

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HUMBERTO FERREIRA PONTES FILHO

A J. MALUCELLI E O SEU CLICLO DE CRESCIMENTO (1966-2017):

A CONSTRUÇÃO DE UM GRUPO ECONÔMICO

CURITIBA

2018

HUMBERTO FERREIRA PONTES FILHO

A J. MALUCELLI E O SEU CLICLO DE CRESCIMENTO (1966-2017):  
A CONSTRUÇÃO DE UM GRUPO ECONÔMICO

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Econômico, no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Armando Dalla Costa

CURITIBA

2018

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS  
FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)**

**Pontes Filho, Humberto Ferreira**

**A J. Malucelli e o seu ciclo de crescimento (1966-2017): a construção  
de um grupo econômico / Humberto Ferreira Pontes Filho. – 2018.**

**78 p.**

**Orientador: Armando Dalla Costa.**

**Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal do  
Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-  
Graduação em Desenvolvimento Econômico.**

**Defesa: Curitiba, 2018.**

**1. Empresas - Finanças. 2. Gestão de negócios. 3. Grupo J. Malucelli. I.  
Dalla Costa, Armando João, 1955- II. Universidade Federal do Paraná. Setor  
de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Mestrado  
Profissional em Desenvolvimento Econômico III. Título.**

**CDD 338.76**

**Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **HUMBERTO FERREIRA PONTES FILHO** intitulada: **A J. MALUCELLI E O SEU CLICLO DE CRESCIMENTO (1966-2017): A CONSTRUÇÃO DE UM GRUPO ECONÔMICO**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 28 de Fevereiro de 2018.

ARMANDO LAGO-DALLA COSTA  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

JOÃO BASÍLIO PEREIMA NETO  
Avaliador Externo (UFPR)

JOSÉ GUILHERME SILVA VIEIRA  
Avaliador Interno (UFPR)

## RESUMO

Nesta dissertação temos como objetivo estudar os elementos que favoreceram o crescimento do Grupo J. Malucelli, durante a sua trajetória iniciada no ano de 1966 até o ano de 2017. A questão de análise está no fato de como uma empresa, inserida dentro de um contexto econômico em início de industrialização, se transformou num grupo formado por um conjunto de empresas de diversos ramos de atuação. Os dados principais em relação às empresas foram pesquisados junto ao Instituto Joel Malucelli na cidade de Curitiba. Procuraremos demonstrar através desta dissertação que o crescimento e a transformação de uma empresa em um grupo econômico foi conquistado por intermédio das características aplicadas aos grupos econômicos através das teorias de Histórias de Empresas, abrindo frentes em diferentes setores, diversificando os produtos e serviços junto ao mercado. Ampliando a sua área de atuação, investindo em setores diversos como administração de investimentos através da J Malucelli Investimentos (1968), na administração de bens através da J Malucelli Administradora de bens (1983), no esporte através da J Malucelli Futebol (1998).

Palavras-chave: Grupo J. Malucelli; J. Malucelli Construtora; Instituto Joel Malucelli JEL; Desenvolvimento econômico

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to study the elements that favored the growth of the J. Malucelli Group during its trajectory that began in 1966 until the year of 2017. The question of analysis is that a company, inserted within a economic context at the beginning of industrialization, it has become a group formed by a group of companies from different fields of activity. The main data in relation to the companies were surveyed at the Joel Malucelli Institute in the city of Curitiba. I will try to demonstrate through this dissertation that the growth and transformation of a company into an economic group was conquered through the characteristics applied to economic groups through theories of Business Stories, opening fronts in different sectors, diversifying products and services to the market. Expanding his area of activity, investing in various sectors such as investment management through J. Malucelli Investimentos (1968), in the administration of goods through J Malucelli Property manager (1983), in the sport through the football team of J Malucelli Football (1998).

Key words: J. Malucelli Group; J. Malucelli Construtora; Joel Malucelli Institute; Economic development

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>BUSINESS GROUP .....</b>	<b>11</b>
2.1	AS QUESTÕES CONCEITUAIS.....	11
2.2	O CIRCUITO DAS RELAÇÕES.....	16
2.3	O FORMATO DAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.4	AS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS .....	22
2.5	O PROCESSO EXPANSIONISTA .....	30
2.7	A INTERNACIONALIZAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO DOS GRUPOS ECONÔMICOS .....	33
2.8	O PODER ECONÔMICO E OS GRUPOS ECONÔMICOS .....	35
<b>3</b>	<b>O GRUPO J. MALUCELLI.....</b>	<b>36</b>
3.1	A JMALUCELLI INVESTIMENTOS, O PARANÁ BANCO, A J. MALUCELLI SEGURADORA E A JMALUCELLI RESSEGURADORA .....	46
3.2	O FUNDO PARANÁ .....	55
3.3	A RÁDIO BAND NEWS CURITIBA, A TV BAND CURITIBA E BAND MARINGÁ, A RÁDIO CBN, O JORNAL METRO CURITIBA E MARINGÁ E O PARANÁ PORTAL.....	57
3.4	O J. MALUCELLI FUTEBOL .....	58
3.5	O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E O CENTRO OPERACIONAL COMPARTILHADO DO GRUPO J. MALUCELLI .....	58
3.6	OUTRAS EMPRESAS DO GRUPO E LOCAIS DE ATUAÇÃO .....	60
<b>4</b>	<b>A ANÁLISE DOS FATORES QUE LEVARAM A J. MALUCELLI A TORNAR- SE UM GRUPO ECONÔMICO.....</b>	<b>64</b>
4.1	OS CONCEITOS DE BUSINESS GROUPS APLICADOS AO GRUPO J. MALUCELLI .....	64
4.2	O FORMATO ORGANIZACIONAL DO GRUPO J. MALUCELLI .....	65
4.3	AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO GRUPO J. MALUCELLI .....	69
4.4	O PROCESSO EXPANSIONISTA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO J. MALUCELLI .....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é estudar os elementos que favoreceram o crescimento e o desenvolvimento do Grupo J Malucelli desde a fundação da J. Malucelli Construtora em 1966, até a composição da Emdesa Rádio CBN AM Curitiba no ano de 2016, e os fatores que contribuíram para que esse conglomerado se transformasse num dos maiores grupos econômicos do Paraná e do Sul do Brasil.

No ano de 2016, o Grupo J Malucelli obteve uma receita total de R\$ 2.285,20 bilhões de reais, o que a colocou como a 191ª posição do ranking entre todos os grupos econômicos brasileiros, de acordo com os dados do Jornal Valor Econômico.

