bovespa

O mercado agora dava muita atenção a MMX como um grande potencial competidor, fornecedor ou cliente. Analistas de mercado já consideravam a produção futura da MMX como ponto importante no balanço de oferta e demanda de minério de ferro no mundo. Isso despertou um grande interesse em especial por outras mineradoras, que, observado o histórico de crescimento recente, ainda esperavam uma grande potencial valorização de suas ações. A Anglo American, que apesar de ser uma das cinco maiores mineradoras do mundo, ainda não tinha grande ativos de minério de ferro, e já essa sócia do maior sistema produtivo do grupo, tinha interesse especial na MMX. No mercado internacional, também observasse muito especulação em torno de movimentos de fusões e aquisições de

grandes empresas multinacionais, como a tentativa da BHP Billiton de aquisição da Rio Tinto e da Vale de aquisição da Xtrata.

Dentro do grupo EBX ao mesmo tempo, estava surgindo uma nova empresa também baseada em recursos naturais, a OGX Petróleo e Gás, criada para explorar e produzir petróleo e gás e com potencial de ser a maior empresa do grupo. O grupo EBX, apesar da grande valorização das ações da MMX, não dispunha ainda de caixa gerado por nenhum negócio, suficiente para a criação de uma nova empresa deste porte. Seria necessária então uma nova ação de venda de participação acionária junto a MMX.

Após um início de negociação que se inicia em janeiro de 2008, em 31 de março de 2008 a MMX divulga fato relevante, obedecendo as normas da CVM, onde comunica a venda da participação dos sistemas MMX Amapá e MMX Minas-Rio para a Anglo American, pelo valor de 5.518.547.123,63 de dólares numa operação singular para o grupo EBX.

A operação foi realizada após uma operação de cisão da MMX em duas empresas, uma chamada de nova MMX, que manteve os sistemas MMX Corumbá e o recém montado MMX Sudeste, composto pelos ativos AVG Mineração e Minerminas, localizado na região de Serra Azul em Minas Gerais e a Iron X, nova empresa que deteria as participações da antiga MMX nos Sistemas MMX Minas-Rio (49%) e MMX Amapá (70%). Esta cisão foi importante para que a venda não fosse realizada pela MMX e sim por Eike Batista e certos administradores acionistas minoritários da MMX, e possibilitasse Eike de direcionar parte deste capital na incubação da OGX.

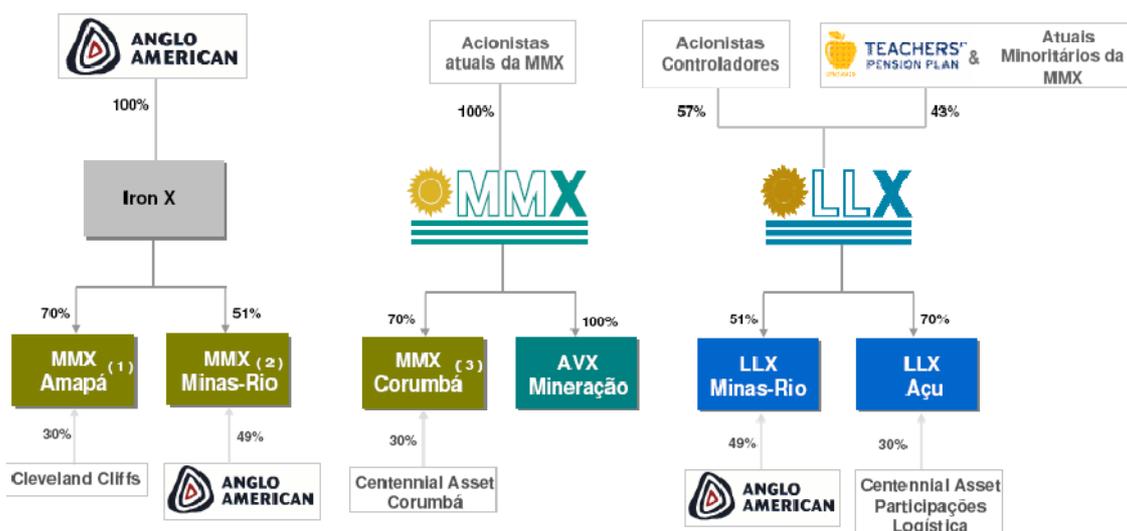


Figura 37: Estrutura da MMX e LLX após a venda de sistemas produtivos MMX Minas-Rio e MMX Amapá para a Anglo American

Fonte: Apresentações corporativa da MMX (<http://www.mmx.com.br/ri/>, acessado em Novembro de 2008)

Como efeito colateral deste processo para a MMX foi a perda considerável de recursos humanos para a Iron X conseguidos com bastante custo e já bastantes coesos dentro da estrutura da empresa. Como exigência para a compra pela Anglo American, a empresa selecionou livremente todos os recursos humanos que desejarium para a formação de sua estrutura de minério de ferro no Brasil.

O processo de reestruturação da MMX foi turbulento, mas não poderia ser demasiado devagar por conta das necessidades de estruturação dos sistemas remanescentes. Então em Julho de 2007 a MMX divulga um novo plano de negócios com grandes planos de expansão da empresa, com o desafio por exemplo, de sextuplicar a produção de minério de ferro em quatro anos.

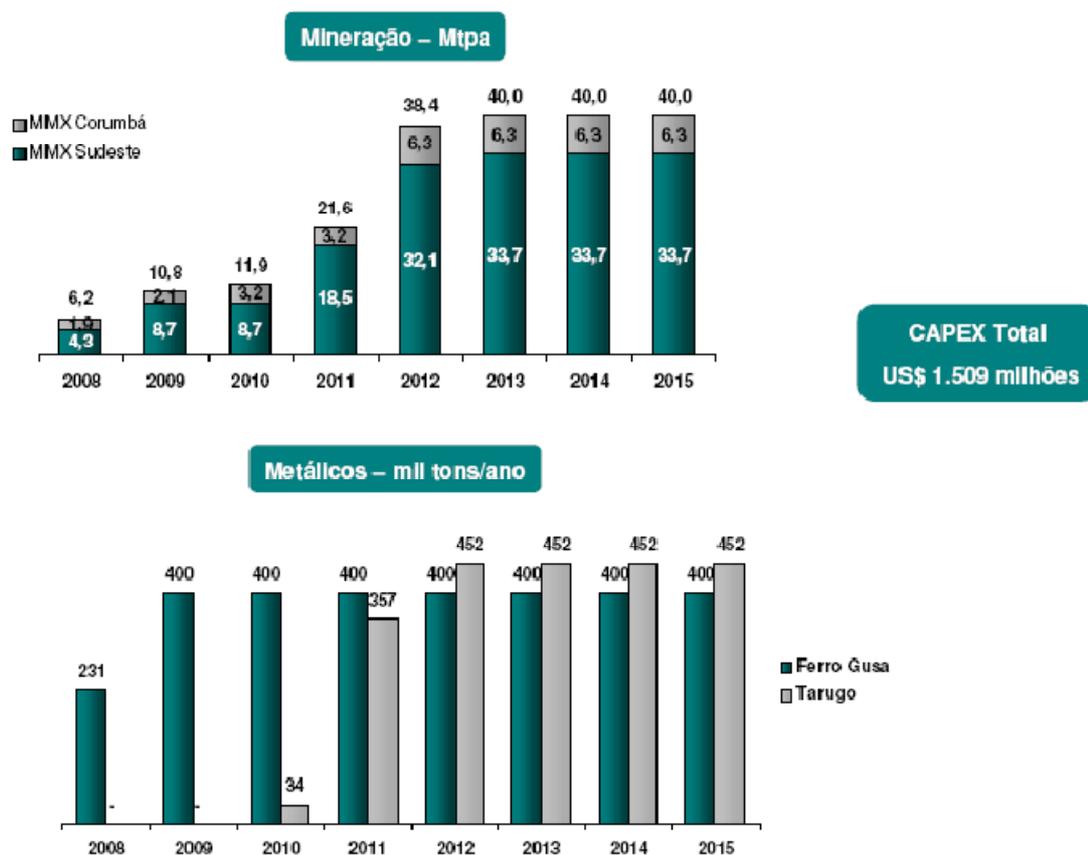


Figura 38: Projeções de Produção das Unidades da MMX

Fonte: Plano de negócios da MMX de 25 de julho de 2007

Esta venda, apesar de vista por alguns no mercado como uma grande operação especulativa da MMX e categorização da MMX como vendedor de projetos, possibilitou ao grupo EBX encaminhar a OGX para poder ser a maior empresa do grupo e em 2009 uma das 50 maiores empresas de energia do mundo* Fonte PFC Energy 2009

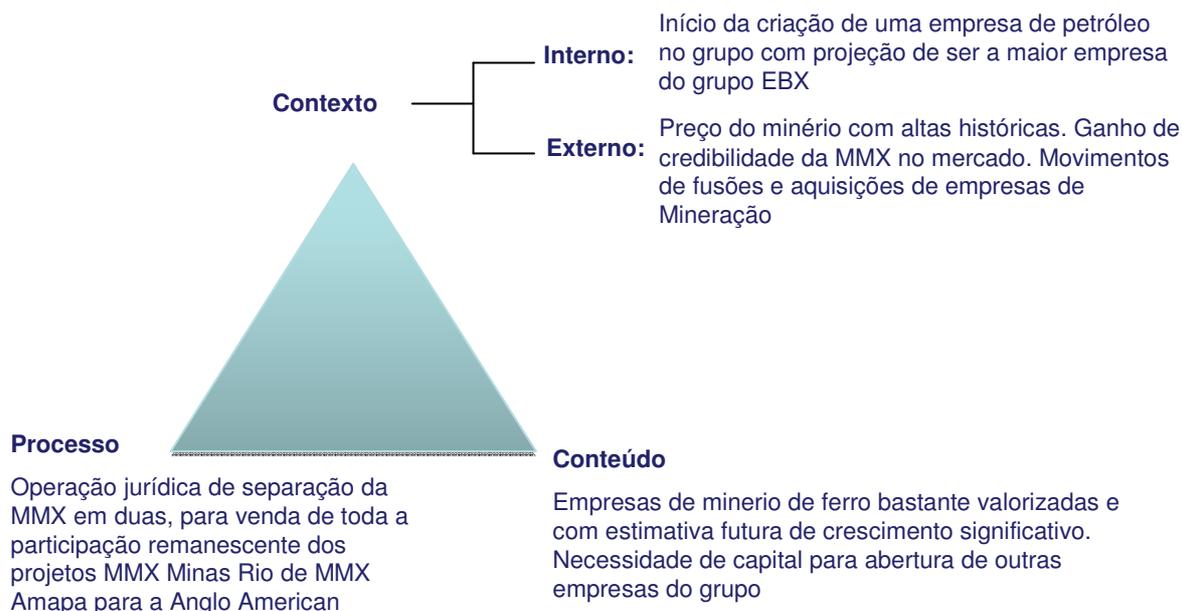


Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Período 2 (de 2007 a 2010): A ascensão da OGX

O período de nascimento e ascensão da OGX foi um dos maiores marcos do grupo EBX na sua história. A entrada desta empresa para o conglomerado significou não só um novo direcionamento do grupo, que tinha na mineração e logística seu maior expertise e historia como colocaria Eike Batista como homem mais rico do país e um dos maiores do mundo.

Para entendimento das etapas desta adaptação estratégica do grupo EBX, o mesmo foi dividido em três eventos críticos:

- Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa;
- Evento Crítico 2: Aquisição de Ativos;
- Evento Crítico 3: Oferta Pública Primária de Ações

5.3.1. Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa

A OGX nasceu através de um estudo de oportunidade identificada pelo grupo, capitaneada inicialmente por Rodolfo Landin, que possuía grande credibilidade junto a Eike, e enorme experiência profissional na indústria de petróleo e gás. Landin, junto a equipe empreendedora da EBX, observando os grandes sucessos da Petrobrás e outras empresas multinacionais atuando no Brasil, idealizaram a possibilidade de criação de uma empresa que pudesse se aproveitar desta oportunidades. Dentre os principais fatores que motivaram a criação da empresa foram:

- a. Aumento significativo do sucesso exploratório da Petrobrás nas bacias sedimentares brasileiras, principalmente na Bacia de campos nos últimos anos;
- b. Possibilidade de obtenção de recursos humanos extremamente qualificados na Petrobrás, através do usual pagamento de altos bônus;
- c. Possibilidade de obtenção de ativos através dos leilões da ANP;
- d. Crescente preço do petróleo no mercado internacional.

O sucesso na exploração de petróleo está intimamente ligado ao conhecimento humano na interpretação das sísmicas obtidas através de operações de alto alta tecnologia. Sendo o custo da exploração de um único poço marítimo (*offshore*) pode chegar até 200 milhões de dólares, o os descobrimentos de jazidas é o fator mais determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa de petróleo focada somente na exploração e produção. Assim, para a OGX, o processo de contratação seria focado em competências técnicas e novamente ofereceria altos bônus aos seus executivos, vinculado aos resultados e valorização da empresa.

O processo começou com a contratação de Paulo Mendonça então Gerente Geral e Gerente Executivo de Exploração da Petrobrás e Francisco

Gros, ex-presidente da Petrobrás, BNDES e Banco Central. O segundo foi presidente da empresa de setembro de 2007 a abril de 2008, enquanto que o segundo, foi o grande responsável por formar a equipe técnica que viria a ser formada na empresa.

Sob a liderança de Paulo Mendonça, enquanto atuavam na Petrobras, a equipe da OGX participou da campanha exploratória mais bem sucedida da história do Brasil. De acordo com esta equipe da exploração e produção de petróleo da Petrobras, esta campanha gerou a descoberta de mais de 9 bilhões de boe, com um índice de sucesso exploratório de mais de 60% em águas profundas e 50% em águas rasas e em terra. A equipe técnica da Companhia foi ainda fortalecida por Reinaldo Bellotti, como Diretor de Produção e Desenvolvimento. Reinaldo Bellotti com 31 anos de experiência na Petrobras foi Chefe de Serviços Compartilhados Especiais de E&P, Diretor Executivo da Petrobras America Inc. e Gerente de Produção da Bacia de Campos.

Após seu período na MMX, Rodolfo Landin, foi então chamado por Eike para dirigir a OGX, em 2008, ficando Francisco Gros com a vice-presidência do Conselho de Administração do Grupo, liderado por Eike Batista. Landin, que por sua vez já estava extremamente alinhado com a dinâmica de negócios da EBX, seria importante para que a OGX pudesse seguir alguns dos passos traçados pela MMX para alcançar um crescimento exponencial. O organograma da OGX em novembro de 2008 era o seguinte:



Figura 40: Organograma da OGX em Novembro de 2008

Fonte: apresentações de RI da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> em novembro de 2009)

Com alguns incrementos e modificações, esta continua sendo a equipe da OGX responsável pela grande sucesso alcançado pela empresa até o momento.

Muito mais do que competências técnicas, a equipe super enxuta da OGX conseguiu internamente mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Estas contribuições representam o próprio conceito de competências definido por Fleury e Fleury (2001).

A aquisição deste ativo intangível foi provavelmente o principal fator pelo alto índice de sucesso geológico da OGX até Abril de 2010, com grandes descobertas de regiões com alta incidência de petróleo na Bacia de Campos, e com potencial para se transformar em uma nova província petrolífera no país. Este fato também acarretou o aumento do interesse de profissionais do mercado de óleo e gás por posições na empresa, principalmente, mas não se limitando, a novos profissionais já inseridos ou não na indústria.

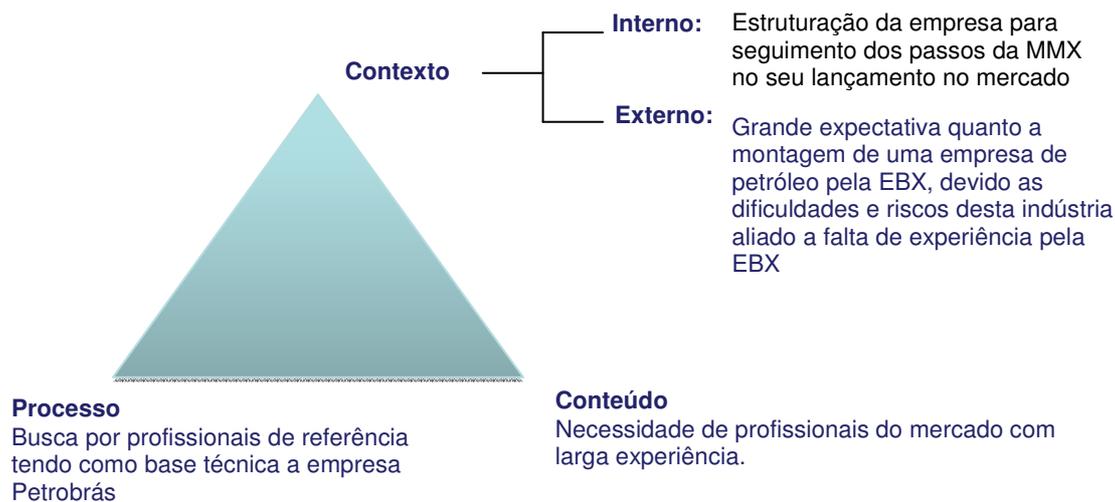


Figura 41: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2. Evento Crítico 2: Conquista de ativos de qualidade

Mesmo antes das grandes descobertas de campos gigantes de petróleo nas camadas pré-sal pela Petrobrás, O Brasil começava a despontar no início do século XXI como um grande potencial produtor de petróleo. As diversas bacias sedimentares em toda costa nacional, desde a abertura do mercado em 1998, atraíram muito interesse dos grandes grupos internacionais.

A forma de adquirir ativos para as empresas entrantes foi através dos leilões de concessões de blocos terrestres e marítimos por rodadas organizadas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, que sempre geraram muita expectativa e muitas vezes protestos de grupos nacionalistas contra a possibilidade de entrada de agentes multinacionais na exploração de riquezas brasileiras. Apesar de protestos, embargos e liminares, a maioria dos leilões foram validados, possibilitando o crescimento significativo da indústria no país.

Os leilões da ANP, proporcionaram a possibilidade de aceleração do crescimento da exploração e produção nacional, divisão de riscos exploratórios com contratos de joint venture para compra e exploração de blocos e maior oferta de empregos, uma vez que a entrada na Petrobrás era restrita a realização de concursos. Além disso, uma grande contribuição foi o impulso no desenvolvimento de mão-de-obra, fornecedores e tecnologia nacional, na medida em que o conteúdo nacional era uma exigência e de peso tão importante quanto o bônus pago, para a aquisição dos blocos.

A OGX quando se estabelece, encontrou um período turbulento nesta rotina de realização de leilões de blocos. A oitava rodada havia sido cancelada no final de 2006 em funções de liminares que questionavam a limitação de aquisição máxima de 3 a 6 blocos, quesito que claramente prejudicava a Petrobrás, que possuía o maior interesse e potencial de aquisição de blocos no país. Conforme mencionado anteriormente neste trabalho, na nona rodada, no ano seguinte, pouco antes da sua realização do leilão, foram retirados pelo Conselho Nacional de Política Energética, 41 blocos exploratório, sob a alegação da descoberta pela Petrobrás na região e uma nova província petrolífera com área de 800 km de extensão por 200 km de largura.

A qualidade e abundância de petróleo existentes nos campos de Iara, Guará e Tupi na região onde estes blocos se localizavam, colocavam o Brasil como um dos países com maior potencial petrolífero do mundo. Esta providência então mostrou-se uma ação estratégica para o país, que deveria então pensar a seguir qual seria a forma de explorar estas províncias, que pudesse ser a mais favorável para o país.

Com esta ação, no entanto muitas grandes empresas internacionais perderam o interesse nos blocos oferecidos, que se limitavam agora a somente blocos terrestres e marítimos de água rasa, com menores potenciais comparativamente aos blocos anteriormente mencionados. Para a OGX no entanto, esta retirada não teve impacto nas duas expectativas de aquisição, uma vez que segundo os critérios de classificação de operadores

de blocos da ANP, a OGX, por ser uma empresa sem histórico algum na indústria, não poderia comandar a operação de blocos marítimos localizados em áreas de águas profundas.

Para aproveitar ao máximo esta oportunidade de aquisição de ativos, previamente identificados pela equipe como com grande potencial de sucesso exploratório, a OGX necessitava ainda levantar os recursos financeiros suficientes para pagar os lances extremamente agressivos em cada um dos blocos de prévio interesse. O capital que colocado por Eike na criação da empresa e vinha sendo despendido para a estruturação física e hierárquica da organização não seria suficiente para um grande número de aquisições como desejado. Ainda sim, o momento da empresa era muito pouco favorável para a busca de grande montante capital pelos meios tradicionais, que seriam os agentes financiadores (bancos públicos e privados). Dispondo de não muito mais do que um plano de negócios, e parte dos profissionais competentes para implementá-lo, mas sem ativos e nenhum tipo de operação, os riscos daquele momento comprometeriam em muito os custos dos financiamentos em termos de juros, se é que fosse aceito por algum destes órgãos. Da mesma forma, um lançamento de ações prematuro não teria nenhum tipo de base para precificar as ações da empresa, e provavelmente nem seria aceito pela CVM, e ainda a busca por parceiros estratégicos só ocorreria se fosse numa posição muito favorável para o parceiro e desfavorável para a OGX.

O caminho encontrado então foi a busca por fundo de investimento privados, acostumados com riscos e que muitas vezes reservam fatias do seu capital para distribuí-lo em oportunidades de riscos variados conforme o exemplo abaixo:

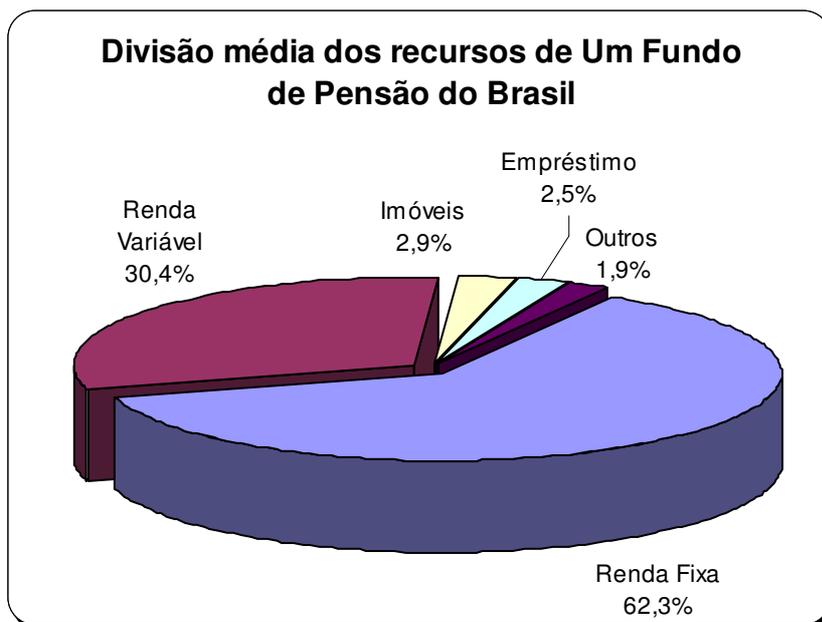


Figura 42: Divisão média dos recursos de um fundo de pensão do Brasil
 Fonte: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp) 2009

Para a OGX, o histórico de sucesso de Eike Batista na MMX gerando uma conseqüente credibilidade, foi um fator bastante positivo neste processo, dentre os demais aspectos que pesavam negativamente, sendo percebido em especial pelo Ontário Teachers' Pension Plan, um fundo de pensão de professores da cidade de Ontário no Canadá, que já havia injetado capital de risco na implementação da MMX/LLX. Na MMX em Setembro de 2007 o fundo investiu 185 milhões de dólares para adquirir 15% da LLX, que na época fazia parte da MMX. Ainda sim, somente a credibilidade e a qualidade dos integrantes da empresa, não seria suficiente para garantir quaisquer resultados, pois não existia ainda nenhum ativo para que uma expectativa de receitas futuras fosse projetada e conseqüentemente a empresa pudesse ser precificada.

A estratégia de risco do grupo no momento foi a de buscar adquirir a maior quantidade de ativos que a equipe exploratória da empresa acreditava ter potencial de existência comercial de hidrocarbonetos, e a uma colocação privada de ações pudesse ser realizada logo em seguida para ao menos conseguir cobrir os investimentos de aquisição dos blocos. Esta operação foi

possível por existir um intervalo de tempo de três meses entre a realização do leilão e o efetivo pagamento dos bônus de aquisição dos blocos.

A aquisição pela OGX da participação em 21 blocos marítimos nas bacias de Santos (quatro blocos, com participação de 100% em cada), Campos (sete blocos, sendo cinco com participação de 100% e dois em parceria com a petroleira dinamarquesa Maersk, com 50% de participação para cada empresa, sendo a Maersk a operadora dos blocos), Espírito Santo (cinco blocos em sociedade com a petroleira francesa Perenco, que seria a operadora dos blocos, com 50% de participação para cada empresa) e Pará-Maranhão (cinco blocos com participação de 100%) totalizaram cerca de 6,4 mil km² de área exploratória e o pagando bônus de cerca de US\$ 1,471 bilhão, além do comprometendo com os mais altos níveis de conteúdo local, sendo a empresa mais comentada do leilão.

Muito celebrado pelo grupo, esta aquisição guiaria os passos do dimensionamento estrutural da empresa, e dava o potencial para a empresa de ser uma das maiores empresas de energia do mundo, colocando a EBX e Eike Batista em novo patamar de exposição e importância no cenário nacional e internacional.

Após a realização do leilão, o fundo OTPP observando um grande potencial de crescimento de valor prometido pelo OGX e EBX, mesmo antes da certificação de recursos realizado pela certificadora DeGolyer & MacNaughton, o fundo investiu 2,3 bilhões de reais na compra de uma participação de 10% na empresa, munindo-a para que pudesse efetivar a aquisição dos blocos de exploração leiloados. Além da entrada importante de capital, este evento contribuiu para uma primeira precificação relativa de mercado da empresa, que estaria portanto valendo em torno de 23 bilhões de reais na época, efetivando-se como a maior empresa do grupo EBX, e uma das maiores empresas de energia do país. Considerando a participação acionária da EBX na empresa, já colocava Eike como um dos homens mais ricos do país.

Ainda sim, o dinheiro restante disponível na empresa ainda seria insuficiente para sequer conseguir explorar todos os compromissos de perfurações de poços, trazidas junto com a compra dos blocos, haja visto os elevadíssimos custos de equipamentos e serviços necessários para tal. Era, portanto hora da OGX se preparar para uma nova rodada de busca por capital, seguindo o caminho trilhado pela MMX.

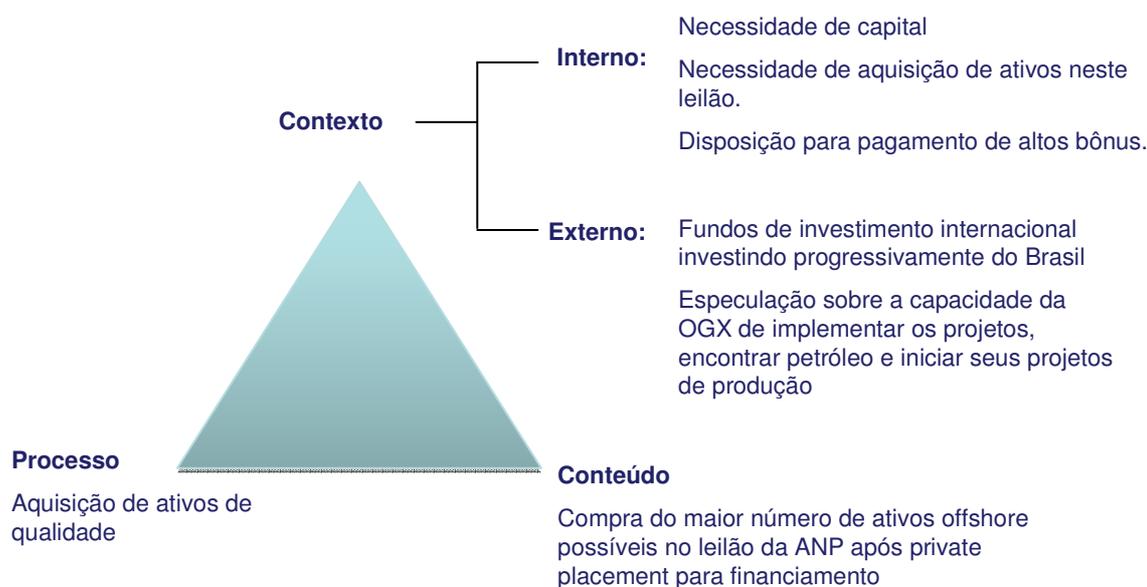


Figura 43: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3. Evento Crítico 3: Abertura de capital da OGX

Novamente de forma não convencional no mercado, a OGX planejou seu lançamento no mercado de ações como forma de acarear recursos para a fase exploratória de seus blocos e o desenvolvimento de alguns de seus campos¹. Cabe mencionar que, devido aos elevados investimentos para as atividades de exploração e ainda mais para o desenvolvimento de um campo de petróleo, já imaginava-se que por mais positivo que fosse o resultado da oferta pública de ações na Bovespa, o capital levantado não seria suficiente para a fase de desenvolvimento de todas das descobertas que porventura viessem a se transformar em campos.

A fim de valorar estes ativos, a empresa certificadora de reservas de petróleo e gás internacionalmente reconhecida, a DeGolyer & MacNaughton foi contratada, e em seu relatório final, que foi anexado ao prospecto preliminar de oferta pública da OGX, indicou 20,180 bilhões de boe (barris de óleo equivalente (1- Considerando uma taxa de conversão de 5.615 pés cúbicos de gás natural por boe.) de recursos potenciais totais de petróleo totais, 17,602 bilhões de boe de recursos potenciais líquidos e 4,835 bilhões de recursos potenciais riscados líquidos² (aplicado o fator de risco geológico individual por projeto) nos blocos licitados, sendo este último o indicador mais importante para a valoração efetiva da empresa.

O momento para econômico-financeiro mundial para a realização do IPO era muito favorável. O mundo atravessava um período de aparente estabilidade no mundo, e o Brasil através consecutivas reduções do nível de risco para investimentos estrangeiros validado por agencias internacionais, vinha cada dia mais atraindo capital externo para suas empresas e desenhando um longo período de crescimento do número de pontos totais da Bovespa, o que atraia também diversos investidores nacionais para este módulo de capitalização.

Os lançamentos de ações então, geravam cada vez mais especulação em torno dos potenciais de ganhos de valorização das ações num primeiro momento, aumentando significativamente as operações de day-trade nestes dias, o que fez com que a CVM determinasse, para que no caso da OGX, que ainda era uma empresa totalmente pré-operacional, a reserva de ações fosse limitada a investidores qualificados² (definido pela Bovespa como investidores com histórico consistente de posse e negociação de ativos na bolsa e investimento mínimo de 300.000 reais).

Tendo sido preparado pelo grupo EBX, um plano de negócios, gerando um material para o prospecto preliminar extremamente consistente, além das enormes expectativas do mercado em torno da capacidade de Eike de valorizar suas empresas e do potencial da OGX, o IPO realizado em julho

de 2008 conseguiu arrecadar 6,7 bilhões de reais, marcando-o como o maior da história do país até aquele momento.

O momento da realização mostrou-se excepcional, uma vez que pouco após os resultados, o mundo apresentou uma das maiores crises econômicas já experienciadas, com a quebra de uma série de instituições financeiras internacionais, aumento significativo de índices de desemprego, desvalorização violenta do preço de ativos mobiliários, *commodities*, etc, afetando o mundo, em especial os mercados financeiros, de forma significativa. Felizmente o Brasil, com auxílio de políticas públicas, conseguiu estabilizar-se interna e externamente de forma bem mais rápida que a média mundial, não gerando a mesma grandes quebras de empresas. O grupo EBX e suas empresas em grande parte pré-operacionais, com projetos de risco considerável, sofreu forte desvalorização, uma vez que muitos investidores rumaram seu capital para ativos de empresas tradicionais, operacionais, e com contratos de longo prazo.

Em especial a MMX, que já contava com operações de produção e venda de minério de ferro no mercado internacional, sofreu intensamente com grande número de cancelamento de pedidos além queda no preço final de seus produtos. Isto o que fez com que a mina e a usina siderúrgica do projeto MMX Corumbá fossem paralisadas temporariamente, forçando inclusive que, posteriormente a última fosse vendida no mercado para gerar disponibilidade de capital na empresa para honrar com seus compromissos junto a terceiros além dos seus investimentos programados.

Para a OGX que recém havia captado dinheiro, e estava basicamente numa fase de contratações de bens e serviços, inversamente as dificuldades enfrentadas pela maioria das empresas no mercado, a crise fez com que muitas empresas petrolíferas internacionais cancelassem ou postergassem investimentos não prioritários. Isto contribuiu para que as empresas fornecedoras de produtos e serviços sofressem as conseqüências de cancelamento de pedidos, e excesso de capacidade ociosa de suas máquinas ou demais ativos, como sondas de exploração, navios, bases,

entre outros. Desta forma, o impacto deste momento mundial para a OGX nas suas contratações no segundo semestre de 2008, e primeiro de 2009 teve um efeito inverso, uma vez que havia grande disponibilidade de recursos ociosos no mercado, a preços significativamente mais baixos que os enfrentados no primeiro semestre de 2008.

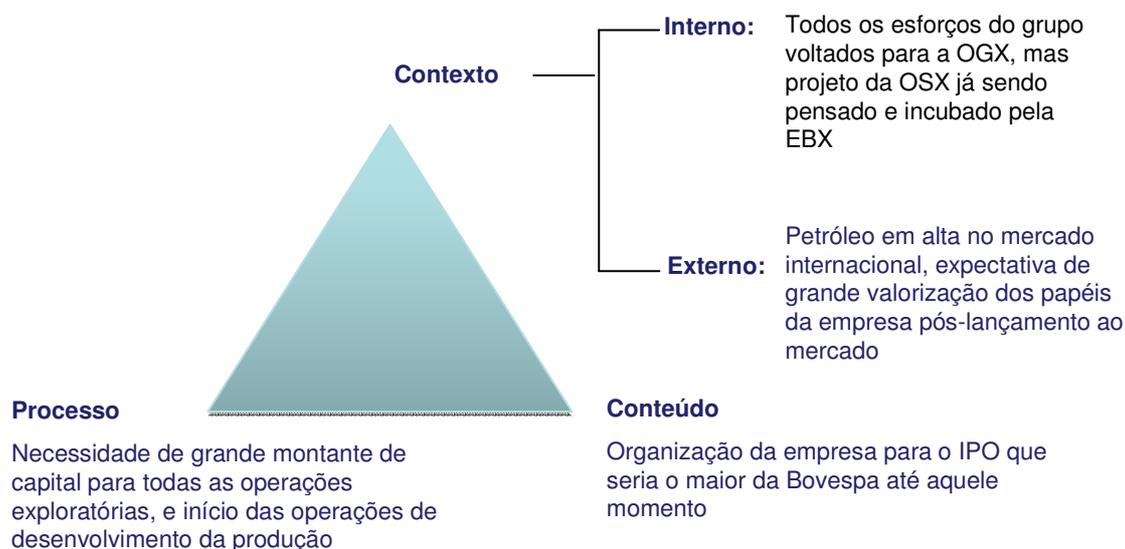


Figura 44: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4. Período 3 (de 2008 a 2010): A criação da OSX

Para a EBX a criação da OGX significou sua inserção no cenário internacional de grandes conglomerados. A diversificação de um eixo mineração, logística e em menor escala a energia (que também dependia no caso da mineração de carvão mineral), significou um grande passo no sentido de diversificação do grupo e a entrada no tão cobiçado e lucrativo mercado de petróleo e gás.

Apesar de negócios com focos diferenciados, o grosso dos negócios estava na área de recursos naturais, se aproveitando dos grandes potenciais

do Brasil. Não existia no grupo negócios com forte associação ao desenvolvimento de tecnologias, sendo esse um dos grandes desafios

A OSX ainda encontra-se em fase preliminar de seu desenvolvimento e por este motivo, a análise do processo de adaptação estratégica da EBX neste período focará em dois eventos críticos:

Evento Crítico 1: O Processo de concepção

Evento Crítico 2: Montagem de equipe

5.4.1. Evento Crítico 1: O processo de concepção

O desenvolvimento da OGX esbarrava em vários desafios como o sucesso geológico, sucesso operacional, disponibilidade de capital, disponibilidade de recursos críticos, alto compromisso com conteúdo nacional, entre outros. Ao longo do seu crescimento, diversos fatores foram sendo superados e riscos sendo ao máximo mitigados e controlados.

Buscando antecipar os problemas que a empresa enfrentaria, a conjuntura de oferta e demanda por estruturas de produção como plataformas e navios, também chamados de facilidades de produção, foi o estopim de criação da OSX.

Conforme já comentado, durante a agressiva ação da OGX por conquista de ativos no nono leilão da ANP, a mesma se comprometeu com altos índices de conteúdo local nos lances disponíveis. Isto se deu, uma vez que os mesmos tinham metade do peso do bônus oferecidos para cada ativo (20%), que por sua vez tinha o mesmo peso do programa exploratório mínimo (PEM), que se consiste na proposta de trabalho de exploração apresentado à ANP e a ser executado no período de tempo estipulado no contrato de concessão. Ao mesmo tempo que se comprometia, o grupo tinha

consciência das dificuldades que seriam enfrentadas para cumpri-lo, considerando em contrapartida a baixa disponibilidade de construção destas estruturas no país para os prazos esperados pela organização, e considerava então um alto potencial de multas a serem incorridas no seu futuro.

Aliando as potenciais dificuldades e multas a serem ocorridas pela OGX, com a oportunidade de oferecer não só para a OGX, mas para outras empresas produtoras de petróleo no país que possuíam ou possuiriam as mesmas dificuldades futuras, o grupo EBX decide criar a OSX para construir, facilidades de produção objetivando 100% de conteúdo nacional.

Para esta criação, a EBX já estava completamente estruturada com suas áreas de novos negócios e Fusões e Aquisições para fazer todas as análises mercadológicas (ferramentas de análise SWOT e Análise das cinco forças de Porter), de viabilidade técnico econômica, já tendo a experiência de participação na concepção e implementação de outras empresas do grupo.

Face a oportunidade deste mercado, a OSX ainda poderia ajudar a OGX no seu fluxo de caixa. O capital disponível no seu caixa fruto da sua oferta pública de ações não seria suficiente para desenvolver todas as descobertas previstas, dado os altíssimos valores de compra de navios e plataformas de produção, além de todos os equipamentos e infra-estrutura necessária. Nos planos de desenvolvimento da OGX, a venda de participação de ativos era então já pensada para o futuro. Para auxiliar neste sentido, a EBX pensa na OSX como uma empresa que poderia a oferecer não somente a disponibilidade de navios para suas necessidades e especificações, mas também a possibilidade de financiamento, através de leasing, de suas plataformas e navios de produção de petróleo e gás.

Outro fato importante é que as outras quatro grandes empresas do grupo naquele momento, eram basicamente focadas em recursos naturais, utilizando-se de todas as mais modernas tecnologias disponíveis, mas sem a

devida necessidade, ou dispunham de recursos (humanos e financeiros) ou tempo para desenvolver ou testar tecnologias ainda incipientes no mercado. A OSX por outro lado, para desenvolver seu estaleiro necessitava desenvolver suas tecnologias, devido a grande necessidade de conteúdo nacional e por pela estratégia escolhida de ser líder em tecnologia para poder competir internacionalmente na sua área de atuação.

Para ajudar neste processo, o grupo buscou novamente um parceiro de peso para a divisão de estaleiro, que tivesse tecnologia suficiente além de interesse no projeto. Desta vez, a parcela de contribuição financeira que esta venda de participação poderia contribuir não foi um dos grandes focos. Eike Batista possui capital para a implementação inicial do projeto, além do mais novamente estava planejado um grande lançamento de ações ainda na fase pré-operacional da empresa, para que a mesma pudesse implementar seu plano de negócios. Os motivos de necessidade de tecnologia e também credibilidade que o projeto ganharia com a formação de uma parceria de peso, fizeram com que a OSX vendesse 10% da divisão de estaleiros para a Hyundai Heavy Industries, o maior construtor naval do mundo. A empresa coreana, que assim como a EBX é um conglomerado, possui não só na Coréia do Sul, seu país de origem, mas em diversas partes do mundo, uma grande reputação de tecnologia e qualidade, construída ao longo de cerca de 35 anos desde a criação do seu primeiro automóvel.

Junto com esta venda é celebrado também um Contrato de Cooperação Técnica para parceria tecnológica exclusiva com a Hyundai, para a transferência de tecnologia estado da arte e know-how para o Estaleiro.

A última divisão da OSX, e que também dependerá de bastante contingente de recursos humanos com devido treinamento é a de serviços offshore. Estes serviços referem-se a própria operação das estruturas de produção, focando, mas não se limitando, aos navios e plataformas construídas e afretadas pela organização.

A estrutura societária e composição acionária da OSX até o momento anterior a oferta pública de ações na Bovespa era a seguinte:



Figura 45: Estrutura De Organização Societária da OSX

Fonte: Apresentações Corporativas da Empresa

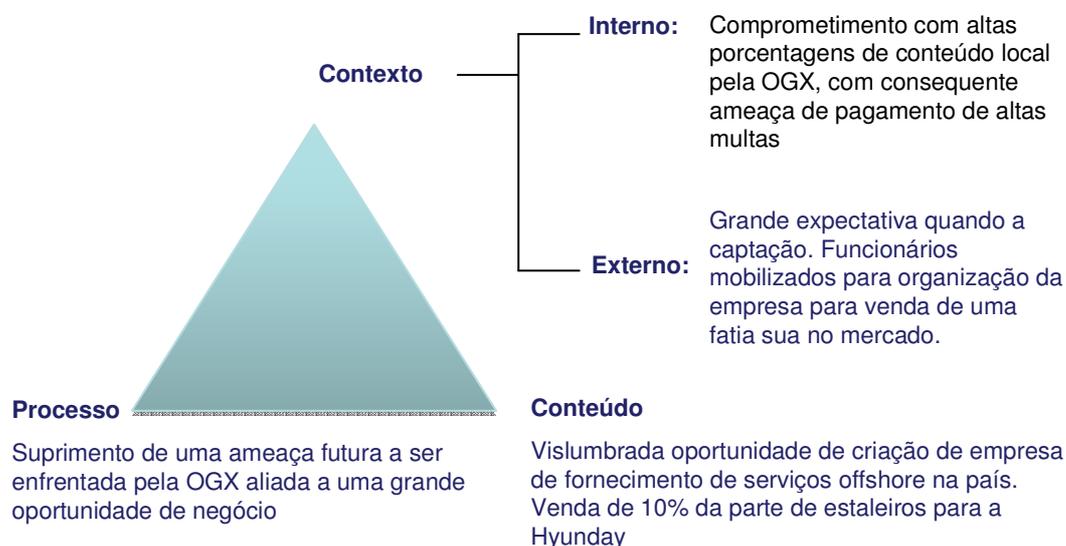


Figura 46: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4.2. Evento Crítico 2: Formação da equipe da OSX

Em paralelo com o desenvolvimento do projeto, Eike Batista, com auxílio de demais executivos das empresas, começaram a buscar quais seriam os principais recursos humanos competentes para levar adiante o projeto e implementar a OSX da melhor forma possível. Dentro do grupo EBX, já existiam alguns recursos competentes dentro da OGX que tinham bastante conhecimento de serviços offshore, devido prévias experiências na Petrobrás, maior contratante de serviços offshore no país. Como a empresa ainda contava com estrutura bastante enxuta, foram para a OSX o então presidente, e co-fundador da MMX e OGX Rodolfo Landin, e o então Gerente Executivo de Engenharia Eduardo Musa.

Rodolfo Landin, tinha papel fundamental neste processo de criação uma vez que já tinha experienciado o processo de concepção e implementação das empresas MMX e OGX. Conforme já comentado, suas competências iam muito além das técnicas, concentradas nas área de Petróleo e Gás, englobando grandes capacidades de formação e gestão de equipes, técnicas de negociação, formação de parcerias entre outras que seriam importantes para que a OSX repetisse os passos seguidos pelas demais empresas, em termos de financiamento, e implementação dos projetos.

Para compor o corpo executivo da empresa, a Petrobrás, maior consumidora de serviços *offshore* do país, e que já havia sido fonte de recursos humanos extremamente qualificados na formação da OGX, também serviu de referência para a OSX, aumentando conseqüentemente a sinergia da parceria OGX-OSX.

A equipe formada para este projeto também deveria enfrentar um cenário mundial mais cauteloso em termos de investimentos. A crise econômica mundial que ficou conhecida como **sub-primes**, fez com que

investidores internacionais, se desfizessem de ativos de maior risco, se concentrando em ativos de empresas estabilizadas, com fluxo de caixa constantes e menos abaladas com a crise. Isto significava que o lançamento de ações previsto para a OSX deveria ser bastante planejado para um momento mais propício, e com os projetos bem estruturados como já havia ocorrido nos projetos anteriores do Grupo EBX.

De forma geral, o processo de formação de equipe para a OSX se deu de forma mais rápida do que o das outras empresas. Isto se deve principalmente porque o grupo EBX já dispunha de bastante credibilidade no mercado e atizando o desejo de fazer parte do grupo por muito profissionais estabilizados e com posições de destaque em suas empresas. Esta credibilidade e destaque se deu principalmente pela qualidade dos executivos que formavam o grupo, os salários e benefícios pagos aos executivos e funcionários chave acima da média do mercado, a posição de destaque e sucesso que as empresas do grupo alcançavam nas fases de implementação de seus grandes projetos, a admiração gerada junto ao empreendedor Eike Batista, alcançado não somente com seus investimentos, mas também com algumas de suas ações pessoais, as possibilidades de crescimento do projetos e conseqüente crescimento profissional de seus colaboradores, entre outros.



Figura 47: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 3

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4. Análise Crítica do Estudo

A partir das grandes adaptações no portfólio e abrangência dos negócios do grupo EBX ao longo do período estudado, e das análises temporais realizadas é possível observar que, alterações nos contextos, interno e externo à organização, mesmo sem dimensões substanciais, influenciam de forma expressiva a adaptação estratégica do grupo EBX na criação dos seus negócios. Algumas razões disso podem ser atribuídas ao incipiente nível de maturidade dos negócios, além das enxutas equipes das empresas do grupo, com constantes movimentações de cargos, funções e até empresas. Esta questão contribui para que seja muito difícil a aderência, do grupo e empresas coligadas, a um processo formal de deliberação de estratégias segundo as escolas tradicionais de concepção estratégica estudadas por Mintzberg (1998), e assim sendo, as estratégias do tipo emergentes, acabam por ter papéis muito mais atuantes no processo de adaptação estratégica do grupo ao longo do tempo.