O Grupo J. Malucelli é caracterizado como o oitavo maior grupo econômico do Estado do Paraná no ano de 2016, ficando atrás somente da Copel (Companhia Paranaense de Energia Elétrica), com uma Receita Bruta de R\$ 24.455,5 bilhões, a Renault de R\$ 11.015,2 bilhões, a Coamo de R\$ 10.53,8 bilhões, a Fertipar de R\$ 6.293,4 bilhões, a Cocamar de R\$ 3.316,4 bilhões, o Positivo de R\$ 3.147 bilhões e a Usina Santa Terezinha (Usina de cana de açúcar) de R\$ 2.325,6 bilhões. (Gazeta do Povo, 21/12/2016-ranking – valor econômico).

De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Joel Malucelli, atualmente o grupo é composto por 86 empresas, nos mais diversos setores da economia, que vão desde o ramo da construção civil através da J Malucelli Construtora, e em outros segmentos como na área financeira através do Paraná Banco e em áreas distintas como a de comunicação através das rádios CBN Curitiba e Jornal Metro.

O grupo está dividido em seis núcleos de atuação e desde meados de 2005 é gerido por uma holding operacional, denominada Centro de Serviços Compartilhados, se tornando responsável pela centralização das áreas de recursos humanos, de compras, de Tecnologia da Informação (TI), área jurídica e área contábil. Destacando que a área financeira ainda é a principal atividade do grupo.

De acordo com seu atual presidente, o Sr. Alexandre Malucelli (Gazeta do Povo, 22/12/2012), a área de seguros e o Paraná Banco correspondem a metade dos negócios, sendo seguidos pela construção e comércio com 30% e demais atividades do grupo compõe os 20% restantes. O grupo é dividido por segmentos (Infraestrutura, Finanças, Seguros, Previdência Privada, Hotelaria, Aluguel de Máquinas, Energia, Responsabilidade Social e Comunicação).



No ano de 2010, a J. Malucelli seguradora passou por um processo de internacionalização quando foi comprada em 43,4% pela seguradora americana Travelers, e pouco tempo depois essa porcentagem foi ampliada para 49,5% (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

Esse interesse da empresa americana estava relacionado com a operacionalização do seguro garantia em países da América Latina, a partir de 2013, assim como a ampliação das participações nas aquisições de empresas locais. A ideia inicial na fundação da primeira empresa do grupo, estava direcionada na prestação de serviços nos mais diversos segmentos da construção civil. Entretanto, com o passar dos anos, houve um acúmulo de experiência no setor e também na realização das obras de terraplanagem, na pavimentação das rodovias e a da realização de muitas obras urbanas. A empresa também apresentou uma outra característica que foi a construção de projetos de obras de arte associada a construção civil e de hidrelétricas.

Uma das características da J. Malucelli, e que o diferencia dos outros grandes atuantes no Estado, é de ser um conglomerado cuja origem surgiu no território paranaense, sem antes ter iniciado as suas atividades em outras unidades federativas do país ou em outros países, como ocorreu de algumas multinacionais principalmente do setor automotivo, que se instalaram e formaram seus complexos industriais na região metropolitana de Curitiba.

No ano de 1966 quando a J. Malucelli Construtora foi fundada, o momento político e econômico do país era de substituição de importações, numa tentativa de impulsionar o produto nacional, ocasionando o êxodo de muitas pessoas que anteriormente residiam no meio rural para as cidades, e conseqüentemente aumentando a mão de obra não qualificada disponível para a construção, favorecendo o crescimento da empresa.

Diante desse quadro, novas empresas do grupo foram surgindo por conta do crescimento e da urbanização. Houve a incorporação de outros segmentos a atividade empresarial, inicialmente no ramo florestal através da J. Malucelli Florestal, fundada no ano de 1978 e no ramo de investimentos através da J. Malucelli Investimentos, que fundada dois anos após o início das atividades da construtora no ano de 1978. Em seguida houve uma diversificação das atividades também para outros segmentos, como nas áreas de comunicação com a criação da Rádio Band News em Curitiba, cuja concessão foi fornecida no ano de 1979 (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

Quanto à existência de uma literatura sobre a atuação dos grupos empresariais surgidos no Brasil, existe uma ampla bibliografia composta por dissertações, artigos e livros sobre a teoria relacionada a construção dos Business Groups e estudos de casos em que a teoria pode ser analisada com a linha histórica em cada caso analisado.

Em relação aos grupos empresariais paranaenses, devido a expansão dos grupos econômicos no Estado, também já encontramos várias dissertações e teses direcionados para esse tema, visto o crescimento econômico e industrial ocorrido nas últimas décadas relacionados a sua história no Paraná.

Sendo assim, este trabalho retrata os fatores de crescimento do Grupo J Malucelli no Paraná e no Brasil, de 1966 até 2016, quando se completou os 50 anos da sua fundação, com o objetivo de contribuir com a literatura na formação dos grupos econômicos paranaenses.

O trabalho é dividido em três etapas, iniciando com a revisão dos principais conceitos teóricos dos principais autores que classificam os elementos básicos na compreensão da formação dos grupos econômicos. A segunda etapa é composta pela história do Grupo J. Malucelli ao longo dessas cinco décadas, e a terceira etapa é construída baseada nas duas etapas anteriores, levando em consideração quais os aspectos da teoria dos Business Groups contribuíram para que o grupo econômico fosse formado.

## 2. BUSINESS GROUP

### 2.1 AS QUESTÕES CONCEITUAIS

Existem atualmente muitas teorias relacionadas ao estudo dos grupos econômicos, as principais teorias se desenvolveram com a análise aperfeiçoada dos métodos e fundamentações teóricas das histórias de empresas e as mudanças ocorridas ao longo do tempo no formato da sua organização.

A área de Business History foi consolidada na segunda metade do século XX nos Estados Unidos e na Europa, pelos diferentes conceitos e métodos estudados para o desenvolvimento das empresas. Na América Latina, esses estudos se iniciaram a partir de 1960 com o desenrolar das ciências sociais. (Barbero e Jacob, 2008)

Mas para entendermos as questões conceituais relacionados aos Business Group, é necessário analisarmos algumas situações como a acumulação de capital e o processo de transformação da indústria, passando de uma produção artesanal para um processo moderno e com a produção em larga escala.

Em relação a acumulação do capital, a relação de assimilação e a centralização, em que os grandes capitalistas incorporam os menores produtores, aumentando assim a sua concentração, através da ampliação da base produtiva em larga escala. A análise sobre as fusões de empresas e a formação de cartéis e trustes, aconteceu somente no início do século XX, analisada por autores como Hilferding (1910).

Na teoria da firma que estudamos em microeconomia, não há um aprofundamento da história da empresa sob a ótica de grupo econômico de forma analítica, apenas focando no estudo da firma como um formato de organização, tendo como os atores principais da análise econômica: a firma e o mercado.