Pode ser identificado como principal movimento estratégico deliberado do grupo EBX para a criação de negócios, a busca por oportunidades na exploração direta de recursos naturais que gerem riquezas, ou a participação em partes importantes destas cadeias de valor. Algumas razões para isso são as grandes dimensões de faturamento e lucratividade, e os menores riscos mercadológicos, tecnológicos, além das grandes carências e conseqüentes oportunidades de novos negócios nestes setores. Os outros negócios de menor porte do grupo, porém, não possuem um direcionamento definido e não seguem as principais bases de criação de valor estabelecidas ao longo do tempo para as grandes empresas do grupo, e por isso não tem a pretensão de atingir os mesmos importantes desempenhos alcançados pelas outras.

A partir da análise de adaptação estratégica temporal sob a ótica das dimensões Conteúdo, contexto e processo sugeridas por Pettigrew (1989), três pilares principais de implementação de negócios puderam ser identificados no estudo, que, como visto nos períodos estratégicos relacionados à criação de novas empresas no grupo, foram comuns às empresas, experimentando expressivo sucesso até o momento. É importante mencionar que os mesmos foram posteriormente validados com as Diretorias de Finanças Corporativas e Novos Negócios do Grupo EBX, peças chave nos processos de criação de empresas pela EBX. Os pilares são:

1. Identificação de oportunidades de negócios pela equipe empreendedora, principalmente por Eike Batista, com aquisição de ativos de qualidade;
2. Elaboração de um plano de negócios consistente, guiando os processos de aquisição de financiamentos;
3. Capacidade de implementação de pessoas competentes, gerando conseqüente credibilidade do mercado investidor;

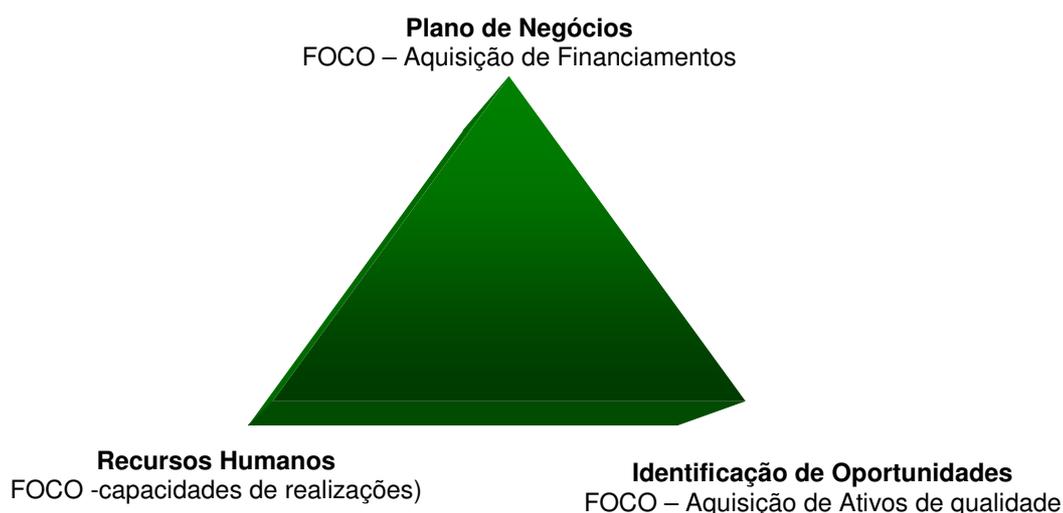


Figura 48: Tripé (pilares) para a criação dos grandes negócios do grupo EBX

Fonte: Elaborado pelo autor e validado internamente na EBX

Apesar destes pilares se mostrarem adequados e eficientes para a criação de negócios ligados a área de recursos naturais e sua cadeia de valor, não é possível garantir a generalização para outras linhas de negócio, devidos aos distintos outros riscos associados, conforme anteriormente mencionado.

Em relação a negócios ligados a outras a outros segmentos, foi importante notar no estudo que, a EBX, a partir da criação da empresa OSX, tem um novo desafio de investimentos em desenvolvimento de tecnologia, até então não enfrentado pelas demais empresas do grupo. A partir de contratos de transferência internacional de tecnologia previsto para o projeto, o sucesso atrelado a esta implementação, pode motivar a diversificação do foco das grandes do grupo, abrindo portas para uma nova gama de opções de desenvolvimento da indústria nacional, podendo acarretar importantes adaptações nos pilares apresentados.

Analisando os processos de mudanças, a partir do estudo de Mintzberg (1998), pode-se identificar que as escolas de pensamento estratégico que mais se assemelhariam ao seu processo de condução de negócios seriam a de empreendedorismo, a de aprendizado do grupo descritivo. Destas, devido papel fundamental nas decisões de todas as empresas que o grande acionista controlador da empresa possui, mesmo depois de efetivamente implementadas, a escola empreendedora de formulação de estratégias foi à identificada como a mais representativa do processo de criação de negócios do Grupo EBX.

Em relação ao processo de criação de empresas pelo grupo, vemos que o corpo empreendedor da EBX está bem estruturado e direcionado para a criação de negócios a partir do seguimento das etapas seguidas pelas demais empresas. A estrutura organizacional, aliada com a cultura empreendedora disseminada e consolidada nos executivos, tem conseguido maximizar os resultados em termos de identificação de oportunidades de negócio com posteriores aquisições de ativos, estruturação do plano de

negócios com conseqüente aquisição de financiamentos, e contratação de pessoas chave para gestão e implementação das empresas.

5.5. Análise complementar das estratégias da EBX

Sendo a ferramenta de análise SWOT, uma das mais difundidas e utilizadas na formulação de estratégias deliberadas (MINTZBERG 1998), complementarmente a empresa EBX foi analisada utilizando a ferramenta, buscando assim identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, que tenham se comportado não de forma pontual, mas que sejam características internas consolidadas, ou fatores ambientais que tenham agido de forma constante durante o período analisado. A discussão da aderência da mesma ao processo de concepção de estratégias no grupo é realizada ao final desta parte do trabalho.

5.5.1. Pontos Fortes

- a) Credibilidade do corpo empreendedor – Ao longo do período analisado e empresas lançadas, o empresário Eike Batista, juntamente com o corpo empreendedor da EBX, alcançaram um alto nível de credibilidade no mercado, fazendo com que alguns investidores confiassem dinheiro aos seus projetos, mesmo que possuindo diversos riscos, entre eles alguns não gerenciáveis, como riscos geológicos

- b) Agilidade para tomada de decisões – A enxuta organizacional não só da EBX, como das empresas do grupo, que buscam focar-se em preencher posições essenciais, terceirizando as demais, fazem com que existe uma proximidade muito grande do corpo executivo decisor às do corpo operacional e vice-versa, agilizando em muito os tempos médios de tomada de

decisão, em comparação com as demais empresas do mercado.

- c) Capacidade de identificação de oportunidades e transformação destas em negócios – Já tendo ultrapassado muitos sucessos e alguns fracassos, o empreendedorismo da EBX alcançou um alto nível de maturidade, estando não só numa parte superior da curva de identificação de oportunidades sugerida por Ucbasaran D., Westhead P.e Wright M (2008), mas também fazendo com que os pontos de atenção nas fases iniciais do empreendimento, não fossem esquecidos ou subjulgados.
- d) Organização bem estruturada para criação de negócios e captação de recursos – A divisão funcional das áreas corporativas e áreas empreendedoras da EBX, fazem com exista um foco, de determinado grupo, apenas na criação de novos negócios, não sendo influenciado pelo processo de gestão das empresas já estabelecidas.

5.5.2. Pontos Fracos

- a) Incipiência dos sistemas de gestão – Mesmo com um grande número de projetos integrandos empresas do grupo, não é possível identificar a existência de sistemas de gestão que possam integrar as informações de prazos, investimentos, atividades, etc dos projetos compartilhados os não, pela divisão de suporte corporativo da EBX. Este processo de integração se encontra em andamento, e pode dar mais visibilidade nos processos de gestão das empresas, podendo transparecer as dificuldades e eventuais oportunidades decorrentes.
- b) Inexistência de um foco de negócios a serem criados – O processo de busca por oportunidades é dificultado em muito pela inexistência de um direcionamento firme no ramo de

negócios em que as empresas devem ser criadas. Apesar das grandes empresas do grupo pertencerem aos setores de recursos naturais e infra-estrutura, isto não impede que novos grandes projetos de empresas possam ser criados em setores totalmente distintos. O processo assim acaba por se iniciar quase sempre, individualmente pelo empreendedor Eike Batista.

- c) Metas e projetos muito audaciosos e com grandes riscos – Mesmo com grande número de riscos envolvidos nos projetos, as metas de implantações dos projetos do grupo, buscando acariar o máximo de recursos possíveis nos processos de captação, são demasiadamente ousadas, podendo fazer com que uma implantação de sucesso que por ventura não tenha conseguido alcançar todas as metas, por fatores alheios a gestão das mesmas, possam parecer fracassos frente ao mercado, podendo gerar incredibilidade para a implantação dos negócios sucessores.

5.5.3. Oportunidades

- a) Ascensão da economia nacional – Conforme exposto, o momento ímpar de crescimento econômico tem influenciado em muito o processo de criação de empresas do grupo EBX. A eclosão do consumo por parte de demandas reprimidas compostas por classes menos favorecidas e em muito se beneficiaram por políticas econômico-sociais emergentes no país na última década.
- b) Internacionalização da indústria nacional para demais países sulamericanos – O momento que a economia brasileira atravessa, tem impulsionado as empresas a expandir-se não somente por todo território nacional, como também por países da América do Sul, que experimentam muitas similaridades,

incentivos, além da óbvia proximidade geográfica. Isto significa que, as oportunidades e mercados alvo em um momento de economia mundial tão globalizada, ultrapassam todas as barreiras geográficas existentes.

- c) Investimentos em desenvolvimento de tecnologia nacional – Mesmo com a grande ascensão da indústria nacional mencionada, o desenvolvimento de tecnologias nacionais ainda é muito incipiente. Pelo interesse estratégico neste tipo de desenvolvimento para o país, e os possíveis incentivos governamentais associados, este setor, pouco diversificado e com muitos riscos, pode proporcionar diversas oportunidades de negócios nos próximos anos.

5.5.4. Ameaças

- a) Alterações de legislações e políticas-econômicas nacionais – Como aconteceu recentemente na indústria do petróleo, uma postura mais nacionalista do governo atual pode levar a alterações críticas em políticas energéticas e de recursos naturais, fazendo com que negócios já existentes percam significativo valor, e os idealizados sejam esquecidos.
- b) Fracassos versus Credibilidade geral do grupo – Uma vez que os processos de gestão das empresas ainda são incipientes e apresentam uma série de melhorias a serem implementadas, aliado os grandes desafios e compromissos com o mercado, eventuais fracassos rondam as empresas do grupo. Sem dúvida a credibilidade das implementações futuras dependem em muito de toda esta capacidade das empresas existentes em entregar os objetivos compromissados nos prazos informados.

- c) Estagnação do processo de ascensão da economia brasileira - Apesar do crescimento econômico não demonstrar traços de estagnação, o processo empreendedorismo é muito sensível à estabilidade e incentivos governamentais, associados ao crescimento do país. Da mesma forma, um crescimento mais acelerado influencia muito positivamente a eclosão de novos negócios.

Quadro 5: Análise SWOT da EBX no período analisado

	Fatores Internos	Fatores Externos
Prejudicam	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> - Incipiência de Sistemas de Gestão; - Falta de foco definido; - Audácia dos projetos e metas. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Alterações em legislações e políticas-econômicas; - Fracassos x credibilidade do grupo; - Estagnação da ascensão da economia brasileira
Auxiliam	Forças <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade do corpo empreendedor; - Agilidade na tomada de decisões; - Identificação de oportunidades e transformação em negócios; - Estruturação organizacional para empreender. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Ascensão da economia nacional; - internacionalização da indústria nacional; - Desenvolvimento de tecnologia nacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar de ser claro, fazer sentido e não ser difícil analisar o grupo através da ferramenta SWOT, vale lembrar que, a ferramenta de SWOT é utilizada num processo de planejamento estratégico, fazendo parte da escola de design (MINTZBERG 1998), que posicionam a empresa em função das qualificações da mesma e oportunidades de mercado, e pressupõem que estes quesitos se mantenham constantes ou estáveis ao longo do plano deliberado.

Dentro da EBX, e empresas que compõem o grupo, apesar de participar das etapas de planejamento de algumas das empresas do grupo, a análise SWOT não é uma ferramenta corporativa fomentada pela EBX para condução dos planejamentos futuros de expansão e implantação dos projetos de cada uma das organizações. A dinamicidade das mudanças

internas da organização e alta sensibilidade da mesma às pequenas mutações no ambiente competitivo, faz com que um planejamento baseado nesta ferramenta, possa não seja efetivo para uma busca de crescimento e estabelecimento de vantagens competitivas das mesmas nos mercados em que atuam.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo final apresenta as conclusões do presente trabalho de pesquisa, além de recomendações para futuros trabalhos relacionados.

A primeira parte descreve e analisa o processo de adaptação estratégica ocorrida na EBX no período de 2004 a 2009.

A segunda parte apresenta as limitações das conclusões apresentadas assim como as recomendações pertinentes para o avanço das pesquisas nesta área de conhecimento.

6.1. Adequação entre os objetivos da pesquisa e os resultados

O objetivo principal deste trabalho foi o de estudar o processo de adaptação estratégica do grupo EBX de 2005 a 2009, identificando os fatores críticos de sucesso na criação de negócios, a partir de um paralelo dos principais negócios já criados pelo grupo no período.

A fim de atender ao este objetivo geral da dissertação foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do sucesso da implementação das empresas do grupo MMX, LLX, OGX e OSX, na geração de novas oportunidades de criação de empresas para o grupo.
2. Identificar de como está organizado corpo empreendedor da EBX para a criação de negócios.
3. Identificar as principais bases estabelecidas pelo grupo para a criação de negócios.

Para estruturar a análise dos principais processos de mudanças do grupo EBX com o objetivo de identificar como a empresa estruturou suas estratégias de crescimento, tanto deliberadas como emergentes (Mintzberg, 1987), foi utilizada a perspectiva contextualista sugerida por Pettigrew (1987). Nesta perspectiva os processos de mudanças na organização são observados a partir dos contextos internos e externos à organização, o conteúdo, e o processo, focado no período de análise.

No contexto externo foram estudados os principais rumos político-econômicos do Brasil e como estas mudanças influenciaram para a criação de um ambiente economicamente estável, possibilitando um planejamento de longo prazo das organizações no país, estimulando os investimentos externos e o empreendedorismo interno.

A partir da divisão da dissertação em três períodos estratégicos, conforme recomenda Mintzberg e McHugh (1985). Esta divisão teve como foco os processos de criação e efetiva implementação de três das cinco grandes empresas do grupo. O primeiro período foi marcado pela busca da EBX em criar uma empresa de mineração, de onde vinha sua experiência, de significância internacional no mercado de minério de ferro. O segundo foi caracterizado pela entrada do grupo no setor de exploração e produção de petróleo em bacias marítimas, indústria muito mais lucrativa, arriscada e dependente de maior expertise e altos investimentos. O terceiro, dentro da cadeia de valor da indústria petrolífera, o grupo busca conceber e criar uma

empresa, visando atender as necessidades de plataformas e navios da OGX, mas não se limitando a este cliente interno.

- O primeiro período (2004 a 2007): A era MMX
- O segundo período (2007 a 2008): Criação e Ascensão da OGX
- Período 3 (2008 a 2009): A oportunidade de criação e implementação da OSX

6.2. Limitações da pesquisa e recomendações Futuras

Apesar de percebermos neste trabalho que a EBX desenvolveu um estrutura empreendedora no grupo focada no desenvolvimento de negócios, muito bem sucedida, não foi possível avaliar, se este modelo de criação de grandes empresas poderia ser aplicado para outros setores da economia, relacionados, por exemplo, a serviços, finanças e tecnologia. Uma das grandes limitações especuladas pode ser a aceitação pelos órgãos financiadores, hoje utilizados com sucesso pelo grupo EBX (colocação privada de ações e abertura de capital), de liberação de capital em etapas ainda tão pré-operacionais da empresa, como é feito hoje.

Apesar do grande risco dos novos negócios da EBX, o fato de estarem relacionados à cadeia de valor de *commodities* de recursos naturais, a demanda pelos produtos não é tão crítica quando eventuais investimentos em novos produtos e serviços que dependem de uma aceitação crítica futura do mercado consumidor.

Em relação à abrangência do estudo, é importante indicar que o processo de implementação integral de todos os projetos descritos nos

planos de negócios das empresas criadas pela EBX, não foi observado e validado, devido ao curto período de existência das mesmas até o dado momento. Embora já explicitado, não ter sido objeto deste trabalho, estas gestões coordenadas pelos executivos de cada empresa, poderão ser cruciais para a credibilidade do grupo principalmente junto aos agentes financiadores, e impactar profundamente os futuros novos negócios baseados no modelo hoje adotado.

As mudanças estratégicas aqui analisadas foram abordadas de maneira generalista, visto que representam veículos para o processo de adaptação mais amplo do grupo EBX. Assim, cada um dos períodos estratégicos com respectivas motivações e todo o processo de concepção e implementação das empresas possui uma riqueza de detalhes e informações muito mais complexos, que justificam trabalhos que aprofundem as análises iniciadas neste trabalho.

Conforme comentado o desenvolvimento de tecnologia nacional são um dos grandes desafios atuais do grupo EBX na implementação da OSX. O sucesso desta implementação poderá representar, portanto a abertura de uma gama de novas oportunidades para o grupo poder desenvolver novas empresas implicando em mutações ou ajustes nos passos seguidos pelo seu atual modelo de implementação de empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARDICHVILI, A. , CARDOZO, R. & RAY, Sourav, 2003. "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 18(1), pages 105-123, January.

BAETA, A, LARA, F, MELO, V. *Financiamento da Inovação: Uma estratégia Competitiva*. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, N. 8, 2006.

BARON, R.A. 2007. *Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation*. Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (2007) pag:167-182.

BENVEGNÚ, Marcela Lomonaco, *Adaptação Estratégica Organizacional: O Caso Petrobrás no período de 1998 a 2007*. Dissertação do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

Brasil Colonial - *Mineiração no Brasil colonial*, Em: <http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=302>, Maio de 2001

CAMPANAG, Luiz Antonio da Paz. *Adaptação Estratégica Organizacional: O caso da Siemens AG no Período de 1990 a 2001*. Dissertação do Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

CAMPOS, V. *Porque Uma empresa faz um IPO? Um Estudo de caso*. Dissertação do curso de Mestrado em Economia da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

CHANDLER, Jr. *Strategy e structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

DORNELAS, J. *Venture Capital: Formas de Obtenção de Capital*. Instituto Endeavor, 2003

DRUCKER, P. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business, 1993. (First published by Harper Perennial in 1985.)

ÉPOCA NEGÓCIOS. *Eike, o homem dos US\$ 27 bilhões*. Março de 2010. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI126835-15259,00-EIKE+O+HOMEM+DOS+US+BILHOES.html>. Acesso em 10/05/2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. *O enigma Eike*. Maio de 2008. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG83450-8373-15,00-O+ENIGMA+EIKE.html>. Acesso em 10/05/2010.

FAMÁ, Rubens; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *A Estrutura de Capital é Relevante? Novas Evidências a partir de dados norte-americanos e latino-americanos*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: v. 8, n. 2, p. 71-84, Abr./Jun. 2001.

FLEURY, A & FLEURY M. *Construindo o Conceito de Competência*. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

FRANCO, F. *Dinâmica de Interdependência na Abertura do Mercado Brasileiro*. Dissertação de Mestrado do curso de Economia do IBMEC, São Paulo, 2008.

GARNER, William B., *"Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question (1988)*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

GRUPO EBX. Disponível em < <http://www.ebx.com.br/grupoebx.php> > Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa

HAGEDOORN, J. (1996), *Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. Industrial and Corporate Change*, 5, issue 3, p. 883-96, 1996; ICC 1996 Jan 01; 5(3):883-896

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael; IRELAND, R; CAMP, S.; SEXTON, Donald; *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* by eds. Malden, MA: Blackwell, 2002.

HUGO, O. and GARNSEY, E. (2005), *Problem-solving and competence creation in the early development of new firms*. *Managerial and Decision Economics*, 26: 139–148.

IBGE - Demografia das Empresas 2006, Comunicação Social <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1273>, Novembro de 2008.

IZIQUÉ, C, Pedras no caminho - *Falta de informação compromete investimentos de empresas em inovação*. São Paulo: Pesquisa FAPESP nº 139, Setembro 2007

JO H.; LEE J., *The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture*, Technovation, Volume 16, Issue 4, April 1996, Pages 161-171, ISSN 0166-4972

JUNIOR, W. R., MELO, G. M., *Padrão de Financiamento das Empresas Privadas no Brasil*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, Junho de 1999.

KHANNA, T., e PALEPU, K. G.; "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets." Harvard Business Review 75, no. 4 (July-August 1997): 41-51.

KOR, Y. Y. and MAHONEY, J. T. (2004), Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. Journal of Management Studies, 41: 183–191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00427.x

LACERDA, Antônio Côrrea de. *O impacto da globalização na economia brasileira*. São Paulo: Contexto, 2002.

LASTRES, H; *Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005

LUCINDA, C. R., SAITO, R.; *Formas de Financiamento das Empresas: Um Modelo Teórico*, Revista Brasileira de Finanças 2009 Vol. 7, No. 1, pp. 51–71, ISSN 1679-0731.

MACCORMACK A., FORBATH T., BROOKS P., KALAHAR P., (2007) 'Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage', Harvard Business School (HBS), Working Paper 07-079

MACHADO, I. F., FIGUERÔA, S. F., " 500 years of mining in Brazil: a brief review ," Resources Policy, Elsevier, vol. 27(1), pages 9-24, March 2001.

MENEZES, E., CARBONELL, J. e SOUSA, A. *Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.2, nº 5, 1º Sem/1997. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em: 29 Mai. 2010.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari: A guided tourthrough the wild of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.

MITRA, A., WINFREY, F. L. e MICHALISIN, M. D. (1998), *Identifying sources of competitive advantage for new form organizations*. Strategic Change, 7: 81–88.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. E ALLEN, J.; (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, 58, issue 6, p. 726-735.

MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S/A - Área de Relações com Investidores, Em <http://www.mmx.com.br/ri/>>. Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S/A – Prospecto Definitivo de Oferta Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da OGX. 2006.

NAZIR, D. *Business Finance & Financing Decisions*, United Kingsom: Ezine Articles, 2007

NICOLAU, Isabel, *O Conceito de Estratégia*, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, 2001.

NETO, J.C., *A força do empreendedor*, Em < <http://www.midianews.com.br/?pg=opiniaoidopiniao> =213>, Junho de 2009.

OGX PETRÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S/A, Área de Relações com Investidores, Em < <http://ri.ogx.com.br/> > Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

OGX PETRÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S/A – Prospecto Definitivo de Oferta Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da OGX. 2008

OSX BRASIL S/A, Área de Relações com Investidores, Em < <http://ri.osx.com.br/>> Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

PETTIGREW, Andrew. *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies. V. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M., (coord.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PIMENTEL, R.F., SANTOS, E.L., *Algumas Notas Sobre Fundos de “Private Equity” como estruturas de Governança*, Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção V. 6 n.15, 2006.

PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M., *What Is Strategy?* Harvard Business Review Nov-Dec 1996, pg.61-78

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, Boston, Maio-Junho de 1990, pp. 79-91

ROSA, P., LACOBUCCI, D., *Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms*, Small Business Economics, Volume 25, Number 1, 65-82.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. *O Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: O estudo Multicaso em Três Empresas Familiares na Indústria da Construção Civil - Setor de edificações* In: II Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2001, Londrina. Anais. Londrina: EGEPE, 2001, v.1.

RUIZ, Manoel, A História do Plano Collor, Em <<http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=114&item=4>>; Novembro de 2003

SANT'ANNA, A. A., *Mercado de capitais: evolução recente e financiamento das empresas brasileiras no período 2004-2006*, XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, 2008.

SHORT, J. C., MCKELVIE, A., KETCHEN, D. J. and Chandler, G. N. (2009), *Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures*. Strategic Entrepreneurship Journal, 3: 47–65.

SWEDBERG, R. *Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship*. Pp. 188-203 in Yuichi Shionoya and Tamotsu Nishizawa (eds.), *Marshall and Schumpeter on Evolution: Economic Sociology of Capitalist Development*. Cheltenham: Edward Elgar, 2009.

TRVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1 ed São Paulo: Atlas, 2008

UCBASARAN, D., WESTHEAD, P, and Wright, M., (2008), *Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?*, Small Business Economics, 30, issue 2, p. 153-173

UCSABASARAN, D., WESTHEAD, P. and Wright, M. (2009), *The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, 24, issue 2, p. 99-115.

VEJA. O Mr. X da bolsa. 18 de Junho de 2008. Disponível em http://veja.abril.com.br/180608/p_094.shtml. Acessado em 20/01/2010.

YIU, D., LU, Y., BRUTON, G. e HOSKISSON, R.E. 2007. "*Business groups: An integrated model to focus future research.*" *Journal of Management Studies*, 44: 1551-1578.

WEBSTER; *Webster's third new internacional dictionary of the English language, unabridged*. Springfield: G&G Merriam, 1981

TAUÃ PAGLIARO RAMIRO

**A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO
ESTRETÉGICA ORGANIZACIONAL DA EBX NO PERÍODO DE
2005 A 2010**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Engenharia de
produção da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre. Área de
Concentração: Estratégia, Gestão e
Finanças Empresariais

Orientador: Prof. José Rodrigues de Farias Filho, DSc

Niterói
2010

TAUÃ PAGLIARO RAMIRO

**A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO
ESTRETÉGICA ORGANIZACIONAL DA EBX NO PERÍODO DE 2005 A 2010**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais

BANCA EXAMINADORA:

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense – UFF

Julio Nichioka, D.Sc.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Dedico este trabalho aos meus familiares, em especial:

- À minha esposa Lucilene pela ajuda, compreensão e apoio, não só na realização deste trabalho, mas em todos os momentos compartilhados;
- Aos meus pais Graciela, Carlos e Argeu, que investiram em mim e em muito me incentivaram a realização do mestrado;
- Aos meus avós Papito, Dorita, Cooper, Cecília, China e Lecy (*in memoriam*) por todos os ensinamentos e carinho recebido.

“venda seu negócio, e faça algo novo, inovador, uma franquia de sucesso! Não se apegue ao passado, stop loss!”

Eike Fuhrken Batista

Agradecimentos:

À Universidade Federal Fluminense e todos os seus professores pelo investimento em ensino público de qualidade.

À EBX e todas as empresas do grupo e Diretorias, pelo incentivo na realização do trabalho e tempo dedicado a entrevistas e esclarecimento de dúvidas;

Ao meu orientador José Rodrigues Farias Filho pelas orientações e ajustes que puderam modelar nossas idéias para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica da empresa EBX associado à criação de negócios, no período de 2005 a 2010. Para realizá-lo, foi estruturado um estudo qualitativo dos fatores internos e externos a organização e seus impactos no seu processo de adaptação estratégica ao longo do tempo. As mudanças estratégicas foram analisadas empiricamente à luz do modelo teórico de Pettigrew (1987), que procura relacionar o contexto, o conteúdo e o processo de implementação das mesmas ao longo do tempo. A partir desta análise foi possível identificar os motivos e impactos das decisões estratégicas na criação de novos negócios dentro do grupo EBX no período analisado. Conclui-se então que as adaptações estratégicas ocorridas refletem em muito as alterações ambientais enfrentadas, levando o grupo a enfrentar transformações drásticas de dimensão e foco no período analisado.

Palavras-Chave: Estratégia, Criação de Negócios, Adaptação estratégica

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the process of strategic adaptation of the *holding* EBX associated with business creation in the period comprehended between 2005 and 2010. To accomplish it, a qualitative study of internal and external factors of the organization was structure and its impacts in the process of strategic adaptation over time. The strategic changes were empirically examined in the light of the theoretical model of Pettigrew (1987), which seeks to relate the context, content and process of them though time. From this analysis it was possible to identify the causes and impacts of strategic decisions in creating new businesses within the EBX group during the study period. The conclusion is that the strategic adjustments identified are very influenced by the environmental changes occurred, leading the group to face drastic size and focus mutations on the analyzed period.

Key-Words: Strategy, new ventures creation; Strategic Adaption

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Considerações Iniciais.....	14
1.2. Definição da Situação Problema	19
1.3. Objetivos do Estudo	21
1.3.1. Objetivos Gerais	21
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4. Questões da Pesquisa	22
1.5. Justificativa do Estudo.....	23
1.6. Delimitações do Trabalho	23
2. REVISÃO TEÓRICA	25
2.1. Contexto atual no mundo dos negócios	25
2.2. O processo de Empreendedorismo	28
2.2.1. Características da figura do empreendedor	28
2.2.2. Tipo de Oportunidade.....	35
2.3. Estratégia e Adaptação Estratégica	37
2.3.1. Estratégias da Organização	37
2.3.2. Mudança e adaptação estratégica.....	44
2.4. As competências individuais da organização	49
2.5. Financiamentos na montagem de negócios.....	52
2.5.1. O uso de capital de terceiros.....	52
2.5.2. Importância do financiamento para o empreendedor.....	54
3. METODOLOGIA CIENTÍFICA	61
3.1. Pesquisa.....	62
3.1.1. Definição.....	62
3.1.2. Classificação	62
3.2. Métodos científicos.....	65
3.3. Considerações sobre a decisão estratégica da pesquisa	66
3.4. Delineamento da Pesquisa.....	67
3.5. Coleta e análise de dados	68
3.6. Confiabilidade dos dados coletados.....	70
3.7. Delimitação da pesquisa	70
4. EBX	72
4.1. Introdução	72
4.2. Histórico	73
4.3. Estrutura Organizacional.....	77
4.4. Estruturação das Grandes empresas do Grupo	80
4.4.1. A MMX	80
4.4.2. A Era OGX	92
4.4.2.2. O processo de IPO da OGX.....	100

4.4.3. A OSX	103
4.5. Demais Empresas do Grupo EBX	108
4.5.1. MPX	108
4.5.2. Empresas EBX do Ramo de entretenimento.....	110
4.5.2.1. MR. LAM	111
4.5.2.2. PINK FLEET	112
4.5.2.3. GLORIA PALACE HOTEL.....	113
4.5.2.4. MARINA DA GLÓRIA.....	115
4.5.3. Empresas do Ramo de <i>Real Estate</i>	117
4.5.3.1. MD.X Barra Medical Center.....	117
4.5.3.2. BEAUX	119
4.5.3.3. Hacienda Castilla.....	120
4.6. Valores de gestão compartilhados pelas empresas do Grupo EBX.....	121
5. A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EBX.....	124
5.1. Período Antecedente (até 2003): Empresas pré MMX.....	125
5.2. Primeiro Período: A Era MMX	127
5.2.2. Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas	133
5.2.3. Evento Crítico 3: Primeiro IPO do grupo	137
5.2.4. Evento Crítico 4: Venda de Sistemas Produtivos da MMX.....	139
Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	144
Fonte: Elaborado pelo autor	144
5.3. Período 2 (de 2007 a 2010): A ascensão da OGX	144
5.3.1. Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa	145
5.3.2. Evento Crítico 2: Conquista de ativos de qualidade.....	148
5.3.3. Evento Crítico 3: Abertura de capital da OGX.....	153
5.4. Período 3 (de 2008 a 2010): A criação da OSX	156
5.4.1. Evento Crítico 1: O processo de concepção	157
5.4.2. Evento Crítico 2: Formação da equipe da OSX	161
5.4. Análise Crítica do Estudo	163
5.5. Análise complementar das estratégias da EBX.....	166
6. CONCLUSÕES.....	172
6.1. Adequação entre os objetivos da pesquisa e os resultados.....	172
6.2. Limitações da pesquisa e recomendações Futuras	174
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relatório de Demografia das Empresas IBGE 2006	27
Figura 2: Identificação de oportunidades versus posse prévia de negócios	34
Figura 3: Identificação de Oportunidade versus Experiências prévias fracassadas	35
Figura 4: Formação de estratégias de Minzberg	41
Figura 5: Ciclo de adaptação estratégica	47
Figura 6: As dimensões mudança estratégica	48
Figura 7: Processo de agregação de valor ao indivíduo	51
Figura 8: Análise SWOT	55
Figura 9: Análise das cinco forças	55
Figura 10: Delineamento da Pesquisa	67
Figura 11: As empresas do grupo EBX	73
Figura 12: Diretorias da divisão de Gestão Corporativa da EBX	77
Figura 13: Estrutura Organizacional da Gestão Corporativa da EBX	78
Figura 14: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Corumbá	82
Figura 15: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Amapá	83
Figura 16: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Minas-Rio	84
Figura 17: Planta Idealizada do Porto do Açú	85
Figura 18: Preços FOB e respectivos crescimentos percentuais de finos de Minérios da Mina da Carajás (Vale) de 1999 a 2008	90
Figura 19: Logística de minérios projetada para o Sistema MMX Sudeste	91
Figura 20: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Campos	97
Figura 21: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Santos	98
Figura 22: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Espírito Santo	99
Figura 23: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Pará-Maranhão	100
Figura 24: OSX-1, primeiro FPSO da OSX a ser afretado para a OGX	106
Figura 25: Vista área de projeção do estaleiro de Biguaçu da OSX	107

Figura 26: Ativos da MPX distribuídos na América do Sul	110
Figura 27: Foto interna do restaurante Mr. Lam	112
Figura 28: Pink Fleet	113
Figura 29: Projeção da Marina da Glória	117
Figura 30: MDX	119
Figura 31: Visão 360º proposta por Eike Batista	123
Figura 32: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico1, período 1	133
Figura 33: Empresas subsidiárias da MMX S.A.	136
Figura 34: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 1	136
Figura 35: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 1	139
Figura 36: Valorização das ações da MMX frente ao Ibovespa, relacionado os principais acontecimentos	140
Figura 37: Estrutura da MMX e LLX após a venda de sistemas produtivos MMX Minas-Rio e MMX Amapá para a Anglo American	142
Figura 38: Projeções de Produção das Unidades da MMX	143
Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	144
Figura 40: Organograma da OGX em Novembro de 2008	147
Figura 41: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2	148
Figura 42: Divisão média dos recursos de um fundo de pensão do Brasil	151
Figura 43: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 2	153
Figura 44: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2	158
Figura 45: Estrutura De Organização Societária da OSX	160
Figura 46: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 3	160
Figura 47: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 3	162
Figura 48: Tripé (pilares) para a criação dos grandes negócios do grupo EBX	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições e idéias sobre empreendedor e empreendedorismo	28
Quadro 2: Matriz de tipos de oportunidade	35
Quadro 3: Principais características e ferramentas de cada escola de pensamento estratégico	41
Quadro 4: Principais críticas de Minzberg as Escolas de Pensamento Estratégico	42
Quadro 5: Análise SWOT da EBX no período analisado	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produções estimadas dos sistemas de produção MMX na época do IPO	81
Tabela 2: Recursos potenciais nos blocos adquiridos pela OGX	102
Tabela 3: Resultados consolidados da MMX até 2007	134
Tabela 4: Projeções do início das operações das unidades da MMX	134

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANP – Agencia Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
BACEM – Banco Central do Brasil
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOE – Barris de Óleo Equivalente
CEE – Comunidade Economica Européia
CEMPRE - *Cadastro Central de Empresas*
CEO – Chief Executive Officer
CSN – Companhia Siderurgica Nacional
CUT – Central Única dos Trabalhadores
CMP – Companhia de Mineração e Participações
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
EO – Eficiência Operacional
FIESP – Federação das Indústrias de São Paulo
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FPSO - *Floating Production Storage and Offloading*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPO – *Inicial Public Offering*
OPI – Oferta Pública Inicial
OTPP - *Ontario Teachers' Pension Plan*
PUC – Pontifícia Universidade Católica
PGC - Programa Grande Carajás
SOX - Sarbanes-Oxley
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UTE – Usina Termo Elétrica
TI – Tecnologia da Informação

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

Passados cerca de dois anos da eclosão de uma das maiores catástrofes econômicas já anunciadas do mundo, desde a quebra da bolsa de Nova York de 1929, foi possível identificar a transformação do Brasil passando de um país com potenciais futuros para um país sinônimo de segurança econômica, tanto para os investimentos estrangeiros em ativos, como para os retornos financeiros de longo e curto prazo para empreendedores brasileiros.

Comparativamente às caóticas situações a que inúmeras economias desenvolvidas mundiais encontraram nesta crise, popularmente nomeada de crise do *subprime*, em função da origem ser creditada à quebra dos bancos que ofereciam créditos imobiliários de alto risco, a economia brasileira demonstrou capacidade de resistir e criar progresso econômico contínuo em inúmeras áreas de seu comércio. Esta condição que o nosso país apresenta hoje diante das super potências nos leva a uma reflexão dos motivos e conseqüências dos benefícios que esta nova posição mundial brasileira trará ao nosso povo e nação.

É muito difícil precisar o marco inicial na economia que pode ter levado o Brasil ao destaque mundial entre os países emergentes. Uma das grandes alavancas foi sem dúvida o início da sua abertura comercial brasileira tanto para as importações e principalmente para suas as exportações, a partir da década de 90, com o então presidente Fernando Collor de Mello.

Foi a partir desta abertura comercial que as indústrias nacionais começaram a se preparar para competir no mercado externo através da

modernização dos seus ativos físicos e humanos. A classe empresarial brasileira se viu forçada, para garantir sua sobrevivência, a identificar oportunidades de crescimento em vários campos, e enfrentar a concorrência de grupos internacionais muito consolidados. Mas, como inúmeros governos anteriores, e sendo grande marca deste, o Governo Collor não foi de apenas oportunidades, tendo as adversidades principalmente sócio-econômicas, como grandes protagonistas do período.

No início deste governo a inflação foi reduzida pela radicalidade do Plano Collor que teve como principal guia a retirada da circulação de dinheiro. Esta redução da inflação, porém, acarretou a maior recessão da história no Brasil, com aumento de desemprego, inúmeras falências de empresas e considerável diminuição da produção, tendo queda de 26% em abril de 1990, em relação a abril de 1989. As empresas foram obrigadas a reduzirem sua produção, jornada de trabalho e salários, e até demitir funcionários. Só em São Paulo nos primeiros seis meses de 1990, 170 mil postos de trabalho deixaram de existir, sendo o pior resultado desde a crise do início da década de 80. O Produto Interno Bruto por consequência diminuiu de US\$ 453 bilhões em 1989 para US\$ 433 bilhões em 1990. Estas adversidades foram de alta intensidade principalmente para as micro e pequenas empresas. O confisco da poupança, por exemplo, levou não só várias empresas como também inúmeras famílias à falência.

Em 16 de agosto de 1990 o Programa Nacional de Desestatização que estava previsto no Plano Collor é regulamentado e a Usiminas foi a primeira estatal a ser privatizada, através de um leilão em outubro de 1991. Mais adiante, mais 25 estatais seriam privatizadas até o final de 1993, quando Itamar Franco já estava à frente do governo brasileiro, transferindo para o poder privado, grandes empresas de serviços públicos, energia, mineração e siderurgia.

A partir de 31 de janeiro de 1991, com o Plano Collor II, uma política de juros altos foi instaurada no país, existindo um grande esforço para desindexar a economia e tentar mais um congelamento de preços e salários com a

utilização de um deflator adotado para os contratos com vencimento após 1º de fevereiro. Segundo (RUIZ, 2003) o governo acreditava que aumentando a concorrência no setor industrial conseguiria segurar a inflação, criando então um cronograma de redução das tarifas de importação, reduzindo a inflação de 1991 para 481%.

A recuperação da economia iniciou-se no final de 1992, após um grande processo de reestruturação interna das indústrias. Foi importante a abertura do mercado brasileiro para produtos importados, a qual obrigou a indústria nacional a investir alto na modernização do processo produtivo, qualidade e lançamento de novos produtos no mercado.

As empresas que queriam permanecer no mercado tiveram que rever seus métodos administrativos, bem como da organização, reduzindo os custos de gerenciamento, centralizando atividades e terceirizando setores não-estratégicos. Foi também impelido a investir pesado na automação, reduzir a hierarquia interna nas indústrias, e então crescer a produtividade. Toda essa modernidade foi importante para a competitividade de indústria nacional interna e externamente, acarretando aumento de produtividade, que, apesar de gerar imensos benefícios para a sobrevivência das empresas, significou para os trabalhadores, a perda de postos de trabalho resultantes de sucessivos processos de automação. Aumenta-se então o desemprego nacional, que em 1993, só na Grande São Paulo, chega a um milhão e duzentos mil trabalhadores desempregados.

Os impactos das ações econômicas, junto com inúmeros casos de corrupção culminaram com o processo de impeachment do Presidente da República por processo de vias legais, e sua conseqüente renúncia em outubro de 2002, demonstrando amadurecimento político da sociedade e democracia brasileira, o que foi importante para a América Latina.

Ainda em 1992, assume o poder, o então vice Presidente, Itamar Augusto Cautiero Franco. Seu curto mandato, exercido até o final de 1993, foi marcado principalmente pela implantação do Plano Real. O plano Real foi um

plano econômico, liderado pela equipe do ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, que tinha como objetivo a estabilização da economia e o da crise hiper-inflacionária, e traria bastantes mudanças positivas para um país assolado por uma economia em inflação.

Passado este período turbulento da era Collor, foi eleito em 1994, Fernando Henrique Cardoso impulsionado pelo entusiasmo dos benefícios econômicos evidentes para a população implantados no fim do governo anterior. Durante seu mandato bases políticas econômicas foram evoluídas e novas foram instituídas, tendo como objetivo a estabilidade econômica brasileira. Esta estabilidade trouxe ao país a oportunidade do Planejamento de Longo Prazo, onde as empresas começaram a projetar, avaliar, financiar e implementar grandes projetos.

Mesmo com a estabilização, a meta de gerar 5,8 milhões de empregos proposta não foi alcançada neste governo, e os problemas sociais não resolvidos, foram em parte agravados. Com o modelo de abertura econômica aprofundado, e conjunto com a paridade do real frente ao dólar, muitas empresas passaram por dificuldades e/ou fecharam, devido a juros elevados e aumento da concorrência de produtos importados, além da dificuldade de competição internacional, devido à insipiência da indústria no cenário mundial.

Quanto às reformas, conforme comentado, o Governo conseguiu que o Congresso aprovasse o fim do monopólio estatal nos setores de telecomunicações e de exploração e refino de petróleo, o que gerou na população uma marca negativa do governo. Outras privatizações envolveram os setores de infra-estrutura e de recursos minerais, incentivadas pela gestão estatal deficiente e pouco lucrativa, sendo as principais empresas privatizadas a Embraer, Telebrás, Vale do Rio Doce. Além das privatizações, este governo também enfrentou diversas denúncias de corrupção, como a compra de parlamentares para aprovação da emenda constitucional que autorizava a reeleição e também o favorecimento de alguns grupos financeiros na aquisição de algumas estatais.

No início do segundo mandato de FHC, em 1999 houve uma forte desvalorização do real, devido a crises financeiras internacionais de países emergentes (Rússia, México, Argentina e países da Ásia) que levou o Brasil a uma das maiores crises financeiras de sua história, além de aumentar os juros reais e aumentar a dívida interna brasileira. Um dos mais graves problemas enfrentados também foi à questão da má distribuição agrária no país, tendo o quadro nacional sido agravado chegando a existir até cerca de 4,8 milhões de famílias sem-terra no país.

Mesmo com as dificuldades econômicas que o Brasil enfrentou durante a crise de 1998, a equipe do então presidente FHC conduziu o nosso país para uma transição tanto econômica como democrática, de maneira razoavelmente estável, algo que parecia de difícil concretização na época.

A eleição do então candidato eleito Luiz Inácio Lula da Silva era vista, principalmente por investidores estrangeiros, como algo tenebroso, haja vista a crescente eclosão de governos absolutistas e populistas de esquerda na América Latina no período, que buscando soberanias nacionais, acabaram por expulsar muitas empresas estrangeiras estabelecidas, gerando crises econômicas significativas. A partir desta especulação, mesmo antes do estabelecimento do governo, a moeda brasileira sofreu uma desvalorização de mais de cem por cento do seu valor em um período de apenas três meses.

Com o início do Governo Lula, muitas incertezas sobre os caminhos econômicos ainda pairaram sobre as revistas e mentes dos empresários brasileiros, mas, contando com uma equipe econômica capacitada e sem grandes intervenções nas bases da política econômica estabelecida, o Governo Lula conseguiu manter o tripé de alicerces da economia brasileira iniciada por Fernando Henrique: o superávit fiscal primário, o câmbio flutuante e as metas de inflação.

Sob o comando de Palocci no ministério da Fazenda, os focos de inflação, que haviam se agravado em função das especulações em torno de seu mandato, foram debelados e a economia brasileira continuou seu trajeto de

ascensão. Auxiliado pela sua popularidade, Lula promoveu a subida dos juros, mesmo a revelia de determinados setores da sociedade, entre eles a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e sindicatos como a CUT, a Força Sindical entre outros, a fim de incentivar investimentos estrangeiros no país.

Ficou bastante claro que o modelo utilizado obteve de sucesso razoável, uma vez que permitiu que saíssemos dos minguados 2% médios de crescimento anual dos dez anos anteriores, para uma taxa próxima dos 4% a partir de 2003, ocasionando por outro lado, uma política fiscal nacional que continua bastante opressiva. A carga tributária não só é alta como incide em sua maior parte de impostos sobre a produção e não sobre a renda, modelo que é adotado na maior parte das economias desenvolvidas. O governo nas suas três esferas, união, estados e municípios ainda mostra-se demasiado dispendioso, a máquina pública é inchada de cargos criados como moeda de barganha nas relações entre os poderes, especialmente, executivo e legislativo, e ainda sim, não se mostra eficiente nos ambientes políticos, assim como nas suas operações de serviços públicos.

1.2. **Definição da Situação Problema**

O Brasil desde sua colonização como uma colônia de exploração, teve como guia de desenvolvimento industrial a busca por recursos naturais. Apesar de um incipiente início no século XVI, este potencial nacional, passou a dominar o cenário industrial no século XVIII, intensificando a vida urbana da colônia e influenciando as relações político-comerciais daí para frente.

Segundo Machado e Figueroa (2001), a mineração, marcada pela extração de ouro e diamantes nas regiões de Goiás, Mato Grosso e principalmente Minas Gerais, atingiu o apogeu entre os anos de 1750 e 1770, justamente no período em que a Inglaterra se industrializava e se consolidava

como uma potência hegemônica, exercendo uma influência econômica cada vez maior sobre Portugal. O ciclo do ouro e do diamante foi responsável por profundas mudanças na vida colonial. Em cem anos a população cresceu de 300 mil para, aproximadamente, 3 milhões de pessoas, incluindo aí, um deslocamento de 800 mil portugueses para o Brasil. Paralelamente foi intensificado o comércio interno de escravos, chegando do Nordeste cerca de 600 mil negros. Tais deslocamentos representam a transferência do eixo social e econômico do litoral para o interior da colônia, o que acarretou na própria mudança da capital de Salvador para o Rio de Janeiro, cidade de mais fácil acesso à região mineradora.