O estudo teórico e empírico está concentrado em dois conjuntos: (a) comportamento, escala e organização empresarial, e (b) a relação entre a estrutura mercadológica e a condução e resultados dos mercados e das firmas (determinação de preço, produção e rentabilidade) (Schmalensee, 1988).

Devido a não existência de uma estrutura teórica relacionada aos determinantes dos resultados, estrutura organizacional de propriedade e de capital e estratégias de investimento, localização e tecnologia dos grupos econômicos, há uma grande dificuldade na realização de testes de hipóteses e nas suas formulações. Entretanto, existe a uma grande quantidade de estudos relacionados a história econômica, cujo foco está vinculado

a evolução de determinados grupos, assim como uma literatura mais histórica e sobre os grandes grupos econômicos do Japão entre eles o Toyotismo.

Em relação aos países em desenvolvimento, ou como eram anteriormente denominados “subdesenvolvidos”, a literatura está vinculada a formação da classe empresarial (Leff, 1978, p. 662-664). Os estudos mais recentes têm procurado fazer uma análise aos desempenhos dos grupos econômicos (Caves e Uekusa, 1976, cap. 4; Chang e Choi, 1988), e em relação as questões relacionadas a organização estratégica (setorialmente, tecnológico e locacional)<sup>1</sup>.

As pesquisas mais conhecidas no Brasil datam a década de sessenta, mas também existe uma pequena bibliografia ou de grupos econômicos bem próprios<sup>2</sup>.

A questão é que não há um material teórico direcionado e exclusivo para o tema dos grupos econômicos, sendo que se tratam de um tema de grande importância, tendo em vista o processo de globalização cada vez mais avançado, promovendo os movimentos de fusões, principalmente em países com economias mais estáveis, participações cruzadas, alianças, associações e joint-ventures, em grandes grupos empresariais que operam internacionalmente.

É evidenciada também a importância dos grandes grupos em relação aos termos políticos (hegemonia, poder mercadológico e político) quanto em termos econômicos e os seus efeitos sobre a divisão do trabalho, o desenvolvimento econômico, o bem-estar da sociedade e sobre os efeitos da organização industrial.

As políticas governamentais relacionadas aos grupos econômicos estão envolvidas em questões de inter valia, relacionadas as medidas de regulamentações, antitrustes, liberalização, estatização e uma série de situações relacionadas a questões industriais e tecnológicas<sup>3</sup>.

A definição de grupo econômico está associada a um grupo de empresas, que mesmo juridicamente sendo independentes entre si, são interligadas de alguma forma,

---

<sup>1</sup> Revue d'Economie Industrielle, número 47, 1º trimestre 1989; Revue Tiers-Monde, 31 (124), outubro/dezembro 1990.

<sup>2</sup> Os estudos considerados pioneiros sobre a organização dos grupos econômicos no Brasil são: Queiroz (1962), Queiroz (1965), Martins (1965) e Queiroz, M.V. (1965). Em relação a análise metodológicas associadas a história empresarial, da mesma forma como em relação aos grupos brasileiros, Freitas Filho (1989).

<sup>3</sup> Questões relacionadas ao poder das grandes empresas têm sido analisadas por institucionalistas americanos. Destacando Munkirs e Knoedler (1987), Munkirs e Peterson (1989).

seja essa ligação pelo capital, pelas relações contratuais e cuja propriedade de ativos específicos ou de capital, exercem o controle efetivo sobre o conjunto de empresas<sup>4</sup>.

De acordo com Colpan, Hikino e Lincoln (2010), os grupos econômicos se fizeram na forma organizacional atual através das economias consideradas hoje como emergentes, principalmente ao longo do século XX, com um papel de destaque para os países como o Brasil, Argentina, Chile, Coreia do Sul, China, Índia, México entre outros.

Apesar de não haver uma definição única de grupos econômicos, convencionou-se pontuá-los como grupos de empresas independentes que atuam de maneira conjunta, como na formulação de Khanna e Yafhe que ora adotamos: Esses grupos normalmente são compostos de empresas juridicamente independentes, que operam em várias indústrias (muitas vezes não relacionadas), que são ligados entre si por persistentes laços formais (por exemplo, patrimônio) e informais (por exemplo, família) (Khanna e Yafeh, 2010, p. 576).

Os grupos econômicos eram constituídos como organismos empresariais cujas firmas eram diversificadas e de natureza individual, sendo que os setores poderiam ter ou não algum tipo de relação. Essas firmas eram administradas por uma holding, que possuía o controle das firmas do grupo interligadas pelas ações da empresa.

No caso do Brasil, importantes famílias – Matarazzo, Pereira Ignácio-Ermírio de Moraes, Klabin e outras – formaram grupos empresariais controlando a maioria das ações das firmas pertencentes ao grupo e fazendo-se presentes em seus órgãos representativos, como Diretoria e/ou Conselho de Administração (Colpan e Hikino, 2010, p. 16; Valdaliso, 2002, p. 583; Fernandez-Perez e Casanova, 2012, p. 281)

O controle do grupo pode ser “limitativo”, quando está relacionado a capacidade restritiva as decisões dos administradores profissionais, dispostos de cargos estratégicos na organização. Quando o controle é “liberal” ele está relacionado ao poder de tomada de decisões fundamentais e estratégicas ao grupo, destacando o poder ativo dos proprietários quando estes ocupam cargos administrativos do grupo, quando não pertencem a direção são considerados “latentes” (Herman, 1981, pg. 19-26).

De acordo com Montmorillon (1986, pg. 59-60), “existe por detrás de um grupo econômico um poder, sem este poder o grupo não existiria”. A propriedade do capital é

---

<sup>4</sup> Definições de Queiroz (1965, pg 157), Leff (1978, pg. 663), Chang e Choi (1988, pg. 141) e Montmorillon (1986. Pg 53-54), Jacquemin (1989, pg. 7) e Alzona (1989, pg. 152).

tida como um instrumento de direção, sendo ela quem controla. Através da propriedade que nela é encontrada, está o poder da realização das decisões administrativas, estratégicas e operacionais do grupo econômico. Sendo que o grupo econômico é considerado um locus de acumulação de capital e poder.

Vamos salientar que o grupo econômico vai muito além do que apenas um conjunto empresarial. Ele significa uma ruptura organizacional e também institucional (Montmorillon, 1986).

A própria natureza da empresa capitalista proporcionou o crescimento financeiro, patrimonial e contratual das relações entre as empresas. A inovação tecnológica e a rivalidade existente nas relações entre capitalistas resultam em decisões estratégicas, que determinam um rompimento organizacional.

A ideia “empresa-proprietário-empresário-concorrência” passa a ser substituída por “grupo-controle-administrador-concertamento”. As empresas avançaram e os grandes grupos prosperaram, a grande empresa capitalista expandiu, gerando em seu lugar o grupo econômico.