Após a decadência da exploração de ouro e diamantes na segunda metade do século XVIII, a busca por minérios começou a se diversificar, e o Brasil começou a retomar sua vocação exploratória limitada a exportação de *commodities*. Esta institucionalização inicia-se com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941 e da Cia Vale do Rio Doce em 1942, a Vale, com sua busca pelo abundante minério de ferro de qualidade no Brasil, item de básico para a elaboração do aço, que, por conseguinte é matéria-prima para construções civis, automóveis, eletrodomésticos etc. Todo este movimento foi impulsionado pela forte demanda do produto, que alimentava corrida armamentista da segunda guerra mundial e o desenvolvimento econômico brasileiro, com aumento de obras públicas e maiores incentivos a indústria nacional, sendo apoiado pelos Estados Unidos da América.

Dentro deste contexto Eliezer Batista, engenheiro ferroviário, integrado a Companhia Vale do Rio Doce (Vale) em 1949, sendo posteriormente presidente da mesma empresa por dois mandatos e ministro das Minas e Energia no Governo do Presidente João Goulart (1964-1964), impulsionou os negócios da empresa nacional e internacionalmente, principalmente contribuindo para o desenvolvimento industrial do Japão, nas relações comerciais de minérios de ferro brasileiros. Este foi, posteriormente, o grande exemplo e influência de seu filho Eike Batista, que, após formado em Engenharia de Minas na Alemanha, iniciou sua carreira na mineração de ouro no norte do Brasil.

Apesar de ter em suas raízes a mineração, área de evidente vocação brasileira, Eike Batista sempre procurou não limitar sua linha de negócios. Analogamente a um *venture capitalist*, ele sempre procurou buscar oportunidades de negócios dentro e fora do Brasil, focando-se prioritariamente em recursos naturais, já identificados como os grandes potenciais brasileiros, que poderia ser rentavelmente explorada sem o desenvolvimento de novas tecnologias. A *holding* EBX, criada em 1983, e desde o início liderada pelo empreendedor, nasceu e sempre progrediu com grande entusiasmo e vocação para a criação de negócios, conseguindo idealizar, criar e estruturar empreendimentos de grande magnitude e sucesso, fazendo com que em 2008, segundo a revista *Forbes*, Eike se tornasse o homem mais rico do Brasil, e em 2009 um dos dez mais ricos do mundo.

Este trabalho visa entender o comportamento empreendedor do grupo EBX de 2005 a 2009, período em que a mesma ganhou importante posição no cenário nacional. A empresa EBX é uma controladora de empresas (*holding*) que tem como principal foco a identificação de oportunidades e conseqüente desenvolvimento de novos negócios, com seus principais negócios baseados nas áreas infra-estrutura, mineração e energia, não se limitando a tal, atingindo também setores como Construção Naval, Entretenimento, *Real State*, Turismo, etc, tirando proveito das condições políticas e a recente ascensão econômica brasileira no cenário mundial.

1.3. Objetivos do Estudo

1.3.1. Objetivos Gerais

O objetivo geral desta dissertação é estudar o processo de adaptação estratégica do grupo EBX de 2005 a 2009, identificando os fatores críticos de sucesso na criação de negócios, a partir de um paralelo dos principais negócios já criados pelo grupo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analisar o impacto do sucesso da implementação das empresas do grupo MMX, LLX, OGX e OSX, na geração de novas oportunidades de criação de empresas para o grupo.

Identificar como está organizado o corpo empreendedor da EBX, e como se dá o processo de criação de negócios.

Identificar as principais bases estabelecidas pelo grupo para a criação de negócios.

1.4. Questões da Pesquisa

Aos olhos do mercado, o empresário empreendedor Eike Batista é um grande criador de negócios, que, embora sem demonstrações expressivas de geração de caixa em seus negócios, geram bastante expectativa pela magnitude aliada a rapidez com que são criados.

A diversificação de ramos de negócio leva a indagação dos seguintes pontos:

- Quais foram os passos seguidos pelo grupo para a criação das empresas MMX, OGX e OSX?
- Quais são os pilares em que a criação de novos negócios do grupo se apóia?

1.5. Justificativa do Estudo

O Brasil está se tornando uma potencia mundial, não somente como uma das maiores economias emergentes do mundo, como também em termos de detenção de escassos e disputados recursos naturais e minerais. Mesmo dentro de um cenário de constante melhora nos incentivos ao empreendedorismo, a criação de valor da EBX no curto período analisado é extremamente grandiosa, e sem paralelos no mundo. O entendimento dos mecanismos que contribuíram para este processo gera muita curiosidade e críticas por parte não só da sociedade industrial como da sociedade civil em geral.

Como atual funcionário da empresa de petróleo e gás do grupo (OGX), já tendo sido previamente de outra (MMX), além de ser grande entusiasta dos negócios do grupo, é particularmente importante e intrigante entender como se dá o processo empreendedor no grupo e como as adaptações estratégicas podem levar, através de processos de aprendizagem, à identificação de mais oportunidades, e conseqüente desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos no processo.

1.6. Delimitações do Trabalho

Visando entender o perfil do estrategista, este trabalho se limita no âmbito acadêmico a estudar os campos de estratégia e empreendedorismo, não sendo objeto do trabalho, identificar os processos de gestão e gerenciamento da EBX ou de nenhuma empresa do grupo já estabelecida.

O foco de estudo é a empresa EBX, *holding* de um grupo de organizações de variados ramos de negócio, tendo como acionista controlador o empresário Eike Batista. Parte das corporações é citada no trabalho, quando analisados seus processos de criação.

O trabalho se utiliza da bibliografia citada, tendo como livros e artigos científicos sua maior contribuição, mas também números setoriais de indústrias e da economia brasileira. Além disso, são utilizadas informações do grupo EBX disponíveis por meio dos prospectos de oferta pública de suas empresas, material de mídia especializada e divulgações externas. São também utilizadas entrevistas com integrantes do corpo empreendedor do grupo.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Contexto atual no mundo dos negócios

O Fenômeno da globalização, remota dos grandes descobrimentos transoceânicos e se desenvolveu a partir da primeira revolução industrial. Seu conteúdo, contudo, passou a adquirir forma a partir da Segunda Guerra Mundial, a partir das diversas alianças e influências que os países desenvolvidos como os Estados Unidos passaram a exercer sobre os outros, sob os pontos de vista político, econômico, ideológico e até mesmo cultural. Estas influências perpetuaram-se e desenvolveram-se, dando origem a organizações de propósitos políticos soberanos como as Nações Unidas e também objetivos econômicos, como a Comunidade Econômica Européia (CEE) de 1957.

Este processo de integração entre nações alterou profundamente a dinâmica das transações comerciais. Impulsionados por acordos comerciais internacionais, empresas poderiam contar com um mercado muito maior e mais abrangente do que o estava acostumada. Outro fator que contribuiu muito para o aumento da velocidade na realização de negócios foi o grande avanço tecnológico das tecnologias de informação.

Desde as primeiras aplicações computacionais nos ambientes de manufatura, já a partir da década de 1960, que a Tecnologia da Informação (TI) vem crescendo com numerosos aplicativos de *software*, apoiando os processos produtivos. A partir daí, apoiada pela enorme evolução dos *hardwares*, que progressivamente passaram a contar com mais capacidade de processamento e armazenamento de dados, os novos aplicativos se transformaram de simples processadores de dados, geralmente voltados para atender a um setor específico da empresa, a aplicações integradas de informações industriais de uma empresa. Esta integração chega ao nível de agregar também toda a cadeia de fornecimento, com a inclusão dos dados de clientes e fornecedores.

Neste contexto, as empresas investem de forma crescente na TI como ferramenta competitiva e estratégica, contribuindo não mais apenas para a eficiência na redução dos custos operacionais, mas também para outros fatores competitivos, como melhor qualidade dos produtos oferecidos, flexibilidade, velocidade de entrega, melhores serviços, entre outros benefícios.

Outra ferramenta de TI que influenciou diretamente na aceleração na velocidade de realização de negócios foi a Internet, conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados, que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. A Internet é uma TI integradora e colaborativa, que possibilita reduzir vastamente as restrições impostas em termos de tempo e espaço em adquirir, interpretar e agir sobre a informação. Constitui-se hoje, no conjunto de tecnologias da informação de maior crescimento e impacto na sociedade, permitindo a comunicação, colaboração, compartilhamento de recursos e acesso à informação mundial a partir de qualquer ponto conectado. Assim empresas que já buscavam mercados internacionais, poderiam agora competir remotamente no exterior, com diversas empresas nacionais, sem a necessidade de transnacionalização.

No Brasil, um senso realizado a partir de 2000 com empresas cadastradas no *Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)*, mostra o resultado da criação e o fechamento de negócios no país de 2000 a 2006. O estudo mostra um crescimento contínuo do número de empresas no período, passando de 3,7 milhões para 5,1 milhões. Ao ano, foram criadas, em média, 726.567 empresas, porém, no mesmo período, foram extintas em média 493.766, com saldo médio anual de 232.800 empresas. Deste total 92,2% são microempresas que absorvem 68% da mão de obra, e pagam 42,3% do total de salários e outras remunerações no ano.

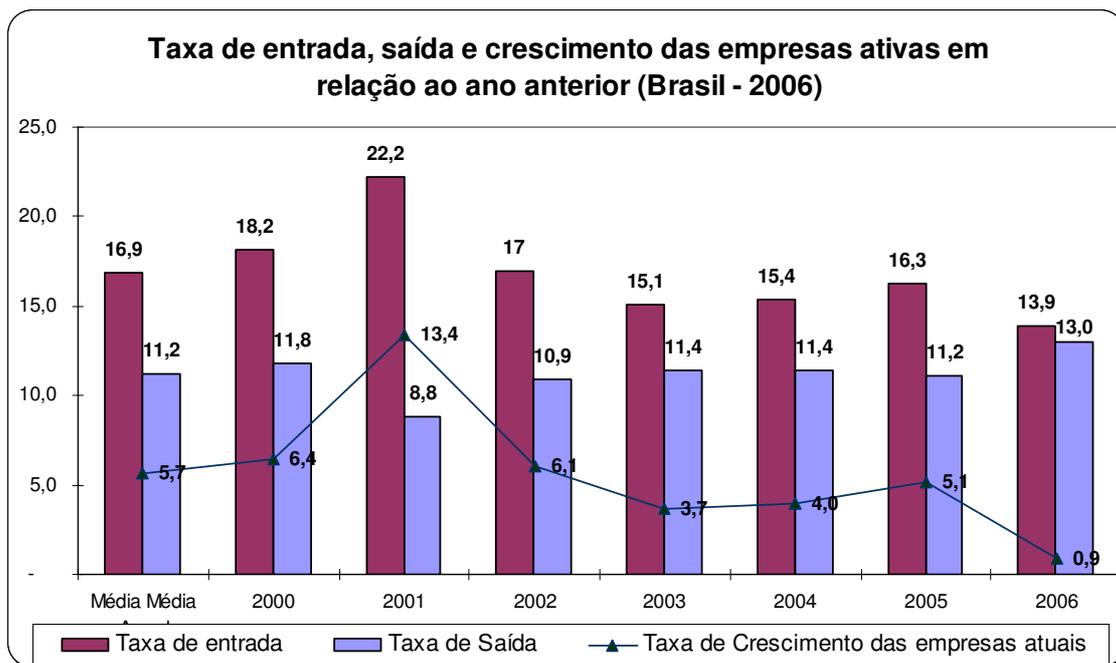


Figura 1: Demografia das Empresas 2006

Fonte: Relatório de Demografia das Empresas IBGE 2006

Uma estatística importante do estudo, que mostra a expressiva instabilidade do momento é que das 738 mil empresas criadas no Brasil em 1997, apenas pouco mais da metade, ou 51,6%, permaneciam em atividade oito anos depois, em 2005, segundo mostra a pesquisa Demografia das Empresas, divulgada pelo IBGE (2006). O levantamento mostra que um ano após o nascimento, em 1998, 81% das empresas criadas em 1997 sobreviviam. Esse percentual caiu para 72,8% após dois anos de vida (1999) e para 61,8% após cinco anos de vida (2002). A alta taxa de mortalidade das empresas faz com que apenas 2,9% delas tenham 30 anos de vida ou mais. Entre as existentes em 2005, 65% não tinham mais de nove anos de vida – entre elas, 42,1% tinham no máximo cinco anos. Entre as firmas criadas em 1997, 19% não sobreviveram ao primeiro ano de vida. Após dois anos de criação, quase 27,2% haviam deixado o mercado.

2.2. O processo de Empreendedorismo

A criação de negócios bem sucedidos faz com que haja sucesso no desenvolvimento de uma oportunidade, que inclui o reconhecimento da oportunidade, sua avaliação e o seu desenvolvimento (ARDICHVIL, 1983). Entender este processo de criação, muitas vezes se confunde com a busca das características de um empreendedor.

2.2.1. Características da figura do empreendedor

Com base em características comportamentais e atitudes, desde meados do século passado Joseph Schumpeter (apud GARTNER, 1988) começou a definir o termo, como aquele que faz coisas que não são usuais no curso rotineiro de um negócio, sendo essencialmente um fenômeno que advém do aspecto mais amplo da liderança. Ao decorrer do século, muitos outros autores discorreram sobre a definição, apoiados na maior parte das vezes, nos comportamentos intrínsecos ao indivíduo, como a propensão a riscos, tomada de decisão, liderança, capacidade de realização entre outros. No quadro abaixo, pode-se notar algumas definições levantadas por Gartner (1988) para definição do empreendedor.

Quadro 1: Definições e idéias sobre empreendedor e empreendedorismo

Autor	Ano	Definição	Características
Brockhaus	1980	Dono majoritário e principal gestor de um negócio não empregado em outro sítio	Propensão a assumir riscos
Cole	1959	A atividade sensata (incluindo um sequencia integrada de decisões) de um indivíduo ou grupo, tomadas para iniciar, manter ou aumentar um negócio direcionado ao lucro para a produção ou distribuição de produtos ou serviços	-
Davids	1963	Fundadores de novos negócios	Educação, número de filhos, religião, esportes e afiliações a clubes
Draheim	1972	Empreendedorismo - O ato de fundar uma nova empresa singular. Empreendedores são pessoas fundadoras de novos negócios, mas também é utilizado para indicar que os fundadores possuem participações significativas nos negócios (não sendo apenas empregados), e seus objetivos são que a empresa cresça e prospere além de um estágio de profissional liberal	Credibilidade, medo de perderem seus empregos, experiência profissional anterior, apredizado, grau de tecnologia "estado da arte"
Hartman	1959	A distinção entre gestor e empreendedor é que este apesar de justificar sua autoridade como em função das partes envolvidas no negócio (stockholders), sua autoridade dentro da organização é máxima, diferente de um gestor de uma organização	-
Hornaday e Bunker	1970	...um empreendedor bem sucedido é aquele que começou um negócio, onde nenhum outro existia, e continuou por um período de no mínimo 5 anos até o presente, com estrutura orientada ao lucro, com 15 empregados ou mais...	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, enregia, iniciativa, liderança, auto-confiança, liderança, desejo de riqueza e reconhecimento, poder, afiliação, tolerância a incertezas
Lachman	1980	Empreendedor é a pessoa percebida como a que usa uma nova combinação de fatores produtivos para produzir a primeira marca em uma indústria	Interesse em dinheiro ou fama, propensão ao risco, senso de controle, criatividade, atingimento de objetivos
Say	1816	O agente que une os meios de produção e encontra no valor dos produtos o retorno de todo o capital empregado e no valor de salários, juros e alugueis pagos, assim como o lucro apropriado pelo mesmo	-
Schumpeter	1934	Empreendedorismo, como definição, consiste em fazer coisas que geralmente não são feitas no rotina comum de uma organização, sendo essencialmente um fenômeno que vem de aspectos intrinsecos da liderança	-
Wainer e Rubin	1969	O homem que organiza a firma (a unidade de negócio) e/ou aumenta sua capacidade produtiva.	Senso de controle, maquiavelismo, auto-estima, Propensão ao risco, Abertura a inovações, rigidez, regulação governamental, otimismo econômico

Fonte: Garner (1988)

Gartner (1988) desmistifica esta busca pelo empreendedor, na medida em que conclui que as características comportamentais do empreendedor listadas pelos principais autores do tema, não são suficientes para determinar quem é ou não um empreendedor. Através do trabalho de Mintzberg (1973),

percebe-se que essas características são as mesmas características de um gestor bem sucedido, que em grandes partes das vezes não empreende um negócio. Então, o que diferencia o empreendedor do gestor, segundo o autor, seria a própria criação de negócios, isto é, ser um empreendedor não é um estado de existência fixo, e sim um papel que indivíduos tomam parte ao criarem organizações.

O principal passo para a criação de uma organização é por outro lado a identificação de oportunidades (HILLS, 1995). Para entender o processo de identificação de oportunidades, primeiramente deve-se remeter a Schumpeter (1934) que define oportunidade como uma chance de alcançar uma necessidade de mercado (ou interesse ou desejo) através de uma criativa combinação de recursos para entregar valor superior. Segundo Ardichvili (2003), os principais fatores combinados que influenciam a identificação de oportunidades de negócios para um empreendedor são:

- 1 - Alertas do empreendedor;
- 2 - Assimetria de informações e conhecimento prévio;
- 3 - Redes Sociais;
- 4 - Traços de personalidade, incluindo otimismo, auto-eficácia e criatividade;
- 5 - Descoberta acidental versus busca sistemática.

Um sexto tópico que foi adicionado a esta lista foi a *experiência com negócios*. Este fator foi adicionado, a partir dos impactos observados no estudo conduzido por Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008) que mostra que empreendedores com experiência prévia em posse de negócios, identificam mais oportunidades e também exploram mais oportunidades inovadoras com potencial de crescimento.

Abaixo estão melhor detalhados cada um dos seis fatores mencionados acima:

1) Alertas do empreendedor

Os alertas do empreendedor derivam de um estado de atenção elevada do empreendedor a informações, ou seja, uma propensão a perceber e ser sensível a informações sobre objetos incidentes e padrões de comportamento em um ambiente, com especial sensibilidade a problemas entre consumidor e vendedor, necessidades e interesses não satisfeitos, e novas combinações de recursos.

2) Assimetrias de informação e conhecimento prévio

A assimetria de informações, como comentado anteriormente é a essência do surgimento de uma oportunidade, e o conhecimento prévio por sua vez, é a forma em que o empreendedor consegue compreender esta oportunidade. Sigrist (1999), no seu estudo qualitativo que emprega um mapa conceitual do processo de identificação de oportunidades pelo empreendedor, postulou que existem dois tipos de conhecimento prévio relevantes neste processo, sendo eles:

a) Conhecimento em área de interesse especial do empreendedor - uma área que pode ser descrita como fascinação e diversão. Conduzido por estes interesses, empreendedores despendem bastante tempo e esforços para alcançar aprendizado autodidata, ganhando profundo conhecimento sobre este tópico de interesse.

b) Conhecimento adquirido ao longo do tempo - não associado com o primeiro, resultado de escolhas racionais, com freqüência advertidos por outras pessoas de seu meio social (parentes, mentores, amigos). Após anos de experiência neste quesito, o empreendedor traz então as duas capacidades conjuntamente, o que pode levar a descoberta de novos mercados, produtos ou soluções para problemas de consumidores.

3) Redes Sociais

Hills (1997) aponta que empreendedores que possuem redes sociais extensas identificam significativamente mais oportunidades que empreendedores solos. Ele ainda coloca a hipótese que a qualidade da rede social pode afetar outras características como os alertas e a criatividade. De Koning (ARDICHIVILI, 1999) propõe um quadro de reconhecimento de oportunidades, onde empreendedores perseguem três atividades cognitivas (coleta de informações, pensamento através da fala, e avaliação de recursos) através de interação ativa com uma extensa rede social de pessoas. Essa rede inclui o círculo do empreendedor (pessoas de extenso conhecimento, relacionamento freqüente, sem serem parceiros em um negócio), "pessoas de ação" (pessoas recrutadas pelo empreendedor para prover recursos necessários pela oportunidade), parcerias (membro de início do negócio), e uma rede com laços fracos (utilizada para obter informações gerais que podem levar a identificação de oportunidades ou para responder a um pergunta de âmbito geral).

4) Traços de Personalidade

Apesar de estudos realizados não identificarem conclusivamente traços de personalidade singulares em um empreendedor, dois traços tem, entretanto, sido positivamente relacionados ao reconhecimento de oportunidades. Primeiramente a conexão entre otimismo e o reconhecimento de oportunidades tem sido observados por pesquisadores como Krueger e Dickson (1994) e Krueger e Brazeal (1994). O otimismo pode ser visto como uma "visão interna" do empreendedor do sucesso potencial de um empreendimento, amplamente baseada na sua auto-avaliação de habilidades e conhecimentos. Quando forçado a observar "de fora", empreendedores são muito mais realistas no julgamento de possíveis retornos.

O segundo traço de personalidade é a criatividade. Schumpeter (1934) foi o primeiro a introduzir a noção de que empreendedores bem sucedidos descobrem oportunidades que os demais não. Hills (1997) encontrou em sua

pesquisa que 90% dos entrevistados consideram criatividade muito importante para a identificação de oportunidades. No entanto, empreendedores solo, consideram mais importantes que empreendedores que possuem redes sociais. Eles também se vêem como mais criativos, e são mais propensos a dedicar tempo exclusivamente para o processo criativo. Hills conclui que empreendedores que estão conectados a fontes de oportunidades não necessitam ser tão criativos quanto os que não possuem essas conexões.

5) Descoberta acidental versus busca sistemática

Grande parte da literatura sobre empreendedorismo assume que o reconhecimento de oportunidades está precedido de uma busca sistemática de oportunidades disponíveis. No entanto, recentemente, alguns pesquisadores começaram a questionar estas idéias, postulando que as pessoas não buscam por oportunidades, e sim acabam por reconhecer o valor das informações novas, que recebem. (ARDICHIVILI, 1988) reportou que a maioria dos empreendedores na verdade reconhece, ao invés de procurar, as oportunidades para seus negócios. (ARDICHIVILI, 1989) descreve que empresas fundadas através de descobertas "acidentais" de idéias para negócios e que não foram submetidas a um exame formal, alcançaram ponto de equilíbrio de caixa financeiro (*break-even*) mais rápido do que aquelas submetidas a processos formais. Teach (1988) também encontrou diferentes estilos de reconhecimento de oportunidades ao longo de pesquisa com um grupo de presidentes de empresas de *software* em seu estudo. Somente por volta da metade deles eram a favor de um processo formal de busca de oportunidades.

Descobertas acidentais pode ser resultado de fortes alertas do empreendedor, enquanto o mesmo está em um modo classificado como "busca passiva". Neste modo, o empreendedor está receptivo, portanto não engajado em um processo de busca formal e sistemático. Alguns podem levantar a hipótese de, em um estado de "busca passiva", empreendedores com mais alto alerta, podem estar mais propensos a uma descoberta "acidental" do que outros com baixo alerta. O alerta do empreendedor parece ser um elemento

mais poderoso de descoberta - de forma acidental ou proposital - do que o nível de atividade da busca por oportunidades.

6) Experiência prévia com negócios

O tópico adicionado aos cinco iniciais do estudo de Ardichvili (2003), diz respeito ao conhecimento prévio na própria atividade de ser um empreendedor, ou seja, a experiência prévia na criação de negócios. Um estudo conduzido por Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2009) com 630 empreendedores no Reino Unido mostra que empreendedores com experiência prévia em posse de negócios, identificam mais oportunidades e também exploram mais oportunidades inovadoras com potencial de crescimento.

Estas experiências, porém, após certo nível de evolução, podem compensar negativamente os benefícios associados à posse prévia de negócios, através de preconceitos incorporados ao empreendedor, resultantes. A hipótese apresentada é que exista uma relação com forma de “U” inversa, entre experiências de posse de negócios com identificação de oportunidades.

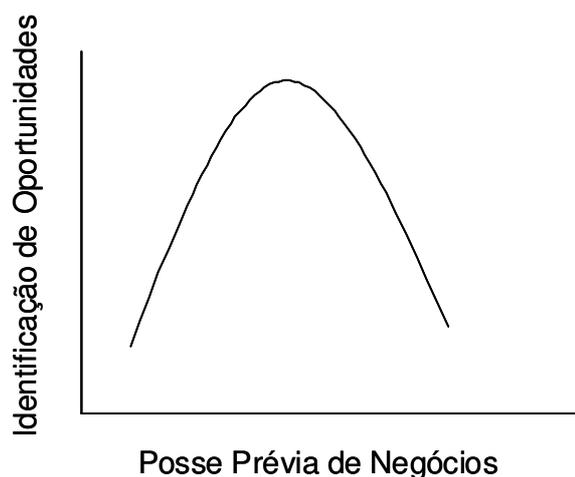


Figura 2: Identificação de oportunidades versus posse prévia de negócios

Fonte: Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008)

O estudo em questão ainda apresenta a hipótese onde relaciona o desenvolvimento de oportunidades com experiências de negócios que fracassaram, também na forma de uma curva em "U" inversa. Os resultados do estudo apontaram que empreendedores que vivenciaram fracassos em seus negócios, identificam mais oportunidades que os que não a possuem. Esta experiência se limita em 20% de negócios fracassados, isto é, desta razão em diante, os empreendedores identificam menos oportunidades que os demais.



Figura 3: Identificação de Oportunidade versus Experiências prévias fracassadas

Fonte: Deniz Ucbasaran, Paul Westhead e Mike Wright (2008)

2.2.2. Tipo de Oportunidade

Em relação aos tipos de oportunidades identificadas, Ardichvili (2003) acredita que o processo de desenvolvimento das mesmas podem se dividir em uma matriz de quatro tipos de oportunidades, adaptada da literatura sobre criatividade (GETZELS, 1962). Esta matriz diferencia as oportunidades entre origens e grau de desenvolvimento, onde o valor buscado / necessidades do mercado pode ser identificadas (conhecidas) ou não, e a capacidade de criação de valor definida ou não. Capacidade de criação de valor definida inclui especificações gerais de recursos intelectuais, humanos financeiros e/ou

físicos (e.g. especificações gerais para produtos/serviços). Na matriz, valor buscado pode representar os problemas enquanto capacidade de criação de valor pode representar as soluções.

Quadro 2: Matriz de tipos de oportunidade

		Valor Buscado/Necessidade do mercado	
		Não identificado	Identificado
Capacidade de Criação de Valor	Indefinido	"Sonhos" I	Resolução de Problemas II
	Definido	Transferência de Tecnologia III	Formação de negócios IV

Fonte: Ardichvili (2003)

A célula do canto superior esquerdo - capacidade de criação de valor indefinido e valor buscado não identificado (problemas e soluções desconhecidos) - podem representar o tipo de criatividade associada a artistas, "sonhadores", designers, e inventores interessados em mover conhecimento prioritário em nova direção ou empurrando tecnologia através de seus limites.

A célula superior à direita - cujo valor buscado é identificado, porém a capacidade de criação de valor é indefinida (problemas são conhecidos, mas soluções não) - descrevem situações onde a resolução estruturada de problemas, incluindo busca de informações, ocorre. O objetivo do desenvolvimento de oportunidades nesta situação é usualmente o desenho de um produto ou serviço específico para atender uma necessidade de mercado.

A célula inferior à esquerda - valor buscado indefinido, mas capacidade definida (problemas desconhecidos, mas soluções disponíveis) - inclui os desafios da chamada "transferência de tecnologia", ou seja, capacidades disponíveis à procura de uma aplicação ou capacidade ociosa. Desenvolvimento de oportunidades enfatizam a busca pela aplicação de um produto ou serviço concebido, mais do que o seu próprio desenvolvimento.

Por fim no canto inferior direito - onde valor buscado é identificado e as capacidades são definidas (problemas e soluções são ambos conhecidos) - desenvolvimento de oportunidades envolve a combinação de necessidades e recursos conhecidos para a criação de negócios que podem criar e entregar valor.

2.3. Estratégia e Adaptação Estratégica

Por quase três décadas gestores tem aprendido a trabalhar com um novo ambiente organizacional. Companhias precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam comparar e melhorar seu desempenho continuamente para adquirir a melhor prática. Elas precisam buscar informações agressivamente para ganhar eficiência e gerar algumas habilidades essenciais na corrida para estar na frente das rivais.

2.3.1. Estratégias da Organização

Uma companhia pode suplantar rivais somente se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar. Precisa apresentar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a baixo custo ou ambos. A aritmética da lucratividade superior segue: apresentar maior valor permite à companhia cobrar preços médios unitários mais altos. Afinal de contas, todas as diferenças de custo ou preço entre companhias derivam de centenas de atividades requeridas para criar, produzir e entregar seus produtos ou serviços, tais como apelar aos clientes, montar produtos finais e treinar empregados. Custo é gerado pelo desempenho de atividades e, vantagem de custo surge, quando o desempenho de atividades particulares é mais eficiente que a dos competidores.

O problema a partir daí é a distinção entre eficiência operacional, que pode ser facilmente copiada a estratégia empresarial. Eficiência operacional (E.O.) significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os rivais. E.O. inclui, mas não é limitada à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permitam a uma companhia utilizar melhor seus recursos reduzindo, por exemplo, defeitos em produtos ou desenvolvendo produtos melhores de modo mais rápido.

Ao contrário, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar atividades semelhantes de maneiras diferentes. Diferenças em E.O. entre companhias são grandes. Algumas companhias são capazes de obter mais dos seus recursos do que outras porque elas eliminam esforços supérfluos, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor os empregados ou têm maior discernimento em gerenciar atividades particulares ou grupos de atividade. Estas diferenças em E.O. são uma importante fonte de diferenças em lucratividade entre competidores, porque elas afetam diretamente o custo relativo de posicionamento e seus níveis de diferenciação.

Diferenças em E.O. eram o ponto central do desafio japonês às companhias ocidentais nos anos 80 (PORTER, 1996). Os japoneses estavam tão à frente das rivais em E.O. que eles podiam oferecer baixo custo e qualidade superior, ao mesmo tempo. No entanto, muitas vezes os ganhos desta E.O. se refletiam somente para o cliente. A extensa competitividade e briga constante por manutenção de uma posição de mercado suportada por esta eficiência, acarretava em perdas sistemáticas de margens de lucro para a empresa. Além do mais, esta busca por benchmarking, mais as mesmas se parecem, e mais ficam genéricas, trazendo assim a guerra onde não existiam vencedores (PORTER, 1996).

A palavra estratégia vem sido utilizada no mundo empresarial há um longo período de tempo. Gestores a usam de forma livre e muitas vezes desprovida de significado, mas apesar disso consideram-na como o ponto alto da atividade de gestão empresarial. Acadêmicos a tem estudado de forma

exaustiva há mais de duas décadas, e mesmo sendo uma palavra tão influente, ainda sim seu real significado ainda gera muita dúvida e controvérsias.

Uma definição, muitas vezes presentes em livro de administração que tratam do assunto, é dada como sendo uma resposta a necessidade da organização de alinhar os resultados da mesma a sua missão e objetivos. Porter (1996) a define como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades. Entre as principais características em comum entre as escolas de pensamento, segundo Mintzberg (1998), temos:

- 1) Estratégia leva em conta tanto a organização como o ambiente
- 2) A substância da estratégia é complexa
- 3) Estratégia afeta o bem estar de toda a organização
- 4) Estratégia envolve assuntos tanto de conteúdo como de processo
- 5) Estratégias não são puramente deliberadas
- 6) Existem vários níveis de estratégia dentro das organizações
- 7) Estratégia envolve vários processos conceituais de pensamento.

Entre as divergências, pode-se perceber que muitas vezes os gestores, ao questionados, conceituam estratégia como um plano, uma direção, um guia ou curso para ações futuras. Estes planos, entretanto, são dificilmente identificados, quando os mesmos gestores são indagados sobre as estratégias utilizadas em suas empresas nos últimos 5 anos passados. Ao invés de enxergar o que a empresa pretendia, geralmente será enxergado o que a empresa efetivamente fez. Sob essa ótica da observação do que as organizações traçam ao longo do tempo, pode-se considerar a estratégia como

um padrão, que deve ser consistente com o comportamento da mesma ao longo do tempo (MINZBERG, 1998).

Ambas as definições parecem ser válidas: organizações desenvolvem planos para o futuro enquanto também envolvem padrões ao longo do tempo. Mintzberg (1998) divide os dois conceitos entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas respectivamente. Ao fazer o elo entre as mesmas, percebemos que idealmente as estratégias pretendidas devem convergir para as realizadas (estratégias deliberadas). No entanto, ao mesmo tempo eclode a questão de que nem todas as estratégias realizadas são necessariamente planejadas (pretendidas). Tanto os ambientes interno e externo à organização são mutáveis ao longo do tempo e assim influenciam mudanças não planejadas dentro das organizações. Estas mudanças por sua vez devem influenciar as estratégias das organizações para que consigam manter suas competitividades nos seus mercados pretendidos. O fruto desta preocupação são as estratégias emergentes, sendo estratégias realizadas sem terem sido previamente planejadas.

É importante perceber que uma empresa que tivesse estratégias realizadas puramente fruto de estratégias deliberadas, representaria a ausência de um processo de aprendizado organizacional, assim como o contrário, provindas apenas de estratégias emergentes, significaria falhas no processo de planejamento da empresa. Um balanço entre as deliberadas e as emergentes, no entanto, mostra que a organização se planeja sem ignorar as mutações ambientais que a rodeiam. A figura 1 ilustra o fluxo de estratégias sob o ponto de vista de concepção.

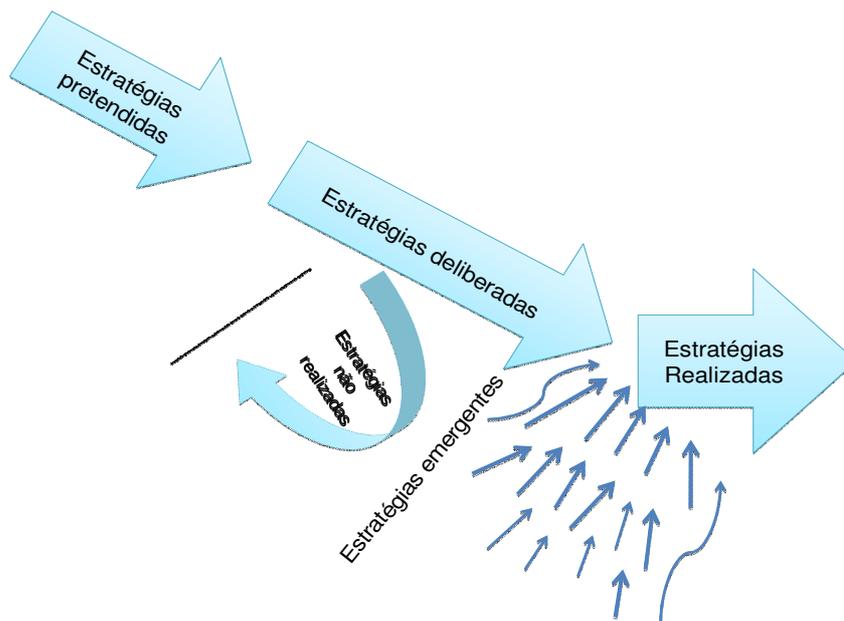


Figura 4: Formação de estratégias de Mintzberg

Fonte: Mintzberg 1998

Mintzberg em *Strategy Safari* consegue distinguir as óticas de pensamento estratégico onde elenca as principais características, divergências e ferramentas de cada escola. Os três agrupamentos de escolas feitas pelo autor são:

- 1) Grupo Prescritivo - Possuem foco na forma em que as estratégias devem ser formuladas, e não em como elas essencialmente se formam. Fazem parte deste agrupamento as escolas de Design, Planejamento e Posicionamento.
- 2) Grupo Descritivo - Se detêm menos nos aspectos ideais de comportamento estratégico, e mais em descrever como estratégias, de fato, são geradas. Fazem parte deste grupo as escolas de Empreendedorismo, a Cognitiva, a de Aprendizado, a de Poder, a Cultural e a Ambiental.
- 3) Grupo de Configuração - Visa unir as diversas partes da composição da estratégia, o processo de criação, o conteúdo das estratégias, e a estrutura organizacional. Este grupo é composto apenas pela escola de Configuração.

Abaixo temos o quadro 3 com as principais características e ferramentas de cada escola de pensamento estratégico:

Quadro 3: Características, ferramentas e técnicas das escolas de pensamento estratégico

Escolas	Formação de Estratégias	Características	Agrupamento	Ferramentas e Técnicas
Design	Processo de Concepção	Mais difundida escola de estudo de estratégia. As estratégias devem ser uma combinação entre qualificações e oportunidades de mercado, que posicionam a empresa em seu mercado. São concebidas através de processo deliberativo do corpo executivo da organização.	Grupo Prescritivo	SWOT
Planejamento	Processo Formal	Processo de concepção guiada através processo formal, com diversos passos, delineada por checklists, por planejadores especializados com acesso direto ao CEO		Plano Máster (objetivos, orçamentos, estratégias, programas)
Posicionamento	Processo Analítico	Determina que apenas algumas estratégias de posicionamento são desejadas para qualquer indústrias: aquelas que criam defesas contra competidores potenciais e futuros.		Análise BCG, Modelo PIMS (Profit Impact of Market Strategies); 5 Forças; Estratégias Genéricas (Diferenciação, Foco, Custos), Cadeia de Valor
Empreendedorismo	Processo Visionário	Processo de formação de estratégias como visão (intuição julgamentos, experiência, idéias)	Grupo Descritivo	
Cognitiva	Processo Mental	Visa entender o que o processo de construção estratégica significa em termos de fatores cognitivos/psicológicos humanos.		Mapas de construção mental
Aprendizado	Processo Emergente	Estratégias Emergem como pessoas, individualmente ou coletivamente, através de processo de aprendizagem		Espiral de Aprendizagem
Poder	Processo de Negociação	Formações de estratégias favoráveis aos interesses da empresa com o uso de poder e política.		
Cultural	Processo Coletivo	Formação de estratégia com base em processo de interação social, baseado nas crenças e entendimentos partilhados pelos membros da organização. Estratégia como perspectiva		
Ambiental	Processo Reativo	Consideram o Ambiente como ator principal na geração de estratégias de uma organização, que é então passiva e reativa no processo.		
Configuração	Processo de Transformação	Tenta unir conceitos das outras escolas, através do estudo da configuração da organização e o contexto que o rodeia e a transformação do processo de construção estratégica.		Configuração

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mintzberg (1998)

As escolas acima estão associadas a períodos históricos, e por isso passam ao longo do tempo por um processo de evolução de seus conceitos. Mintzberg (1998) procura em sua pesquisa, além de fazer um detalhamento das escolas, elencar as principais críticas e deficiências de cada uma, facilitando o entendimento do porque do grande número de pensamentos e escolas sobre o tema. As principais críticas estão elencadas no quadro abaixo:

Quadro 4: Principais críticas de Minzberg as Escolas de Pensamento

Estratégico

Escolas	Críticas
Design	<ul style="list-style-type: none"> - Ignora o processo de aprendizado da organização ao longo do tempo e sua influência das estratégias (estratégias emergentes não consideradas) - Sugere que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia, o que pode desarticular as habilidades já existentes da organização. - Estratégias são estáticas, com pouca maleabilidade para adaptações ao longo do tempo.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Para esta metodologia dê certo, a organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou assumir sua estabilidade. - Planejamento afastado da execução (gerenciamento por controle remoto). - Dificuldades ou impossibilidade dos gestores operacionalizarem o que os planejadores idealizaram
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Não consideram as forças sociais e políticas no ambiente competitivo - Se preocupa pouco com o contexto individual da indústria - A preocupação com os cálculos, que pode impedir aprendizado, criatividade e comprometimento pessoal - As estratégias genéricas são bem definidas e limitadas.
Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de estratégias nas mãos de um indivíduo - Busca por oportunidades é maior do que a gestão - Decisões repentinas e drásticas são constantes - Busca incessante por crescimento (ego do empreendedor)
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos desenvolvem o entendimento e influência de fatores como: lapsos criativos, experiência e sínteses intuitivas
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Guiar-se pelo processo de aprendizagem pode levar a um desmantelamento da estratégia, ou não ter nenhuma
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a dar menos atenção as forças culturais e de liderança.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Conceitos podem parecer vagos e redundantes - Podem desencorajar mudanças necessárias (estagnação)
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - É vaga, e da pouca margem a seleção de alternativas a organização.
Configuração	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria pode ser falha por considerar não considerar etapas de mudanças intermediárias

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mintzberg (1998)

2.3.2. Mudança e adaptação estratégica

Como visto anteriormente, estamos em uma era de discontinuidades (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Poucas empresas que começaram a década de 1980 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. A maioria viu a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais.

Segundo Hamel e Prahalad (1990), não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez, pois por mais importante que sejam essas tarefas, a mesma precisa ser capaz de mudar, regenerando suas estratégias e reinventando seu setor. Uma empresa perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar, ou seja, a defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança. Ainda segundo os autores, a busca da competitividade envolve o ataque em três frentes:

- Reestruturação do portfólio
- Reengenharia de processos e melhoria contínua (fazer melhor)
- Reinvenção dos setores e regeneração das estratégias (fazer diferente)

Para Miles e Snow (1978), o ciclo de adaptação estratégica vem auxiliar no desenvolvimento e compreensão do processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes e tem a finalidade de apresentar a natureza das inter-relações da problemática que as organizações precisam resolver, a fim de obter um posicionamento estratégico dentro do seu mercado.

A tipologia proposta pelos autores consegue transpor uma questão crucial na avaliação de estratégias, presente em outras tipologias: a distinção entre estratégias intencionais, ou seja, aquelas que os gerentes haviam planejado executar, e as realizadas, isto é, as estratégias que efetivamente

ocorreram na prática e que podem ser diferenciadas das anteriores (MINTZBERG, 1988), na medida em que seu foco de análise da resposta intencional da empresa.

A tipologia de Miles e Snow (1978 apud ROSSETTO 2001) focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. O modelo é composto por dois elementos básicos:

- Uma abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão de uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu meio ambiente;
- Uma tipologia organizacional retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas.

Miles e Snow (1978 apud ROSSETTO 2001) identificam então quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospectora, analista, reativa e defensiva.

A *postura prospectora* é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; freqüentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

Na *postura analista*, as empresas operam em dois tipos de domínio produto-mercado (ANSOFF, 1979 apud ROSSETTO, 2001), um relativamente

estável e outro em permanente mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

Na *postura reativa*, os executivos seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. Pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais.

Por último, tem-se a *postura defensiva*, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Os seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.

Segundo Miles e Snow (1978, apud CAMPANAG, 2002), a adaptação organizacional é um ciclo de ajustamentos potenciais que requerem a simultânea solução de três problemas:

- O problema empresarial – voltado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da organização. Sua solução é obtida por meio de desenvolvimento e projeção organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, isto é, domínio organizacional produto / mercado.
- O problema de engenharia – envolve a criação de mecanismos capazes de implantar respostas ao problema empresarial. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e para modificar e / ou formar novos elos de

informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia.

- O problema administrativo – abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. Refere-se à redução de incerteza dentro do sistema organizacional e estabilização das atividades que resolveram com sucesso problemas da organização durante a fase empresarial e da engenharia. Envolve a estrutura, processo e a inovação e posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subseqüentes.

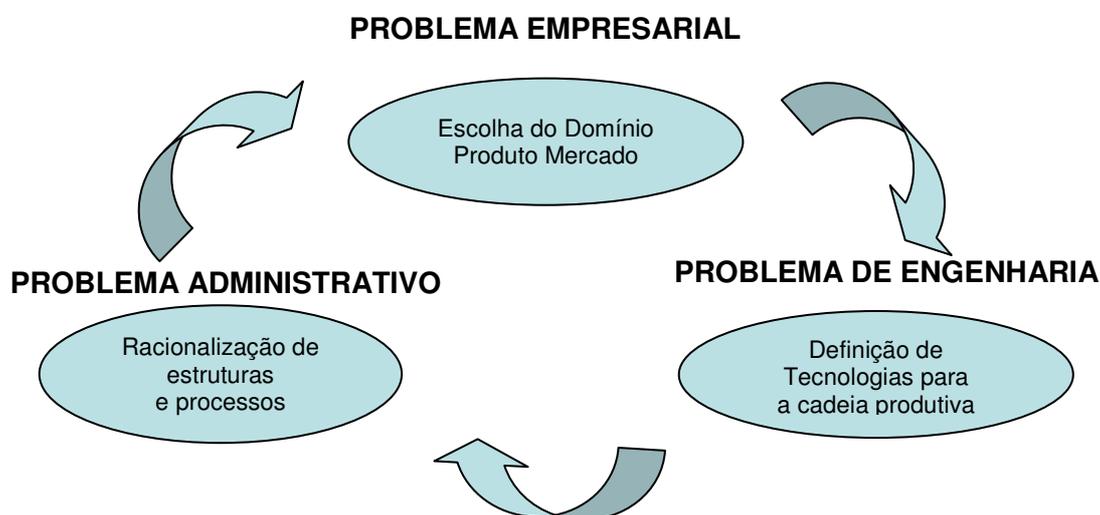


Figura 5: Ciclo de adaptação estratégica.

Fonte: Miles e Snow (1978)

A adaptação organizacional pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais:

- Empresarial (definição do domínio);
- Engenharia (tecnologia);
- Administrativa (estrutura e processo de inovação).

Pettigrew (1987) analisa o processo de mudança sobre os eixos verticais e horizontais. O nível vertical apresenta a intensidade da análise sobre o

fenômeno e as dimensões da mudança estratégica a ser analisada. O nível horizontal refere-se a questão temporal dos fenômenos, ou seja, como estas dimensões se modificam através do tempo.

As dimensões da mudança estratégica definidas por Pettigrew (1987) em seu modelo, definidas abaixo são: o conteúdo, o contexto e o processo.

- Conteúdo da Mudança (o quê?) - refere-se à área particular de transformação a ser analisada. No ambiente empresarial, as organizações podem promover mudanças em elementos como tecnologia usada, portfólio de produtos, posicionamento geográfico, cultura organizacional entre outros.

- Contexto da Mudança (por quê?) - É dividido entre contexto interno ou externo à organização. O externo é formado pelo ambiente político, geográfico, econômico, social e competitivo em que a mesma está inserida. Já o contexto interno, refere-se a políticas e normas internas, estrutura e cultura organizacionais que compõem o a dinâmica em que as idéias e oportunidades de mudança poderão surgir.

- Processo de Mudança - (como?) - Referem-se às ações, reações e interações entre as diversas partes atuantes no negócio, e que procuram mover a empresa da situação presente para um estado futuro.

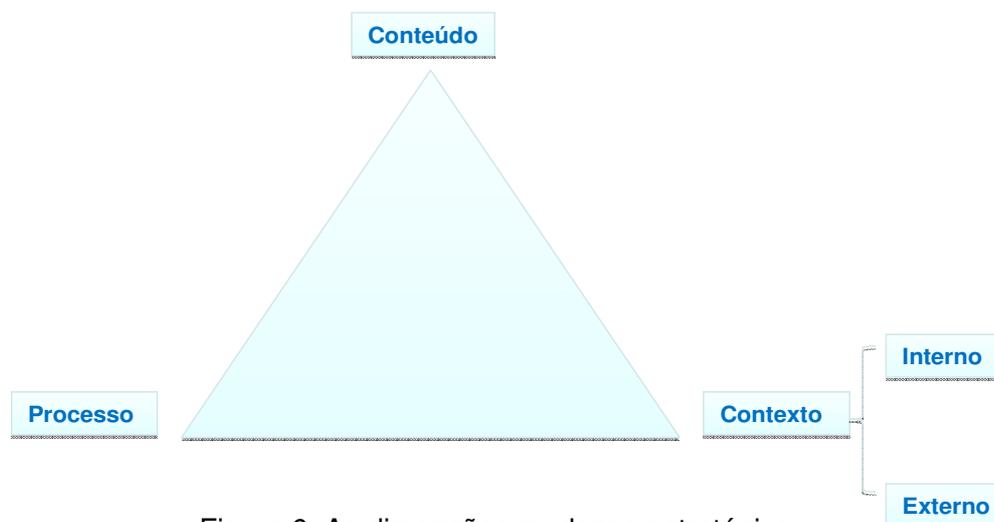


Figura 6: As dimensões mudança estratégica

Fonte: Pettigrew (1987)

2.4. As competências individuais da organização

Competência, que é uma palavra comumente utilizada para designar uma pessoa capaz e qualificada para determinada atribuição, também é utilizada para designar o nível de eficiência que a mesma impõe em determinada atividade. O seu oposto além de apresentar a negação desta capacidade, traz consigo um sentido pejorativo e depreciativo.

Segundo o dicionário Webster (1981, p. 63), competência seria a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Um primeiro marco das discussões sobre competência foi o trabalho *Testing for Competence rather than Intelligence* de McClelland (1973). Segundo este autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de **habilidades**: demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

O desenvolvimento deste conceito nos Estados Unidos tem como base os princípios do taylorismo-fordismo, tanto no campo profissional tanto no campo acadêmico, onde competência é a tarefa e conjuntos de tarefas de conceituam um cargo. Neste contexto, o conceito de qualificação estava exclusivamente calcado na relação profissional entre o indivíduo e a

organização. Sistemas baseados neste conceito ainda são muito utilizados por grandes organizações, como forma de avaliar os desempenhos de seus funcionários, tomando como base atitudes e comportamentos que a mesma considere como estratégicos para seus objetivos, inclusive vinculando, muitas vezes, a sistemas de recompensas financeiras variáveis.

Ainda na década de 70, segundo FLEURY e FLEURY (2001) emerge uma corrente de pensamento francês, observando a distância que havia entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente da indústria, e o que o mercado de mão-de-obra oferecia. Procuraram então, estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*. A partir daí o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

O conceito de competência não deve se limitar a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (apud FLEURY e FLEURY, 2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

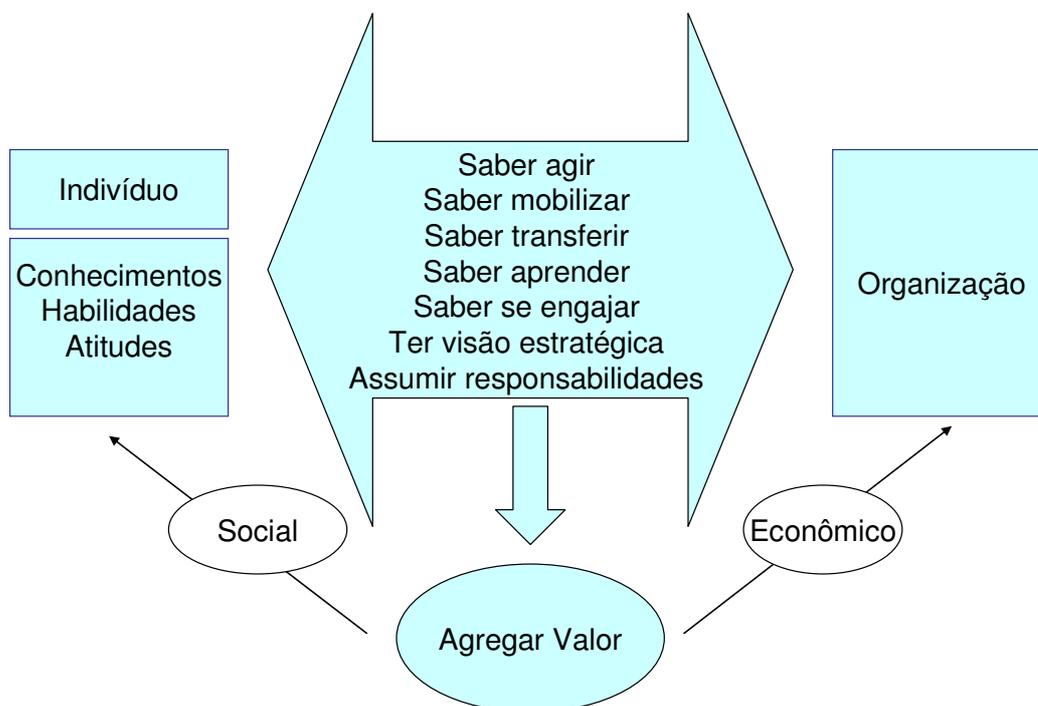


Figura 7: Processo de agregação de valor ao indivíduo

Fonte: (FLEURY e FLEURY, 2001)

Seguindo os preceitos apontados acima, pode-se definir competência então, segundo (FLEURY e FLEURY, 2001), como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O modelo de gestão de recursos humano baseado em competências traz vantagens e levam a performances superiores. É possível se definir performances superiores neste caso como sendo apenas a habilidade de exercer uma função profissional de forma a atender ou superar as expectativas que a organização possui para a mesma (*Competency-Based Model*). Empresas que possuíam algum processo de gestão por competências ou gestão do conhecimento, sempre conseguiram enxergar os potenciais ganhos em investimentos no desenvolvimento de competências dos seus funcionários, sejam elas profissionais ou pessoais.

A grande questão balizadora da extensão destes investimentos por parte da empresa é a recuperação dos mesmos por parte da organização. Esta preocupação não passa simplesmente pelos resultados imediatos destes investimentos, mas sim pelo prazo em que os mesmos estarão disponíveis, pois ao mesmo tempo em que para a empresa o funcionário fica mais valioso, é a mesma a sensibilidade do mercado em relação a este profissional. Assim, muitas organizações têm vinculado os grandes investimentos em formação de funcionários a contratos ou termos de compromissos unilaterais temporais para a manutenção do funcionário a empresa, estipulando multas, geralmente equivalente ao valor investido na formação, caso o mesmo se desligue da organização por vontade própria em prazos menores aos estipulados nos termos do contrato.

2.5. Financiamentos na montagem de negócios

2.5.1. O uso de capital de terceiros

De acordo com o ponto de vista comumente denominado “tradicionalista” uma combinação ótima de capital de terceiros e capital próprio pode ser obtida e deve ser buscada pelas empresas a fim de maximizar o seu valor de mercado. Segundo (FAMA, 2001), a maximização de valor opera-se por meio da minimização do custo total do capital empregado pela firma para financiar suas atividades. Segundo (DURAND, 1952), que foi um dos pioneiros na investigação das possibilidades, se os investidores concordarem com um método de precificação da empresa baseado em seu fluxo de caixa esperado trazido a valor presente, é possível aumentar o valor da firma por meio da redução da taxa de desconto, ou seja, do custo de oportunidade do capital empregado.

Fama (2001) aponta que o capital de terceiros é geralmente mais barato que o capital próprio, uma vez que o primeiro implica em uma obrigação contratual de pagamentos por parte da empresa, enquanto o último constitui um valor residual sobre o seu fluxo de caixa. Assim mesmo, Durand (1952) aponta que a condição de risco que se encontra a empresa, pode, no entanto, elevar o custo de captação deste capital no mercado, podendo ocorrer o efeito inverso ao desejado, ou seja, um aumento do custo médio ponderado de capital da empresa. Esta visão porém, é melhor abordada na visão de Modigliani e Miller (1958).

Modigliani e Miller (1958) contestaram a visão “tradicionalista” quando propuseram que a estrutura de capital é indiferente para determinação do valor da empresa, atendendo certas restrições. Segundo os autores, num mercado eficiente, a possibilidade de arbitragem de mercado força que, a partir da consideração dos riscos da empresa, as taxas de captação de recursos no mercado sejam contrabalanceadas até o ponto de se equivaler aos custos do capital próprio. Para tal estudo, foram consideradas as seguintes premissas:

- Ausência de custos de falência;
- Apenas dois títulos possíveis de emissão pelas empresas: dívida sem risco e ações
- Todas as firmas pertencem à mesma classe de risco;
- Não há assimetrias de informações entre indivíduos dentro e fora da empresa (não há custos de agência);
- Os administradores sempre procuram maximizar a riqueza dos acionistas;
- Não há impostos.

Esta última proposição gerou em 1963 uma revisão do seu trabalho, que passou a considerar uma alíquota de imposto de renda maior que zero. Com esta consideração, os autores concluem que quando maior for alavancagem, menor será o montante de impostos de renda a ser pago para um mesmo lucro

antes de impostos, o que evidencia um considerável benefício proporcionado pelo endividamento.

2.5.2. Importância do financiamento para o empreendedor

Na montagem de um negócio, a etapa de maior desembolso financeiro, com certeza é a fase inicial. Nesta fase, também é onde o empreendedor possui menos experiência, visibilidade, poder de negociação, capacidade de demonstrar e convencer outros de suas idéias e capacidades.

Dentre os principais gastos que existem num processo inicial de empreendedorismo, temos em geral a aquisição de ativos, a contratação de equipe de trabalho, investimentos de marketing e publicidade, aquisição ou locação de base operacional e administrativa e estruturação administrativa física. Inicialmente é essencial que o empreendedor já tenha elaborado seu plano de negócios o mais detalhado possível.

O plano de negócios é um documento com as bases do empreendimento e deve conter todo o planejamento estratégico do empreendimento, abrangendo os pontos fortes, fracos, sob a ótica interna, e oportunidades e ameaças, sob a ótica externa a organização, conforme a ferramenta SWOT (PORTER, 1980). Deve conter também uma análise dos clientes, fornecedores, os concorrentes, novos entrantes, e possíveis substitutos que o negócio irá encontrar, podendo ser elaborado com base na ferramenta de Cinco forças (PORTER, 1980).

	Fatores Internos	Fatores Externos
Prejudicam	Fraquezas	Ameaças
Auxiliam	Forças	Oportunidades

Figura 8: Análise SWOT
Fonte: Adaptado de Porter (1980)



Figura 9: Análise das cinco Forças
Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Além de uma análise estratégica, outra parte muito importante que deve estar presente num plano de negócios, é a projeção dos futuros fluxos de caixa do negócio, que são de suma importância para o agente financiador poder avaliar o potencial de geração de riquezas do empreendimento, além do risco envolvido no mesmo.

Além da fase inicial do empreendimento, linhas de financiamento dentro das empresas são bastante comuns para apoiar atividades e etapas como:

- a. **Pesquisa e Desenvolvimento** - Caracterizadas por serem de médio ou longo prazo, bastante intensivas em capital, e não possuírem retorno financeiro previsível ou garantido. Pode representar importantes vantagens competitivas.
- b. **Capital de Giro** - Montante de capital necessário para que a empresa opere. Representa o ativo circulante da empresa, ou seja, conjunto de recursos de capital que se transformam em recursos monetários no decorrer de um ciclo operacional (MENEZES e SOUZA, 1997)
- c. **Expansões/Novos Negócios** - Estas duas fases distintas exigem o dispêndio de grande montante de capital. As diversas formas de financiamento são os principais agentes impulsionares destes processos nas empresas.
- d. **Alavancagem Financeira** - Alavancagem Financeira, segundo (FAMA, 2004), pode ser definida como um aumento do endividamento da empresa, onde a empresa deixa de utilizar seu capital disponível, por despesa fixa (dívida) com impacto diferenciado no fluxo de caixa da empresa. Assim sendo, ela acontece de forma positiva, quando os capitais de terceiros de longo prazo produzem efeitos positivos sobre o patrimônio líquido. Dessa forma, o mesmo só é vantajoso para uma empresa, quando o retorno sobre o ativo for superior ao retorno sobre o patrimônio líquido.

Independente dos motivos de busca de financiamento apresentados, essa busca, hoje, pode ser feita de diversas formas e através de diversos meios disponíveis. O porte, as necessidades, a etapa de desenvolvimento existem diversos meios disponíveis hoje no mercado para o financiamento de

empreendimentos em suas diversas necessidades, portes e etapas de desenvolvimento. Bancos comerciais e de fomento

Os principais órgãos e formas de financiamento e usuais no mercado brasileiro, geralmente, utilizados por empreendedores são:

a. Bancos de Investimento/Comerciais/Fomento

Os Bancos de Investimento ou Comerciais têm a concessão de financiamentos e o recebimento de juros seu negócio principal. Desta forma possuem baixa disponibilidade, apesar de bastante crescente, no fornecimento de crédito ao pequeno e médio empreendedor na sua fase inicial, ao menos que as taxas oferecidas sejam elevadas e o financiamento do projeto (*project finance*) seja analisado com elevado rigor.

O papel destes agentes se concentra de maneira mais acentuada em grandes financiamentos de grandes empresas, em geral que já se encontram em fase operacional, e necessitam do capital, seja para giro, seja para alguma expansão/compra de ativos, ou para eventual suporte a saúde financeira da mesma.

Os bancos e órgãos de fomento estatais como o BNDES e FINEP tem elevada importância na impulsão no aumento da atividade empreendedora no país. Por visar o desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial mais do que a efetiva maximização da remuneração do capital despendido, através do oferecimento de capital taxas extremamente atrativas para amortizações a longos prazos, estes órgãos tem a capacidade de atender a uma vasta gama de categorias e portes de empreendimento, com taxas atrativas e prazos adequadamente dilatados às possibilidades dos clientes.

b. Venture Capital

Venture Capital pode ser definido com um tipo de Fundo de Participação Privada (*Private Equity*) que através da participação acionária dentro de uma

empresa, geralmente em seu estágio mais inicial de maturação, injetam dinheiro nas empresas (comprando estas participações) com grande potencial de geração de resultados futuros, e geralmente com grau acentuado de risco associado. Este processo de venda de participação acionado pela organização a investidores selecionados, é conhecido no mercado como *Private Placement*.

Como benefícios deste processo para o empreendedor ou empreendimento, tendo a captação de dinheiro, a um custo muito menor do que os oferecidos por linhas de crédito de instituições financeiras, e a divisão do risco com estes investidores, que são investidos na empresa a um retorno não garantido de dividendos futuros e a conseqüente valorização daquela empresa no mercado. Como principal desvantagem, temos a divisão do controle e decisões do empreendedor com este grupo de investidores que muitas vezes podem ter idéias conflitantes, e a divisão dos ganhos de valorização esperada.

c. O Processo de Abertura de Capital via OPI (Oferta Pública Inicial de Ações)

A oferta pública inicial de ações (OPI), mas conhecida pelo termo em inglês *IPO (Initial Public Offer)*, é o método de captação o qual as empresas vão a mercado levantar recursos, vendendo ações a diversos pulverizados em uma negociação pública. A diversificação de investidores, apesar de poder proporcionar um custo de capital para a companhia seja mais baixo, acarreta maiores custos administrativos associados como comissões e taxas, preparação inicial de informações a serem disponibilizadas para o lançamento, tais como: Contratação de bancos para desenharem o processo de lançamento, contratação de consultorias jurídicas para acompanhar e aconselhar no processo, entre outros. O maior custo a ser incorrido, porém pode ser o '*underpricing*' que é comumente entendido como a diferença entre o preço de fechamento ou abertura de determinado ativo em seu primeiro dia de negociação e o preço de sua oferta inicial, expressa como percentual do preço da oferta e que pode ser tão maior quanto menos conhecida é a empresa. Diversas são as teorias sobre as razões de uma empresa ir à Bolsa para

levantar capital. Segundo (CAMPOS, 2008), as quatro principais motivações que teorias acadêmicas sugerem para a decisão de ir a público:

- Minimizar custo de capital - Empresas conduzem um oferecimento público quando o levantamento externo de recurso minimizará seu custo de capital e baseado na assimetria de informação e possível desvalorização do preço da ação.
- Desinvestimento - OPI permite ao proprietário sacar dinheiro, dando oportunidade aos donos de retirada para ganhos pessoais, e muitas vezes dando oportunidade ao *venture capitalist* de saírem da empresa, fornecendo uma atrativa estratégia;
- OPI como moeda de troca – Oferta Pública Inicial é o primeiro passo para tomar uma empresa a preços atrativos. O processo cria ações públicas que podem ser utilizadas como moeda corrente na aquisição de outras empresas.
- Estratégia de Movimento - OPI alarga a base da estrutura de propriedades da empresa. As organizações conduzem um processo de oferta pública inicial de ações para a vantagem do primeiro movimento. Sugerem também que este processo pode aumentar a publicidade ou a reputação das firmas (em especial as públicas). Por fim, vemos que a recomendação dos analistas para compra pode ser revisada para cima após uma OPI devido aos benefícios observados na organização de informações e transparência das empresas. Assim a cobertura dos analistas pode então motivar a firma para conduzir este processo.

A decisão de fazer uma Oferta Pública Inicial de ações porém, pode ser uma das decisões mais difíceis e de mais forte impacto na estrutura financeira de uma organização. Esta decisão expõe a empresa e seus administradores ao escrutínio de analistas e investidores, bem como de autoridades fiscais e também de seus concorrentes. Ao decidir por se fazê-la, a empresa deve considerar os esforços e custos (disponibilização de informações, honorários e

taxas, tempo de dedicação dos administradores, perda de confidencialidade de informações, entre outros) que deverão ser despendidos antes, durante e após o oferecimento para disponibilizar aos investidores informações relevantes sobre o passado, presente e futuro da empresa.

Empreender um processo de OPI significa que em um período antes do oferecimento a empresa já deve começar a se preparar para atender a requisitos legais exigidos pelos órgãos reguladores para que se possa ir a público. Assim bem antes da Oferta Pública a empresa deve começar a adequar sua contabilidade para que se possam ter informações mínimas dentro de determinados critérios disponibilizadas ao público. Tempo e esforço da alta gestão da empresa devem ser empregados para garantir que as informações a serem disponibilizadas estão dentro dos padrões exigidos. Toda a organização deve ser estruturada para, a partir da OPI, seguir as regras de uma empresa de capital aberto com informações mínimas padronizadas, área estruturada de atendimento ao investidor, publicações obrigatórias periódicas de demonstrações dos resultados da empresa, comunicação ao mercado de fatos relevantes que possam vir a afetar a empresa, entre outros.

Diversos estudos apontam para custos e benefícios de se empreender uma OPI e entre os mais importantes pode-se destacar como custos: perda de confidencialidade de informações, maior disposição ao fisco, custo de se fazer uma OPI, como taxas e honorários, *underpricing*, etc. Como benefícios, segundo Black e Gilson (1998) pode-se destacar: a criação de uma moeda para futuras aquisições, a redução nos custos de capital, aumento do poder de barganha com bancos, possibilidade de vendas de participação dos *Venture Capitalists*, diluição do poder de sócios dos minoritários, entre outros.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Este capítulo tem como objetivo fundamentar e detalhar o método científico utilizado nesta pesquisa.

A origem remota do método científico situa-se na Grécia clássica com René Descartes, com o nascimento da dialética, que se apresentava como método de pesquisa e busca da verdade por meio da formulação adequada de perguntas e respostas.

Metodologia científica pode ser definida como o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

O emprego da metodologia científica tem por objetivo, pois, solucionar as questões relativas à classificação de dados, segundo critérios preestabelecidos, e orientar as pesquisas futuras, além de facilitar o treinamento de especialistas. Pelo fato de selecionar dados iniciais, toda metodologia se impregna de uma filosofia particular que se resume nas conclusões a que conduz.

3.1. Pesquisa

A proposta de Descartes foi chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição dos problemas em partes pequenas. Tais características definiram as bases da pesquisa científica. Isaac Newton, cientista inglês, astrônomo, alquimista, filósofo natural e teólogo, desenvolveu empiricamente a metodologia científica.

3.1.1. Definição

Pesquisa científica pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Do ponto de vista da elaboração de projetos de pesquisa, pode-se iniciar pela classificação adotada por (GIL, 2002), que classifica as pesquisas segundo seus objetivos e abordagem. Isso, ao seu ver, independe da natureza da pesquisa, que pode tanto ser básica como aplicada, ou seja, ter foco em razões de ordem intelectual ou em razões de ordem prática. Gil argumenta que a pesquisa básica e a aplicada não se configuram como auto-excludentes entre si, pois a realidade tem demonstrado que uma pesquisa sobre problemas práticos pode levar à descoberta de princípios científicos, e vice-versa.

3.1.2. Classificação

Pode-se classificar as pesquisas segundo seus objetivos, ou seja, como exploratórias, descritivas e explicativas; e, com relação à abordagem que utilizam, em quantitativas e qualitativas. As pesquisas qualitativas, por sua vez, podem ser de três tipos: documentais, etnográficas e estudos de caso.

Segundo (GIL, 2002), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada da seguinte forma:

A - Pesquisa exploratória: Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

B - Pesquisa descritiva: Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. Também são pesquisas descritivas aqueles que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.

C - Pesquisa explicativa: A preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado. Apesar de podermos dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos, não significa que os outros tipos (exploratória e descritiva) tenham menos valor, uma vez que quase sempre constituem etapas prévias indispensáveis para que se possa obter explicações científicas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (GIL, 1991), pode ser:

- 1) Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- 2) Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
- 3) Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- 4) Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- 5) Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- 6) Pesquisa *Expost-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- 7) Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
- 8) Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas

3.2. Métodos científicos

Para muitos autores o método científico se trata da lógica aplicada à ciência, ou seja, a linha de raciocínio aplicada na pesquisa.

De acordo com (GIL, 1999) e (LAKATOS E MARCONI, 1999), os métodos que fornecem bases lógicas à investigação são indutivo, hipotético-dedutivo, dedutivo, dialético e fenomenológico.

O método dedutivo se baseia na racionalidade. O método dedutivo foi proposto por Descartes, Spinoza e Leibnitz (apud LAKATOS E MARCONI, 1991) e acredita-se que só a razão está capacitada chegar ao conhecimento verdadeiro. Segundo (LAKATOS E MARCONI, 1991), o método dedutivo explica o conteúdo a partir das premissas, se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deverá ser verdadeira.

O método indutivo baseia-se na experimentação e foi proposto e defendido pelos empiristas Hobbes, Bacon, Locke e Hume. Eles consideram que o conhecimento é “fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos” (SILVA, 2000, p.26). Para o raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta, o que significa dizer que as constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS E MARCONI, 1999).

O método hipotético dedutivo foi proposto por Popper e é baseado na idéia que diz que o problema surge quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno. Então, segundo Popper, toda a pesquisa tem sua origem num problema para o qual buscamos uma solução através de tentativas e eliminação de erros.

O método dialético evidencia que os fatos não podem ser analisados quando considerado isoladamente e de maneira estática. “O método dialético fundamenta-se na dialética proposta por Hegel, em que as contradições transcendem a si próprias dando origem a novas contradições que passam a requerer a solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade” (SILVA, 2000, p.27)

O método fenomenológico não é dedutivo e nem indutivo. Busca descrever diretamente a experiência da maneira que ela é, supõe-se que a realidade pode ser construída socialmente. Este método admite realidade não é única, existindo tantas quantas forem às possíveis interpretações e comunicações.

3.3 Considerações sobre a decisão estratégica da pesquisa

A definição de qual estratégia deve ser usada é estabelecida pelo pesquisador que identifica o método de pesquisa mais adequado, para responder as perguntas da pesquisa dentro dos limites de tempo necessário e estabelecido pelo mesmo.

A questão central deste trabalho visa compreender a mudança estratégica organizacional e o exame de como ela se deu, através do tempo. O propósito é descrever as mudanças que ocorreram e buscar fatores que possam explicar os desenvolvimentos verificados em termos de processo, contexto e conteúdo (PETTIGREW, 1987), bem como as conexões formadas entre eles – que parte do princípio de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia busca controlar e gerenciar seu contexto e o processo correspondente em função da interdependência destes três elementos.

3.4. Delineamento da Pesquisa

O objetivo do delineamento da pesquisa é explanar o escopo do trabalho, apresentando todas as etapas pertinentes desde a formulação da situação problema até as conclusões do estudo.

A pesquisa deve ser compreendida em duas partes: uma, a elaboração do modelo tomando como base principal a revisão bibliográfica e a outra de validação do modelo.

Para guiar a pesquisa será utilizado o modelo elaborado por (PETTIGREW, 1987), que descreve como ponto de partida para esta análise, adaptação estratégica da organização, a noção que formula o conteúdo de toda a nova estratégia envolve o gerenciamento do contexto e processo. Abaixo a figura 5 descreve o fluxo de delineamento da pesquisa utilizado neste trabalho.

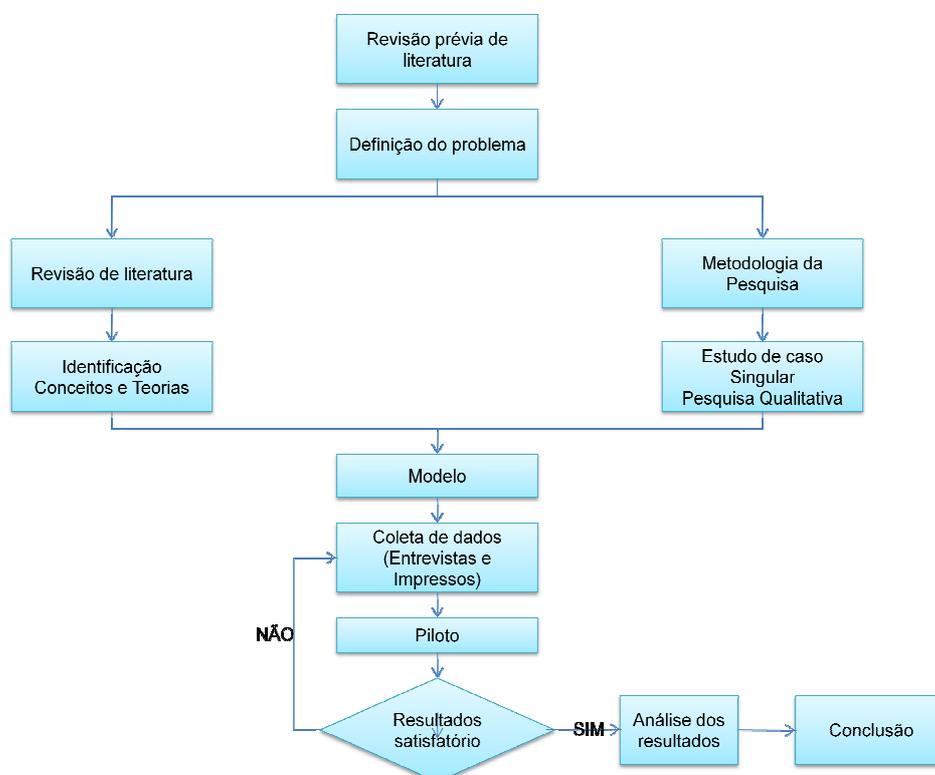


Figura 10: Delineamento da Pesquisa

Fonte: Elaborador pelo autor

Este trabalho trata-se então do estudo de caso de todo o processo de adaptação estratégica da empresa ou grupo EBX no período de 2005 a 2009.

Para a condução da análise foi aplicada a metodologia de análise de Pettigrew (1987). O contexto interno se refere à estrutura organizacional, à cultura corporativa, e ao contexto político da organização para que as mudanças possam ocorrer. O contexto exterior que diz respeito ao ambiente social, econômico, político em que a organização está operando o conteúdo se refere às áreas em particular onde transformação está sob exame.

3.5 Coleta e análise de dados

A coleta e a análise de dados foram constituídas de forma dinâmica e analítica, baseando-se em levantamentos exploratórios que alimentavam e norteavam a pesquisa gerando necessidade de novas coletas e análises de dados constantemente (TRIVIÑOS, 1992).

Foi necessário entrevistar executivos do grupo EBX para assim poder chegar a maiores conclusões de forma mais clara e embasada sobre os tipos de análises feitas pelo grupo para nortear investimentos em novos negócios, negócios estes que podem ser bastantes diferentes um dos outros, mas que podem ter conexões importantes nos seus processos de concepção e implantação.

Para analisar os dados coletados, foi necessário combinar os procedimentos da abordagem da “direct research”, que foi proposta por (MINTZBERG, 1979) e requer o uso de perspectiva longitudinal, onde o pesquisador é capaz de fazer uma reconstrução histórica do fenômeno.

A metodologia proposta por (MINTIZBERG E MCHOUGHT, 1985), se divide em quatro etapas:

1. Coleta de dados secundários: É a priorização de informações encontradas em publicações técnicas em periódicos, relatórios anuais, documentos internos, pesquisas realizadas no site da organização, entre outros.

2. Inferência de estratégias e períodos: Organização dos dados de forma cronológica e em escala de tempo comum para que facilmente se possa deduzir os padrões, ou seja as estratégias.

3. Análise de cada período: Esta fase é suportada pelas entrevistas, buscando as informações explicando assim, o fenômeno estudado.

4. Análise teórica: Aprofundamento nas questões teóricas, interpretando cada período e baseando-se no estudo em termos conceituais.

Para uma melhor coleta de dados primários, foram elaboradas entrevistas estruturadas em três questões básicas, são elas:

- Como está organizado o grupo empreendedor da EBX?
- Como se dá o processo de criação de novo negócio na EBX?
- Quais são os fatores singulares no processo de criação de empresas do grupo EBX com relação a outras empresas?

3.6. Confiabilidade dos dados coletados

No estudo qualitativo, a questão de credibilidade assume a importância capital (ALVES, 1991).

O pesquisador qualitativo precisa organizar o seu estudo, de maneira a se ter credibilidade, transferibilidade, consistência e confiabilidade. Para que alcançássemos a qualidade cujo estudo requer, foi necessário:

1. Descrever as etapas desenvolvidas no presente estudo de forma minuciosa.
2. Buscar constantemente reuniões com o orientador, para melhor aplicação e desenvolvimento da pesquisa.
3. Novas conversas garantindo que a conclusão da análise estava sendo fidedigna.

3.7. Delimitação da pesquisa

A pesquisa apresenta limitações, já que o objeto de estudo se constitui de uma quantidade ilimitada de dados, além disto, se trata de um estudo de caso. A definição exposta por (GIL, 2002) trata de esclarecer que o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

A presente pesquisa se limita no estudo de caso do Grupo EBX, no período de 2005 à 2009, excluindo marcos que estão fora do período citado, ou assuntos que não tenham relação direta com o período em questão.

Outra limitação importante é que as informações contempladas nesta pesquisa foram retiradas de fontes públicas, exceto informações obtidas em entrevistas, porém as mesmas não geraram informações confidenciais, sendo importantes para validações de conceitos e percepções do autor.

Mesmo com estas limitações o assunto pesquisado pelo autor não foi inviabilizado ou deixou de interessante, o assunto tratado na pesquisa é rico em detalhes e poderá manter o enfoque das questões evitando assim generalizações.

4. EBX

4.1. Introdução

O Grupo EBX, criado na década de 80 por Eike Fuhrken Batista, concentra sua atuação na identificação de oportunidades de investimentos nos setores de infraestrutura e recursos naturais, O grande diferencial da organização é o enorme potencial do grupo de criação de empresas com grande potencial de crescimento a partir de oportunidades identificadas e equipes competentes para implantar o plano de negócios.

Atualmente, nossos investimentos estão concentrados nas empresas MMX (mineração), LLX (logística), MPX (energia), OGX (óleo e gás) e OSX (indústria naval), listadas no Novo Mercado da BM&F BOVESPA, segmento com os mais elevados padrões de Governança Corporativa.

É importante notar que as empresas do grupo procuram sempre aproveitar todas as sinergias existentes entre os negócios, integrando e alavancando ao máximo suas atividades. Além disso, procuram continuamente antecipar tendências e, sempre que necessário, se reposicionam rapidamente para superar as melhores práticas do mercado.

A figura 11 abaixo ilustra como está organizada a EBX;

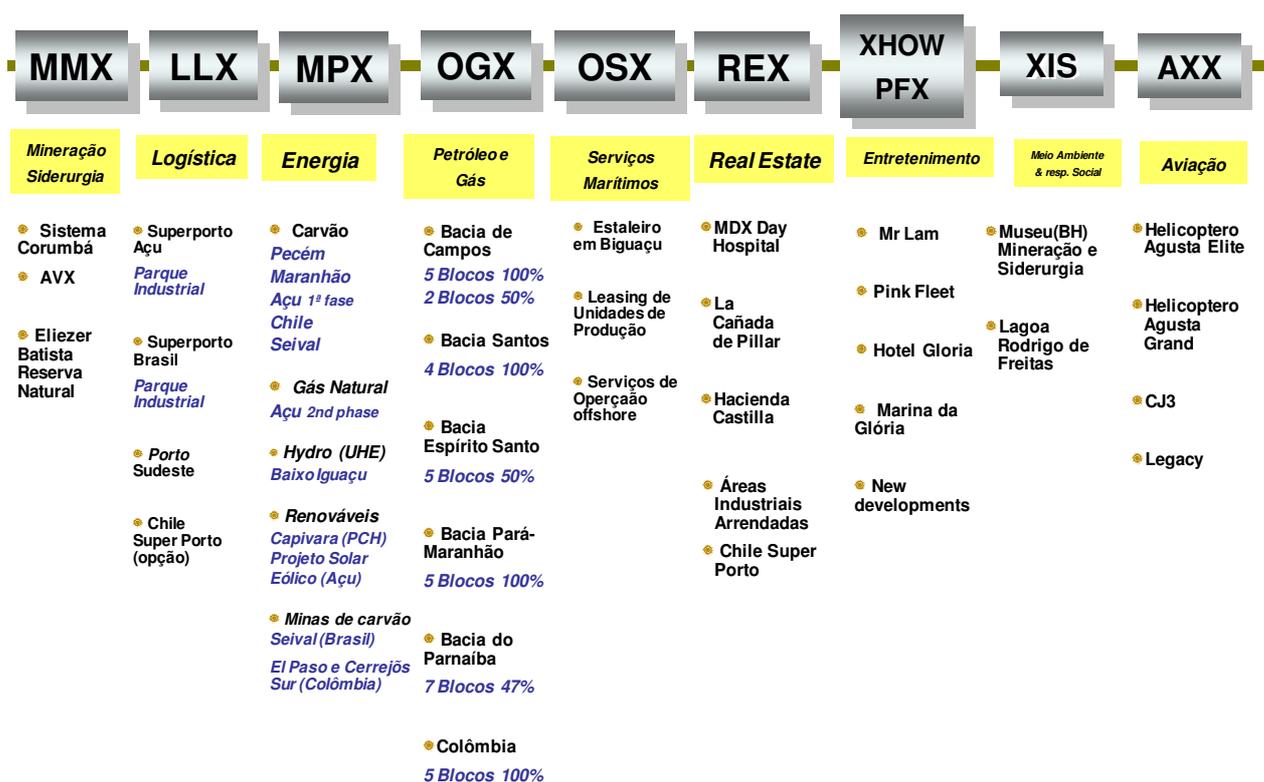


Figura 11: As empresas do grupo EBX

Fonte: Arquivos internos da empresa

4.2. Histórico

Eike Bastista nasceu em 1957 em Governador Valadares (MG). Filho de Eliezer e Juta Batista, Eike sempre esteve rodeado do mundo dos negócios, em especial a mineração, na medida em que seu pai foi pela primeira vez presidente da Companhia Vale do Rio Doce, no governo de Jânio Quadros, ao final de seu mandato em 1961. Eliezer foi o principal responsável pela aproximação comercial do Brasil com o Japão, ao formar acordos de fornecimento de minério de ferro, para um país ainda devastado pela segunda guerra, e com grande necessidade de desenvolver seu parque siderúrgico. Em 1962, foram assinados contratos de exportação, válidos por 15 anos, com 11 siderúrgicas japonesas, num total de cinco milhões de toneladas/ano - o que representava mais do dobro da até então produção da Vale, que era de 2 milhões de toneladas/ano.

Eliezer Batista foi ainda ministro das Minas e Energia no governo do presidente João Goulard (1961-1964) e voltou a ocupar o cargo de presidente da estatal Companhia Vale do Rio Doce em 1979, onde foi o responsável pelo Projeto Grande Carajás, oficialmente conhecido por Programa Grande Carajás (PGC), que passou a explorar as riquezas da *província mineral dos Carajás* - abrangendo uma área de 900.000 km², cortada pelos rios Xingu, Tocantins e Araguaia, e engloba terras do sudoeste do Pará, norte de Tocantins e oeste do Maranhão.

Eike Batista, seguindo a linha paterna, se formou na faculdade de Engenharia Metalúrgica na Alemanha, país natal da mãe, e veio ao Brasil logo em seguida, disposto a descobrir oportunidades minerais no Brasil. Logo na chegada Eike percebe a oportunidade de ser intermediário (*trading*) entre os garimpeiros produtores de ouro e pedras preciosas em Alta Floresta (MT) e consumidores dos grandes centros urbanos nacionais. Neste seu primeiro emprego, ele tinha a função de comprar ouro de pequenos grupos garimpeiros, e providenciar compradores, ficando com 5% do valor da transação.

A vida no mercado de ouro durou alguns meses, até que veio a chance de dar um salto maior. Com financiamento de amigos joalheiros de São Paulo e do Rio de Janeiro, ele conseguiu comprar a mina Novo Planeta, pertencente ao chefe dos garimpeiros locais, e deu início ao seu primeiro empreendimento. Um ano depois do acordo de compra, Eike já havia acumulado US\$ 6 milhões. Com o dinheiro ganho, decidiu mecanizar a até então artesanal mina Novo Planeta. Sua inspiração veio de um projeto da empresa Paranapanema, que havia feito um processo industrial interessante com estanho, também um metal pesado.

O sonho de automatizar a reserva de ouro custou quase tudo o que havia amealhado no garimpo. Um dos erros foi ter subestimado a logística das operações. Só era possível se chegar à mina por transporte aéreo, o que dificultava a movimentação dos equipamentos, onde muitos havia de ser desmontados previamente e em seguida montados na locação de produção. Após diversos erros cometidos e ainda mais lições aprendidas, o negócio enfim começou a gerar lucro, em torno de US\$ 1 milhão por mês, segundo Eike.

Para diluir riscos na operação, o empresário propôs sociedade à Paranapanema, que comprou 50% da mina e se comprometeu a quintuplicar a produção. Nessa segunda fase de sua carreira, já com dinheiro no bolso, Eike incorporou sua segunda mina. Dessa vez no Amapá, em sociedade com Olavo Monteiro de Carvalho e Antônio Dias Leite. Nascia assim a CMP - Companhia de Mineração e Participações, da qual Eike detinha 40%. Em seguida, desfez-se da CMP e abriu a terceira mina de ouro, em Paracatu (MG). A parceria, agora, era com uma das maiores mineradoras do mundo, a Rio Tinto. Começava a tomar forma seu modelo de negócios. Eike encontrava bons ativos, valendo-se de dicas de garimpeiros ou bisbilhotando projetos abandonados prematuramente por pequenas mineradoras, estruturava o projeto e atraía sócios.

Em 1985, a Treasure Valley, mineradora do Canadá, interessou-se pela sua história empreendedora com ouro na Amazônia e mandou seus executivos conferirem de perto o trabalho do tal Batista. A visita resultou numa fusão de ativos, que deu a Eike o controle da Treasure, listada nas bolsas de Nova York e Toronto. Nas mãos de Eike, a Treasure Valley converteu-se na TVX, dando início à sua mania de acrescentar um "X" nas siglas que batizam suas empresas e que, segundo ele, simboliza multiplicação. Ao deixar a companhia, 15 anos depois, sua participação valia US\$ 800 milhões.

Ainda no final da década de 1990, nasce a *holding* EBX, já diversificando sua empresa, sem tirar os focos em recursos naturais, os primeiros passos foram dados em 1998, com a criação da Geoplan, uma empresa de tratamento de esgotos e reaproveitamento de água. O projeto era voltado para companhias que precisavam reduzir os resíduos poluentes lançados nos esgotos e otimizar o uso da água. A Geoplan chamou a atenção da americana Enron, que, no ano seguinte, a comprou por 56 milhões de dólares, incorporando-a a seu braço de água, a Azurix. A negociação foi auxiliada por Eliezer Batista, que, na época, dava consultoria a Rebeka Mark, ex-presidente da Enron International. Com a derrocada da Enron, em dezembro de 2001, Eike recomprou a empresa, em parceria com o Bank of America, pagando

apenas 11 milhões de dólares. O negócio foi rebatizado de AMX/Geoplan e logo em seguida passou a dominar a tecnologia de prospecção de água em grandes profundidades e fazer tratamento e saneamento, prestando serviços para companhias como a Petrobras, a Vicunha e a Parmalat. A empresa ganhou também a concessão do sistema de águas de Araçatuba, no interior de São Paulo.

Outra investida do grupo foi ainda na área de mineração de ouro, onde observando uma oportunidade no Amapá, o empresário compra uma participação na empresa por 3 Milhões de dólares, e após um curtíssimo período de desenvolvimento de cerca de sete meses, vende-a 160 milhões para a GoldCorp.

Em busca de financiadores para seus projetos, Eike montou em 2001, uma sociedade da Geoplan com a MDU, gigante americana na área de energia, criando a MPX Mineração e Energia. Assim, quando começaram a surgir os primeiros sinais de apagão, ele, seguindo novamente os conselhos do pai, rumou para o Ceará com um projeto de construção de uma termoelétrica, que foi apresentado ao governador Tasso Jereissati e investido cerca de 130 milhões de dólares no projeto. A Termoceará possuía um contrato com a Petrobrás onde a empresa bancaria a construção da obra e a estatal assumiria os custos da usina nos meses em que a termelétrica não atingisse a receita necessária para fechar as contas. Faltava energia no País, e o preço do da energia chegava aos impressionantes 680 R\$/kh/h, mas ainda sim ninguém investiria sem incentivos. No ano seguinte ao contrato, porém o cenário muda, além do aumento da intensidade das chuvas, acontece o racionamento, onde a população brasileira reduz drasticamente o consumo de energia. No novo cenário, a oferta subiu, a demanda caiu e o preço foi para o chão. Quando a Termoceará ficou pronta, o megawatt/hora valia R\$ 5. Neste cenário a Petrobrás quer então, revisar os contratos e pagamentos, encontrando resistência lógica da Termoceará e outras térmicas que se encontravam na mesma situação. Após alguma luta, a contragosto o empresário vende a Termoceará por 137 milhões de dólares.

4.3. Estrutura Organizacional

A organização da EBX atual, embora não institucionalmente dividida, é composta por dois principais grupos. Esta estrutura começou a se formar durante o processo de implementação da MMX, onde naquele momento o grupo EBX estava totalmente focado para atender às necessidades daquela empresa, e foi efetivamente consolidado para o processo de implementação da OGX em 2007. O primeiro grupo de áreas, que é nomeado internamente de Gestão Corporativa, é composto por áreas que tem como objetivo atender às necessidades comuns das grandes empresas do grupo, rateando suas despesas proporcionalmente aos tempos dedicados a cada uma delas. Como principais motivos para a criação de uma estrutura comum às empresas temos o ganho de escala em custos, a padronização do nível de serviço prestado, a unificação da governança corporativa, assim como um alinhamento da identidade do grupo EBX. Este formato é bastante comum em grupos de empresas com negócios diversificados, não sendo particular da EBX.

As seguintes áreas demonstradas no organograma abaixo fazem parte da Gestão Corporativa da EBX.