Nesse aspecto, a questão a ser destacada seria qual a diferença entre a empresa multidivisional e grupo. A empresa multidivisional é constituída por uma série de divisões e de operações que estão sob o comando de um centro de controle, ocorrendo uma divisão das atividades e da gestão das decisões e controle. No grupo econômico, conforme mencionado anteriormente, pode ser definido como um conjunto ou um grupo de empresas está submetida ao mesmo poder controlador, as empresas possuem um elo de ligação.

A principal diferença entre as duas formas de organização está no fato de que no grupo econômico as firmas ou empresas são de natureza jurídica próprias, enquanto que na empresa multidivisional o que ocorre são divisões operacionais dentro da mesma organização.

De acordo com (Williamson, 1975, pg. 137), as empresas multidivisionais podem ser consideradas como “quase-firmas”, e a principal divisão entre elas vincula-se a uma situação jurídica, e nesse processo histórico do desenvolvimento capitalista, caracterizado pela ocorrência dos grupos econômicos que são organizados segundo o formato da empresa multidivisional. Para Williamson (1996) e Lamoureaux (2007) a abordagem positiva é reforçada pela Economia das Nações como um estudo de como as empresas se alteram com o decorrer do tempo.

No livro *Strategy and Structure* (1962), Chandler publica uma série de artigos que haviam sido publicados no *Business History Review* entre anos de 1956 e 1959, em que diferentes empresas haviam desenvolvido uma mesma atividade.

O foco do seu estudo estava na evolução da função gerencial e de que forma as inovações administrativas haviam acompanhado o crescimento da “grande empresa”. Tendo um interesse mais específico no modelo de descentralização administrativa e pelo desenvolvimento da empresa multidivisional que havia iniciado nas grandes empresas a partir dos anos vinte. (Barbero, 1993, pg. 11).

Os grupos econômicos se originam a partir do crescimento do patrimônio e do capital da grande empresa capitalista, num processo econômico expansionista, de mudança quantitativa e qualitativa. Essa questão é associada a expansão, sendo a responsável pela ruptura institucional e de organização na empresa. Não sendo mais possível cada bloco único de capital continuar sua trajetória expansionista numa única unidade, mesmo que esteja num formato multidivisional.

A abertura de novas formas de investimento, juntamente com a possibilidade de exploração de novos mercados, através da internacionalização da produção sendo realizada através do investimento externo direto. O processo de expansão capitalista significa “implodir” a empresa para a formação de um grupo cujo locus é acumulativo.

É interessante destacarmos ainda as crescentes formas de relações associativas ou contratuais, realizadas no longo prazo, não apenas de expansão, mas também como uma nova maneira do comportamento estratégico: internalizar (no grupo) versus externalizar (fazer fora – compra de bens e serviços usados pelo grupo).

A outra possibilidade está em “fazer com”, realizando uma “internacionalização associada” da produção ou utilizando contratos cooperativos (Montmorillon, 1986). Já nos modelos de *franchising* e de subcontratação, o grupo econômico envolve empresas que não possuem uma relação financeira com a matriz do grupo.

Nessa situação fica evidente que o conceito de grupo econômico vai além da conceituação de um grupo ou conjunto, de forma que numa escala representativa num balanço de empresas ligadas entre si de forma única pelo capital, o controle pertence a instituições ou indivíduos.

## 2.2 AS QUESTÕES CONCEITUAIS

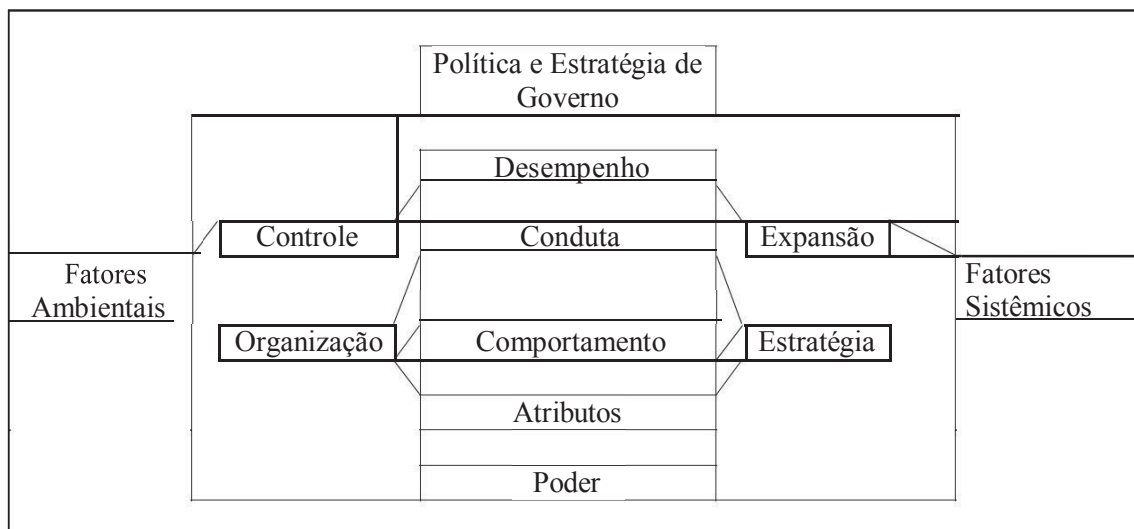


Figura A – Grupos econômicos: circuito das relações

Os grupos econômicos estão envolvidos numa complexa dinâmica de acumulação, cujas relações podem ser internas ou externas ao grupo. Na figura A, as relações internas estão representadas no centro, enquanto que as relações externas estão nas extremidades. O circuito de relações nos indica a importância e a complexidade do grupo econômico, sendo que na Economia Industrial há uma grande quantidade de estudos teóricos e empíricos voltados para o paradigma estrutura-conduta-desempenho. Há também uma série de trabalhos na área de história de empresas voltados a questão da estrutura organizacional e estratégia. Existe também uma literatura menos conhecida para os economistas, que analisa as relações entre a organização e a estratégia, e também a que analisa a estrutura de mercado e desempenho. A influência dos fatores ambientais (tecnologia, estruturas de mercado e rivalidade) na seleção de estratégias e formas de organização, assim como no resultado dos grupos, também é analisado nessa literatura, que está inserida entre a Economia Industrial, Administração e História de Empresas (Caves, 1980).

Os trabalhos da linha evolucionista (neoschumpeteriana), busca analisar os as principais situações no processo de busca e seleção inovativa e a interação com a estratégia do grupo no longo prazo, estrutura de mercado e padrão concorrencial<sup>5</sup>. Essa

<sup>5</sup>Dosi (1990) que apresenta de forma representativa, uma “teoria da coerência” da grande empresa (ou grupo). Segundo estes autores (Teece, Dise e Winter, que foram precursores dessa teoria), o limite de atuação (produtos/indústria) é a consequência da relação dos custos transacionais, do processo de aprendizagem, das tecnologia, seleção e existência de ativos.



análise é muito importante na abordagem dos grupos econômicos, pois procura através da análise microeconômica da troca e dos custos transacionais com as explicações das fases produtivas na ideia schumpeteriana.