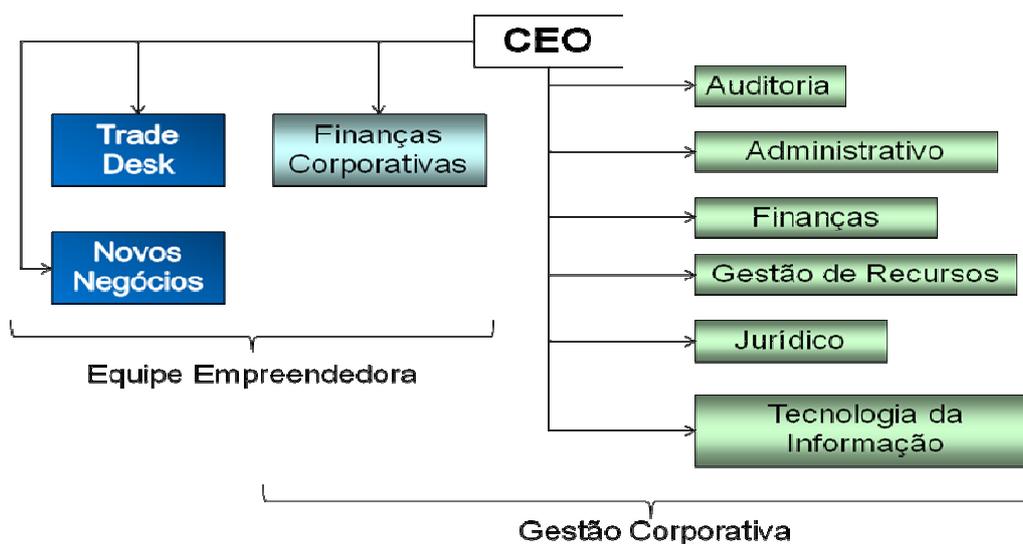


Figura 12: Diretorias da divisão de Gestão Corporativa da EBX

Fonte: Apresentações corporativas do grupo EBX

Embora importante para atender aos objetivos acima listados, esta divisão da EBX não impede que as empresas possuam estruturas corporativas semelhantes em suas estruturas organizacionais, atendendo a objetivos específicos de seus negócios, uma vez que diferem de forma significativa de uma empresa para outra. A divisão, porém, visa atender necessidades que são gerais para grandes organizações modernas, em especial empresas de capital aberto em bolsa de valor, que possuem maior necessidade. A atual estrutura organizacional da Gestão Corporativa, com as Gerencias Executivas associadas é a seguinte:

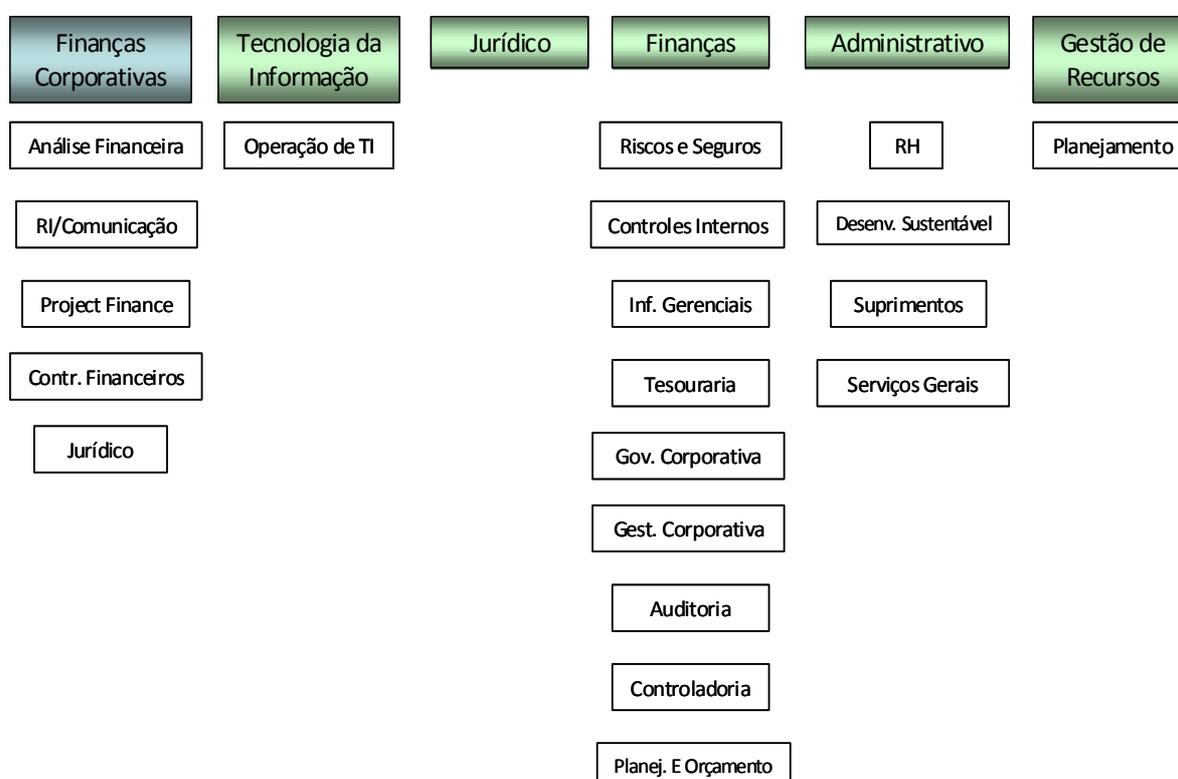


Figura 11: Estrutura Organizacional da Gestão Corporativa da EBX
 Fonte: Apresentações corporativas do grupo EBX

A outra divisão da empresa, que é a responsável pelo processo pelo processo empreendedor da empresa junto com o próprio Eike Batista, é composta de três principais áreas. Esta estrutura, que é singular do grupo EBX, fez-se necessário, pelas características comuns de implantação das grandes

empresas do grupo, que pode ser analisado no capítulo 5 deste trabalho. As devidas áreas e objetivos são:

- Trade Desk – Área responsável por aquisições e vendas de ativos de oportunidade relacionadas aos negócios do grupo. O objetivo desta área é identificar ativos relacionados a recursos naturais, que estejam subavaliados no mercado mundial, comprá-los e quando possível vendê-los ao preço de mercado, agregando lucros à organização.

- Novos Negócios – Valida as oportunidades observadas ou criadas por Eike Batista, esta área é responsável pela incubação da empresa, organizando e acareando os principais recursos necessários para a implantação da empresa. O empreendimento é de responsabilidade desta área até os principais recursos humanos chaves da organização são contratados pelo grupo.

- Finanças Corporativas – Esta área é responsável por auxiliar as empresas tanto no processo de incubação quanto durante a vida útil da empresa, por isso está presente tanto parte na Gestão Corporativa como na parte empreendedora. Seus focos são os processos de financiamento, fusões e aquisições.

Esta última área, como participa de todos os processos posteriores de financiamentos, fusões e aquisições das grandes empresas do grupo estão presentes também na estrutura denominada *Gestão Corporativa* do grupo, sendo indicada nas figuras 6 e 7 com coloração diferenciada das demais.

Além das Diretorias acima, o outro ator que participa intensamente do processo empreendedor é o próprio sócio-controlador Eike Batista. Além de comandar as decisões do grupo, e de todas as empresas por ele controladas, Eike também é o principal responsável pelo processo inicial de identificação de oportunidades, e concepção inicial de um futuro negócio.

4.4. Estruturação das Grandes empresas do Grupo

A fase de importância e impulsão de sua trajetória, que coincide com o novo milênio, é marcada pela multiplicação de riqueza, turbinada pela alta dos preços das *commodities* e da evolução do mercado de capitais brasileiro. Foi exatamente essa combinação que forjou o sucesso da operação MMX, de mineração, a base de seus negócios atuais e início da fonte não só de sua fortuna atual, mas mais ainda da consolidação de um modelo de criação de negócios, que continua a gerar empresas de imenso sucesso para o grupo.

4.4.1. A MMX

A visão de futuro do empreendedor é com certeza um dos maiores fatores de sucesso na criação dos seus negócios. Para se ter uma idéia, quando criou a MMX, a base de referência de preços por tonelada do minério de ferro tipo Lump ou granulado, insumo para a produção de aço, estava cotada a US\$ 65/tonelada. Saltou para US\$ 85/tonelada em 2007 e para US\$ 140/tonelada em 2008.

A MMX Mineração e Metálicos foi criada em 2005 pelo acionista controlador Eike Batista, com três projetos *greenfield* (em fases pré-operacionais) de minério de ferro e de produtos siderúrgicos, organizados em sistemas: Sistema MMX Corumbá, Sistema MMX Amapá, e Sistema MMX Minas-Rio, além da MMX Metálicos, responsável pelos projetos de ferro gusa e produtos semi-acabados. Cada um destes sistemas se constituía em uma empresa independente, que teria toda sua estrutura financeira em termos de consolidações, financiamentos, etc, sendo consolidadas individualmente e posteriormente consolidada na controladora, a MMX SA, que continuava a ser, por sua vez, controlada pela EBX.

Tabela 1: Produções estimadas dos sistemas de produção MMX na época do IPO

Sistema MMX Minas-Rio (em milhões de toneladas – base úmida)	2.007 (1)	2.008 (1)	2.009 (1)	2.010 (1)	2.011 (1)	2.012 (1)	ç2.013 (1)
Mina Minas Gerais	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60
Mina Serro	0,10	0,30	0,60	1,50	1,50	1,50	1,50
Mineroduto	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60
Porto do Açú	-	-	-	13,00	26,60	26,60	26,60

Fonte: Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Ações da MMX

Até 2007, ano em que foi realizado a Oferta Pública Inicial de Ações da MMX, os três sistemas da MMX contavam com a maioria das licenças ambientais necessárias para sondagens geológicas nas áreas onde possuíam direitos minerários, licença ambiental prévia para instalação de mineorduto ligando as minas de Minas Gerais até o Porto do Açú em Barra de São João (RJ), além de licença ambiental estadual para instalação do Porto do Açú, o que foi de extrema importância para a credibilidade na implantação das empresas pelos futuros acionistas.

Desde a concepção dos sistemas produtivos de minério de ferro e produtos semi-acabados de aço, a logística seria um fator crucial para a continuidade e crescimento de seus negócios. Além da garantia do escoamento da produção, a logística também é responsável por grande parte do preço final do produto, e este fator se mostrava ainda mais evidente no caso da MMX.

No sistema MMX Corumbá, o minério exportado, que representava a maior parte da destinação final do minério produzido, era conduzido por meio rodoviário até o terminal fluvial, de onde descia o Rio Paraguai via barcaças até o porto marítimo de Rosário, para em seguida ser embarcado em navios de maior capacidade para o mercado externo.



Figura 14: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Corumbá

Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa ¹

No sistema Amapá, o grupo conseguiu, através de processo licitatório, a outorga de concessão, em março de 2006, da Ferrovia do Amapá, e ligou a mina até o Terminal de Minérios do Amapá, com esta ligação ao Porto de Santana, onde a MMX Amapá havia comprado terreno para desenvolver o porto. No terminal de Santana, os produtos eram embarcados em navios do tipo *Cape Size*, com capacidade de transporte de 150.000 toneladas. Para serem exportados, os minérios de ferro e produtos semi-acabados de aço previstos no projeto, eram parcialmente carregados do Porto de Santana, que possuía a restrição de calado de 11,5 m devido a limitações no canal de acesso na foz do rio Amazonas. Para completar a capacidade do navio, era necessário realizar uma operação de transbordo com navios de transferência realizada em uma área de fundeio a 450 km do Porto de Santana.

¹ - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010



Figura 15: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Amapá
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa MMX ²

Já o sistema MMX Minas-Rio, que tinha como principal produto final de minério de ferro o *pallet feed*, tipo de minério de ferro com menor granulometria, foi planejado para escoar sua produção via um mineroduto com cerca de 525 km (que seria então o maior do mundo), que levaria uma polpa de minério com água, das usinas de beneficiamento de minério nas Minas Gerais até o Porto do Açu, onde seria desaguado e estocado para a exportação. Para o minério do tipo *lump* ou granulado nas minas do Serro, a logística deveria ser realizada via transporte rodoviário, até as siderúrgicas de aço ou ferro gusa, matéria prima para a fabricação de aço, localizadas no entorno.

² - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010

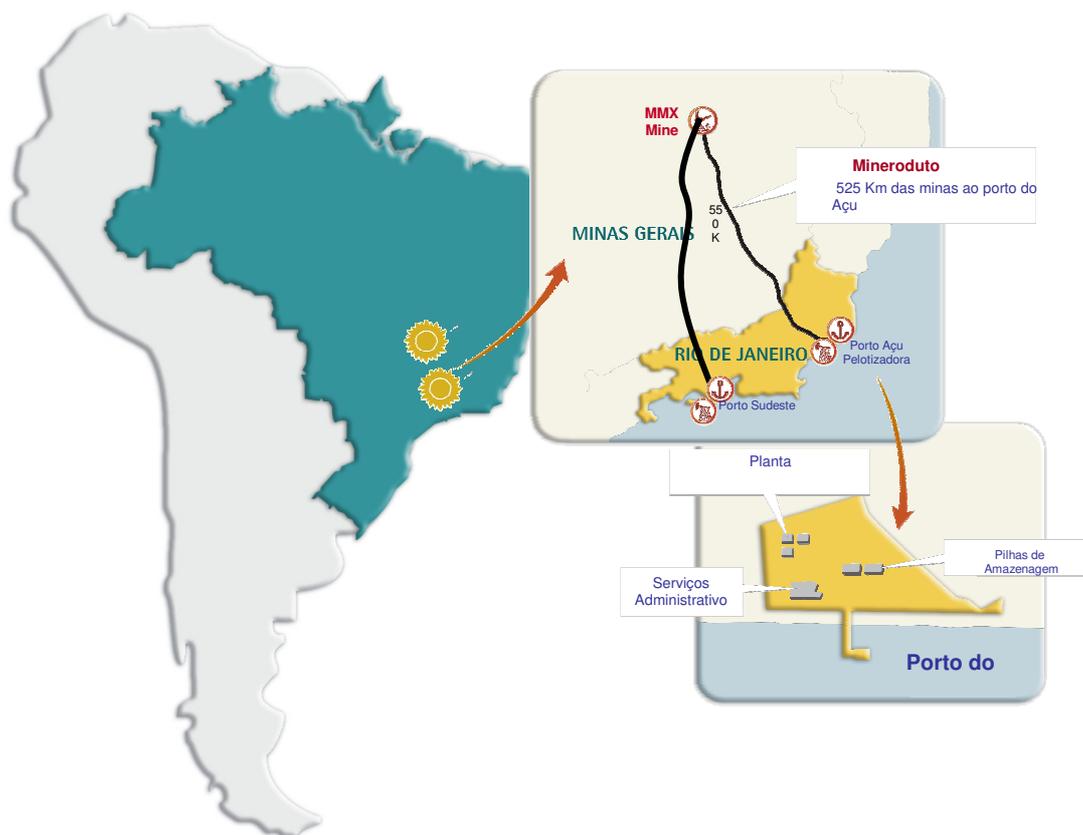


Figura 16: Logística de escoamento da produção do Sistema MMX Minas-Rio
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa MMX ³

A partir das dificuldades logísticas encontradas, o grupo EBX concebeu uma empresa de logística chamada LLX, controlada pela MMX SA, que poderia ser a responsável por parte da logística da empresa, em especial do Porto do Açu. O Porto do Açu foi concebido para ser um complexo portuário de uso misto, ou seja, é permitido neste tipo de contrato, a movimentação de cargas próprias e de terceiros. Contando com retro área de 7.800 hectares, o mesmo foi projetado para abrigar um pólo industrial de grande capacidade, incluindo, além do terminal de minério de ferro e plantas de pelotização, que possuíam integração direta com os negócios da MMX Minas-Rio, foi também projetado para abrigar usinas termoelétricas, um complexo siderúrgico e um pólo metal-mecânico.

³ - <http://www.mmx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010



Figura 17: Planta Idealizada do Porto do Açu

Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa LLX ⁴

A fim de demonstrar a robustez da empresa, antes mesmos da Oferta Pública de Ações, a mesma já havia fechado um contrato de fornecimento de minério de ferro com a GIIC de 13 milhões de toneladas de *pallet feed* através do sistema MMX Minas-Rio, além de um contrato de fornecimento com a Sojitz, para a venda de 12 milhões de toneladas (base seca), equivalentes a 13,2 milhões de toneladas úmidas a serem produzidas pelo Sistema MMX Minas-Rio. Com a conclusão dos contratos de fornecimento celebrados com a GIIC e a Sojitz, a MMX Minas-Rio atingiu a marca de 94% de sua capacidade de produção sob contratos de longo prazo, tendo, assim, atendido as exigências do BNDES e demais candidatos a financiadores, para fim de contratação de crédito sob a modalidade *project finance*.

⁴ - <http://www.llx.com.br/ri/> , acesso em Janeiro de 2010

Outro fator que contribuiu neste processo foram as parcerias realizadas entre a MMX e as grandes mineradoras internacionais Anglo American e Cleveland Cliffs. A primeira adquiriu inicialmente 30% do sistema MMX Minas-Rio e LLX Minas-Rio e a segunda 30% do sistema MMX Amapá, ambas ainda em 2007. Adicionalmente, os termos da primeira transferência permitiram a Anglo American subscrever ações adicionais da MMX Minas-Rio e da LLX Minas-Rio em uma operação que resultou na Anglo American detendo uma participação consolidada de 49% na MMX Minas-Rio e na LLX Minas-Rio. Esta venda de participação acionária representou não somente uma oportunidade de captação de capital, mas a agregação de expertise de especialistas de mineradoras consolidadas e com renome internacional. Além disso, isso serviu para mostrar ao mercado que já havia especialistas do setor, que não só acreditavam no projeto, mas que dariam suporte nos problemas futuros a serem enfrentados.

Durante o processo de protocolo de seu pedido de lançamento das ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) a empresa divulgou quais seriam os sete pilares em que a mesma se apoiaria para tocar seus negócios. São eles:

1 - Recursos Minerais Capazes de Gerar Produtos de Alta Qualidade.

Os direitos minerários para a exploração de minério de ferro incluem recursos medidos de aproximadamente 15 milhões de toneladas de minério de ferro, recursos indicados de aproximadamente 407 milhões de toneladas de minério de ferro e recursos inferidos de aproximadamente 342 milhões de toneladas de minério de ferro.

2 - Logística Integrada Planejada e Independente com Capacidade, inclusive, para Atender Terceiros.

Cada um dos três Sistemas Integrados MMX foi constituído com logística para o transporte de minério de ferro para as usinas de beneficiamento e produção e de produtos acabados ou de minério de ferro, conforme o caso,

para os portos através dos quais seriam exportados os produtos aos clientes transoceânicos. Assim foi criada a LLX, uma companhia constituída para prestar serviços de logística para o Sistema MMX Minas-Rio e para terceiros, que a partir de 2008 foi desmembrada da MMX, comandada, gerenciada e negociada em bolsa, de forma independente.

3 - Administração Experiente com Capacidade de Execução Comprovada.

Através de um processo de contratação com pagamentos de altos retornos, vinculados a performance da empresa, a administração contava com vasta experiência na indústria de mineração de minério de ferro, logística e atividades relacionadas, inclusive experiência em empresas líderes no setor, principalmente vindos da Vale, maior exportadora de minério de ferro do mundo, com reconhecimento internacional.

4 - Parcerias Estratégicas com Sócios de Renomada Capacidade Técnica e Financeira.

Anteriormente ao lançamento das ações na bolsa de valores de São Paulo, foi buscada junto ao mercado uma possibilidade de uma parceria com empresa internacional, com os objetivos de aportar capital, agregar expertise e ganhar credibilidade junto aos futuros acionistas. Isto foi possível nos Sistemas MMX Minas-Rio e MMX Amapá, que foram comprados pela Algo American (49% do total de ações) e Cleveland Cliffs (com 30% do total de ações) respectivamente.

5 - Baixo Custo de Produção e Investimentos Específicos Competitivos.

A grande oferta de mão-de-obra e serviços qualificados no Brasil, que junto com a Austrália são os maiores produtores de minério de ferro do mundo (fonte DNPM), faz com que, juntamente com qualidade esperada dos recursos, além da localização estratégica das jazidas, tecnologia de produção consolidada, disponibilidade de infra-estrutura logística e de energia, implique em baixos custos operacionais unitários e totais.

6 - Diversificação de produtos através da Integração Vertical gerando produtos de maior valor agregado.

As operações foram inicialmente desenvolvidas não somente para a geração de minério, mas sim em alguns dos Sistemas, gerarem produtos de maior valor agregado para a indústria petrolífera, através dos processos siderúrgicos de pelletização, geração de ferro gusa e até produtos semi-acabados de aço, em plantas anexas aos beneficiamentos ou logísticas das minas.

7 - Responsabilidade Ambiental e Social.

Considerando o impacto ambiental das operações de mineração e siderurgia e a crescente cobrança de responsabilidade social e Ambiental por parte de órgãos governamentais e sociedade, a empresa tinha esta preocupação e se adequou de forma a respeitar o meio-ambiente e as leis ambientais além de contribuir socialmente com as comunidades das áreas em que se localizam os Sistemas Integrados MMX.

4.4.1.1 Fases Iniciais do desenvolvimento da MMX

O terceiro item acima, provavelmente seria o mais crítico para a garantia de resultados do negócio. Este item, que serviria de base na elaboração de todos os demais novos negócios criados pelo grupo, serviu de alicerce para a confiança dos investidores na concretização dos planos e principalmente dos marcos, apontados no processo de abertura de capital.

Como o nascimento do projeto e seu lançamento no mercado foram realizados em tempo recorde, não haveria tempo suficiente para o grupo formar profissionais técnicos e principalmente gestores experientes, com conhecimento do negócio e capacidade de realização suficiente para conseguir

alcançar as ousadas metas propostas pelo grupo. Era então preciso, não só contratar profissionais com formação e experiências contundentes, mas também profissionais e efetivamente tivessem competências que se destacassem dos demais profissionais do mesmo nível de formação e experiência.

O processo de identificação de executivos chave do grupo é fruto da rede de relacionamentos de Eike Batista e dos seus executivos de confiança. Por ser demasiado complicado o processo de identificação das competências requeridas para os cargos, Eike procurava identificar no processo de contratação, realizações do executivo em empresas anteriores, semelhantes às esperadas para serem realizadas nas empresas do grupo.

O processo de contratação da MMX teve então o desafio de identificar estes profissionais entre os funcionários de grandes empresas do setor de mineração, metalurgia e logística. A empresa de referência para estes setores no Brasil, não só pelo tamanho e história, como também pela gestão de pessoas e tecnologias empregadas foi a Companhia Vale do Rio Doce (Vale), que coincidentemente já havia sido presidida por Eliezer Batista, pai de Eike e presidente honorário do conselho de administração da empresa.

Para presidir e co-fundar a organização, curiosamente não foi um executivo com vivência na área de mineração, mas sim Rodolfo Landim, cuja experiência provinha também da área de recursos minerais, mas no mercado de petróleo. Landim, foi funcionário da Petrobrás, ocupando cargos de diretor da Gaspetro e presidente da BR Distribuidora, e havia recentemente saído da empresa por um convite realizado por Abílio Diniz, para presidir o Grupo Pão da Açúcar.

Em julho de 2006, a MMX realizou a sua oferta pública primária de aquisição de ações (OPI) na Bovespa, sendo o primeiro lançamento de Eike Batista, captando R\$ 1,119 bilhões, o equivalente na época a US\$509 milhões, que foi de suma importância para a divulgação da empresa, assim como para captar capital para o desenvolvimento dos projetos. Além dos já desafiantes

projetos e marcos de entrega que a mesma estava comprometida a entregar aos acionistas, a mesma deveria também ter uma estrutura administrativa-financeira suficientemente organizada para atender todos os padrões de exigências e normas do órgão regulador da Bolsa de São Paulo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Segundo analistas financeiros, em especial Roger Downey do banco Credit Suisse, que possuía vasta experiência no mercado, e projetava os aumentos no preço de referência de minério de ferro que muitas vezes eram tomados e utilizados nas projeções de empresas atuantes no mercado. Através do crescimento da China e acentuado aumento nos preços, continuando a curva desta tendência, que teve seu início no princípio do século XXI. Para se ter uma idéia da demanda dos produtos, o preço base dos finos de minério de ferro (sinter feed e palet feed), produzido pela Vale, proveniente da mina de Carajás no Pará, no período de 1999 a 2008 foi de 400% (desconsiderando os custos de frete).

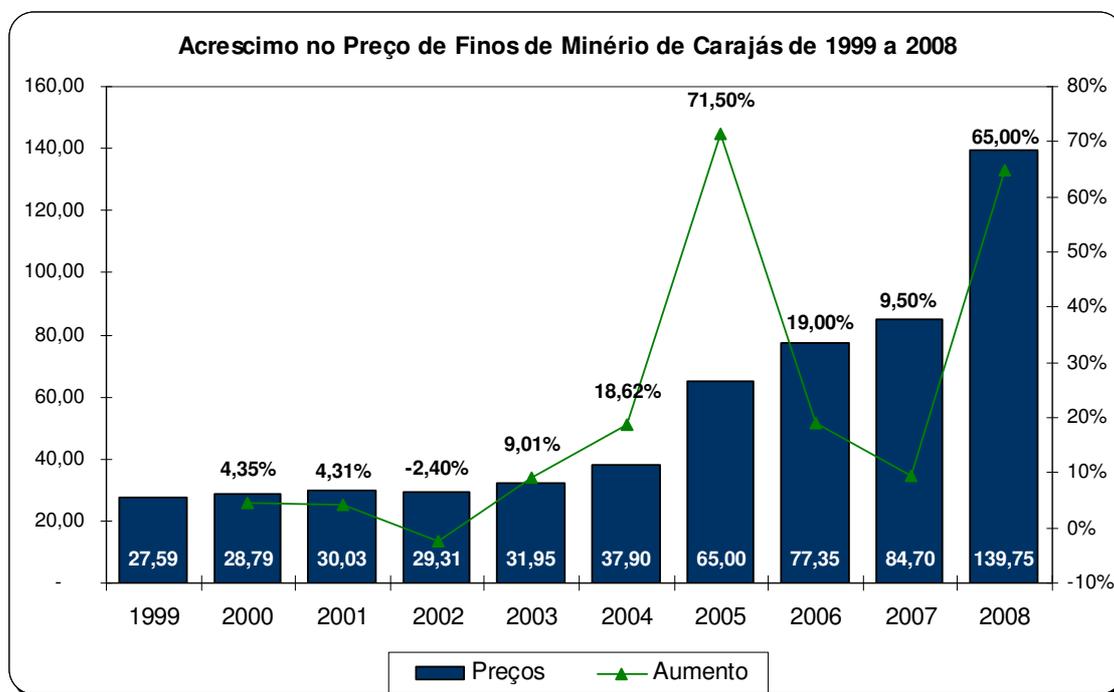


Figura 18: Preços FOB e respectivos crescimentos percentuais de finos de Minérios da Mina da Carajás (Vale) de 1999 a 2008

Fonte: Relatórios de mercado do Credit Suisse

A MMX após o IPO, não só seguiu seus trabalhos de implementação dos projetos como também não parou de estudar oportunidades de aquisição de negócios de minério de ferro no país. Ainda no início de 2008, o grupo concluiu a aquisição da mina Minerminas, por US\$ 125 milhões, por meio da subsidiária que também havia sido recentemente adquirida, a AVGMineração Ltda, vizinha daquela. A idéia foi integrar as duas operações, ganhando eficiência e sinergias operacionais, administrativas e logísticas, com projeções de produção total do sistema chegando a 6,1 milhões de toneladas anuais em 2008 e até 8 milhões em 2009. Este sistema comporia o que posteriormente foi chamado de sistema MMX Sudeste, agregando uma futura mina de Bonsucesso, que seria posteriormente conectada ao porto Sudeste, pertencente à LLX.



Figura 19: Logística de minérios projetada para o Sistema MMX Sudeste
 Fonte: Apresentação corporativa da EBX disponível no site da empresa LLX

Observando próxima e atentamente a condução das etapas pré-operacionais dos grandes sistemas produtivos propostos, assim como a crescente demanda por minério de ferro mundial, ainda ao final de 2007, a empresa Anglo American, que já possuía 49% do sistema MMX Minas-Rio, inicia as negociações para aquisição da totalidade das ações pertencentes a MMX SA, dos sistemas MMX Minas-Rio (51%) e MMX Amapá (70%).

Esta operação foi concretizada ainda em Janeiro de 2008 por 5,4 bilhões de reais, ficando pendente somente a anuência desta transação, por parte da CVM e principalmente da empresa Cleveland Cliffs Inc., que era sócia com 30% de participação na empresa MMX Amapá. Para realizar esta operação, a forma jurídica ideal encontrada foi a de criar uma nova empresa chamada Iron X, transferir as empresas MMX Minas-Rio e MMX Amapá, para a mesma, fazendo assim uma cisão parcial da MMX SA, para em seguida vendê-la de forma independente a Anglo American. Neste processo, aproveitou-se para desmembrar o braço logístico do grupo LLX da MMX, ficando a mesma subordinada diretamente a EBX. Assim, quem possuía uma ação da MMX antes desta operação de desmembramento passou a ter três ações, sendo uma da IronX, uma da MMX (que a partir ficava com os sistemas de produção MMX Corumbá e MMX Sudeste) e uma da LLX.

Logo após a compra da IronX pela Anglo American, na opção dos acionistas conhecida com *tag along* todos os acionistas minoritários tiveram o direito de vender a Anglo American, sua parcela correspondente a IronX por 28,147 reais, mesmo valor pago por cada ação ao acionista controlador Eike Batista. Ao mesmo tempo, a IronX solicitou a CVM o fechamento do capital no Brasil, visando o controle total pelo grupo Anglo American.

4.4.2. A Era OGX

Antes mesmo da venda de parte da MMX para a Anglo American, Eike Batista havia concebido a OGX Petróleo e Gás, empresa criada em 9 de julho de 2007 para explorar, mediante concessão da Agência Nacional do Petróleo Gás, e Bicomustíveis (ANP), as bacias sedimentares brasileiras, tanto terrestres como marítimas, de águas rasas e profundas, e em seguida desenvolver os campos petrolíferos encontrados produzindo petróleo cru e gás natural no Brasil.

A concepção da empresa se deu a partir da explanação de Rodolfo Landim para Eike a respeito das oportunidades e os sucessos obtidos pela

Petrobrás no país, e o grande potencial petrolífero das bacias sedimentares ainda pouco exploradas em comparação com outros países com a mesma vocação no mundo. A oportunidade de conseguir ativos era possível graças à abertura do mercado brasileiro, com a quebra do monopólio da Petrobrás em 1997, e a regulamentação das oportunidades exploratória no país, estruturado pelo modelo de concessão a partir de rodadas de leilões controlados pela ANP.

Os desafios iniciais da OGX, além de conseguir mão-de-obra não somente experiente como capaz de instituir uma empresa de Petróleo, e captar dinheiro suficiente para desenvolver projetos de petróleo, questões análogas as enfrentadas pela MMX, eram também de adquirir ativos de qualidade.

As primeiras contratações foram logicamente, dos executivos que seriam responsáveis por estruturar administrativamente a empresa, e ao mesmo tempo ter a capacidade de identificar estes ativos de qualidade que naquele momento não estavam disponíveis. Assim ainda no meio de 2007 foram contratados o economista Francisco Gros e o geólogo Paulo Mendonça. Francisco Gros, teve como experiência no setor público a presidência da Petrobras, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco Central do Brasil (BACEN). Já no setor privado, Gros foi ainda diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), CEO da Fosfertil, da Aracruz Celulose e Diretor da Morgan Stanley, além de fazer parte do Conselho de Administração de diversas outras empresas. No grupo EBX, o mesmo foi o presidente da OGX Petróleo e Gás de setembro de 2007 a abril de 2008, e em seguida continuou na empresa ocupando o cargo de Vice-Presidente do Conselho de Administração.

Paulo Mendonça também foi ex-funcionário da Petrobrás, sendo seu último cargo e mais importante o de Gerente Executivo de toda a área de exploração da Petrobrás. Paulo foi essencial para a formação da primeira equipe de executivos da diretoria exploratória que era composta basicamente, de geólogos seniores, todos vindos da Petrobrás, com larga experiência e conhecimento profundo das bacias sedimentares brasileiras. Estas pessoas foram responsáveis não só por identificar os potenciais dos blocos adquiridos

na 9ª rodada de leilões de blocos da ANP, como também por estudar e interpretar os levantamentos sísmicos para prover as melhores locações de perfuração para as futuras descobertas exploratórias da OGX.

Uma das grandes limitações era a de recursos financeiros da recém criada empresa para fazer qualquer tipo de aquisição, que pode comprometer até centenas de milhões de reais dependendo da oportunidade.

O ponto inicial da criação do projeto era adquirir ativos de qualidade na sua carteira, para poder iniciar então sua campanha exploratória em busca da produção de petróleo. O meio mais usual e financeiramente vantajoso para consegui-los seria via os leilões da ANP, mesmo naquele momento de incertezas quanto da continuidade e realização de uma próxima rodada. Haja vista que a oitava rodada, que tinha previsão de realização no final de 2006, e foi cancelada por liminar na justiça mobilizada por sindicatos e entidades de classe, que contestavam os limites de aquisições de uma mesma empresa. Estes grupos defendiam a Petrobrás, empresa de capital misto, e controle Estatal, que, sendo a maior contribuidora para o desenvolvimento da exploração petrolífera no país, era a empresa que dispunha da maior volume de capital e conhecimento para investimentos nos blocos marítimos no Brasil, sendo a maior prejudicada com esta imposição do leilão, descrita em edital. Nem mesmo a tentativa de revogação da liminar, por parte da Agência (ANP), justificando a introdução da regra, como sendo uma busca pela maior competitividade de setor e conseqüente maiores benefícios para o desenvolvimento do mercado, foram suficientes para impedir o cancelamento do leilão. Outro motivo que reforçava ainda mais a necessidade da OGX de buscar crescimento através de um leilão e não da compra de participação em um bloco ou campo já leiloado (usualmente chamado na indústria pelo termo *farm-in*), era a estratégia da empresa de ser operadora dos blocos. Esta estratégia da empresa visava poder, mais facilmente, tomar as decisões operacionais e eventuais de vendas de ativos (*farm-out*).

Ainda em 2007 a ANP anunciou a realização da nona rodada de leilões de blocos exploratórios em diversas bacias terrestres e marítimas brasileiras.

Logo antes da realização do leilão, houve a retirada, pelo Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), de 41 blocos marítimos, do total de 312, na região onde recentemente havia sido descoberto petróleo nas camadas do pré-sal. Relatórios da Petrobrás indicavam na região uma nova província petrolífera em uma área de extensão de até 800 km em uma área que ia de Santa Catarina até o Espírito Santo. Posteriormente seria criada uma legislação específica para a exploração desta área, cuja principal resolução foi a exclusividade de operação por parte da Petrobrás, que também teriam uma fatia mínima de participação assegurada em cada um dos blocos, sendo que o restante poderia ser adquiridos por outras empresas do setor.

A OGX adquiriu naquele leilão 21 blocos nas bacias de Santos, Campos, Espírito Santo e Pará-Maranhão, totalizando cerca de 6,4 mil km² e despendendo cerca de US\$ 1,471 bilhão, e se comprometendo com os mais altos níveis de conteúdo local, mesmo com limitação que a empresa possuía de classificação de operador dada pela ANP. Esta classificação é estipulada por alguns critérios da empresa, como tempo de existência da empresa, experiência da empresa, experiência dos funcionários, etc, e para a OGX, empresa recém criada, limitava seu range de operações na país.

Levando em conta a mínima história da empresa, e em contrapartida o alto fator de experiência dos executivos, a ANP classificou então a OGX como Operador do tipo B, possibilitando a mesma operar em blocos terrestres ou marítimos, mas limitando esta última somente à águas rasas (até 400 metros de lâmina d'água) e não em águas profundas (lâminas d'água maiores que 400 m), que exigia a classificação de Operador do tipo A.

Visando buscar oportunidades significativas de crescimento, em março de 2008 a OGX expandiu seu portfólio adicionando um bloco exploratório através de um contrato de farm-in, adquirindo uma participação de 50% dos direitos do bloco, totalizando 6,8 mil km² de área marítima de exploração. Em maio de 2009 a ANP aprovou a aquisição de uma parcela adicional de 15%, elevando a participação da empresa no bloco para 65%.

Com grande confiança no potencial dos blocos, o valor pago pela OGX nos mesmo, foi muito superior ao piso estabelecido pela ANP, muitas vezes chegando a ser o dobro do valor da segunda oferta. No caso desta indústria, estas aquisições representam centenas de milhões de reais por bloco, ou campo, e apesar do aporte inicial de Eike Batista para montar a empresa e contratar os principais executivos, o capital aportado pelo mesmo não era suficiente para que a mesma pudesse adquirir bons e suficientes ativos para o seu desenvolvimento. Desta forma, logo em seguida da realização da nova rodada da ANP, e antes do efetivo desembolso financeiro junto ao órgão, a empresa buscou a colocação privada de ações a um grupo do tipo *Private Equity*. A empresa escolhida para esta operação foi o fundo de pensão de professores de Ontário, Canadá, a *Ontario Teachers' Pension Plan* (OTPP), que havia investido desta mesma forma em outra empresa do grupo EBX, a MMX, tendo naquela operação grande valorização do seu investimento. Demonstrando confiança em Eike Batista, e assumindo os diversos riscos de uma incipiente empresa, o OTPP novamente arriscou a comprar cerca de 10% da empresa por 2,3 bilhões de reais, o que seria então suficiente para o pagamento dos ativos do leilão, sobrando algum capital para a aquisição de participações em ativos do tipo *farm-in*, e a continuidade da estruturação da companhia.

4.4.2.1. Portifólio de ativos da OGX

Na Bacia de Campos, que possui uma área sedimentar total de aproximadamente 115.000 km² (28,4 milhões de acres), sendo o principal pólo petrolífero do Brasil, com uma produção média diária de aproximadamente 1,63 milhão de boepd (ANP) e respondendo em 2007 por aproximadamente 77% da produção brasileira de petróleo, foram adquiridos sete blocos exploratórios. Esses blocos compreendem uma área total de 1.177 km² (290.843 acres), estando concentrados em sua grande maioria na parte sul desta Bacia, que é considerada hoje uma das regiões com maior potencial petrolífero. Cinco

dessas concessões, ficaram sob a responsabilidade de operação pela OGX e as duas restantes, ficaram com a empresa petrolífera dinamarquesa, a Maersk.

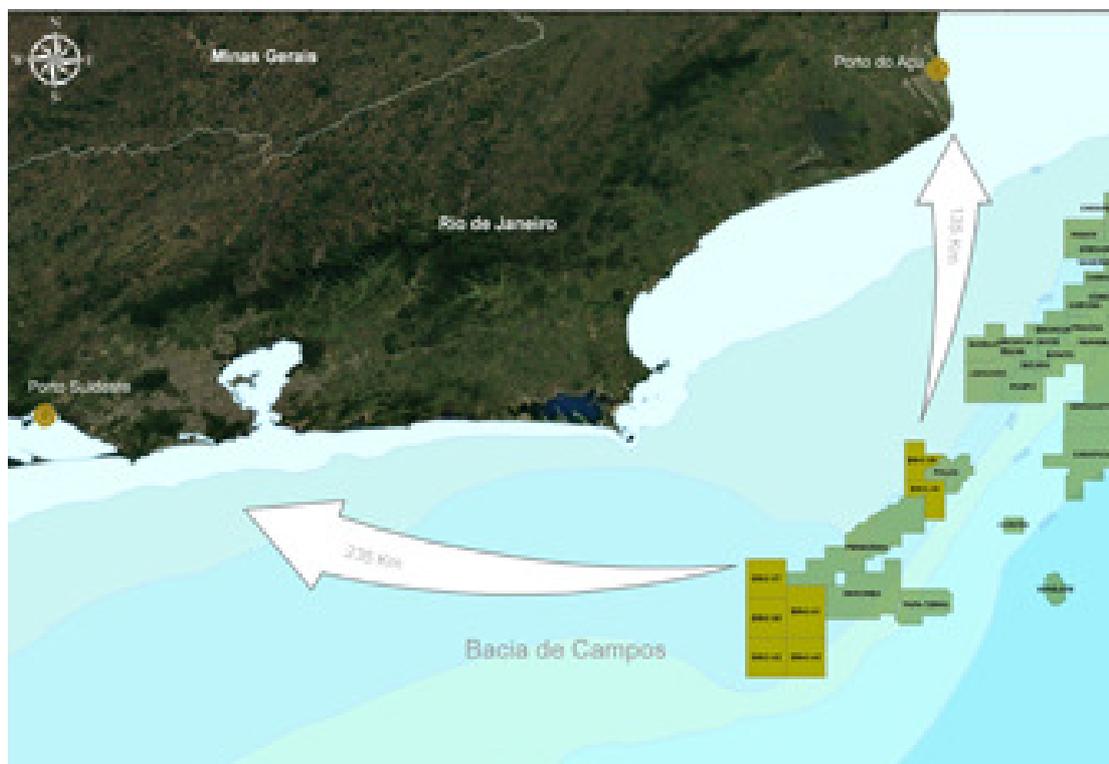


Figura 20: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Campos

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Na Bacia de Santos, região que representa hoje uma das áreas exploratórias mais promissoras do Brasil, com uma área total de aproximadamente 350.000 km² (86,5 milhões de acres), e possui grandes descobertas recentes do pré-sal pela Petrobrás como Tupi e Júpter, a OGX adquiriu direitos sobre cinco blocos exploratórios, cobrindo uma área total superior a 1.000 km² (247.105 acres). Quatro destes foram obtidos na Nona Rodada de Licitação da ANP e um por meio de processo de Farm-in, pelo qual adquirimos uma participação de 65% da empresa dinamarquesa Maersk.

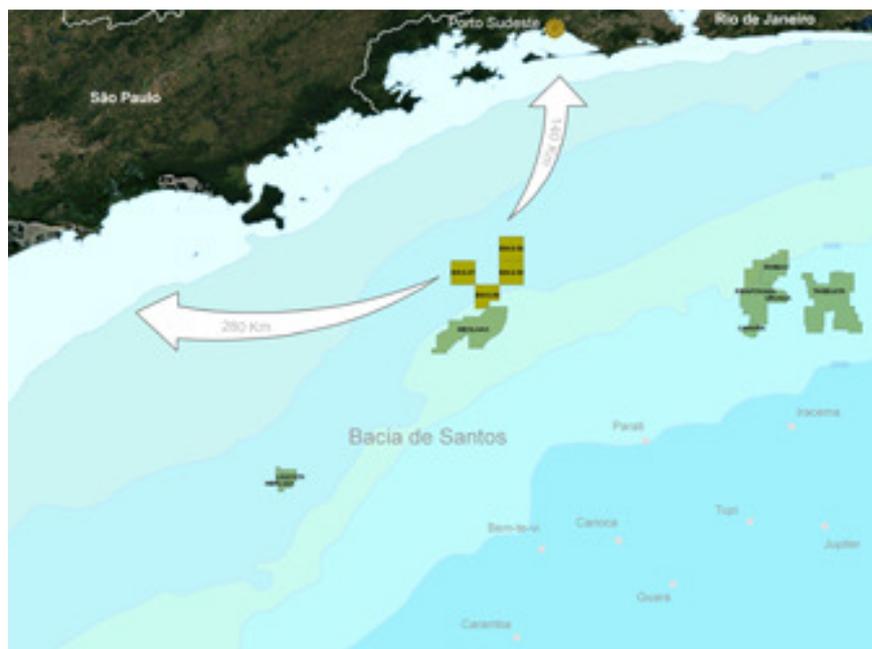


Figura 21: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia de Santos

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Na Bacia do Espírito Santo, a empresa adquiriu, juntamente com a empresa francesa Perenco, direitos de concessão sobre cinco blocos exploratórios, com área total de 3.620 km² (894.521 acres). Por acreditar no potencial da área, a OGX neste caso, tinha todo o interesse em ser a operadora dos blocos, mas como os mesmos estavam em águas profundas, a empresa buscou a Perenco para ser a operadora e ambas dividiram igualmente a participação acionária nos blocos.

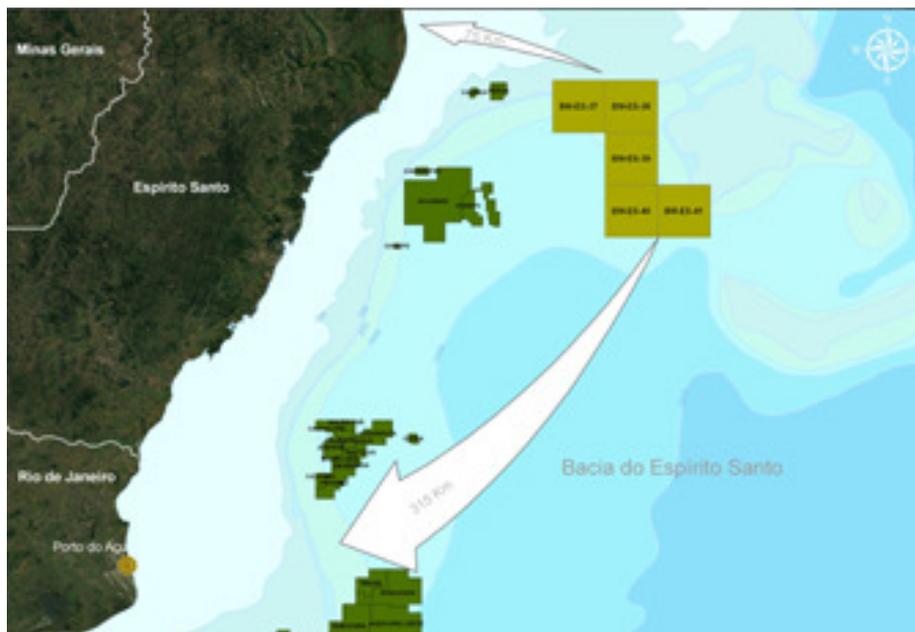


Figura 22: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Espírito Santo

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Uma das grandes apostas da OGX na aquisição de blocos, foi na Bacia do Pará-Maranhão, uma área sedimentar de aproximadamente 100.000 km² (24,7 milhões de acres). A Bacia ainda havia sido muito pouco explorada, e não possuía ainda nenhuma descoberta comercial na área, mas mesmo assim, a equipe técnica recomendou a aquisição dos blocos, acreditando no seu potencial. Suas crenças estavam calcadas nas características geológicas presentes na região são similares às da plataforma continental de Gana (oeste da África), onde houve importantes descobertas de petróleo leve nos últimos anos.



Figura 23: Blocos adquiridos pela OGX na Bacia do Pará-Maranhão

Fonte: Apresentação corporativa da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> acessado em Nov/09)

Em 2009 a OGX fez uma aquisição que mostrou uma vez mais a importância da sinergia das empresas do grupo EBX. A MPX já havia decidido instalar no Maranhão uma Termoelétrica, e para isso necessitava de matéria prima, que poderia ser carvão ou gás natural, como na maioria de seus projetos. Visando principalmente atender a MPX, a OGX adquiriu em 2009 direitos sobre sete blocos exploratórios na Bacia do Parnaíba, cobrindo uma área total superior a 20.000 km², adquiridos junto à Petra Energia Ltda, que permanece com 30% de participação. Esses blocos têm relevante potencial para produção de gás, evidenciado por um poço perfurado em 1987, onde foi constatada a presença de hidrocarbonetos.

4.4.2.2. O processo de IPO da OGX

Em junho de 2008 a OGX realizou o lançamento primário de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O lançamento parcial de 27,3% das ações da empresa no mercado se fez necessária pois, o dinheiro captado

através de *private placement* não seria suficiente sequer para cobrir os investimentos necessários para a campanha exploratória dos seus blocos. Os investimentos em aquisições e processamentos, sísmicos, estudos ambientais, e principalmente de operação de perfuração de poços somariam montantes superiores ao total que a empresa havia arrecadados até aquele momento.

Depois de bastante divulgação nacional e internacional, o IPO na OGX foi muito bem sucedido, conseguindo arrecadar 6,7 bilhões de reais, marcando-a como maior operação de IPO (lançamento primário de ações) da história do país. Esse montante não só seria suficiente para a realização de toda a campanha exploratória da empresa, como também possibilitaria o desenvolvimento dos primeiros campos a partir de descobertas comerciais em suas bacias. Este montante também fez da OGX a maior empresa privada de petróleo do Brasil, a maior empresa do grupo EBX, e fez de Eike o homem mais rico do país segundo a Forbes.

Apesar de não possuir comprovações nenhuma da existência ou não de campos de hidrocarbonetos comercialmente explotáveis em seus ativos, foi de suma importância, antes mesmo do IPO, da realização de um levantamento e interpretações sísmicas nas suas áreas, para que, através de uma empresa certificadora internacional de reservas, pudesse avaliar os potenciais de seus ativos. Este trabalho foi prévio ao IPO, e seu resultado foi anexado ao Prospecto Preliminar de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias da OGX, sendo de suma importância para o balizamento dos potenciais acionistas.