A análise que também fazemos nesse trabalho está também relacionada ao circuito das relações do grupo econômico, visto que no estudo da Economia Industrial esses aspectos são menos visados.

Não são dados tanta ênfase em relação ao detalhamento das variáveis endógenas ao grupo econômico, tais como comportamento, atributos, estrutura organizacional, formas de controle, conduta e desempenhos; e as variáveis exógenas relacionados à dinâmica de acumulação capitalista, relacionados a questões ambientais, tecnológicas, estrutura mercadológica, competição e influência do grupo numa situação determinada política e econômica, além das estratégias e políticas do governo.

A organização industrial e o aspecto dos grupos econômicos (formato e estrutura do sistema empresarial), dependem não apenas de fatores econômicos, mas de fatores socioculturais e políticos. A teoria econômica não explica de maneira satisfatória a diferença existente entre as nações no que diz respeito a cultura empresarial e organizacional.

### **2.3. O FORMATO DAS ORGANIZAÇÕES**

Ainda que reconheçamos a importância dos fatores sistêmicos na indicação do desempenho dos grupos econômicos, enfocamos alguns aspectos que são desenvolvidos no enfoque dos custos transacionais ou internos<sup>6</sup>. Uma análise interna e dinâmica dos grupos econômicos.

No aspecto da economia organizacional, o ponto de partida está nas ideias estudadas por Coase (1937), como explicação das formas organizacionais através dos custos transacionais. Para Williamson (1975; 1981; 1996; 1998) a transação é uma unidade de análise para atribuir as suas dimensões, utilizando objetivos e observáveis,

---

<sup>6</sup> O trabalho inicial envolvendo custos transacionais, e aplicado a teoria da firma, foi feito por Coase (1937). O desenvolvimento teórico mais expressivo nos últimos anos foi realizado por Williamson (1975), relacionado as “falhas organizacionais” e da hierarquia. Os trabalhos mais atuais relacionados ao problema do agenciamento dos problemas (Fama e Jensen, 1983), nos fornecem algumas informações importantes para uma sintetização de uma “teoria” dos grupos econômicos, enfatizando a questão do controle. Ver Fama (1980) e Jensen e Meckling (1976). Para uma síntese de cada discussão teórica, verificar Montmorillon (1989).

que procuram verificar a possibilidade da ação oportunista pelos agentes (ou parte deles) envolvidos na transação e os seus respectivos custos sobre os demais (FARINA, 1997).

Numa situação institucional de comparação, citamos que a escolha de distintos modos de organização (firma, mercado, franquias, entre outros) é determinada, na sua maior parte, pelos custos de transação. Mesmo que seja evidenciada a influência tecnológica, os efeitos sobre os custos produtivos, a economia nos custos transacionais exerce um fator determinante na organização econômica. Uma transação ocorre sempre que transfere um bem ou serviço pela “interface separável tecnologicamente” (Williamson, 1981). Toda transação está relacionada com os custos de elaboração, acompanhamento e controle de contratos. Para Coase (1937), os custos de transações associados<sup>7</sup> e as relações contratuais são focos da análise da natureza da firma, sendo que as questões principais são quais são as formas de produção que possibilitam os menores custos transacionais.

Assim como os construtores da teoria evolutiva da empresa, eu vejo a teoria de agência e a teoria dos custos de transação com valor para o historiador econômico, mas dentro da estrutura evolutiva, como eles estou convencido de que a unidade de análise, no desenvolvimento de uma teoria da firma relevante, deve ser a firma, e não os arranjos contratuais ou transações que a conduzem. Apenas pelo foco na firma a teoria microeconômica poderá explicar por que esta entidade legal, contratual e transacional foi no passado o instrumento nas economias capitalistas para a realização dos processos de produção e distribuição, de crescimento (ou dificuldade) da produtividade, de crescimento econômico e transformação. Apenas concentrando-se na firma a teoria pode prever a continuidade do papel da firma como instrumento econômico e de valor para políticas de desenvolvimento, de produtividade industrial e economias competitivas. (CHANDLER, 1992, p. 489-490).

Tanto os mercados quanto as firmas são tidos como formas alternativas de organização na produção, existindo custos relacionados a internalização dos processos (estrutura da firma) tanto como custos associados a um contrato de mercado.

Os custos transacionais são indicados pela junção de dois fatores: humanos e ambientais. Os humanos estão ligados ao oportunismo e a racionalidade limitada

---

<sup>7</sup>No argumento apresentado por Coase (1937, pg. 306), a característica marcante da empresa é precisamente essa função de substituição ao mecanismo de preços”.

(capacidade para expressar conhecimento, ideias, sentimentos) e da capacidade de armazenar, recuperar e processar a informação (Williamson, 1975).

Os efeitos relacionados aos fatores humanos necessitam de uma interação com os fatores ambientais. Nos fatores ambientais existe um fator de destaque que é a complexidade e a insegurança nas relações contratuais envolvidas. Enfatizando a adição de questões de relações intercambiais num número menor de agentes.

A racionalidade humana é expressada principalmente em situações de insegurança e maior complexidade. Em condições monopolísticas, a viabilidade dos agentes econômicos é oportunizada através da oferta de bens e serviços.

Ocorre um outro aspecto de grande importância está relacionado a assimetria existente diante da disponibilidade da transação, fazendo com que as informações inconsistentes aumentem a insegurança na viabilidade do exercício das práticas oportunistas. Numa situação de barganha monopolística, com número reduzido de compradores e vendedores, a questão da assimetria é de suma importância.

Os obstáculos que surgem nos mercados (market failures), tanto de produtos quanto de fatores, produzem custos de transação devido a limitada racionalidade dos agentes numa situação de incerteza.

Essas barreiras aumentam diante da prática oportunista em situações monopolísticas diante de um contexto de mercado com informações imperfeitas. Assim, a escolha da forma de organização da produção passa pela avaliação dos custos de comparação de transação, as relações do mercado versus a organização interna.

O processo de internalização da produção, feito por formas apropriadas de organização, possui certas vantagens em relação ao mercado. Primeiramente possibilita uma economia com limitada racionalidade diante de um quadro de incerteza. Em vez das contingências das questões do mercado, a organização interna fornece problemas concretos, que são solucionados por um processo adaptativo e sequencial.

Essa internalização possibilita o desenvolvimento de uma linguagem que permite uma relação entre os agentes de agirem de dentro da empresa ou do grupo, além de proporcionar uma junção de expectativas.