Este trabalho, contendo também um estudo de viabilidade foi realizado pela empresa DeGolyer & MacNaughton, empresa de consultoria em certificação de reservas no setor de petróleo e gás natural, com mais de 70 anos de experiência indicou 20,180 bilhões de boe⁵ (barris de óleo equivalente¹ de recursos potenciais totais de petróleo totais, 17,602 bilhões de boe¹ de recursos potenciais líquidos e 4,835 bilhões de recursos potenciais riscados

⁵ Considerando uma taxa de conversão de 5.615 pés cúbicos de gás natural por boe

líquidos (aplicado o fator de risco geológico individual por projeto) nos blocos licitados. Para este último, a empresa aferiu também a probabilidade de sucesso geológico por projeto, que gerou uma média global dos blocos de 27%.

Tabela 2: Recursos potenciais nos blocos adquiridos pela OGX

Bacias	Prospectos Exploratórios Identificados	Recursos Potenciais Riscados Líquidos (Estimativa Média em bilhões de boe) ⁽¹⁾⁽²⁾
Campos	24	2.562
Santos	15	1.569
Espírito Santo	7	270
Pará-Maranhão	5	434
Total	51	4.835

⁽¹⁾ A taxa utilizada para conversão dos volumes de gás natural para boe foi de 1 boe = 5.615 pés cúbicos de gás natural (conforme estimado pela DeGolyer & MacNaughton no Estudo de Viabilidade anexo ao presente prospecto).

⁽²⁾ Os valores foram estimados utilizando as probabilidades de sucesso geológico e econômico e ajustados pelo coeficiente do TEFS (*Threshold Economic Field Size*), conforme detalhado no Estudo de Viabilidade elaborado pela DeGolyer & MacNaughton e anexo ao presente prospecto.

Fonte: Prospecto Final de Oferta Pública de Ações da OGX

É importante notar que os seis pilares da empresa, apresentados no Prospecto Preliminar de Distribuição Pública Primária de Ações Ordinárias, presente também do endereço eletrônico da empresa e considerado como grande fator de vantagem competitiva da empresa, são bastante semelhantes aos apresentados pela MMX na ocasião do seu IPO. Abaixo temos a lista:

1- Portfólio de elevado potencial e geologicamente diversificado, contendo blocos estrategicamente localizados em cinco bacias sedimentares (Campos, Santos, Espírito Santo, Pará-Maranhão e Parnaíba).

2 - Administração e equipe de exploração com experiência diferenciada e com comprovado histórico de sucesso.

3 - Posicionamento estratégico para capturar o vasto potencial de recursos estimados de petróleo e gás natural ainda não explorados no Brasil, previstos por especialistas do setor, atualmente, entre aproximadamente 70 a 100 bilhões de boe.

4 - Capacidade comprovada para execução do plano de negócios da OGX.

5 - Capacidade de desenvolver alianças estratégicas de alto valor agregado no setor de petróleo e gás natural, e de se beneficiar das sinergias existentes no Grupo EBX.

6 - Acionistas influentes e comprometidos, incluindo o Acionista Controlador e fundador da OGX, Sr. Eike F. Batista.

4.4.3. A OSX

A ANP introduziu, desde a primeira rodada de licitações públicas de blocos exploratórios, a cláusula de conteúdo local sendo este fator determinante para a pontuação das ofertas de aquisição. A ANP define o conteúdo local como sendo o total de dispêndios em bens e serviços junto a fornecedores nacionais, em relação ao total despendido em um contrato ou escopo de fornecimento, e o mesmo tem como objetivo o desenvolvimento da indústria nacional em termos de bens e serviços para a indústria de petróleo e gás. O índice, que é indicado como um percentual, é apresentado no edital de licitação, por item e subitem, contendo os limites de mínimos e máximos, a qual a empresa deve determinar o quanto se compromete em atender. Durante suas operações, a empresa deve demonstrar o quanto efetivamente está conseguindo cumprir de cada um dos itens, pagando eventuais multas por cumprimentos percentuais inferiores aos determinados em contrato com a agência.

Como a OGX tinha muita necessidade de adquirir ativos na nona rodada de licitações, a mesma se comprometeu com altos percentuais de conteúdo local o que poderia ser uma ameaça operacional e financeira para o seu desenvolvimento. Este desafio seria um dos grandes alimentadores da criação da OSX.

Outra grande dificuldade encontrada pela OGX que poderia se traduzir em oportunidade para o grupo foi a baixa disponibilidade de navios sonda para exploração e produção de petróleo e gás no país. O Brasil, apesar de possuir grande região costeira e, portanto, vocação natural para navegação, não possuía no país grandes estaleiros para a construção de grandes embarcações deste tipo. Devido a esta baixa disponibilidade e grande demanda pelo mundo, estas grandes embarcações, juntamente com seus serviços agregados, podem custar mais de meio milhão de dólares por dia, podendo se traduzir em um grande negócio para um potencial grande investidor.

Unindo as dificuldades atuais e futuras da OGX da disponibilidade, preço e conteúdo local no que tange principalmente a embarcações, unidas a grande demanda não focada, mas não restrita a OGX para estes equipamentos, Eike Batista inicia então o processo de incubação da OSX. Esta criação deveria seguir os mesmos degraus da fórmula experimentada pela demais empresas do grupo, principalmente no que tangia às contratações de executivos e processo de captação de recursos.

O sistema de contratação de executivos começou com a transferência de Rodolfo Landim, que era o CEO da OGX até o início de 2009, para a presidência da OSX. Landim, além de já ter liderado as implementações dos projetos MMX e OGX, e possuir a mais alta reputação junto ao acionista controlador Eike Batista, também possuía uma vasta rede de contatos no mercado marítimo, principalmente os relacionados com a Petrobrás.

A Petrobrás por dezenas de anos foi uma empresa estritamente pública operando num regime de monopólio no Brasil, se preocupou muito em desenvolver competências técnicas e não técnicas de seus funcionários com grandes investimentos em formação, e criação de oportunidades, não experienciada por outras empresas no país. Com a abertura do mercado a partir do final da década de 1990, as empresas multinacionais que chegaram e as nacionais que se estabeleceram, viram na empresa uma gama de profissionais, aposentados ou não, dispostos a abandonar os grandes

benefícios que o funcionalismo público dispõe no país, em troca de novos desafios e remunerações compensadoras.

Tanto a OSX, como ainda mais no caso da OGX, são empresas que nasceram e iniciaram seus desenvolvimentos calçadas em conhecimentos técnicos, foi de suma importância para seus negócios de alto risco econômico, tecnológico e exploratório (no caso da OGX), colaboradores entre executivos e não-executivos, com formações profissionais e acadêmicas essencialmente a partir da Petrobrás.

Ainda no final de 2009, a OSX adquiriu seu primeiro grande ativo que poderia gerar caixa, a embarcação do tipo FPSO (*Floating Production Storage and Offloading*) Nexus-1, que foi em seguida re-batizada de OSX-1. O OSX-1, que foi comprado da empresa homônima a sua denominação anterior, foi uma grande oportunidade financeira vislumbrada para atender um projeto de desenvolvimento da produção da OGX, este que é de suma importância para a petroleira poder antecipar sua produção de óleo para 2011. O navio, que ainda não possui as especificações para operar naquele campo de petróleo vislumbrado, se encontra hoje no estaleiro da Samsung Heavy Industries Co. Ltd. em Cingapura para adequações de sua planta de processo, já possui um contrato de afretamento junto a OGX pelo prazo de 20 anos.



Figura 24: OSX-1, primeiro FPSO da OSX a ser afretado para a OGX

Fonte: Apresentação corporativa da OSX (<http://ri.osx.com.br/> acessado em Nov/09)

Já para a parte de estaleiragem da empresa, foi escolhida e adquirida uma área na cidade de Biguaçu (SC), um espaço onde existirá uma planta de fabricação com capacidade suficiente para processar aproximadamente 180.000 toneladas por ano no estágio inicial e a previsão de integrar módulos e movimentar 220.000 toneladas de aço por ano, com capacidade de expansão para até 460.000 toneladas por ano. Atualmente o projeto se encontra em processo de licenciamento ambiental. O processo de licenciamento do estaleiro pode ser um fator crítico na implantação do projeto, pois existem órgãos e organizações civis, contrárias a realização do projeto na região. Caso esta implantação não seja possível, a empresa teria como possível saída a transferência do projeto para a área disponível no porto do Açú, da empresa LLX do grupo⁷.



Figura 25: Vista área de projeção do estaleiro de Biguaçu da OSX

Fonte: Apresentação corporativa da OSX (<http://ri.osx.com.br/> acessado em Nov/09)

Para a montagem, implantação e operação deste estaleiro, além de profissionais competentes, era necessário, assim como se deu com a MMX, de uma parceria de peso, visando a agregação de conhecimento, tecnologia, capital, assim como reputação e credibilidade do mercado para o projeto. A empresa Hyundai Heavy Industries Co., Ltd. adquiriu 10% deste braço da OSX, assinando também um Acordo de Cooperação Técnica com vistas ao fornecimento à OSX Estaleiros de informações técnicas, transferência de tecnologia e *know-how*, treinamento técnico e capacitação para força de trabalho, assistência técnica e outros tipos de apoio essenciais para a construção, desenvolvimento e operação do estaleiro a ser implementado pela OSX Estaleiros em Biguaçu.

A OSX submeteu este ano a Bovespa sua proposta de IPO, com boas expectativas de arrecadação, ofertando uma parcela de suas ações somente para investidores qualificados, da mesma forma que havia ocorrido com as demais empresas do grupo que foram até a Bovespa para captar recursos para desenvolver seus projetos. Seguindo mais uma vez o roteiro bem sucedido, a empresa foi parcialmente colocada a venda sem receitas operacionais, munida

somente de alguns ativos, excelentes profissionais, e um muito bem elaborado plano de negócios, portanto caracterizando um ativo de altos riscos para investidor, mas de bastante potencial de crescimento de valor.

Apesar das altas expectativas, a captação da OSX foi de 3,3 bilhões de reais, ficando abaixo da faixa de preço estimada para as ações, e obrigando a OSX a retirar 45% do total das ações disponíveis para aquisição pública. Segundo analistas de mercado, esta baixa procura se deu devido à maior cautela dos investidores mundiais acerca de ativos de maior risco, após as grandes perdas decorrentes da grande crise ocorrida no mundo a partir da metade do ano de 2008, e que ainda deixa seqüelas em diversos países no mundo.

4.5. Demais Empresas do Grupo EBX

Apesar de não ser de objeto de nosso estudo, uma breve descrição das demais empresas do grupo EBX se torna importante para a demonstração da abrangência e sinergias dos negócios de Eike Batista.

4.5.1. MPX

Criada em 2001, a MPX Energia S.A iniciou suas atividades no setor elétrico a partir do desenvolvimento de uma termelétrica no estado do Ceará, conforme já comentado. Em parceria com a companhia americana MDU Resources Group e com investimento de US\$ 150 milhões, a Termoceará, com capacidade de geração de 220 MW, movida a gás natural, foi construída no tempo recorde de 10 meses. Com este empreendimento a empresa demonstrou sua capacidade de implantar projetos com prazos e custos extremamente competitivos.

A Empresa está fundamentada em 6 pilares:

1. Base de geração diversificada
2. Integração da cadeia de valor: dos recursos naturais à energia
3. Localização estratégica dos projetos, escalabilidade e diversificação multi-regional
4. Estratégia de comercialização inovadora
5. Equipe de alta performance
6. Capitalização das sinergias das empresas do Grupo EBX

A MPX possui 4 projetos com energia vendida (UTE Porto do Pecém I e II, UTE Porto de Itaquí, UTE Serra do Navio), além um portfolio de projetos em licenciamento que posiciona a empresa de forma estratégica em busca das melhores oportunidades de crescimento vis a vis o cenário energético brasileiro, sempre considerando a manutenção da disciplina de capital da empresa.

A MPX possui ainda direitos minerários de carvão na Colômbia e uma mina de carvão no sul do Brasil, que irão suprir as termelétricas da empresa. Além disso, a MPX possui juntamente com a OGX 70% de participação em 7 blocos exploratórios com alto potencial de gás natural no Maranhão.



Figura 26: Ativos da MPX distribuídos na América do Sul

Fonte: Apresentações Corporativas da EBX

4.5.2. Empresas EBX do Ramo de entretenimento

Mais do que ser um projeto para buscar grandes lucros como as cinco grandes empresas do grupo (MMX, MPX, OGX, LLX, e OSX), os projetos de entretenimento, os projetos de entretenimento do grupo EBX são investimentos de longo prazo e são investimentos no Rio de Janeiro, que buscam potencializar a vocação turística da cidade, além e proporcionar oportunidades de lazer ao cidadão carioca.

Este ramo da EBX é composto de quatro empresas, o restaurante Mr. Lam, o navio Pink Fleet, o Hotel Glória, recém batizado de Gloria Palace Hotel, e a recém adquirida Marina da Glória. Estes Três últimos possuem

enorme sinergia, não só pela proximidade, pois além de estarem diretamente ligados ao turismo possuem grande proximidade física.

4.5.2.1. MR. LAM

Mr. Lam é um restaurante de comida típica chinesa localizado Na Lagoa, área nobre da cidade do Rio de Janeiro. O mesmo foi criado a partir do convite de Eike Batista, para o cozinheiro Sik Chung Lam em Nova York, onde o mesmo comandava a cozinha de uma franquia do badalado restaurante Mr Chow, que possui outras filiais no mundo. Eike era um cliente assíduo que fazia sempre o mesmo pedido de um prato à base de camarões, que posteriormente no seu restaurante seria rebatizado de *Mr. Batista's Prawns* em sua homenagem. A efetivação do negócio se deu porém, somente após a aposentadoria Lam, que se interessou pelo plano de abrir um restaurante com seu nome e comando, voltado ao atendimento dos mais altos padrões de clientela.

Sob o comando de Mr. Lam, a cozinha foi totalmente modelada com todos os equipamentos necessários, toda a decoração foi especialmente planejada para o ambiente, e sua equipe foi escolhida criteriosamente diretamente da China.

Além de atender o público comum diariamente em refeições noturnas, também faz parte do negócio do empreendimento a realização de eventos corporativos com fechamento total ou parcial do local. Além de contar com três andares e capacidade total para 170 pessoas sentadas ou 250 no total, o mesmo possui salas reservadas, área com *Lounge* e equipamentos de áudio, vídeo e informática disponíveis em todos os andares.



Figura 27: Foto interna do restaurante Mr. Lam

Fonte: Site da EBX

4.5.2.2. PINK FLEET

O nome da embarcação é uma alusão aos antigos homens do mar que possuíam criaram uma expressão para os navios que retornavam ao porto ao cair do sol, com os últimos reflexos do dia batendo em seus costados: chamavam estes navios de Pink Fleet (Frota Rosa).

O Pink Fleet é uma proposta única de turismo náutico que reúne requinte, conforto e segurança. A proposta foi pensada com base em negócios semelhantes já praticados no mediterrâneo e países europeus, o *Day Cruise*, cruzeiros de um dia visando unir turismo marítimo ou fluvial com conforto e segurança.

Os passeios do Pink Fleet partem de exclusivo píer na Marina da Glória, e contém restaurante e serviço volante de alimentação. Seus passeios são cobrados individualmente, podendo ser diurnos ou noturnos. Além de oferecer passeios turísticos, é parte do negócio do Pink Fleet a realização de eventos corporativos, onde existe o fretamento total ou parcial

da embarcação, ocorrendo durante todo o ano, com maior intensificação nos dois últimos meses do ano.

Abaixo seguem as dimensões e características do Pink Fleet:

- 54 metros de comprimento
- 4 conveses
- 6 ambientes
- Capacidade para 450 passageiros
- Até 50 tripulantes



Figura 28: Pink Fleet

Fonte: Site do grupo EBX

4.5.2.3. GLORIA PALACE HOTEL

O Hotel Glória, inaugurado em 1922, foi o primeiro hotel 5 estrelas do Brasil. Construído a pedido do presidente da República Epitácio Pessoa para sediar o Primeiro Centenário da Independência do Brasil, o luxuoso e ousado projeto arquitetônico foi desenvolvido pelo arquiteto francês Jean Gire e representou um marco da hotelaria no Brasil e na América do Sul durante décadas, com algumas características, tais como:

- 1º. prédio em concreto armado do Brasil;
- 1º. hotel com banheiros e telefones em todos os 180 quartos iniciais;
- 1º. hotel com heliponto;
- Uma das primeiras piscinas em hotéis do Rio de Janeiro;
- A primeira sauna;
- Primeiro hotel com central telefônica com tarifador automático;
- Primeiro hotel com sala e equipamentos para videoconferência.

Durante anos o hotel se destacou na cidade devido ao seu charme, glamour, decoração e posicionamento estratégico em frente ao Parque do Flamengo, próximo ao Palácio do Catete (sede do governo brasileiro de 1897 a 1960), ao Aeroporto Santos Dumont e à Marina da Glória. Após mudar de controle por diversas vezes após seu auge, o Hotel acabou sofrendo modificações estruturais impactantes, principalmente através do aumento significativo do número de aposentos, que não foi suportado por um aumento proporcional de infra-estrutura compatível com a proposta luxuosa do hotel. Este fato aliado a ausência de desenvolvimento turístico do bairro e região, acabou por diminuir significativamente a importância e consequente fluxo de pessoas e preço das diárias do hotel, que hoje já não poderia ser considerando um hotel de classe A, como a proposta inicial.

Em 2008, a EBX comprou o Hotel Glória com o objetivo de restaurá-lo e reformá-lo, para brindar o Rio de Janeiro com a renovação de um ícone imobiliário e turístico. Após reformado, o novo hotel será batizado de Glória Palace Hotel, e será modernizado em termos de tecnologia, conforto e segurança. A fachada será totalmente restaurada à semelhança da original e irá atender aos padrões internacionais de segurança e sustentabilidade.

A obra, com custo total estimado em 200 milhões de dólares, já foi iniciada tendo previsão para término somente no segundo semestre de 2011, seguida da inauguração em grande estilo. Abaixo estão as características do projeto do novo hotel:

- Hotel com 231 apartamentos
- Geração de 400 empregos diretos e 2 mil indiretos
- Centro de Convenções com capacidade para mil pessoas
- 2 Restaurantes
- Piano Bar no Lobby
- Lounge na cobertura
- Spa e Fitness

4.5.2.4. MARINA DA GLÓRIA

Provida de visual privilegiado da baía de Guanabara, Pão-de-açúcar e Aterro do Flamengo, além de logística privilegiada entre centro e zona sul da cidade, a Marina da Glória foi idealizada com o intuito de democratizar o uso de áreas de atracação por embarcações pequenas, que pagassem apenas uma taxa de manutenção e pudessem dispor da sua estrutura. O grande objetivo da obra foi o de incentivar o turismo náutico e funcionar como um atracadouro público, fazendo parte do projeto integrado do Parque do Flamengo, de projeto arquitetonicamente elaborado por Burle Marx, sendo inaugurada em 1977.

Até o ano de 2009, a Marina estava sob o controle da empresa MGRio, que possuía a concessão do local. A MGRio tinha planos de modernização da marina, inclusive já tendo iniciado a cravação de estacas para construção de novas vagas de embarcações secas e molhadas, além de outras obras estruturais para modernizar a estrutura da marina, não visando receber as Olimpíadas de 2016, a serem realizadas no Rio de Janeiro, mas outros demais eventos e confraternizações.

Em 15 de Dezembro de 2009, a EBX assume oficialmente o controle da empresa MGRio, detentora da concessão da Marina da Glória, após a aprovação da Prefeitura do Rio, o poder concedente. A empresa, agora passando a se chamar MGX, divulga seus novos planos de investimento em

torno de R\$ 150 milhões para transformar a Marina da Glória em atrativo turístico e de entretenimento para o Rio de Janeiro.

O primeiro ato da nova empresa será a retirada das estacas erguidas no local pela antiga concessionária sem a aprovação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Em aproximadamente 90 dias, todas as estacas consideradas irregulares pelo órgão serão levadas para uma empresa credenciada pelo Instituto Estadual do Ambiente (Inea), que fará a reciclagem do material.

Localizada na Zona Sul do Rio, a Marina da Glória receberá obras emergenciais para sanar problemas de infraestrutura, como fornecimento de água e luz elétrica. A contratação de um arquiteto para elaborar o Plano Master de revitalização da Marina da Glória está em curso. O projeto será feito de acordo com as normas ambientais, as diretrizes do Iphan e de outros órgãos competentes, além da opinião pública, integrando a Marina novamente à sociedade e ao Parque do Flamengo.

Com a modernização da Marina, o grupo pretende desenvolver projeto turístico e de entretenimento integrado com outros dois projetos do grupo na região: o Hotel Glória, que passará a se chamar Gloria Palace, e o Pink Fleet. A iniciativa reforça ainda os investimentos da EBX na campanha para a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Rio de Janeiro, já que o local terá a estrutura para ser utilizado para competições náuticas.



Figura 29: Projeção da Marina da Glória

Fonte: Site do EBX

4.5.3. Empresas do Ramo de *Real Estate*

Observando a crescente demanda por opções imobiliárias comerciais em países latino-americanos, o Grupo EBX passou a atuar nesta área com investimentos em países como Brasil, Chile e Argentina.

Para tais investimentos, também foi necessária uma parceria com expertise no negócio para garantir a sustentabilidade dos mesmos. Parceiros como Consplan e ISJ Método foram escolhidos para tal.

4.5.3.1. MD.X Barra Medical Center

O MDX é um centro médico, localizado em avenida da grande expressão da Barra da Tijuca - Rio de Janeiro. Seu conceito é ser capaz de reunir clínicas de diversas áreas médicas em um mesmo local, facilitando a logística e tempo

dos clientes quando da necessidade de atendimentos por diferentes especialistas de diferentes áreas.

As áreas abrangidas pelo MDX são a de oncologia e radioterapia, ginecologia, cirurgia plástica, urologia, gastroenterologia, quiropraxia, ortopedia, fisioterapia, pneumologia, oftalmologia, neurologia, torrinolaringologia, psiquiatria, endocrinologia, odontologia, cardiologia e nefrologia.

Além das clínicas, o MD.X conta com centros de medicina diagnóstica, buscando otimizar ainda mais o tempo do médico e do paciente, já que consultas médicas, exames laboratoriais, diagnósticos e tratamentos poderão ser realizados em um único lugar.

O MD.X possui ainda um auditório para convenções, estacionamento privativo para médicos e amplo estacionamento para visitantes, que é outra fonte de renda para os acionistas.

Três grandes nomes atuam como âncoras do MD.X Barra Medical Center: a Clínica de Diagnóstico por Imagem (CDPI), a COI - Clínicas Oncológicas Integradas, que oferece serviços e tratamentos integrados de cuidado e prevenção do câncer, e o Laboratório Sérgio Franco.



Figura 30: MDX
Fonte: Site da EBX

4.5.3.2. BEAUX

A clínica BEAUX é um centro de dermatologia com técnicas de tratamento de última geração. A empresa que recebeu investimentos de R\$ 15 milhões do Grupo EBX foi inaugurado 2º semestre de 2010, conta com diversos equipamentos e procedimentos voltados para atender o exponencialmente crescente mercado estético mundial.

Além dos espaços para tratamento e consultas, a BEAUX conta com o Beauty Center com um cardápio variado de serviços para relaxamento rápido, em salas diferenciadas para homens e mulheres. Entre os serviços e facilidades que serão oferecidos aos clientes destacam-se o espaço “Villa Beaux”, para consumo de produtos de prestigiadas marcas reunidas em um conceito único de clínica boutique, uma boutique café, um espaço privé para clientes. Também serão realizados na clínica workshops e palestras conduzidas por especialistas para médicos da área, com o objetivo de

promover o intercâmbio e atualização de conhecimentos sobre saúde e beleza da pele.

O conceito é baseado no serviço crescente mundialmente chamado de *Day SPA*, que surgiu na Europa como resposta às pressões da vida moderna e a falta de tempo para cuidados pessoais. Neste modelo de negócios, o cliente em apenas um dia, dispõe de uma série de tratamentos e instalações de relaxamento, conforto e cuidados pessoais, sem que tenha que se deslocar para áreas mais afastadas da cidade, onde estão localizados a maioria dos Spas tradicionais.

Um dos principais diferenciais da BEAUX é a diversificação dos serviços prestados em três vertentes: atendimento direto ao cliente, locação interna de aparelhos para médicos que optarem por utilizar os aparelhos no espaço da BEAUX e locação externa de equipamentos para médicos que preferam utilizá-los em seu próprio consultório.

4.5.3.3. Hacienda Castilla

Ao identificar o enorme potencial de novos negócios no Chile, o Grupo EBX viabilizou a compra de Hacienda Castilla, considerada a terceira maior área contígua do país e a única ainda não explorada.

Com uma localização privilegiada, a apenas 30 Km do Aeroporto Internacional, Hacienda Castilla possui 240.000 há de terra, que propiciam o desenvolvimento imobiliário com diversas opções de lazer e entretenimento, como resort, cassino e complexo hoteleiro.

A área oferece oportunidade única para a criação de um novo porto, contando ainda com um grande potencial agrícola, de cerca de 100.000 ha, historicamente cultivados por cítricos.

4.6. Valores de gestão compartilhados pelas empresas do Grupo EBX

Além de um modelo de criação de negócios, com diversas etapas, que foram seguidas por todas as suas empresas lançadas listadas em bolsa, Eike Batista implementou nas empresas uma forma de gestão das empresas, que deve ser compartilhado por todas as suas empresas, independente do ramo de negócios.

Seu modelo de gestão, chamado de engenharia 360º sintetiza oito engenharias ou oito setores na qual todos os empresários deveriam dar completa atenção. São elas: Engenharia de Pessoas, Engenharia Financeira, Engenharia Jurídica, Engenharia Política, Engenharia Logística, Engenharia Ambiental, Engenharia Social e Engenharia de Marketing.

Segundo Eike, grande parte dos empresários e empreendedores leva em conta apenas dois ou três vetores estratégicos quando pensa seus projetos. Olham a parte financeira, uma vez que todo o empreendimento exige grandes recursos, quando estudam as questões legais, acionam a área jurídica, quando tocam os projetos de engenharia, fazem cálculos, compram ativos.

A partir daí, entretanto, muitos não conseguem dar foco a outros elementos que também afetam o negócio – e são fundamentais para o seu sucesso do empreendimento. Eike criou no seu grupo o processo de empreender, disseminado internamente, chamado Visão 360º. De maneira simplificada, trata-se de um quadro esquematizado, com oito áreas ou oito tipos de engenharias, como preferimos chamar: engenharia de pessoas, financeira, jurídica, política, logística, ambiental e social, de marketing, além da própria engenharia da engenharia. Elas precisam ser tocadas ao mesmo tempo, sem descuido de nenhuma parte.

Por motivos variados, o empreendedor brasileiro acaba tendo dificuldade em trabalhar todos estes vetores ao mesmo tempo. Muitas vezes, até na ânsia de tirar o projeto do papel, na sensação de querer empreender a qualquer custo, alguns aspectos importantes, ou algumas das engenharias, como Eike classifica, acabam ficando em segundo plano.

Segundo ele, uma engenharia fiscal inadequada não permite antever uma taxaço não percebida, prejudicial ao planejamento do empreendimento. Uma loja num shopping center muitas vezes não prospera porque, talvez numa avaliação rápida, não se levantou com precisão quantas lojas do mesmo setor havia. Faltou engenharia de marketing, ou mesmo que esteja abrindo um estabelecimento comercial de menor porte relativo, uma padaria, por exemplo, o empreendedor tem de saber que está numa comunidade, formada por diferentes grupos, que precisam ser conhecidos, compreendidos, como parte relacionada direta ou indiretamente com o empreendimento.

A imagem da nossa Visão 360º então permite identificar as várias engenharias que precisam ser executadas em cada empreendimento, sem deixar de lado nenhum aspecto que tenha potencial em causar impacto nos demais e conseqüentemente em todo o empreendimento.

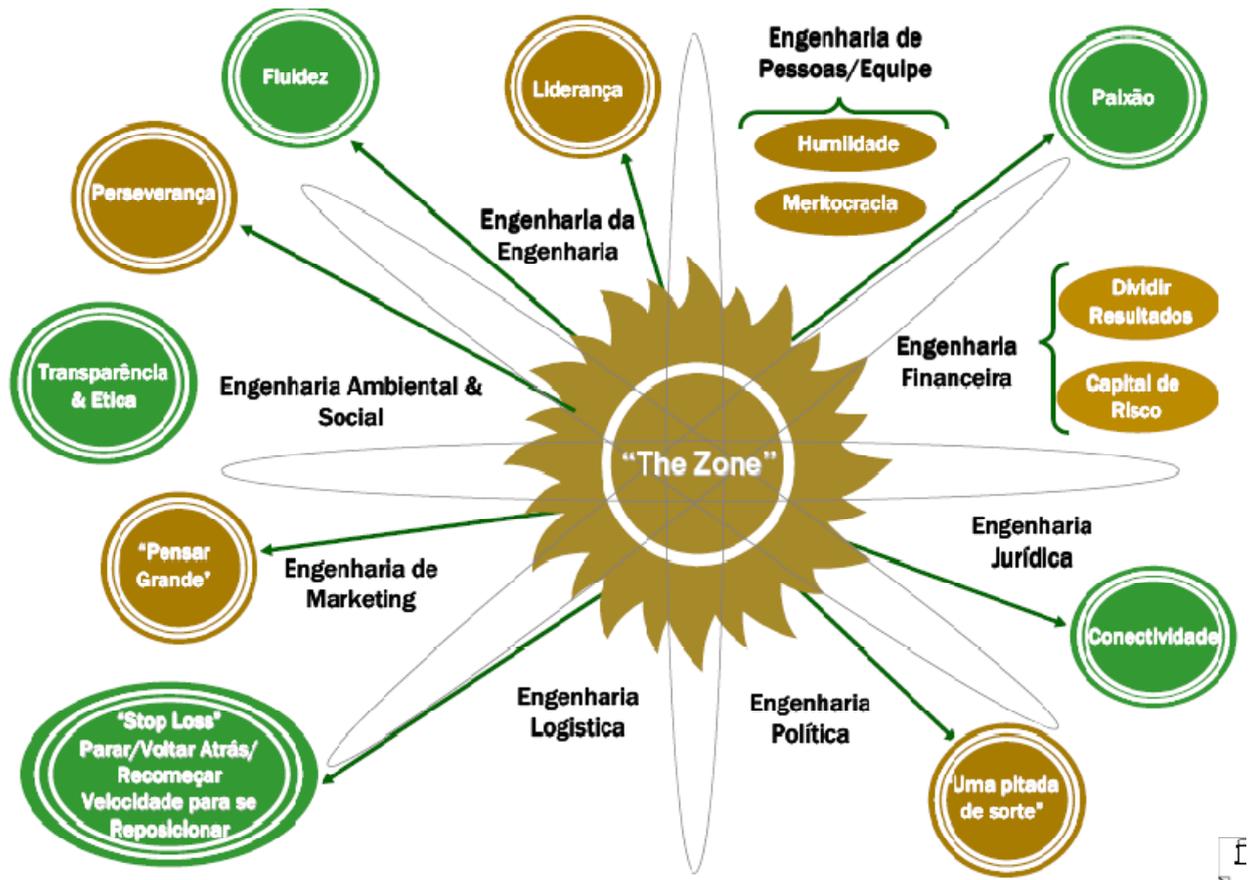


Figura 31: Visão 360º proposta por Eike Batista

Fonte: Blog do empresário Eike Batista

5. A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EBX

O objetivo deste capítulo é analisar as mudanças ocorridas no grupo EBX no período compreendido entre 2004 a 2009. O processo de adaptação foi analisado segundo o método de estudo das dimensões da mudança estratégica (conteúdo, contexto e processo) de Pettigrew, e como estas dimensões se modificam no tempo. Este método contempla tanto uma análise vertical como uma horizontal.

Para fazer a análise, o período estudado foi dividido em três, onde cada um deles significou um passo importante no crescimento do grupo e maior integração entre suas empresas. Com esta análise temporal, fica evidenciada a intensidade das mudanças no grupo e sua adaptação ao longo do tempo.

Os três períodos estratégicos analisados são focados nos nascimentos e estabelecimento de três empresas do grupo. Embora possam parecer curtos, foram dotados de intensas atividades, gerando enormes impactos no grupo. Os mesmos são:

Período 1 (2004 a 2007): A Era MMX

- Evento Crítico 1: Formação de corpo Executivo e Técnico da MMX
- Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas
- Evento Crítico 3: Preparação e realização da primeira oferta pública de ações do grupo
- Evento Crítico 4: Venda de projeto

Período 2 (2007 a 2008): Criação e Ascensão da OGX

- Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa
- Evento Crítico 2: Aquisição de Ativos
- Evento Crítico 3: Oferta Pública Primária de Ações

Período 3 (2008 a 2009): A oportunidade de criação e implementação da OSX

- Evento Crítico 1: O Processo de concepção
- Evento Crítico 2: Montagem de equipe

5.1. Período Antecedente (até 2003): Empresas pré MMX

Visando entender como foi o desenvolvimento acelerado de negócios do grupo EBX a partir da criação da MMX, é importante uma análise de quais foram os negócios anteriores do grupo, seus contextos e como as lições aprendidas puderam ser utilizadas nas criações muito bem sucedidas posteriores.

Desde sua primeira investida na criação e gestão de empresas, Eike sempre se caracterizou por ter forte espírito aventureiro nos negócios e muito apetite para riscos. Já na sua primeira empreitada, como *trader* de ouro da norte do país para o mercado ourífero do sudeste com 21 anos de idade. Ainda faltavam, porém, outras competências importantes para o processo de identificação de oportunidades, criação e gestão de negócios, que seriam desenvolvidas somente através de suas experiências posteriores nos negócios.

Logo na sua primeira empreitada, Eike relata que quando comprou a mina de ouro de ouro na Amazônia, quis também implementar um plano de automatização da mesma, visando aumento da produtividade, eficiência e

lucratividade, implementação que seria pioneira na região de Alta Floresta, no estado do Mato Grosso. As dificuldades logísticas e o ambiente propício a doenças, quase terminaram por arruinar todos os seus planos, que o poderiam então por desestimular todas as suas empreitadas futuras.

“Subestimei o clima, as condições técnicas, doenças e logística – mas a mina era tão rica que era à prova de idiotas, porque sobreviveu a todos os meus erros” (Eike Batista)

Quando estava prestes a desistir do seu empreendimento de mineração de ouro, os investimentos começaram a dar resultados espetaculares, gerando cerca de um milhão de dólares ao mês. Naquele momento, com 23 anos, Eike decidiu vender o negócio por seis milhões de dólares e em seguida, refletiu sobre o que iria fazer com o dinheiro. Provavelmente este valor seria suficiente e tentador para qualquer um deixar definitivamente de trabalhar e viver dos juros de seu capital.

No entanto, Eike decidiu utilizar este dinheiro para iniciar uma série de negócios que seriam seu grande laboratório de negócios que conseguiriam arrecadar dinheiro, ou apenas servir de experiência sobre o que não fazer, nas mais diversas áreas de atuação.

Vale lembrar que Eike Batista, nunca teve apego emocional aos seus negócios. Apesar de se orgulhar muito deles, as oportunidades de aquisição e expansão de seus negócios, era visto com a mesma frieza técnico-econômica do que as possibilidades de venda parcial ou total de suas empresas.

Após sucessos obtidos em operações ligadas a indústria de mineração, Eike também enfrentou diversos fracassos empresariais. Episódios como a siderúrgica na Bolívia, que encontrou diversos problemas com o poder público nacional e foi estatizada gerando um prejuízo de sessenta milhões de dólares, a JPX, empresa automobilística que construía jipes no país, a EBX Express, empresa de entregas expressas, ou ainda a Clarity Cosméticos, fundada junto com Luma em 1993 são outros exemplos

de que nem todos os negócios emplacados por Eike foram bem sucedidos. Ainda sim, Eike percebe que os mesmos foram muito importantes para o ganho de experiência empreendedora, e desenvolvimento de diversas competências.

5.2. Primeiro Período: A Era MMX

Este período é foi claramente um marco para a história do grupo. Daquele momento em diante, os passos tomados durante o processo de elaboração e implementação da empresa, seria utilizado como modelo para ser utilizado sempre que possível em todos os seus novos negócios de grande porte posteriores.

A MMX foi a primeira empresa a ter planos de ser uma empresa de grande expressão nacional, em tempo recorde e se minimizando sempre o uso de capital próprio, não só para os planos de expansão, mas também para o próprio plano de implementação dos projetos descritos no plano de negócio da empresa. Esta última parte seria uma marca das grandes empresas do grupo, assim como alvo de grande parte das críticas sobre os crescimentos exponenciais do patrimônio do sócio controlador Eike Batista. Na MMX em conjunto com a LLX, assim como nas três grandes empresas posteriores (MPX, OGX e OSX) a principal captação monetária e mais barata, o mercado acionário, seria acionado em ainda em etapas pré-operacionais.

Os quatro eventos críticos desta etapa são os seguintes:

- 1) Formação de corpo executivo e técnico
- 2) Formação de Parcerias Estratégicas
- 3) Preparação e realização da primeira oferta pública de ações do grupo
- 4) Venda de projetos

5.2.1. Evento Crítico 1: Formação de corpo Executivo e Técnico da MMX

Uma vez que MMX dispunha de ativos de qualidade, e um plano de crescimento estruturado, o grande desafio inicial da empresa era compor uma equipe suficientemente capacitada para levar adiante o plano idealizado por Eike Batista e sua equipe empreendedora. A busca se deu seguindo uma ordem hierárquica, partindo dos executivos, com maior poder de decisão, até a busca por técnicos e demais colaboradores indispensáveis para a composição de uma empresa do porte da MMX.

A primeira grande negociação e contratação foi a de Rodolfo Landin. Landin, que apesar de não possuir experiência em qualquer tipo de extração e processamento de minérios, possuía enormes competências na parte de gestão. Na parte técnica, a maior parte de sua experiência provinha da área de extração e processamento de petróleo, que também é um recurso natural, dependente de estudos geológicos e que está associado a grandes riscos geológicos.

Outros executivos de grande experiência em diversos setores e empresas foram trazidos para a formação do corpo executivo da empresa, mas o grande foco para a parte técnica foram os recursos humanos provindos de grandes empresas de mineração e siderurgia. A empresa que possuía o maior knowhow na mineração de minério de ferro não só no Brasil, mas também no mundo, a Vale, anteriormente chamada de Cia Vale do Rio Doce, foi então um dos grandes focos para a busca de recursos humanos. As vantagens de buscar recursos da Vale, além dos quesitos técnicos, era a grande quantidade de funcionários da empresa, o que faria com que qualquer tipo de retaliação pudesse ser minimizada e postergada.

Outro fator que contribuiu para que as buscas de recursos humanos viessem prioritariamente de uma mesma empresa era a necessidade urgente de recursos humanos, que seguindo indicações de recursos por funcionários

recém contratados, agilizava o processo, além da necessidade de coesão e entrosamento dos recursos humanos. Como já havia relação profissional posterior entre os funcionários, a formação de equipes e interrelação entre áreas e pessoas foi bastante facilitada e as equipes tardaram muito menos tempo para gerar os resultados esperados.

Para trazer estes recursos humanos, de uma empresa multinacional, consolidada, e com programa de remuneração bastante atrativo para seus funcionários, houve a necessidade de um esforço adicional por parte da MMX, obrigando-a a oferecer melhores cargos e salários, haja visto o risco envolvido na troca de empresas por parte dos funcionários. Soma-se a isto, o fato do momento de aquecimento exponencial do mercado de mineração de minério de ferro, que atraia os olhos de grandes empresas e investidores para o mercado, valorizando as pessoas nele inseridas.

Para atrair principais executivos da empresa, este desafio era ainda maior. Abandonar carreira consolidada por eles em suas empresas por longo de vários anos era muito mais arriscado do que para outros em início de carreira. Caso o projeto não desse certo, as possibilidades de recolocação destas pessoas ficaria bastante limitada e dificilmente voltariam diretamente a uma posição melhor ou equivalente ao que tinham em suas empresas de origem. Para eles então, grande parte do benefício, envolvia a participação acionária na empresa, fato que já era comum em várias empresas no mundo, mas foi mais agressiva e facilitada na MMX pela proximidade e interesse do acionista controlador da empresa.

Os principais altos executivos que faziam parte da primeira equipe Diretoria da MMX que conduziram a mesma até o momento de venda dos ativos dos projetos MMX Minas-Rio e MMX Amapá eram:

- Eike Batista: Principal executivo e sócio controlador do grupo EBX. Bacharel em engenharia metalúrgica pela University of Aachen, Alemanha, desde sua graduação, tem sido um empreendedor bem-sucedido, dirigindo o grupo EBX por mais de 20 anos.

- Luiz Rodolfo Landim Machado: Diretor Geral e Relações com Investidores. Landim é engenheiro graduado na Universidade Federal do Rio de Janeiro, com pós-graduação em administração pela Universidade de Harvard e em engenharia pela Universidade de Alberta, no Canadá. Landim foi engenheiro da Eletrobrás S.A., de Furnas Centrais Elétricas S.A. e acumulou carreira de mais de 26 anos no sistema Petrobras, inclusive a Diretoria de Gás Natural e a Presidência da Petrobrás Gás S.A. - GASPETRO. Em 2003, foi nomeado Diretor-Presidente da Petrobrás Distribuidora S.A. - BR, maior distribuidora de combustíveis do Brasil.

- Nelson José Guitti Guimarães: Diretor responsável pela área financeira. Engenheiro civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, engenheiro de petróleo pela Universidade Petrobrás e MBA Executivo pela COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Acumulou carreira de mais de 23 anos no sistema Petrobrás. Foi Diretor Financeiro da Petrobrás Distribuidora S.A. e Diretor Executivo de Estratégia e Planejamento da Petrobrás Gás S.A. – GASPETRO.

- Adriano José Negreiros Vaz Netto: Diretor responsável pela área administrativa e ambiental. Bacharel em Economia pela Universidade Cândido Mendes, Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela COPPEAD/UFRJ. Adriano Vaz concluiu curso de especialização em planejamento estratégico pela *University of Michigan*, possuindo mais de 15 anos de experiência nos campos de planejamento estratégico e vendas e marketing. Trabalhou para as maiores companhias brasileiras, como Brasil Telecom e o Banco Boavista.

- Dalton Nosé: Diretor responsável pela área de metalurgia. Dalton Nosé é bacharel em engenharia metalúrgica pelo Instituto Mauá de

Tecnologia. Antes de juntar-se à MMX, dedicou-se por 20 anos ao Grupo Korf e também foi conselheiro da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). É especialista em desenvolvimento de projetos e implantação de novas tecnologias industriais.

- Joaquim Martino Ferreira: Diretor responsável pela área de Mineração. É bacharel em engenharia elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Dentre vários programas de especialização concluídos, destacam-se os de Mineração e Tratamento de Minérios, Aplicação de Matérias Primas na Siderurgia e Finanças Corporativas. Possui 27 anos de experiência na implementação e operação de projetos industriais. Ocupou cargos como Superintendente da Mina de Casa de Pedra (CSN), Diretor de Pelotização e Metálicos da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Diretor da Mina de Carajás e do Porto de Ponta da Madeira. Foi também membro do Conselho de Administração e de Comitês Técnicos de joint ventures da CVRD como parceiros europeus e asiáticos.
- José Luiz Amarante: Diretor Comercial Adjunto da MMX. Foi diretor da CVRD International e da Rio Doce Manganês. Possui 28 anos de experiência em mineração, principalmente no sistema CVRD, onde trabalhou durante 23 anos. Jose Luiz Amarante é engenheiro de minas pela Escola de Minas de Ouro Preto e pós-graduado pela Escola de Minas de Paris.
- Paulo Carvalho de Gouvêa: Diretor responsável pela área jurídica. Paulo Carvalho de Gouvêa é bacharel em direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Trabalhou nas firmas de advocacia Baker & McKenzie e Veirano Advogados Associados, especializando-se nas áreas de direito societário, comercial e tributário. Em 1997, juntou-se à MMX como advogado e foi promovido a Diretor Jurídico. Gouvêa foi membro do Conselho de Administração da Minera Mantos de Oro (La Coipa) de 1999 a 2001.

- Ricardo Antunes Carneiro Neto: Diretor-Presidente da LLX Logística S/A, subsidiária da MMX, responsável pela área comercial e logística. Ricardo Antunes é bacharel em engenharia metalúrgica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e mestre na mesma área pela *Imperial College* em Londres. Dedicou 23 anos à CVRD, exercendo nesse período diferentes posições, como Diretor de Pelotas e Metais, Diretor de Novos Negócios e CEO da Rio Doce International. Possui vasta experiência na implementação e operacionalização de projetos, bem como na comercialização de minérios e metais.

- Eliane Aleixo Lustosa: Diretora Financeira da LLX Logística S.A. É Mestre em Economia e Doutora em Finanças pela PUC-RJ. É também Conselheira do IBGC e integra o Conselho Consultivo do Banco Privado Português. Foi Vice Presidente de Finanças e Controle do Grupo Abril; Diretora Executiva Financeira do Ponto Frio; Diretora Financeira e de Investimentos do Fundo de Pensão da Petrobras – Petros; Professora da PUC-RJ; e Conselheira de empresas como Perdigão (vice-presidente); Coteminas, CPFL, Playcenter, Tele Norte Celular, Americel e Telet (vice-presidente em exercício), ICSS (presidente).

É possível perceber pelos currículos dos executivos do grupo, que não só as capacidades técnicas e de gestão foram avaliadas nestes processos de contratação, como também capacidades de implementação de projetos. Para o grupo, era importante que estas pessoas, tivessem a habilidade de ter uma visão global da empresa, não se concentrando seus focos exclusivamente para suas áreas de atuação.

Este fator foi determinado pelo perfil do empreendedor Eike Batista, e sua visão de uma empresa com um espírito de dinamismo fora do comum no mercado. Para ele, era preciso que todos os gestores pudessem enxergar tudo o que estivesse acontecendo dentro da empresa e do mercado, para

que a mesma estivesse sempre prontamente preparada para possíveis aquisições ou vendas de ativos de forma extremamente ágil e eficiente, sem que a condução dos projetos em andamento fosse afetada.

Eike tinha consciência de que o projeto era demasiadamente ariscado, e tudo isso seria diretamente refletida no valor de mercado da empresa. O aproveitamento de uma oportunidade poderia significar uma grande vitória, abrindo caminhos para outras empresas seguindo o modelo implementado, ou o maior fracasso de sua vida.

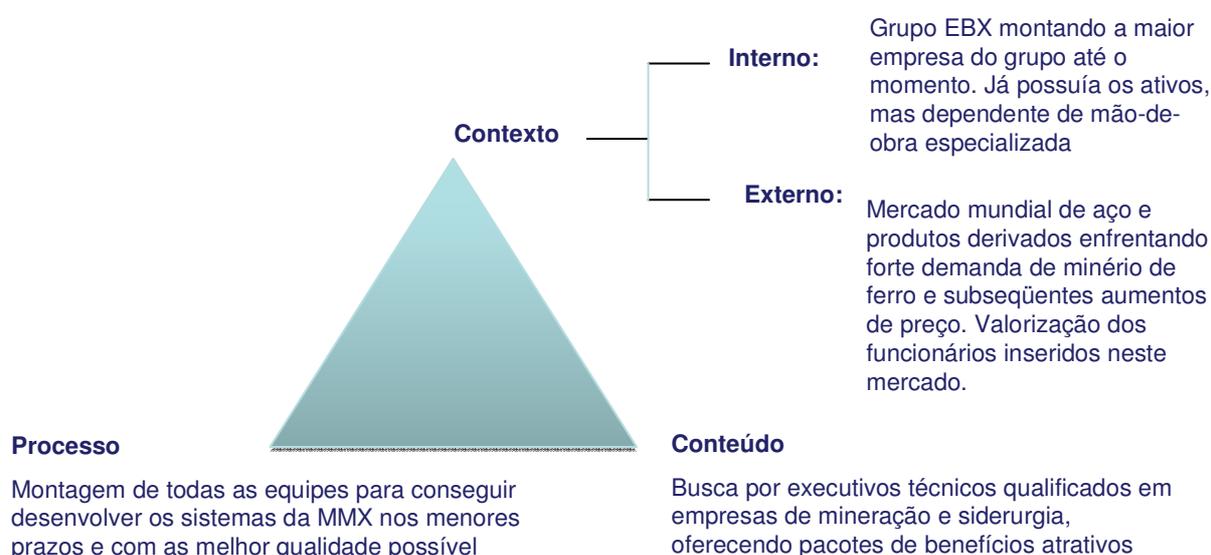


Figura 32: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2. Evento Crítico 2: Formação de Parcerias Estratégicas

Depois de estabelecidos os principais executivos do grupo, o projeto ainda enfrentava escassez financeira para sua implementação efetiva. De 2005 a 2007 os investimentos da MMX somavam cerca de 413 milhões de reais, cerca de apenas 10% do total previsto de mais de 4 bilhões de reais para o início das operações dos sistemas. O dinheiro colocado pelo já milionário Eike Batista para o projeto não seria suficiente para este desenvolvimento, sendo preciso então arrumar formas de financiamento da empresa.

Tabela 3: Resultados consolidados da MMX até 2007

Investimentos Realizados (em milhões de reais)	Período de seis meses encerrado em 31 de junho de 2007	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2005
Sistema MMX Amapá	115,2	41,1	0
Sistema MMX Minas-Rio	80,9	66,0	0
Sistema MMX Corumbá (Mina)	2,2	25,4	14,6
Sistema MMX Corumbá (Usina de Ferro Gusa)	51,8	16,5	0
Total do investimento	250,1	149,1	14,6

Fonte: Apresentação de resultados da MMX 2007 (www.mmx.com.br/ri/)

Tabela 4: Projeções dos inícios de operação das unidades da MMX

Projeto	Início Estimado das Operações	Valor Estimado do Investimento (R\$ Milhões)
Sistema MMX Corumbá		224
Mina Corumbá	Dez/05	72
Usina de Ferro Gusa	Ago/07	86
Produtos Semi-Acabados Corumbá	Jul/09	66
Sistema MMX Amapá		1.000
Mina Amapá, Expansão da Ferrovia do Amapá e Construção do Terminal de Minérios do Amapá	Dez/07	357
Usina de Ferro Gusa	Jul/10	643
Produtos Semi-Acabados Amapá	Dez/10	
Sistema MMX Minas-Rio		2.787
Minas Minas Gerais, Mineroduto e Porto do Açú (primeira fase)	Fev/10	2.354
Usina de <i>Pellet feed</i>	Mai/11	433

Fonte: Apresentação de resultados da MMX 2007 (www.mmx.com.br/ri/)

Conforme comentado, os financiamentos bancários são a forma mais usual na busca por recursos para expansão e implementação de projetos no país e no mundo. No entanto, as taxas exigidas para a liberação destes valores pelos Bancos, ou seja, o custo deste capital é diretamente proporcional ao risco enfrentado pelo negócio. Projetos de expansão de empresas já operacionais, de produtos ou serviços com contratos de fornecimento já estabelecidos, costumam ser o principal destino deste modelo de financiamento.

A fase em que a MMX se encontrava ainda estava distante deste momento e, portanto, caso optasse por buscar bancos para um grande montante de financiamento, os custos atribuídos a eles seriam demasiadamente grandes. Ainda com muitos mais desafios que credibilidade, uma captação via abertura de capital ainda seria muito prematura, podendo subvalorizar o preço atual da ação, em relação ao que era esperado pelos executivos da organização.

Outro fator que foi determinante para esta ação foi uma busca por credibilidade no mercado. Embora a equipe técnica pudesse trazer reputação a empresa, os riscos envolvidos e a magnitude do projeto ainda geravam muita desconfiança do mercado, e poderiam gerar dificuldades para a busca de clientes para assinaturas de contratos de longo prazo para o fornecimento de minério, negociações junto a fornecedores, e uma desvalorização da empresa, que tinha planos futuros de abertura de capital no mercado.

Desta forma, a MMX buscou no mercado, grandes empresas que mineração, que possuíssem histórico e reputação representativos no mercado, e que estivessem interesse na compra de participação nos sistemas produtivos da empresa. Devido ao alto preço do minério de ferro e suas expectativas futuras de contínuo crescimento, foram encontradas duas empresas que compraram assim, parte de dois projetos da MMX.

Em março e abril de 2007, a MMX vendeu 30% do sistema MMX Amapá para a mineradora Cleveland Cliffs Inc. e 49% do sistema MMX Minas-Rio para a Anglo American plc, respectivamente, ficando a MMX com as participações acionárias como se segue:

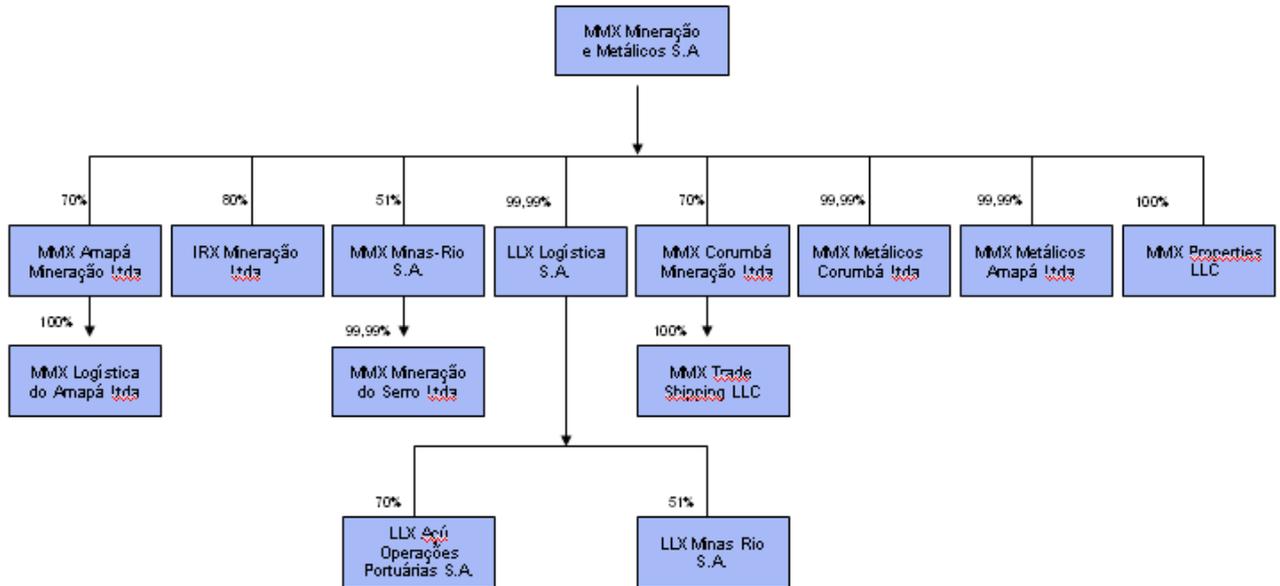


Figura 33: Empresas subsidiárias da MMX S.A.

Fonte: Prospecto Definitivo de Oferta pública inicial da MMX

Esta venda representou mais um grande passo em busca da implementação dos sistemas produtivos da MMX e sua representatividade no cenário nacional e internacional de minério de ferro.

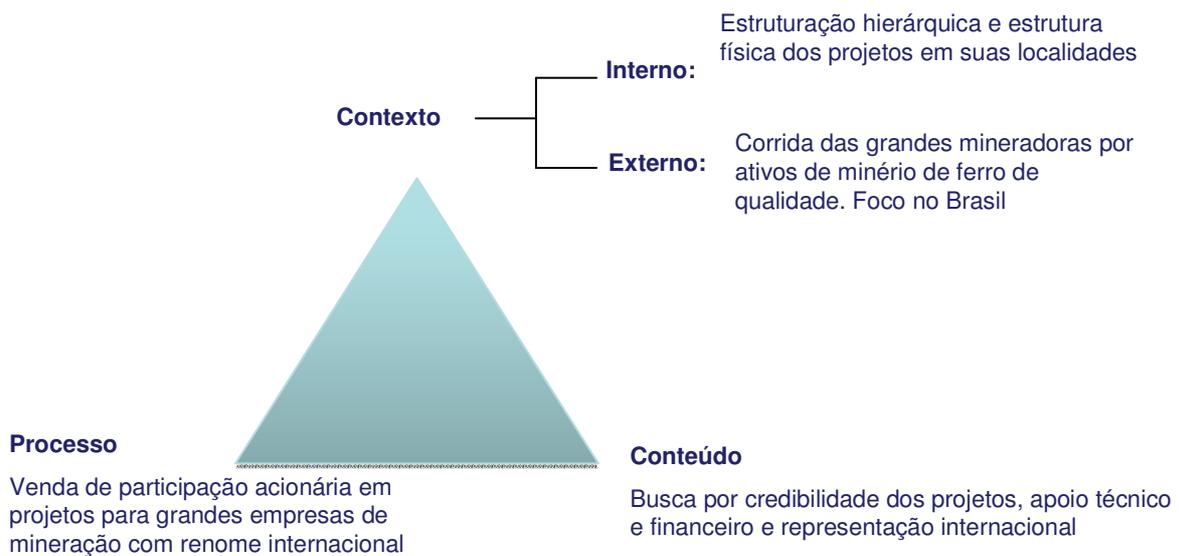


Figura 34: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3. Evento Crítico 3: Primeiro IPO do grupo

Mesmo com o aporte de 1,15 bilhões de dólares por parte da Anglo American somados aos 133 milhões de dólares por parte da Cleveland Cliffs, os sistemas ainda não teriam capacidade financeira de se estabelecer operacionalmente. Um grande aporte financeiro ainda seria necessário para esta implementação.

Apesar de ainda pré-operacional, isto é, ainda sem geração alguma de caixa da empresa, o grupo enxergou que este seria um momento possível para a realização da primeira oferta pública inicial de ações do grupo EBX.

Esta etapa da história da MMX e do grupo exigia um grande desafio de estruturação interna uma vez que a empresa deveria, como exigência do órgão regulador, atender a uma série de requisitos. Este órgão regulador no país é a Comissão de Valores Mobiliários, ou CVM, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei nº 6.385, de 07/12/196, cujas atribuições são a normatização, regulamentação, desenvolvimento, o controle e a fiscalização do Mercado de Valores Mobiliários do País.

Segundo a CVM, a abertura do capital de uma empresa transcende à simples obtenção de recursos. Uma empresa aberta amplia de forma dramática seu círculo econômico e social de relacionamento, o qual, nas empresas fechadas, geralmente se restringe a empregados, fornecedores, bancos e clientes. A abrangência desse relacionamento implica uma exposição pública de suas decisões de negócios e de planejamento muito maior.

O processo de abertura de capital de uma empresa requer o pedido de registro da empresa como companhia aberta, para que seus títulos possam ser negociados em bolsa ou mercado de balcão. Concomitantemente com o pedido de abertura de capital é possível ser

solicitado o registro e a autorização para a distribuição de novos valores mobiliários através de subscrição pública (underwriting), sendo o processo de análise, o registro e o deferimento efetuados segundo os ditames das Instruções CVM Nos 13/80 e 202/93.

Este processo exige o cumprimento de uma série de etapas, semelhantes para os diversos valores mobiliários, como se segue ⁶:

- Análise preliminar;
- Contratação de Auditoria Externa Independente;
- Contratação de Intermediário Financeiro;
 - Adaptação dos Estatutos;
 - Contrato de Coordenação e Distribuição;
 - AGE deliberativa da operação = Autorização da Assembléia Geral;
 - Nomeação de um Diretor de Relações com Investidores;
 - Criação de uma área de atendimento aos acionistas/debenturistas;
 - Processos de obtenção dos registros na CVM (registro da emissão e registro de companhia);
 - Processo de registro da empresa em Bolsa de Valores ou no Mercado de Balcão Organizado;
 - Anúncio de início de distribuição pública; e
 - Anúncio de encerramento de distribuição pública.

Este processo por tanto, que portanto, trouxe benefícios além dos financeiros com a arrecadação de 1,12 bilhões de reais por parte da MMX, abrigou o grupo a uma reestruturação organizacional e financeira que fizesse com que seus mecanismos de funcionamento estivessem de acordo com os mais altos padrões de governança corporativa exigidas no país.

A MMX ainda tinha planos para lançamento de ações na bolsa de Toronto no Canadá, o que a obrigaria a adequação a lei de governança

⁶ Fonte: Sítio da internet da Comissão de Valores Mobiliários

corporativa Sarbanes-Oxley. A lei Sarbanes-Oxley, ou SOX, surgiu no final da década de 90 nos Estados Unidos, após empresas como Enron, Tyco, HealthSouth e WorldCom entraram em processo de falência em decorrência dos graves escândalos contábeis, gerando uma forte crise no mercado de capitais norte-americano. A lei tinha como objetivo então a recuperação da credibilidade do mercado de capitais evitando a incidência de novos erros como os que contribuíram para a quebra de grandes empresas.

Sendo mais exigente que as exigências da CVM, uma adequação a lei Sarbanes-Oxley colocou a empresa com uma estrutura de governança corporativa comparável com as maiores empresas do mundo, gerando bastante credibilidade no mercado e muito maior confiança interna e externa no cumprimento do plano de negócios de implementação dos desafiantes sistemas produtivos propostos.

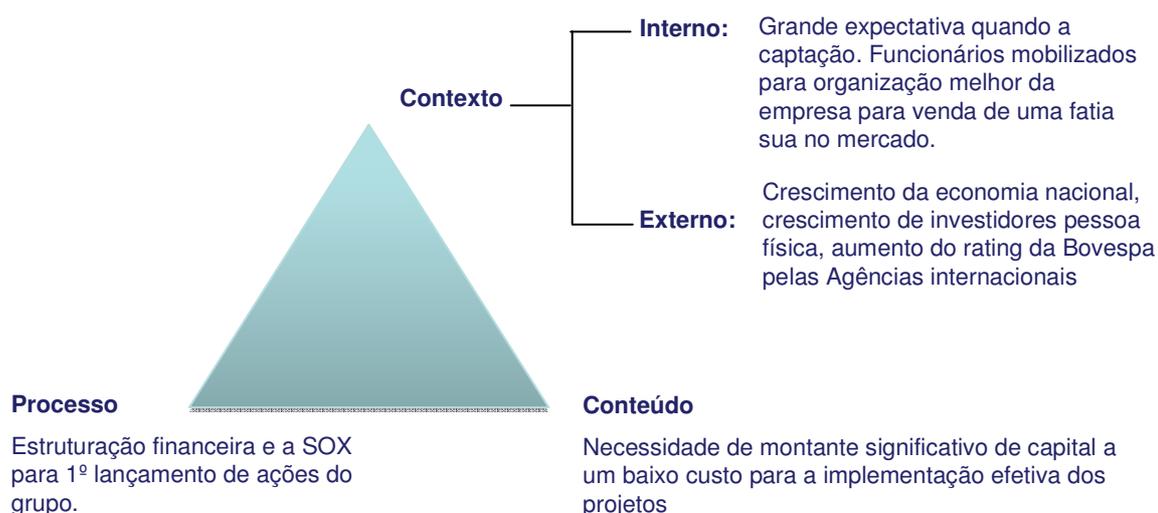


Figura 35: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4. Evento Crítico 4: Venda de Sistemas Produtivos da MMX

Na medida em que o plano de negócios da empresa foi sendo implementado com sucesso, o valor da empresa no mercado foi valorizado como tal. Acompanhado pela escalada de preço do minério, as ações da

empresa desde seu lançamento até junho de 2008 sofreram valorização de 557%. Grandes barreiras como licenças ambientais, aquisições fundiárias para construção de mineroduto e portos, e assinatura de grandes contratos de fornecimento de equipamentos e serviços já haviam sido transpostos.

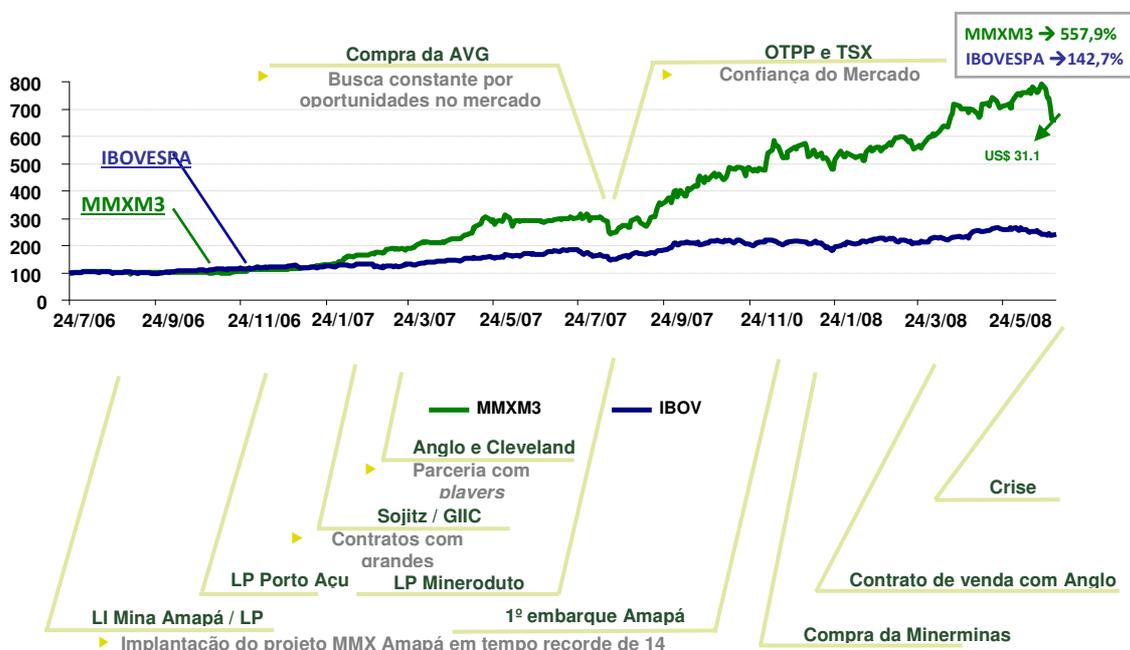


Figura 36: Valorização das ações da MMX frente ao Ibovespa, relacionado os principais acontecimentos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da Bovespa

O mercado agora dava muita atenção a MMX como um grande potencial competidor, fornecedor ou cliente. Analistas de mercado já consideravam a produção futura da MMX como ponto importante no balanço de oferta e demanda de minério de ferro no mundo. Isso despertou um grande interesse em especial por outras mineradoras, que, observado o histórico de crescimento recente, ainda esperavam uma grande potencial valorização de suas ações. A Anglo American, que apesar de ser uma das cinco maiores mineradoras do mundo, ainda não tinha grande ativos de minério de ferro, e já essa sócia do maior sistema produtivo do grupo, tinha interesse especial na MMX. No mercado internacional, também observasse muito especulação em torno de movimentos de fusões e aquisições de

grandes empresas multinacionais, como a tentativa da BHP Billiton de aquisição da Rio Tinto e da Vale de aquisição da Xtrata.

Dentro do grupo EBX ao mesmo tempo, estava surgindo uma nova empresa também baseada em recursos naturais, a OGX Petróleo e Gás, criada para explorar e produzir petróleo e gás e com potencial de ser a maior empresa do grupo. O grupo EBX, apesar da grande valorização das ações da MMX, não dispunha ainda de caixa gerado por nenhum negócio, suficiente para a criação de uma nova empresa deste porte. Seria necessária então uma nova ação de venda de participação acionária junto a MMX.

Após um início de negociação que se inicia em janeiro de 2008, em 31 de março de 2008 a MMX divulga fato relevante, obedecendo as normas da CVM, onde comunica a venda da participação dos sistemas MMX Amapá e MMX Minas-Rio para a Anglo American, pelo valor de 5.518.547.123,63 de dólares numa operação singular para o grupo EBX.

A operação foi realizada após uma operação de cisão da MMX em duas empresas, uma chamada de nova MMX, que manteve os sistemas MMX Corumbá e o recém montado MMX Sudeste, composto pelos ativos AVG Mineração e Minerminas, localizado na região de Serra Azul em Minas Gerais e a Iron X, nova empresa que deteria as participações da antiga MMX nos Sistemas MMX Minas-Rio (49%) e MMX Amapá (70%). Esta cisão foi importante para que a venda não fosse realizada pela MMX e sim por Eike Batista e certos administradores acionistas minoritários da MMX, e possibilitasse Eike de direcionar parte deste capital na incubação da OGX.

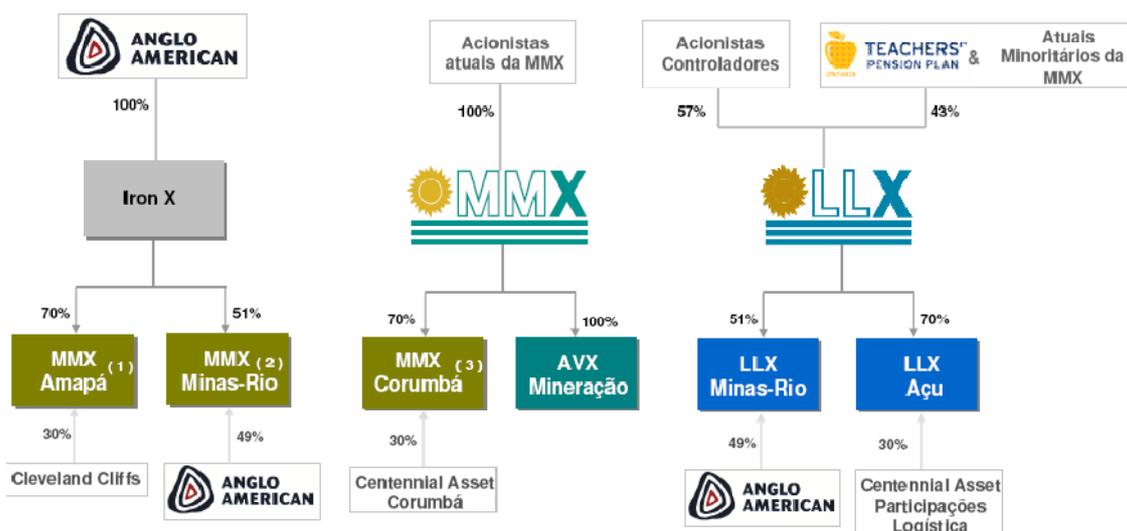


Figura 37: Estrutura da MMX e LLX após a venda de sistemas produtivos MMX Minas-Rio e MMX Amapá para a Anglo American

Fonte: Apresentações corporativa da MMX (<http://www.mmx.com.br/ri/>, acessado em Novembro de 2008)

Como efeito colateral deste processo para a MMX foi a perda considerável de recursos humanos para a Iron X conseguidos com bastante custo e já bastantes coesos dentro da estrutura da empresa. Como exigência para a compra pela Anglo American, a empresa selecionou livremente todos os recursos humanos que desejarium para a formação de sua estrutura de minério de ferro no Brasil.

O processo de reestruturação da MMX foi turbulento, mas não poderia ser demasiado devagar por conta das necessidades de estruturação dos sistemas remanescentes. Então em Julho de 2007 a MMX divulga um novo plano de negócios com grandes planos de expansão da empresa, com o desafio por exemplo, de sextuplicar a produção de minério de ferro em quatro anos.

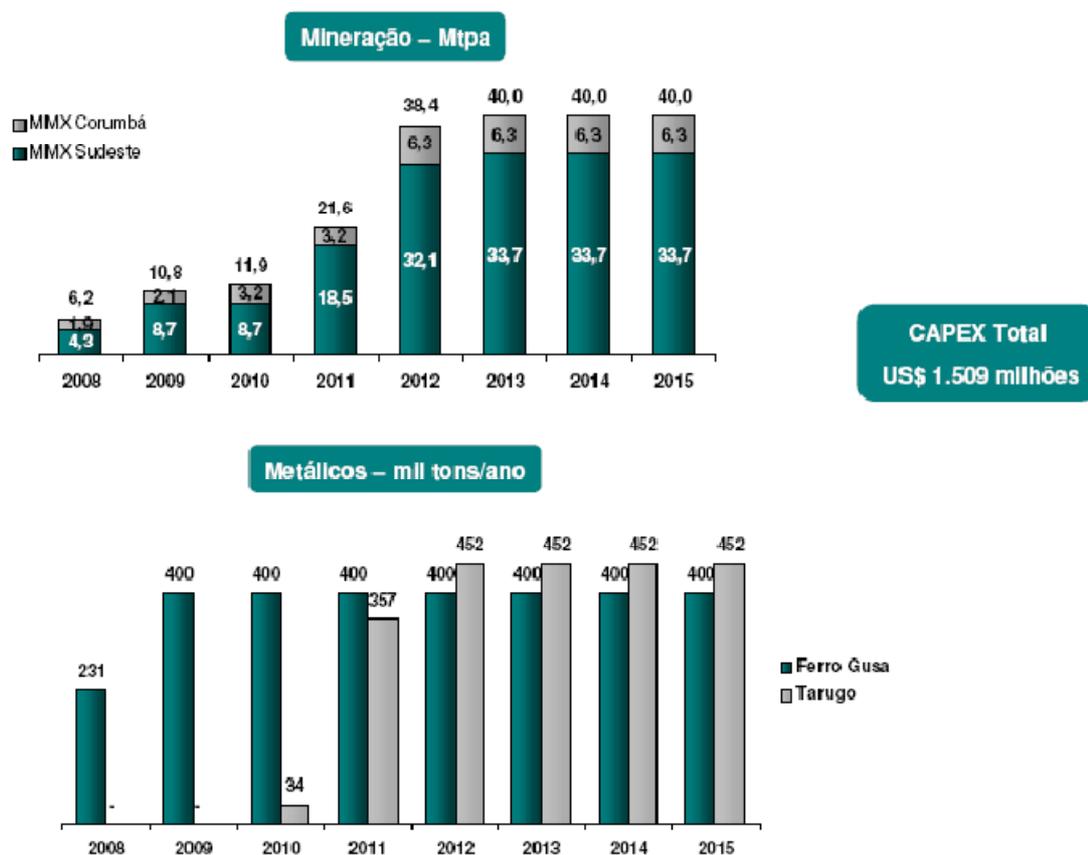


Figura 38: Projeções de Produção das Unidades da MMX

Fonte: Plano de negócios da MMX de 25 de julho de 2007

Esta venda, apesar de vista por alguns no mercado como uma grande operação especulativa da MMX e categorização da MMX como vendedor de projetos, possibilitou ao grupo EBX encaminhar a OGX para poder ser a maior empresa do grupo e em 2009 uma das 50 maiores empresas de energia do mundo* Fonte PFC Energy 2009

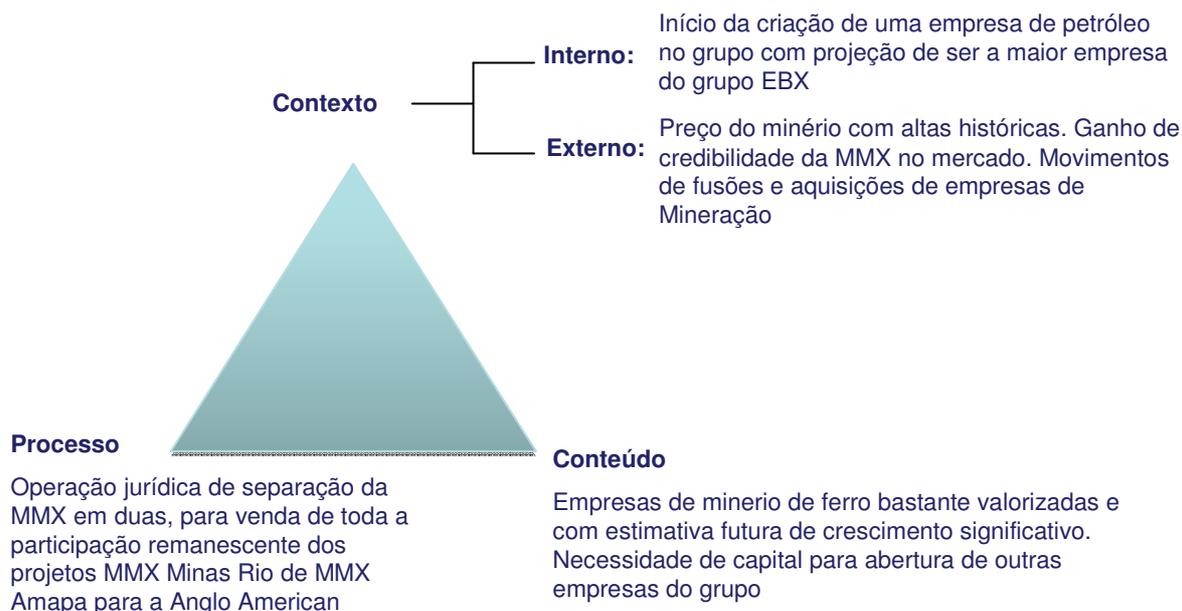


Figura 39: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Período 2 (de 2007 a 2010): A ascensão da OGX

O período de nascimento e ascensão da OGX foi um dos maiores marcos do grupo EBX na sua história. A entrada desta empresa para o conglomerado significou não só um novo direcionamento do grupo, que tinha na mineração e logística seu maior expertise e historia como colocaria Eike Batista como homem mais rico do país e um dos maiores do mundo.

Para entendimento das etapas desta adaptação estratégica do grupo EBX, o mesmo foi dividido em três eventos críticos:

- Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa;
- Evento Crítico 2: Aquisição de Ativos;
- Evento Crítico 3: Oferta Pública Primária de Ações

5.3.1. Evento Crítico 1: Formação de Equipe para implantação da empresa

A OGX nasceu através de um estudo de oportunidade identificada pelo grupo, capitaneada inicialmente por Rodolfo Landin, que possuía grande credibilidade junto a Eike, e enorme experiência profissional na indústria de petróleo e gás. Landin, junto a equipe empreendedora da EBX, observando os grandes sucessos da Petrobrás e outras empresas multinacionais atuando no Brasil, idealizaram a possibilidade de criação de uma empresa que pudesse se aproveitar desta oportunidades. Dentre os principais fatores que motivaram a criação da empresa foram:

- a. Aumento significativo do sucesso exploratório da Petrobrás nas bacias sedimentares brasileiras, principalmente na Bacia de campos nos últimos anos;
- b. Possibilidade de obtenção de recursos humanos extremamente qualificados na Petrobrás, através do usual pagamento de altos bônus;
- c. Possibilidade de obtenção de ativos através dos leilões da ANP;
- d. Crescente preço do petróleo no mercado internacional.

O sucesso na exploração de petróleo está intimamente ligado ao conhecimento humano na interpretação das sísmicas obtidas através de operações de alto alta tecnologia. Sendo o custo da exploração de um único poço marítimo (*offshore*) pode chegar até 200 milhões de dólares, o os descobrimentos de jazidas é o fator mais determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa de petróleo focada somente na exploração e produção. Assim, para a OGX, o processo de contratação seria focado em competências técnicas e novamente ofereceria altos bônus aos seus executivos, vinculado aos resultados e valorização da empresa.

O processo começou com a contratação de Paulo Mendonça então Gerente Geral e Gerente Executivo de Exploração da Petrobrás e Francisco

Gros, ex-presidente da Petrobrás, BNDES e Banco Central. O segundo foi presidente da empresa de setembro de 2007 a abril de 2008, enquanto que o segundo, foi o grande responsável por formar a equipe técnica que viria a ser formada na empresa.

Sob a liderança de Paulo Mendonça, enquanto atuavam na Petrobras, a equipe da OGX participou da campanha exploratória mais bem sucedida da história do Brasil. De acordo com esta equipe da exploração e produção de petróleo da Petrobras, esta campanha gerou a descoberta de mais de 9 bilhões de boe, com um índice de sucesso exploratório de mais de 60% em águas profundas e 50% em águas rasas e em terra. A equipe técnica da Companhia foi ainda fortalecida por Reinaldo Bellotti, como Diretor de Produção e Desenvolvimento. Reinaldo Bellotti com 31 anos de experiência na Petrobras foi Chefe de Serviços Compartilhados Especiais de E&P, Diretor Executivo da Petrobras America Inc. e Gerente de Produção da Bacia de Campos.

Após seu período na MMX, Rodolfo Landin, foi então chamado por Eike para dirigir a OGX, em 2008, ficando Francisco Gros com a vice-presidência do Conselho de Administração do Grupo, liderado por Eike Batista. Landin, que por sua vez já estava extremamente alinhado com a dinâmica de negócios da EBX, seria importante para que a OGX pudesse seguir alguns dos passos traçados pela MMX para alcançar um crescimento exponencial. O organograma da OGX em novembro de 2008 era o seguinte:



Figura 40: Organograma da OGX em Novembro de 2008

Fonte: apresentações de RI da OGX (<http://ri.ogx.com.br/> em novembro de 2009)

Com alguns incrementos e modificações, esta continua sendo a equipe da OGX responsável pela grande sucesso alcançado pela empresa até o momento.

Muito mais do que competências técnicas, a equipe super enxuta da OGX conseguiu internamente mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Estas contribuições representam o próprio conceito de competências definido por Fleury e Fleury (2001).

A aquisição deste ativo intangível foi provavelmente o principal fator pelo alto índice de sucesso geológico da OGX até Abril de 2010, com grandes descobertas de regiões com alta incidência de petróleo na Bacia de Campos, e com potencial para se transformar em uma nova província petrolífera no país. Este fato também acarretou o aumento do interesse de profissionais do mercado de óleo e gás por posições na empresa, principalmente, mas não se limitando, a novos profissionais já inseridos ou não na indústria.

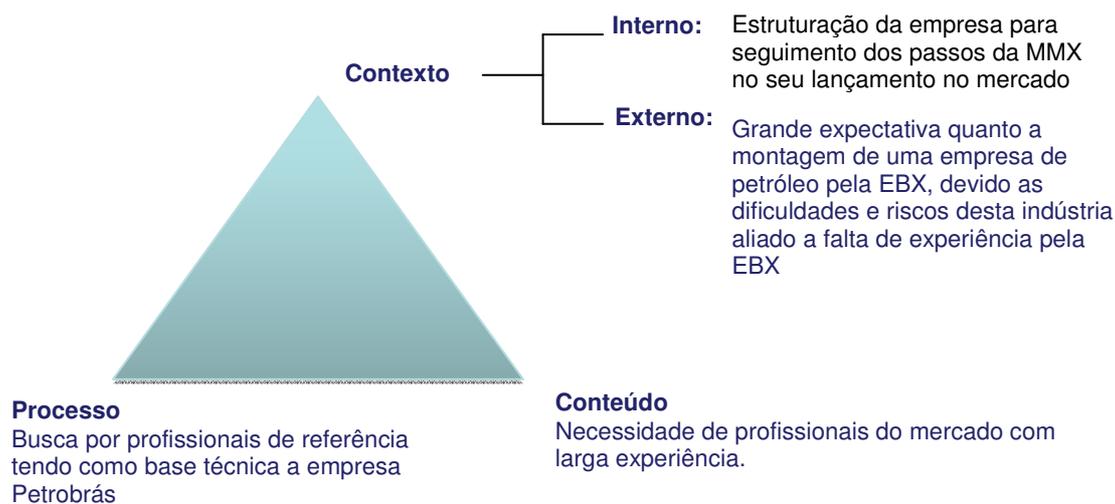


Figura 41: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 1, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2. Evento Crítico 2: Conquista de ativos de qualidade

Mesmo antes das grandes descobertas de campos gigantes de petróleo nas camadas pré-sal pela Petrobrás, O Brasil começava a despontar no início do século XXI como um grande potencial produtor de petróleo. As diversas bacias sedimentares em toda costa nacional, desde a abertura do mercado em 1998, atraíram muito interesse dos grandes grupos internacionais.

A forma de adquirir ativos para as empresas entrantes foi através dos leilões de concessões de blocos terrestres e marítimos por rodadas organizadas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, que sempre geraram muita expectativa e muitas vezes protestos de grupos nacionalistas contra a possibilidade de entrada de agentes multinacionais na exploração de riquezas brasileiras. Apesar de protestos, embargos e liminares, a maioria dos leilões foram validados, possibilitando o crescimento significativo da indústria no país.

Os leilões da ANP, proporcionaram a possibilidade de aceleração do crescimento da exploração e produção nacional, divisão de riscos exploratórios com contratos de *joint venture* para compra e exploração de blocos e maior oferta de empregos, uma vez que a entrada na Petrobrás era restrita a realização de concursos. Além disso, uma grande contribuição foi o impulso no desenvolvimento de mão-de-obra, fornecedores e tecnologia nacional, na medida em que o conteúdo nacional era uma exigência e de peso tão importante quanto o bônus pago, para a aquisição dos blocos.

A OGX quando se estabelece, encontrou um período turbulento nesta rotina de realização de leilões de blocos. A oitava rodada havia sido cancelada no final de 2006 em funções de liminares que questionavam a limitação de aquisição máxima de 3 a 6 blocos, quesito que claramente prejudicava a Petrobrás, que possuía o maior interesse e potencial de aquisição de blocos no país. Conforme mencionado anteriormente neste trabalho, na nona rodada, no ano seguinte, pouco antes da sua realização do leilão, foram retirados pelo Conselho Nacional de Política Energética, 41 blocos exploratório, sob a alegação da descoberta pela Petrobrás na região e uma nova província petrolífera com área de 800 km de extensão por 200 km de largura.

A qualidade e abundância de petróleo existentes nos campos de Iara, Guará e Tupi na região onde estes blocos se localizavam, colocavam o Brasil como um dos países com maior potencial petrolífero do mundo. Esta providência então mostrou-se uma ação estratégica para o país, que deveria então pensar a seguir qual seria a forma de explorar estas províncias, que pudesse ser a mais favorável para o país.

Com esta ação, no entanto muitas grandes empresas internacionais perderam o interesse nos blocos oferecidos, que se limitavam agora a somente blocos terrestres e marítimos de água rasa, com menores potenciais comparativamente aos blocos anteriormente mencionados. Para a OGX no entanto, esta retirada não teve impacto nas duas expectativas de aquisição, uma vez que segundo os critérios de classificação de operadores

de blocos da ANP, a OGX, por ser uma empresa sem histórico algum na indústria, não poderia comandar a operação de blocos marítimos localizados em áreas de águas profundas.

Para aproveitar ao máximo esta oportunidade de aquisição de ativos, previamente identificados pela equipe como com grande potencial de sucesso exploratório, a OGX necessitava ainda levantar os recursos financeiros suficientes para pagar os lances extremamente agressivos em cada um dos blocos de prévio interesse. O capital que colocado por Eike na criação da empresa e vinha sendo despendido para a estruturação física e hierárquica da organização não seria suficiente para um grande número de aquisições como desejado. Ainda sim, o momento da empresa era muito pouco favorável para a busca de grande montante capital pelos meios tradicionais, que seriam os agentes financiadores (bancos públicos e privados). Dispondo de não muito mais do que um plano de negócios, e parte dos profissionais competentes para implementá-lo, mas sem ativos e nenhum tipo de operação, os riscos daquele momento comprometeriam em muito os custos dos financiamentos em termos de juros, se é que fosse aceito por algum destes órgãos. Da mesma forma, um lançamento de ações prematuro não teria nenhum tipo de base para precificar as ações da empresa, e provavelmente nem seria aceito pela CVM, e ainda a busca por parceiros estratégicos só ocorreria se fosse numa posição muito favorável para o parceiro e desfavorável para a OGX.

O caminho encontrado então foi a busca por fundo de investimento privados, acostumados com riscos e que muitas vezes reservam fatias do seu capital para distribuí-lo em oportunidades de riscos variados conforme o exemplo abaixo:

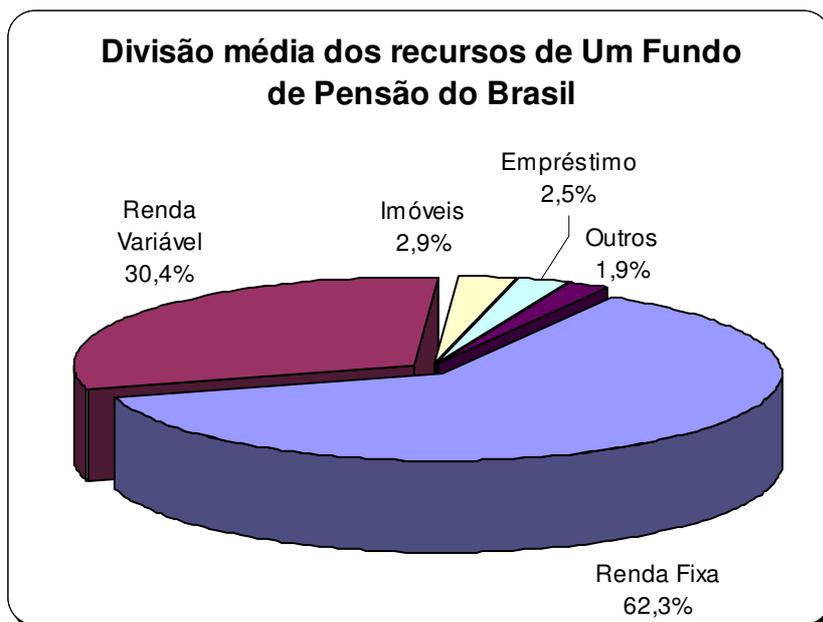


Figura 42: Divisão média dos recursos de um fundo de pensão do Brasil
 Fonte: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (Abrapp) 2009

Para a OGX, o histórico de sucesso de Eike Batista na MMX gerando uma conseqüente credibilidade, foi um fator bastante positivo neste processo, dentre os demais aspectos que pesavam negativamente, sendo percebido em especial pelo Ontário Teachers' Pension Plan, um fundo de pensão de professores da cidade de Ontário no Canadá, que já havia injetado capital de risco na implementação da MMX/LLX. Na MMX em Setembro de 2007 o fundo investiu 185 milhões de dólares para adquirir 15% da LLX, que na época fazia parte da MMX. Ainda sim, somente a credibilidade e a qualidade dos integrantes da empresa, não seria suficiente para garantir quaisquer resultados, pois não existia ainda nenhum ativo para que uma expectativa de receitas futuras fosse projetada e conseqüentemente a empresa pudesse ser precificada.

A estratégia de risco do grupo no momento foi a de buscar adquirir a maior quantidade de ativos que a equipe exploratória da empresa acreditava ter potencial de existência comercial de hidrocarbonetos, e a uma colocação privada de ações pudesse ser realizada logo em seguida para ao menos conseguir cobrir os investimentos de aquisição dos blocos. Esta operação foi

possível por existir um intervalo de tempo de três meses entre a realização do leilão e o efetivo pagamento dos bônus de aquisição dos blocos.

A aquisição pela OGX da participação em 21 blocos marítimos nas bacias de Santos (quatro blocos, com participação de 100% em cada), Campos (sete blocos, sendo cinco com participação de 100% e dois em parceria com a petroleira dinamarquesa Maersk, com 50% de participação para cada empresa, sendo a Maersk a operadora dos blocos), Espírito Santo (cinco blocos em sociedade com a petroleira francesa Perenco, que seria a operadora dos blocos, com 50% de participação para cada empresa) e Pará-Maranhão (cinco blocos com participação de 100%) totalizaram cerca de 6,4 mil km² de área exploratória e o pagando bônus de cerca de US\$ 1,471 bilhão, além do comprometendo com os mais altos níveis de conteúdo local, sendo a empresa mais comentada do leilão.

Muito celebrado pelo grupo, esta aquisição guiaria os passos do dimensionamento estrutural da empresa, e dava o potencial para a empresa de ser uma das maiores empresas de energia do mundo, colocando a EBX e Eike Batista em novo patamar de exposição e importância no cenário nacional e internacional.

Após a realização do leilão, o fundo OTPP observando um grande potencial de crescimento de valor prometido pelo OGX e EBX, mesmo antes da certificação de recursos realizado pela certificadora DeGolyer & MacNaughton, o fundo investiu 2,3 bilhões de reais na compra de uma participação de 10% na empresa, munindo-a para que pudesse efetivar a aquisição dos blocos de exploração leiloados. Além da entrada importante de capital, este evento contribuiu para uma primeira precificação relativa de mercado da empresa, que estaria portanto valendo em torno de 23 bilhões de reais na época, efetivando-se como a maior empresa do grupo EBX, e uma das maiores empresas de energia do país. Considerando a participação acionária da EBX na empresa, já colocava Eike como um dos homens mais ricos do país.

Ainda sim, o dinheiro restante disponível na empresa ainda seria insuficiente para sequer conseguir explorar todos os compromissos de perfurações de poços, trazidas junto com a compra dos blocos, haja visto os elevadíssimos custos de equipamentos e serviços necessários para tal. Era, portanto hora da OGX se preparar para uma nova rodada de busca por capital, seguindo o caminho trilhado pela MMX.