A organização interna possibilita uma diminuição de práticas oportunistas por agentes atuando internamente na organização, mesmo que em condições menores. As situações de auditoria e solução de conflitos podem ser resolvidas com maior eficácia quando ocorridas na organização.

Os efeitos da informação imperfeita são reduzidos através da organização interna da produção, fazendo com que as práticas oportunistas diminuam e proporcionando um aperfeiçoamento na comunicação interna.

Vale ressaltar que os custos de transação acontecem tanto relacionado ao mercado quanto na organização produtiva na firma. O primeiro está relacionado aos custos relacionados a atividade de garantir a competência ou o desempenho de uma relação contratual (custos na elaboração, assistir e controlar os contratos) <sup>8</sup>.

O segundo está vinculado aos custos administrativos, de realização e controle da produção na empresa, sendo que nesse caso é onde ocorrem os problemas de intermediação, visto os contratos (entre empregados e empregadores, devedores e credores proprietários e dirigentes entre outros) provocam custos na elaboração, assistência e de controle (Fama e Jensen, 1983, pg. 304).

Resumindo, ocorrerá uma internalização da produção quando os custos transacionais vinculado as relações do mercado forem em comparação muito elevados e com condições constantes de custos de produção. <sup>9</sup>.

Somando-se a isso, devemos ter em conta a especificidade do ativo que está sendo transferido ou contratado. Sendo que quanto maior for a característica do ativo, o proprietário dele terá um maior poder de monopólio e maior será a possibilidade de conseguir uma maior taxa de retorno. Em condições de informação imperfeita, é mais difícil um ativo específico ser transferido para outro.

A transferência de ativos específicos pelo mercado passa por relações comerciais Bilaterais que são fundamentadas no poder de barganha. A particularidade do ativo está vinculada aos propósitos das “técnicas” oportunistas, relacionadas tanto ao comprador quando ao vendedor, sendo maiores as taxas de transação, aumentando o incentivo para a internalização da produtividade.

---

<sup>8</sup> Em termos de custos de produção, as vantagens da não internalização são decorrentes. Exemplo, das economias de escopo e das escalas estáticas.

<sup>9</sup> Os custos de controle estão envolvidos aos custos relacionados as diferentes formas organizacionais e procedimentos operacionais internos de controle de diversas unidades produtivas, divisões, subsidiárias ou filiais.

A análise do deslocamento de internalização na produção e de seus benefícios e custos, pode ser ilustrada na figura B. A curva de benefício marginal (B) do deslocamento de internalização tem uma aclividade negativa, sendo que os ganhos decorrentes dos custos de transação vão diminuindo na medida em que vão reduzindo.

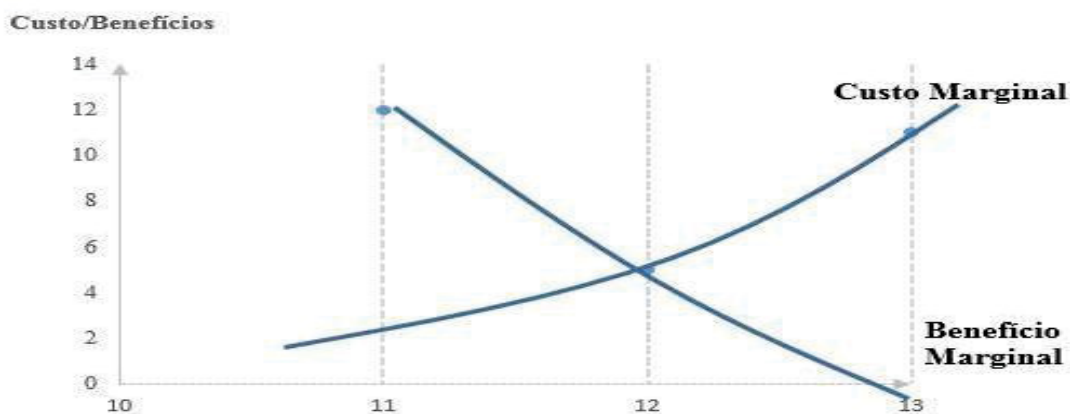


Figura B – Internalização da Produção

A medida em que o grupo econômico vai organizando internamente “a produção”, através de unidades autônomas ou interligadas, diminui a coação dos mercados de bens e serviços dos fatores.

A medida em que progride a internalização da produção, aumentam as questões de agenciamento, isso ocorre por conta da substituição das relações existentes pela produção interna, que necessita da contratação de novos recursos. Nesse caso, os custos transacionais passam novamente a ter um importante fator na busca de novos fornecedores.

As questões de agenciamento são resultantes de situações envolvendo os dirigentes e os proprietários da empresa, os empregados e empregadores e também os credores e devedores.

Um aspecto importante a ser salientado é que o formato organizacional possibilite a diminuição dos custos de agenciamento, pois o crescimento do grupo incide no aumento dos custos de administração e execução, além dos custos de monitoramento dos agentes contratados, anteriormente fornecidos pelo mercado.

Essa relação de internalização da produção envolvendo uma relação inversamente proporcional, verificamos na figura B. Na curva de custo marginal a inclinação é positiva

resultante do aumento dos custos de gestão e controle ocasionados por esse processo de internalização da produção.

De acordo com Coase (1937, pg. 320): “Na margem, os custos de organizar a transação dentro da firma serão iguais aos custos de organizá-la em outra empresa ou, então, aos custos de deixar que o mecanismo de preços organize a transação.”.

## **2.4 AS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS**

Existem quatro estratégias que são consideradas principais durante o processo de acumulação de capital pelos grupos econômicos. Essas estratégias são a diversificação, a especialização, a integração vertical e a conglomeração. Cada uma delas pode ser utilizada de forma isolada, ou efetuada através de combinações durante o processo de acumulação de capital dos grupos econômicos.

A diversificação pode ser definida como uma estratégia de desenvolvimento empresarial corporativa. A diversificação pode ser vista como uma possibilidade para que as empresas, por diferentes situações, se inserirem em diferentes mercados (RODRÍGUEZ, 1998). Sendo destacado ainda pelo autor, que a diversificação pode ser uma estratégia de desenvolvimento empresarial e que por diferentes questões, as firmas decidem atuar em diferentes linhas de produtos ou atividades. Para Hall Jr. (1995) a diversificação é uma estratégia usada para expansão dos mercados, aumento das vendas e tendo como consequência a lucratividade das firmas. Essa ferramenta também pode aumentar a capacidade de endividamento (SINGH et al., 2001).

A diversificação está relacionada com aumento da variedade dos novos bens e serviços, ou pelo aumento do número de áreas de atuação do grupo, possibilitando a abertura e a entrada em novos mercados. As exigências mercadológicas e a base de tecnologia desses novos produtos lançados são diferentes das relacionadas aos produtos e mercados correntes no grupo.