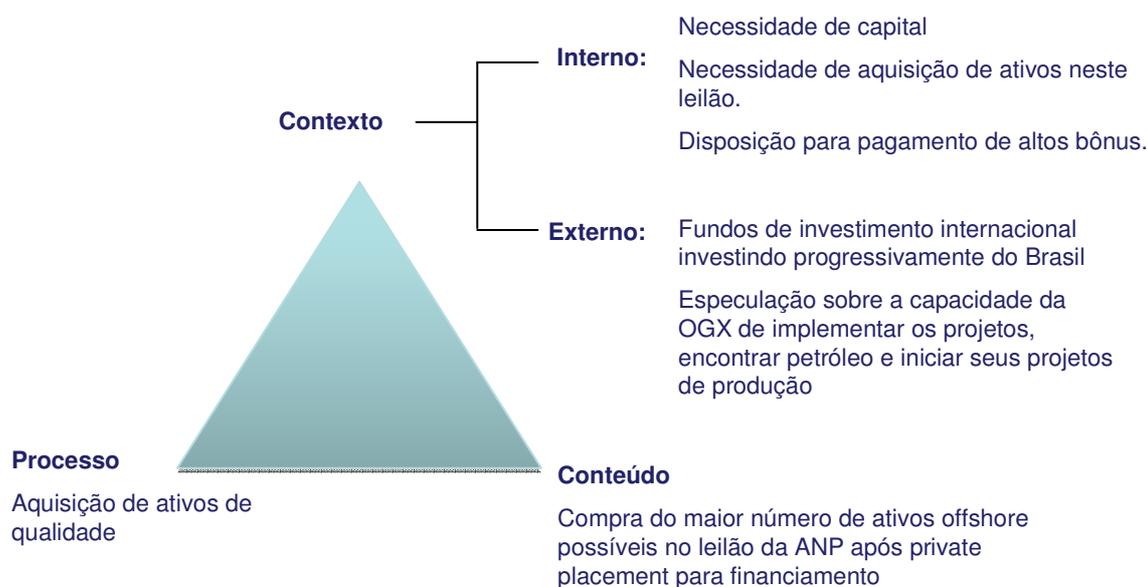


Figura 43: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3. Evento Crítico 3: Abertura de capital da OGX

Novamente de forma não convencional no mercado, a OGX planejou seu lançamento no mercado de ações como forma de acarear recursos para a fase exploratória de seus blocos e o desenvolvimento de alguns de seus campos¹. Cabe mencionar que, devido aos elevados investimentos para as atividades de exploração e ainda mais para o desenvolvimento de um campo de petróleo, já imaginava-se que por mais positivo que fosse o resultado da oferta pública de ações na Bovespa, o capital levantado não seria suficiente para a fase de desenvolvimento de todas das descobertas que porventura viessem a se transformar em campos.

A fim de valorar estes ativos, a empresa certificadora de reservas de petróleo e gás internacionalmente reconhecida, a DeGolyer & MacNaughton foi contratada, e em seu relatório final, que foi anexado ao prospecto preliminar de oferta pública da OGX, indicou 20,180 bilhões de boe (barris de óleo equivalente (1- Considerando uma taxa de conversão de 5.615 pés cúbicos de gás natural por boe.) de recursos potenciais totais de petróleo totais, 17,602 bilhões de boe de recursos potenciais líquidos e 4,835 bilhões de recursos potenciais riscados líquidos² (aplicado o fator de risco geológico individual por projeto) nos blocos licitados, sendo este último o indicador mais importante para a valoração efetiva da empresa.

O momento para econômico-financeiro mundial para a realização do IPO era muito favorável. O mundo atravessava um período de aparente estabilidade no mundo, e o Brasil através consecutivas reduções do nível de risco para investimentos estrangeiros validado por agências internacionais, vinha cada dia mais atraindo capital externo para suas empresas e desenhando um longo período de crescimento do número de pontos totais da Bovespa, o que atraía também diversos investidores nacionais para este módulo de capitalização.

Os lançamentos de ações então, geravam cada vez mais especulação em torno dos potenciais de ganhos de valorização das ações num primeiro momento, aumentando significativamente as operações de day-trade nestes dias, o que fez com que a CVM determinasse, para que no caso da OGX, que ainda era uma empresa totalmente pré-operacional, a reserva de ações fosse limitada a investidores qualificados² (definido pela Bovespa como investidores com histórico consistente de posse e negociação de ativos na bolsa e investimento mínimo de 300.000 reais).

Tendo sido preparado pelo grupo EBX, um plano de negócios, gerando um material para o prospecto preliminar extremamente consistente, além das enormes expectativas do mercado em torno da capacidade de Eike de valorizar suas empresas e do potencial da OGX, o IPO realizado em julho

de 2008 conseguiu arrecadar 6,7 bilhões de reais, marcando-o como o maior da história do país até aquele momento.

O momento da realização mostrou-se excepcional, uma vez que pouco após os resultados, o mundo apresentou uma das maiores crises econômicas já experienciadas, com a quebra de uma série de instituições financeiras internacionais, aumento significativo de índices de desemprego, desvalorização violenta do preço de ativos mobiliários, *commodities*, etc, afetando o mundo, em especial os mercados financeiros, de forma significativa. Felizmente o Brasil, com auxílio de políticas públicas, conseguiu estabilizar-se interna e externamente de forma bem mais rápida que a média mundial, não gerando a mesma grandes quebras de empresas. O grupo EBX e suas empresas em grande parte pré-operacionais, com projetos de risco considerável, sofreu forte desvalorização, uma vez que muitos investidores rumaram seu capital para ativos de empresas tradicionais, operacionais, e com contratos de longo prazo.

Em especial a MMX, que já contava com operações de produção e venda de minério de ferro no mercado internacional, sofreu intensamente com grande número de cancelamento de pedidos além queda no preço final de seus produtos. Isto o que fez com que a mina e a usina siderúrgica do projeto MMX Corumbá fossem paralisadas temporariamente, forçando inclusive que, posteriormente a última fosse vendida no mercado para gerar disponibilidade de capital na empresa para honrar com seus compromissos junto a terceiros além dos seus investimentos programados.

Para a OGX que recém havia captado dinheiro, e estava basicamente numa fase de contratações de bens e serviços, inversamente as dificuldades enfrentadas pela maioria das empresas no mercado, a crise fez com que muitas empresas petrolíferas internacionais cancelassem ou postergassem investimentos não prioritários. Isto contribuiu para que as empresas fornecedoras de produtos e serviços sofressem as conseqüências de cancelamento de pedidos, e excesso de capacidade ociosa de suas máquinas ou demais ativos, como sondas de exploração, navios, bases,

entre outros. Desta forma, o impacto deste momento mundial para a OGX nas suas contratações no segundo semestre de 2008, e primeiro de 2009 teve um efeito inverso, uma vez que havia grande disponibilidade de recursos ociosos no mercado, a preços significativamente mais baixos que os enfrentados no primeiro semestre de 2008.

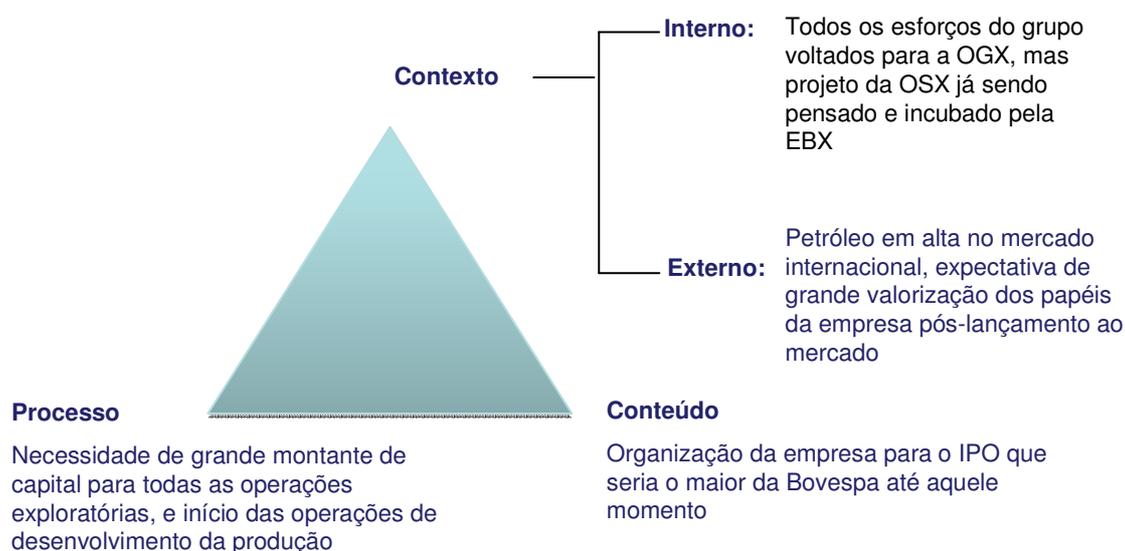


Figura 44: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4. Período 3 (de 2008 a 2010): A criação da OSX

Para a EBX a criação da OGX significou sua inserção no cenário internacional de grandes conglomerados. A diversificação de um eixo mineração, logística e em menor escala a energia (que também dependia no caso da mineração de carvão mineral), significou um grande passo no sentido de diversificação do grupo e a entrada no tão cobiçado e lucrativo mercado de petróleo e gás.

Apesar de negócios com focos diferenciados, o grosso dos negócios estava na área de recursos naturais, se aproveitando dos grandes potenciais

do Brasil. Não existia no grupo negócios com forte associação ao desenvolvimento de tecnologias, sendo esse um dos grandes desafios

A OSX ainda encontra-se em fase preliminar de seu desenvolvimento e por este motivo, a análise do processo de adaptação estratégica da EBX neste período focará em dois eventos críticos:

Evento Crítico 1: O Processo de concepção

Evento Crítico 2: Montagem de equipe

5.4.1. Evento Crítico 1: O processo de concepção

O desenvolvimento da OGX esbarrava em vários desafios como o sucesso geológico, sucesso operacional, disponibilidade de capital, disponibilidade de recursos críticos, alto compromisso com conteúdo nacional, entre outros. Ao longo do seu crescimento, diversos fatores foram sendo superados e riscos sendo ao máximo mitigados e controlados.

Buscando antecipar os problemas que a empresa enfrentaria, a conjuntura de oferta e demanda por estruturas de produção como plataformas e navios, também chamados de facilidades de produção, foi o estopim de criação da OSX.

Conforme já comentado, durante a agressiva ação da OGX por conquista de ativos no nono leilão da ANP, a mesma se comprometeu com altos índices de conteúdo local nos lances disponíveis. Isto se deu, uma vez que os mesmos tinham metade do peso do bônus oferecidos para cada ativo (20%), que por sua vez tinha o mesmo peso do programa exploratório mínimo (PEM), que se consiste na proposta de trabalho de exploração apresentado à ANP e a ser executado no período de tempo estipulado no contrato de concessão. Ao mesmo tempo que se comprometia, o grupo tinha

consciência das dificuldades que seriam enfrentadas para cumpri-lo, considerando em contrapartida a baixa disponibilidade de construção destas estruturas no país para os prazos esperados pela organização, e considerava então um alto potencial de multas a serem incorridas no seu futuro.

Aliando as potenciais dificuldades e multas a serem ocorridas pela OGX, com a oportunidade de oferecer não só para a OGX, mas para outras empresas produtoras de petróleo no país que possuíam ou possuiriam as mesmas dificuldades futuras, o grupo EBX decide criar a OSX para construir, facilidades de produção objetivando 100% de conteúdo nacional.

Para esta criação, a EBX já estava completamente estruturada com suas áreas de novos negócios e Fusões e Aquisições para fazer todas as análises mercadológicas (ferramentas de análise SWOT e Análise das cinco forças de Porter), de viabilidade técnico econômica, já tendo a experiência de participação na concepção e implementação de outras empresas do grupo.

Face a oportunidade deste mercado, a OSX ainda poderia ajudar a OGX no seu fluxo de caixa. O capital disponível no seu caixa fruto da sua oferta pública de ações não seria suficiente para desenvolver todas as descobertas previstas, dado os altíssimos valores de compra de navios e plataformas de produção, além de todos os equipamentos e infra-estrutura necessária. Nos planos de desenvolvimento da OGX, a venda de participação de ativos era então já pensada para o futuro. Para auxiliar neste sentido, a EBX pensa na OSX como uma empresa que poderia a oferecer não somente a disponibilidade de navios para suas necessidades e especificações, mas também a possibilidade de financiamento, através de leasing, de suas plataformas e navios de produção de petróleo e gás.

Outro fato importante é que as outras quatro grandes empresas do grupo naquele momento, eram basicamente focadas em recursos naturais, utilizando-se de todas as mais modernas tecnologias disponíveis, mas sem a

devida necessidade, ou dispunham de recursos (humanos e financeiros) ou tempo para desenvolver ou testar tecnologias ainda incipientes no mercado. A OSX por outro lado, para desenvolver seu estaleiro necessitava desenvolver suas tecnologias, devido a grande necessidade de conteúdo nacional e por pela estratégia escolhida de ser líder em tecnologia para poder competir internacionalmente na sua área de atuação.

Para ajudar neste processo, o grupo buscou novamente um parceiro de peso para a divisão de estaleiro, que tivesse tecnologia suficiente além de interesse no projeto. Desta vez, a parcela de contribuição financeira que esta venda de participação poderia contribuir não foi um dos grandes focos. Eike Batista possui capital para a implementação inicial do projeto, além do mais novamente estava planejado um grande lançamento de ações ainda na fase pré-operacional da empresa, para que a mesma pudesse implementar seu plano de negócios. Os motivos de necessidade de tecnologia e também credibilidade que o projeto ganharia com a formação de uma parceria de peso, fizeram com que a OSX vendesse 10% da divisão de estaleiros para a Hyundai Heavy Industries, o maior construtor naval do mundo. A empresa coreana, que assim como a EBX é um conglomerado, possui não só na Coréia do Sul, seu país de origem, mas em diversas partes do mundo, uma grande reputação de tecnologia e qualidade, construída ao longo de cerca de 35 anos desde a criação do seu primeiro automóvel.

Junto com esta venda é celebrado também um Contrato de Cooperação Técnica para parceria tecnológica exclusiva com a Hyundai, para a transferência de tecnologia estado da arte e know-how para o Estaleiro.

A última divisão da OSX, e que também dependerá de bastante contingente de recursos humanos com devido treinamento é a de serviços offshore. Estes serviços referem-se a própria operação das estruturas de produção, focando, mas não se limitando, aos navios e plataformas construídas e afretadas pela organização.

A estrutura societária e composição acionária da OSX até o momento anterior a oferta pública de ações na Bovespa era a seguinte:



Figura 45: Estrutura De Organização Societária da OSX

Fonte: Apresentações Corporativas da Empresa

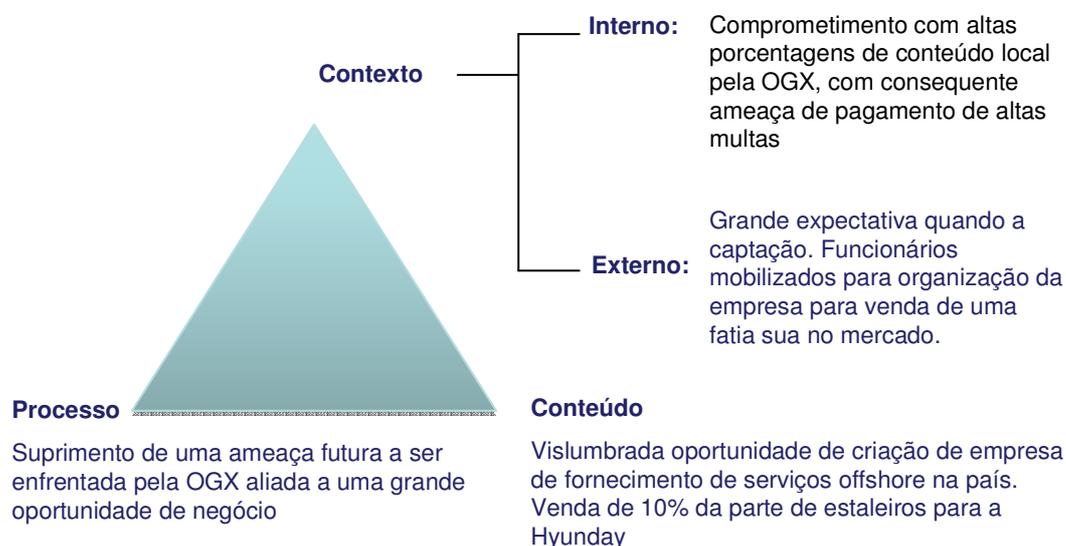


Figura 46: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 3, período 2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4.2. Evento Crítico 2: Formação da equipe da OSX

Em paralelo com o desenvolvimento do projeto, Eike Batista, com auxílio de demais executivos das empresas, começaram a buscar quais seriam os principais recursos humanos competentes para levar adiante o projeto e implementar a OSX da melhor forma possível. Dentro do grupo EBX, já existiam alguns recursos competentes dentro da OGX que tinham bastante conhecimento de serviços offshore, devido prévias experiências na Petrobrás, maior contratante de serviços offshore no país. Como a empresa ainda contava com estrutura bastante enxuta, foram para a OSX o então presidente, e co-fundador da MMX e OGX Rodolfo Landin, e o então Gerente Executivo de Engenharia Eduardo Musa.

Rodolfo Landin, tinha papel fundamental neste processo de criação uma vez que já tinha experienciado o processo de concepção e implementação das empresas MMX e OGX. Conforme já comentado, suas competências iam muito além das técnicas, concentradas nas área de Petróleo e Gás, englobando grandes capacidades de formação e gestão de equipes, técnicas de negociação, formação de parcerias entre outras que seriam importantes para que a OSX repetisse os passos seguidos pelas demais empresas, em termos de financiamento, e implementação dos projetos.

Para compor o corpo executivo da empresa, a Petrobrás, maior consumidora de serviços *offshore* do país, e que já havia sido fonte de recursos humanos extremamente qualificados na formação da OGX, também serviu de referência para a OSX, aumentando conseqüentemente a sinergia da parceria OGX-OSX.

A equipe formada para este projeto também deveria enfrentar um cenário mundial mais cauteloso em termos de investimentos. A crise econômica mundial que ficou conhecida como **sub-primes**, fez com que

investidores internacionais, se desfizessem de ativos de maior risco, se concentrando em ativos de empresas estabilizadas, com fluxo de caixa constantes e menos abaladas com a crise. Isto significava que o lançamento de ações previsto para a OSX deveria ser bastante planejado para um momento mais propício, e com os projetos bem estruturados como já havia ocorrido nos projetos anteriores do Grupo EBX.

De forma geral, o processo de formação de equipe para a OSX se deu de forma mais rápida do que o das outras empresas. Isto se deve principalmente porque o grupo EBX já dispunha de bastante credibilidade no mercado e atizando o desejo de fazer parte do grupo por muito profissionais estabilizados e com posições de destaque em suas empresas. Esta credibilidade e destaque se deu principalmente pela qualidade dos executivos que formavam o grupo, os salários e benefícios pagos aos executivos e funcionários chave acima da média do mercado, a posição de destaque e sucesso que as empresas do grupo alcançavam nas fases de implementação de seus grandes projetos, a admiração gerada junto ao empreendedor Eike Batista, alcançado não somente com seus investimentos, mas também com algumas de suas ações pessoais, as possibilidades de crescimento do projetos e conseqüente crescimento profissional de seus colaboradores, entre outros.

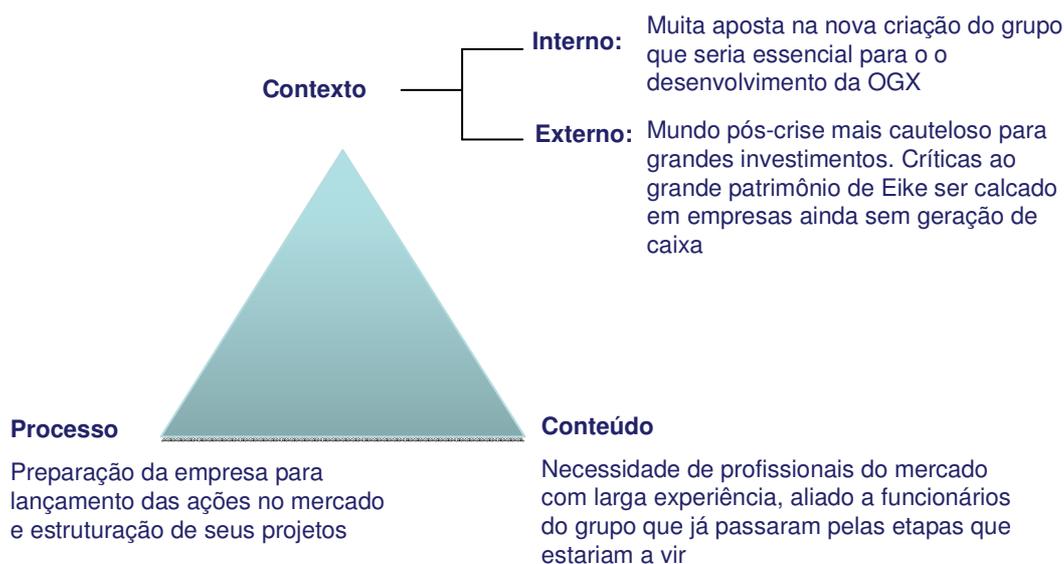


Figura 47: Contexto, processo e conteúdo do Evento Crítico 2, período 3

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4. Análise Crítica do Estudo

A partir das grandes adaptações no portfólio e abrangência dos negócios do grupo EBX ao longo do período estudado, e das análises temporais realizadas é possível observar que, alterações nos contextos, interno e externo à organização, mesmo sem dimensões substanciais, influenciam de forma expressiva a adaptação estratégica do grupo EBX na criação dos seus negócios. Algumas razões disso podem ser atribuídas ao incipiente nível de maturidade dos negócios, além das enxutas equipes das empresas do grupo, com constantes movimentações de cargos, funções e até empresas. Esta questão contribui para que seja muito difícil a aderência, do grupo e empresas coligadas, a um processo formal de deliberação de estratégias segundo as escolas tradicionais de concepção estratégica estudadas por Mintzberg (1998), e assim sendo, as estratégias do tipo emergentes, acabam por ter papéis muito mais atuantes no processo de adaptação estratégica do grupo ao longo do tempo.

Pode ser identificado como principal movimento estratégico deliberado do grupo EBX para a criação de negócios, a busca por oportunidades na exploração direta de recursos naturais que gerem riquezas, ou a participação em partes importantes destas cadeias de valor. Algumas razões para isso são as grandes dimensões de faturamento e lucratividade, e os menores riscos mercadológicos, tecnológicos, além das grandes carências e conseqüentes oportunidades de novos negócios nestes setores. Os outros negócios de menor porte do grupo, porém, não possuem um direcionamento definido e não seguem as principais bases de criação de valor estabelecidas ao longo do tempo para as grandes empresas do grupo, e por isso não tem a pretensão de atingir os mesmos importantes desempenhos alcançados pelas outras.

A partir da análise de adaptação estratégica temporal sob a ótica das dimensões Conteúdo, contexto e processo sugeridas por Pettigrew (1989), três pilares principais de implementação de negócios puderam ser identificados no estudo, que, como visto nos períodos estratégicos relacionados à criação de novas empresas no grupo, foram comuns às empresas, experimentando expressivo sucesso até o momento. É importante mencionar que os mesmos foram posteriormente validados com as Diretorias de Finanças Corporativas e Novos Negócios do Grupo EBX, peças chave nos processos de criação de empresas pela EBX. Os pilares são:

1. Identificação de oportunidades de negócios pela equipe empreendedora, principalmente por Eike Batista, com aquisição de ativos de qualidade;
2. Elaboração de um plano de negócios consistente, guiando os processos de aquisição de financiamentos;
3. Capacidade de implementação de pessoas competentes, gerando conseqüente credibilidade do mercado investidor;

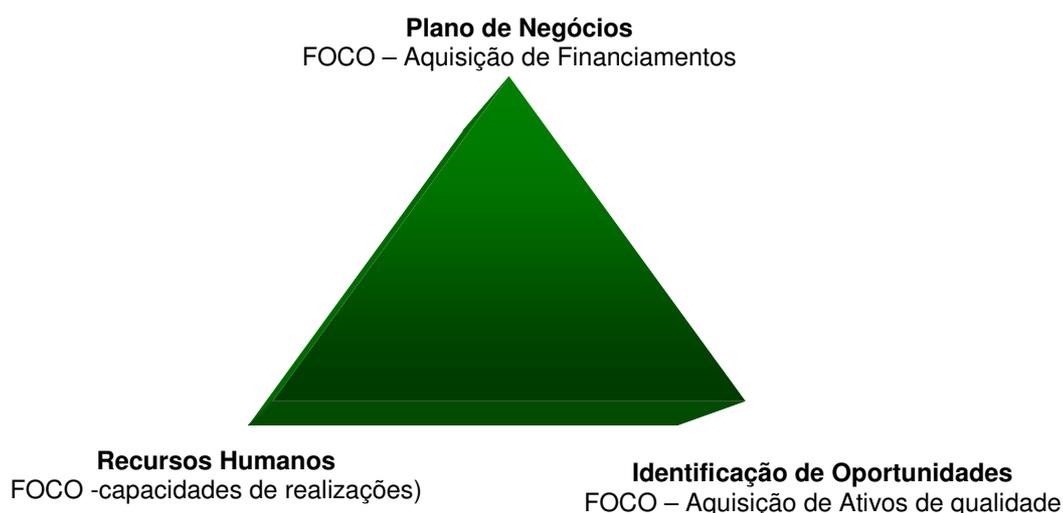


Figura 48: Tripé (pilares) para a criação dos grandes negócios do grupo EBX

Fonte: Elaborado pelo autor e validado internamente na EBX

Apesar destes pilares se mostrarem adequados e eficientes para a criação de negócios ligados a área de recursos naturais e sua cadeia de valor, não é possível garantir a generalização para outras linhas de negócio, devidos aos distintos outros riscos associados, conforme anteriormente mencionado.

Em relação a negócios ligados a outras a outros segmentos, foi importante notar no estudo que, a EBX, a partir da criação da empresa OSX, tem um novo desafio de investimentos em desenvolvimento de tecnologia, até então não enfrentado pelas demais empresas do grupo. A partir de contratos de transferência internacional de tecnologia previsto para o projeto, o sucesso atrelado a esta implementação, pode motivar a diversificação do foco das grandes do grupo, abrindo portas para uma nova gama de opções de desenvolvimento da indústria nacional, podendo acarretar importantes adaptações nos pilares apresentados.

Analisando os processos de mudanças, a partir do estudo de Mintzberg (1998), pode-se identificar que as escolas de pensamento estratégico que mais se assemelhariam ao seu processo de condução de negócios seriam a de empreendedorismo, a de aprendizado do grupo descritivo. Destas, devido papel fundamental nas decisões de todas as empresas que o grande acionista controlador da empresa possui, mesmo depois de efetivamente implementadas, a escola empreendedora de formulação de estratégias foi à identificada como a mais representativa do processo de criação de negócios do Grupo EBX.

Em relação ao processo de criação de empresas pelo grupo, vemos que o corpo empreendedor da EBX está bem estruturado e direcionado para a criação de negócios a partir do seguimento das etapas seguidas pelas demais empresas. A estrutura organizacional, aliada com a cultura empreendedora disseminada e consolidada nos executivos, tem conseguido maximizar os resultados em termos de identificação de oportunidades de negócio com posteriores aquisições de ativos, estruturação do plano de

negócios com conseqüente aquisição de financiamentos, e contratação de pessoas chave para gestão e implementação das empresas.

5.5. Análise complementar das estratégias da EBX

Sendo a ferramenta de análise SWOT, uma das mais difundidas e utilizadas na formulação de estratégias deliberadas (MINTZBERG 1998), complementarmente a empresa EBX foi analisada utilizando a ferramenta, buscando assim identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, que tenham se comportado não de forma pontual, mas que sejam características internas consolidadas, ou fatores ambientais que tenham agido de forma constante durante o período analisado. A discussão da aderência da mesma ao processo de concepção de estratégias no grupo é realizada ao final desta parte do trabalho.

5.5.1. Pontos Fortes

- a) Credibilidade do corpo empreendedor – Ao longo do período analisado e empresas lançadas, o empresário Eike Batista, juntamente com o corpo empreendedor da EBX, alcançaram um alto nível de credibilidade no mercado, fazendo com que alguns investidores confiassem dinheiro aos seus projetos, mesmo que possuindo diversos riscos, entre eles alguns não gerenciáveis, como riscos geológicos

- b) Agilidade para tomada de decisões – A enxuta organizacional não só da EBX, como das empresas do grupo, que buscam focar-se em preencher posições essenciais, terceirizando as demais, fazem com que existe uma proximidade muito grande do corpo executivo decisor às do corpo operacional e vice-versa, agilizando em muito os tempos médios de tomada de

decisão, em comparação com as demais empresas do mercado.

- c) Capacidade de identificação de oportunidades e transformação destas em negócios – Já tendo ultrapassado muitos sucessos e alguns fracassos, o empreendedorismo da EBX alcançou um alto nível de maturidade, estando não só numa parte superior da curva de identificação de oportunidades sugerida por Ucbasaran D., Westhead P.e Wright M (2008), mas também fazendo com que os pontos de atenção nas fases iniciais do empreendimento, não fossem esquecidos ou subjulgados.
- d) Organização bem estruturada para criação de negócios e captação de recursos – A divisão funcional das áreas corporativas e áreas empreendedoras da EBX, fazem com exista um foco, de determinado grupo, apenas na criação de novos negócios, não sendo influenciado pelo processo de gestão das empresas já estabelecidas.

5.5.2. Pontos Fracos

- a) Incipiência dos sistemas de gestão – Mesmo com um grande número de projetos integrandos empresas do grupo, não é possível identificar a existência de sistemas de gestão que possam integrar as informações de prazos, investimentos, atividades, etc dos projetos compartilhados os não, pela divisão de suporte corporativo da EBX. Este processo de integração se encontra em andamento, e pode dar mais visibilidade nos processos de gestão das empresas, podendo transparecer as dificuldades e eventuais oportunidades decorrentes.
- b) Inexistência de um foco de negócios a serem criados – O processo de busca por oportunidades é dificultado em muito pela inexistência de um direcionamento firme no ramo de

negócios em que as empresas devem ser criadas. Apesar das grandes empresas do grupo pertencerem aos setores de recursos naturais e infra-estrutura, isto não impede que novos grandes projetos de empresas possam ser criados em setores totalmente distintos. O processo assim acaba por se iniciar quase sempre, individualmente pelo empreendedor Eike Batista.

- c) Metas e projetos muito audaciosos e com grandes riscos – Mesmo com grande número de riscos envolvidos nos projetos, as metas de implantações dos projetos do grupo, buscando acariar o máximo de recursos possíveis nos processos de captação, são demasiadamente ousadas, podendo fazer com que uma implantação de sucesso que por ventura não tenha conseguido alcançar todas as metas, por fatores alheios a gestão das mesmas, possam parecer fracassos frente ao mercado, podendo gerar incredibilidade para a implantação dos negócios sucessores.

5.5.3. Oportunidades

- a) Ascensão da economia nacional – Conforme exposto, o momento ímpar de crescimento econômico tem influenciado em muito o processo de criação de empresas do grupo EBX. A eclosão do consumo por parte de demandas reprimidas compostas por classes menos favorecidas e em muito se beneficiaram por políticas econômico-sociais emergentes no país na última década.
- b) Internacionalização da indústria nacional para demais países sulamericanos – O momento que a economia brasileira atravessa, tem impulsionado as empresas a expandir-se não somente por todo território nacional, como também por países da América do Sul, que experimentam muitas similaridades,

incentivos, além da óbvia proximidade geográfica. Isto significa que, as oportunidades e mercados alvo em um momento de economia mundial tão globalizada, ultrapassam todas as barreiras geográficas existentes.

- c) Investimentos em desenvolvimento de tecnologia nacional – Mesmo com a grande ascensão da indústria nacional mencionada, o desenvolvimento de tecnologias nacionais ainda é muito incipiente. Pelo interesse estratégico neste tipo de desenvolvimento para o país, e os possíveis incentivos governamentais associados, este setor, pouco diversificado e com muitos riscos, pode proporcionar diversas oportunidades de negócios nos próximos anos.

5.5.4. Ameaças

- a) Alterações de legislações e políticas-econômicas nacionais – Como aconteceu recentemente na indústria do petróleo, uma postura mais nacionalista do governo atual pode levar a alterações críticas em políticas energéticas e de recursos naturais, fazendo com que negócios já existentes percam significativo valor, e os idealizados sejam esquecidos.
- b) Fracassos versus Credibilidade geral do grupo – Uma vez que os processos de gestão das empresas ainda são incipientes e apresentam uma série de melhorias a serem implementadas, aliado os grandes desafios e compromissos com o mercado, eventuais fracassos rondam as empresas do grupo. Sem dúvida a credibilidade das implementações futuras dependem em muito de toda esta capacidade das empresas existentes em entregar os objetivos compromissados nos prazos informados.

- c) Estagnação do processo de ascensão da economia brasileira - Apesar do crescimento econômico não demonstrar traços de estagnação, o processo empreendedorismo é muito sensível à estabilidade e incentivos governamentais, associados ao crescimento do país. Da mesma forma, um crescimento mais acelerado influencia muito positivamente a eclosão de novos negócios.

Quadro 5: Análise SWOT da EBX no período analisado

	Fatores Internos	Fatores Externos
Prejudicam	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> - Incipiência de Sistemas de Gestão; - Falta de foco definido; - Audácia dos projetos e metas. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Alterações em legislações e políticas-econômicas; - Fracassos x credibilidade do grupo; - Estagnação da ascensão da economia brasileira
Auxiliam	Forças <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade do corpo empreendedor; - Agilidade na tomada de decisões; - Identificação de oportunidades e transformação em negócios; - Estruturação organizacional para empreender. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Ascensão da economia nacional; - internacionalização da indústria nacional; - Desenvolvimento de tecnologia nacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar de ser claro, fazer sentido e não ser difícil analisar o grupo através da ferramenta SWOT, vale lembrar que, a ferramenta de SWOT é utilizada num processo de planejamento estratégico, fazendo parte da escola de design (MINTZBERG 1998), que posicionam a empresa em função das qualificações da mesma e oportunidades de mercado, e pressupõem que estes quesitos se mantenham constantes ou estáveis ao longo do plano deliberado.

Dentro da EBX, e empresas que compõem o grupo, apesar de participar das etapas de planejamento de algumas das empresas do grupo, a análise SWOT não é uma ferramenta corporativa fomentada pela EBX para condução dos planejamentos futuros de expansão e implantação dos projetos de cada uma das organizações. A dinamicidade das mudanças

internas da organização e alta sensibilidade da mesma às pequenas mutações no ambiente competitivo, faz com que um planejamento baseado nesta ferramenta, possa não seja efetivo para uma busca de crescimento e estabelecimento de vantagens competitivas das mesmas nos mercados em que atuam.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo final apresenta as conclusões do presente trabalho de pesquisa, além de recomendações para futuros trabalhos relacionados.

A primeira parte descreve e analisa o processo de adaptação estratégica ocorrida na EBX no período de 2004 a 2009.

A segunda parte apresenta as limitações das conclusões apresentadas assim como as recomendações pertinentes para o avanço das pesquisas nesta área de conhecimento.

6.1. Adequação entre os objetivos da pesquisa e os resultados

O objetivo principal deste trabalho foi o de estudar o processo de adaptação estratégica do grupo EBX de 2005 a 2009, identificando os fatores críticos de sucesso na criação de negócios, a partir de um paralelo dos principais negócios já criados pelo grupo no período.

A fim de atender ao este objetivo geral da dissertação foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do sucesso da implementação das empresas do grupo MMX, LLX, OGX e OSX, na geração de novas oportunidades de criação de empresas para o grupo.
2. Identificar de como está organizado corpo empreendedor da EBX para a criação de negócios.
3. Identificar as principais bases estabelecidas pelo grupo para a criação de negócios.

Para estruturar a análise dos principais processos de mudanças do grupo EBX com o objetivo de identificar como a empresa estruturou suas estratégias de crescimento, tanto deliberadas como emergentes (Mintzberg, safary), foi utilizada a perspectiva contextualista sugerida por Pettigrew (1987). Nesta perspectiva os processos de mudanças na organização são observados a partir dos contextos internos e externos à organização, o conteúdo, e o processo, focado no período de análise.

No contexto externo foram estudados os principais rumos político-econômicos do Brasil e como estas mudanças influenciaram para a criação de um ambiente economicamente estável, possibilitando um planejamento de longo prazo das organizações no país, estimulando os investimentos externos e o empreendedorismo interno.

A partir da divisão da dissertação em três períodos estratégicos, conforme recomenda Minstzberg e McHugh (1985). Esta divisão teve como foco os processos de criação e efetiva implementação de três das cinco grandes empresas do grupo. O primeiro período foi marcado pela busca da EBX em criar uma empresa de mineração, de onde vinha sua experiência, de significância internacional no mercado de minério de ferro. O segundo foi caracterizado pela entrada do grupo no setor de exploração e produção de petróleo em bacias marítimas, indústria muito mais lucrativa, arriscada e dependente de maior expertise e altos investimentos. O terceiro, dentro da cadeia de valor da indústria petrolífera, o grupo busca conceber e criar uma

empresa, visando atender as necessidades de plataformas e navios da OGX, mas não se limitando a este cliente interno.

- O primeiro período (2004 a 2007): A era MMX
- O segundo período (2007 a 2008): Criação e Ascensão da OGX
- Período 3 (2008 a 2009): A oportunidade de criação e implementação da OSX

6.2. Limitações da pesquisa e recomendações Futuras

Apesar de percebermos neste trabalho que a EBX desenvolveu um estrutura empreendedora no grupo focada no desenvolvimento de negócios, muito bem sucedida, não foi possível avaliar, se este modelo de criação de grandes empresas poderia ser aplicado para outros setores da economia, relacionados, por exemplo, a serviços, finanças e tecnologia. Uma das grandes limitações especuladas pode ser a aceitação pelos órgãos financiadores, hoje utilizados com sucesso pelo grupo EBX (colocação privada de ações e abertura de capital), de liberação de capital em etapas ainda tão pré-operacionais da empresa, como é feito hoje.

Apesar do grande risco dos novos negócios da EBX, o fato de estarem relacionados à cadeia de valor de *commodities* de recursos naturais, a demanda pelos produtos não é tão crítica quando eventuais investimentos em novos produtos e serviços que dependem de uma aceitação crítica futura do mercado consumidor.

Em relação à abrangência do estudo, é importante indicar que o processo de implementação integral de todos os projetos descritos nos

planos de negócios das empresas criadas pela EBX, não foi observado e validado, devido ao curto período de existência das mesmas até o dado momento. Embora já explicitado, não ter sido objeto deste trabalho, estas gestões coordenadas pelos executivos de cada empresa, poderão ser cruciais para a credibilidade do grupo principalmente junto aos agentes financiadores, e impactar profundamente os futuros novos negócios baseados no modelo hoje adotado.

As mudanças estratégicas aqui analisadas foram abordadas de maneira generalista, visto que representam veículos para o processo de adaptação mais amplo do grupo EBX. Assim, cada um dos períodos estratégicos com respectivas motivações e todo o processo de concepção e implementação das empresas possui uma riqueza de detalhes e informações muito mais complexos, que justificam trabalhos que aprofundem as análises iniciadas neste trabalho.

Conforme comentado o desenvolvimento de tecnologia nacional são um dos grandes desafios atuais do grupo EBX na implementação da OSX. O sucesso desta implementação poderá representar, portanto a abertura de uma gama de novas oportunidades para o grupo poder desenvolver novas empresas implicando em mutações ou ajustes nos passos seguidos pelo seu atual modelo de implementação de empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARDICHVILI, A. , CARDOZO, R. & RAY, Sourav, 2003. "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 18(1), pages 105-123, January.

BAETA, A, LARA, F, MELO, V. *Financiamento da Inovação: Uma estratégia Competitiva*. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, N. 8, 2006.

BARON, R.A. 2007. *Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation*. Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (2007) pag:167-182.

BENVEGNÚ, Marcela Lomonaco, *Adaptação Estratégica Organizacional: O Caso Petrobrás no período de 1998 a 2007*. Dissertação do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

Brasil Colonial - *Mineiração no Brasil colonial*, Em: <http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=302>, Maio de 2001

CAMPANAG, Luiz Antonio da Paz. *Adaptação Estratégica Organizacional: O caso da Siemens AG no Período de 1990 a 2001*. Dissertação do Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

CAMPOS, V. *Porque Uma empresa faz um IPO? Um Estudo de caso*. Dissertação do curso de Mestrado em Economia da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

CHANDLER, Jr. *Strategy e structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

DORNELAS, J. *Venture Capital: Formas de Obtenção de Capital*. Instituto Endeavor, 2003

DRUCKER, P. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business, 1993. (First published by Harper Perennial in 1985.)

ÉPOCA NEGÓCIOS. *Eike, o homem dos US\$ 27 bilhões*. Março de 2010. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI126835-15259,00-EIKE+O+HOMEM+DOS+US+BILHOES.html>. Acesso em 10/05/2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. *O enigma Eike*. Maio de 2008. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG83450-8373-15,00-O+ENIGMA+EIKE.html>. Acesso em 10/05/2010.

FAMÁ, Rubens; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *A Estrutura de Capital é Relevante? Novas Evidências a partir de dados norte-americanos e latino-americanos*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: v. 8, n. 2, p. 71-84, Abr./Jun. 2001.

FLEURY, A & FLEURY M. *Construindo o Conceito de Competência*. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

FRANCO, F. *Dinâmica de Interdependência na Abertura do Mercado Brasileiro*. Dissertação de Mestrado do curso de Economia do IBMEC, São Paulo, 2008.

GARNER, William B., *"Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question (1988)*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

GRUPO EBX. Disponível em < <http://www.ebx.com.br/grupoebx.php> > Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa

HAGEDOORN, J. (1996), *Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. Industrial and Corporate Change*, 5, issue 3, p. 883-96, 1996; ICC 1996 Jan 01; 5(3):883-896

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael; IRELAND, R; CAMP, S.; SEXTON, Donald; *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* by eds. Malden, MA: Blackwell, 2002.

HUGO, O. and GARNSEY, E. (2005), *Problem-solving and competence creation in the early development of new firms*. *Managerial and Decision Economics*, 26: 139–148.

IBGE - Demografia das Empresas 2006, Comunicação Social <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1273>, Novembro de 2008.

IZIQUÉ, C, Pedras no caminho - *Falta de informação compromete investimentos de empresas em inovação*. São Paulo: Pesquisa FAPESP nº 139, Setembro 2007

JO H.; LEE J., *The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture*, Technovation, Volume 16, Issue 4, April 1996, Pages 161-171, ISSN 0166-4972

JUNIOR, W. R., MELO, G. M., *Padrão de Financiamento das Empresas Privadas no Brasil*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, Junho de 1999.

KHANNA, T., e PALEPU, K. G.; "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets." Harvard Business Review 75, no. 4 (July-August 1997): 41-51.

KOR, Y. Y. and MAHONEY, J. T. (2004), Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. Journal of Management Studies, 41: 183–191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00427.x

LACERDA, Antônio Côrrea de. *O impacto da globalização na economia brasileira*. São Paulo: Contexto, 2002.

LASTRES, H; *Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005

LUCINDA, C. R., SAITO, R.; *Formas de Financiamento das Empresas: Um Modelo Teórico*, Revista Brasileira de Finanças 2009 Vol. 7, No. 1, pp. 51–71, ISSN 1679-0731.

MACCORMACK A., FORBATH T., BROOKS P., KALAHAR P., (2007) 'Innovation through Global Collaboration: A New Source of Competitive Advantage', Harvard Business School (HBS), Working Paper 07-079

MACHADO, I. F., FIGUERÔA, S. F., " 500 years of mining in Brazil: a brief review ," Resources Policy, Elsevier, vol. 27(1), pages 9-24, March 2001.

MENEZES, E., CARBONELL, J. e SOUSA, A. *Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.2, nº 5, 1º Sem/1997. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em: 29 Mai. 2010.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari: A guided tour through the wild of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.

MITRA, A., WINFREY, F. L. e MICHALISIN, M. D. (1998), *Identifying sources of competitive advantage for new form organizations*. Strategic Change, 7: 81–88.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. E ALLEN, J.; (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, 58, issue 6, p. 726-735.

MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S/A - Área de Relações com Investidores, Em <http://www.mmx.com.br/ri/>>. Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S/A – Prospecto Definitivo de Oferta Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da OGX. 2006.

NAZIR, D. *Business Finance & Financing Decisions*, United Kingdom: Ezine Articles, 2007

NICOLAU, Isabel, *O Conceito de Estratégia*, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, 2001.

NETO, J.C., *A força do empreendedor*, Em < <http://www.midianews.com.br/?pg=opiniaoidopiniao> =213>, Junho de 2009.

OGX PETRÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S/A, Área de Relações com Investidores, Em < <http://ri.ogx.com.br/> > Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

OGX PETRÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S/A – Prospecto Definitivo de Oferta Pública Primária de Ações Ordinárias de Emissão da OGX. 2008

OSX BRASIL S/A, Área de Relações com Investidores, Em < <http://ri.osx.com.br/>> Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

PETTIGREW, Andrew. *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies. V. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M., (coord.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PIMENTEL, R.F., SANTOS, E.L., *Algumas Notas Sobre Fundos de “Private Equity” como estruturas de Governança*, Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção V. 6 n.15, 2006.

PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M., *What Is Strategy?* Harvard Business Review Nov-Dec 1996, pg.61-78

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, Boston, Maio-Junho de 1990, pp. 79-91

ROSA, P., LACOBUCCI, D., *Growth, Diversification, and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms*, Small Business Economics, Volume 25, Number 1, 65-82.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. *O Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: O estudo Multicaso em Três Empresas Familiares na Indústria da Construção Civil - Setor de edificações* In: II Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2001, Londrina. Anais. Londrina: EGEPE, 2001, v.1.

RUIZ, Manoel, A História do Plano Collor, Em <<http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=114&item=4>>; Novembro de 2003

SANT'ANNA, A. A., *Mercado de capitais: evolução recente e financiamento das empresas brasileiras no período 2004-2006*, XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, 2008.

SHORT, J. C., MCKELVIE, A., KETCHEN, D. J. and Chandler, G. N. (2009), *Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures*. Strategic Entrepreneurship Journal, 3: 47–65.

SWEDBERG, R. *Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship*. Pp. 188-203 in Yuichi Shionoya and Tamotsu Nishizawa (eds.), Marshall and Schumpeter on Evolution: Economic Sociology of Capitalist Development. Cheltenham: Edward Elgar, 2009.

TRVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1 ed São Paulo: Atlas, 2008

UCBASARAN, D., WESTHEAD, P, and Wright, M., (2008), *Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?*, Small Business Economics, 30, issue 2, p. 153-173

UCSABASARAN, D., WESTHEAD, P. and Wright, M. (2009), *The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, 24, issue 2, p. 99-115.

VEJA. O Mr. X da bolsa. 18 de Junho de 2008. Disponível em http://veja.abril.com.br/180608/p_094.shtml. Acessado em 20/01/2010.

YIU, D., LU, Y., BRUTON, G. e HOSKISSON, R.E. 2007. "*Business groups: An integrated model to focus future research.*" *Journal of Management Studies*, 44: 1551-1578.

WEBSTER; *Webster's third new internacional dictionary of the English language, unabridged*. Springfield: G&G Merriam, 1981

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)