Há diversas definições e diferentes conceitos encontrados na literatura sobre o significado de diversificação. Para Ramanujam e Varadarajan (1989), foi Ansoff (1958) uma das primeiras pessoas dentro da área da administração estratégica a falar sobre o tema diversificação. Para Ansoff (1958), a linha de produto da companhia de Ansoff é dividida em duas partes: a primeira sendo as características físicas tais como tamanho,

peso, resistência do produto da companhia constituem uma diversificação. Na segunda, a performance do produto tal como, a rapidez, utilidade, e qualidade onde estes produtos irão competir nos mercados em que serão vendidos.

Na estratégia de produto/mercado constitui a entrada em novos mercados e o esforço para o aumento das vendas da empresa (ANSOFF, 1958). Para os autores Pitts e Hopkins (1982), eles utilizam o termo diversidade para a definição da diversificação como uma extensão em que as empresas operam em uma ou mais áreas de negócios simultaneamente.

Para Pitts e Hopkins (1982) a diversificação tem sua raiz na palavra “diverso” o que significa literalmente diferente, distinto, separado, e sendo aplicado em uma empresa de negócios significaria diferenças entre aspectos das atividades de uma empresa (PITTS e HOPKINS,1982). Os autores ainda questionam quais aspectos são diferentes e quais as extensões deve ter a empresa para que seja classificada como sendo uma empresa diversificada, sendo que toda empresa, e até mesmo as mais simples possuem alguma atividade diversificada.

Para os autores Booz, Allen e Hamilton (1985 apud RIVERO, 2004) a definição de diversificação está na medida da extensão de um negócio para buscando um maior crescimento diminuindo o risco da empresa. Para Grant e Jammine (1988) o significado da diversificação está na necessidade da extensão das habilidades da empresa no ajustamento da organização até circundar um amplo limite de atividades. Entretanto, na concepção de Grant e Jammine (1988), principal característica da diversificação está na extensão do envolvimento da empresa em atividades na qual se apresenta em diferentes habilidades. A forma através de novas atividades que estão relacionadas com as originais da empresa. Para Rumelt (1986) a diversificação é uma extensão das habilidades possuídas pela empresa, conduzida para a entrada em uma nova atividade de produto ou mercado que requer ou implica em um aumento da competência administrativa valiosa dentro da empresa.

Uma nova atividade de negócio pode ser relacionada de diferentes modos com a atual atividade da empresa, mas ainda necessita de conhecimento de produção tecnológica, diferentes conceitos de marketing e métodos, ou introdução de novas decisões de investimentos, planejamento e controle.

Para Ramanujam e Varadarajan (1989) definem diversificação como sendo a inserção de uma empresa ou unidade de negócios em direção a novas atividades, por meio de desenvolvimento de negócios internos ou aquisições ocasionando mudanças na estruturais físicas e administrativas da companhia. De acordo com esta perspectiva, a extensão de uma linha de produto que não será acompanhada de mudanças vinculadas aos mecanismos administrativos e operacionais, não seria caracterizada como diversificação.

De acordo com Zhao e Luo (2002) a diversificação é o padrão e o grau pelos quais as diferentes linhas de atividades ou indústrias da firma estão interligadas, influenciando o desenvolvimento do produto e mercado e assim influenciando na evolução organizacional.

A diversificação é uma estratégia que busca sobretudo as reduções dos riscos, consistindo no desenvolvimento de novos produtos ou também alterando as suas características. Esse aumento dos produtos pode proporcionar ganhos em economias de escala, entretanto o desenvolvimento de produtos com características semelhantes pode fazer com que um deles seja o principal concorrente do outro.

Esse tipo de estratégia possibilita a expansão comercial e a venda dos produtos para novos mercados, aumentando a carteira de clientes. Diversificar o mercado significa também uma forma de expansão para novos locais e a abertura de novos polos de distribuição.

De acordo com Toledo (1995), há vantagens e desvantagens nesse processo estratégico de diversificação. As vantagens comerciais podem ser listadas como o aproveitamento das oportunidades no surgimento em setores em boas previsões e de altas taxas de rentabilidade e crescimento. A possibilidade de uma perfeita adaptação da linha de produtos complementares, indo ao encontro das várias necessidades dos usuários e clientes. Uma maior quantidade de produtos dispostos ao mercado possibilita uma ação de compensação estabilizando o faturamento e diversificação estratégica sazonal. Ainda de acordo com o autor, as desvantagens estão relacionadas aos custos de estocagem das matérias primas e dos produtos semiacabados e acabados, gastando um tempo maior de preparação do maquinário, dos custos com layout e a possibilidade do surgimento de novos custos indiretos com a mão de obra.



A especialização é uma estratégia que está vinculada ao uso da capacidade acumulativa interna no grupo juntamente com o montante de investimentos e da produção num número reduzido de produtos e serviços, vinculados a mesma capacidade mercadológica e a base tecnológica do grupo econômico. Essa estratégia se caracteriza pela maior introdução no mercado corrente, no desenvolvimento dos novos produtos e da expansão nos novos mercados. Esses novos produtos e novos mercados estão relacionados com os produtos e mercados já existentes pela mesma base tecnológica e mercado. Essa área pode ou não estar na origem da formação do grupo.

De acordo com Porter (1986), a especialização é uma estratégia para atuação num ambiente estrutural e fragmentado e refere-se a mercados altamente competitivos, com um grande número de empresas. Nesses casos a estratégia está no foco de um segmento de produtos, por determinado tipo de cliente, por tipos de encomendas ou região geográfica. Uma das vantagens da especialização, é a possibilidade de aumento do poder de negociação, obtendo economias através da concentração de atividades, gerando maior valor agregado e investindo na capacidade de atendimento dos seus clientes.

Na estratégia da verticalização, o processo de internalização da produção (produtos intermediários, serviços ao produtor e insumos), anteriormente adquiridos no mercado, passa a ser produzido internamente e a fazer parte do processo produtivo de uma firma pertencente ao grupo.

A integração vertical também pode ser definida como um ato de expansão para novas operações, cujo objetivo é a diminuição da confiabilidade de uma empresa em outras empresas no processo produtivo e distribuidor, permitindo que as empresas cortem os custos totais pela internalização dos valores das empresas agenciadas. É uma agregação de dois ou mais elos de uma cadeia de valor, seja ela na produção ou na prestação de um bem ou serviço, e ocorre quando uma empresa passa a ter controle das operações a montante ou a jusante.

A perspectiva dos custos transacionais possibilita um escopo maior relacionado a expansão dos grupos econômicos, em especial a conglomeração e a integração vertical. A opção por alternativas estratégicas expansionistas é indicada pelas imperfeições do mercado, originadas nos custos transacionais. A integração vertical, é um feedback dos custos transacionais que se inclinam a crescer à proporção em que aumenta o grau de especialização dos ativos. Racionalmente, a incerteza das negociações e o oportunismo relacionam ativos cujos custos transacionais são elevados, sendo que num processo de integração vertical existe a possibilidade da diminuição dos custos de transação.

A principal vantagem da integração vertical é o aumento do controle. Um exemplo seria uma empresa possuir um contrato com um fornecedor para comprar uma determinada quantia máxima de um produto, mas o quadro é alterado se a organização precisa de mais do que a quantidade determinada por um certo período de tempo. Precisaré renegociar com o fornecedor para adquirir uma maior quantidade, sendo que na realidade é o fornecedor que tem o controle de fornecer uma quantidade maior do que tinha sido acordado, e é possível que ele não o faça. No entanto, se for a própria organização a fornecer esse produto, só que aumentando a produção.

Outro benefício da integração vertical, relacionada com a anterior, é que a organização poderá investir em características especializadas, representando uma vantagem em relação aos competidores, em que o cliente ou fornecedor externo poderiam não se interessar. Podendo investir, e melhorar os seus produtos. A integração vertical possibilita que as empresas consigam se diferenciar dos seus competidores, obtendo vantagens competitivas. Aumentando a sua quota de mercado, e assim aumentando os lucros.

Uma outra forma de aumentar a quota de Mercado, e que pode ser um benefício da integração vertical a jusante incluindo a distribuição do produto, é a possibilidade de aceder a canais de distribuição que seriam inacessíveis de outra forma. A vantagem possível é que a sua organização distribua o produto, e decida a quem, como e de que forma a distribuição é realizada

Na conglomeração, os recursos internos acumulativos são dispersos no grupo econômico em um número significativo de áreas, cujas interações tecnológicas e de mercado é inexistente ou quase inexistente.

A diferença entre a diversificação e a conglomeração não é tão simples. Argumenta-se que a distinção está no grau de diversificação (Penrose, 1959 pg. 130) e Ansoff (1965, pg 115). O processo de integração vertical, é uma situação especial do processo de diversificação (Penrose, 1959, pg. 145).

Mencionamos ainda que o processo de desintegração vertical se trata de uma estratégia opcional da organização que ocorre na maioria dos casos depois de um processo de verticalização, visto que é feita pela liquidação das linhas de produção. Consequentemente, há uma necessidade de desenvolvimento dos novos fornecedores e de novas formas de contratação. Nesse aspecto, as novas formas de tecnologia têm possibilitado condições melhores no processo de desintegração da produção dos insumos

e dos seus componentes, da mesma forma como a produção externa de serviços ao produtor.

No âmbito internacional, verifica-se cada vez mais um processo de aceleração da rede de fornecedores, sendo que nesse processo expansionista dessa desintegração vertical resulta a escolha de uma estratégia alternativa, para que ocorra a capacidade acumulativa de capital do grupo.

Na economia dos países desenvolvidos, o histórico nos mostra que os grupos caminham no sentido de organizar estratégias baseadas numa quantidade maior de atividades, relacionando tanto a diversificação vertical quanto a horizontal, também a conglomeração, ainda assim existem grupos que optam por uma menor diversificação das suas atividades (Caves, 1980, pg. 71). Entretanto, na década de 80 parecia não haver algum sistema disponível dominante, o que acontecia era a evidencia da estratégia onde ocorria alguma vantagem de especialização. (Montmorillon, 1986, pg. 112-113).

Nas tecnologias atuais, o processo contrário ao de integração vertical levantam duas situações. A primeira delas é a forma como essas tecnologias influenciam os custos transacionais envolvidos entre os fornecedores e produtores. A segunda é se a economia de escopo e de escala, associadas a plantas industriais diferentes, têm os seus custos compensados.

"Diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, mas também pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização. Até recentemente a ocorrência de economias de escala de grande porte era em geral associada à produção, por meio de processos contínuos, de insumos de uso generalizado, para os quais não cabe diferenciação de produto" (POSSAS, 1993, pp. 70-71).

Com as divisões e mudanças constantes que ocorrem nos mercados, se tornou uma necessidade a diversificação vinculada a flexibilização, sendo que quando ocorre uma mudança de determinado produto nas linhas de fabricação e montagem usuais resulta em altos custos, além de mais demorados. Entretanto, o problema está na dificuldade em conciliar a flexibilização e a diversificação com o suporte dos benefícios disponíveis com

as economias de escala. Nesse quadro surge a economia de escopo, como uma espécie de aperfeiçoamento das economias de escala, mas com novas tecnologias.

Entretanto, de acordo com Hayes e Wheelwring (1984), as economias de escala têm limite. O aumento da escala de produção possibilita a empresa a redução de uma série de custos, mas em determinado ponto pode começar a ocorrer o aumento de outros custos. Essa situação é denominada de “deseconomias de Escala”, e são na maioria das vezes provenientes do aumento dos custos de distribuição, maior dificuldade por conta dos níveis gerenciais, burocracia e até mudança no objetivo.

Na conglomeração relacionada aos custos de transação, se conceitua o conglomerado como um resultado as imperfeições de mercado no mercado de capitais. Nessa visão, o conglomerado é tratado como um “pequeno” mercado de capitais. No conglomerado, havendo uma estrutura de organização com eficácia, com uma administração com papel de gestor de investimentos dos sócios. A vigência deste escritório ao sistema dos bancos forma-se da maior esfera de informações sobre as empresas pertencentes ao grupo.

Um conglomerado empresarial pode ser definido como sendo um conjunto de empresas dependentes de uma empresa matriz (holding). Conglomerados podem também ser grandes grupos econômicos ou multinacionais, podendo ser uma das formas de oligopólio, em que várias empresas atuam em um ou em diversos setores

Os maiores conglomerados são os norte-americanos e os japoneses. A General Electric (GE), uma das maiores e mais internacionalizadas empresas do mundo, atuando em diversos setores e fabrica uma grande variedade de produtos: como lâmpadas, privadas, camas, fogões e geladeiras.

Muitos trustes, constituídos no final do século XIX e início do século XX, transformaram-se em conglomerados. Resultantes de um amplo processo de concentração e centralização de capitais de uma crescente ampliação e diversificação dos negócios, com o intuito de dominar a oferta de determinados produtos no mercado, os conglomerados, também chamados de grupos ou corporações, são o exemplo mais bem acabado de empresas do capitalismo monopolista. Controlados por uma empresa de participações (holding), eles atuam em diferentes setores da economia. O objetivo básico é a manutenção da estabilidade dos conglomerados, garantindo uma lucratividade média, já que há rentabilidades diferentes em cada setor.

Não ocorre uma teoria geral como modelo na escolha das estratégias, a bibliografia possibilita, na melhor hipótese algum tipo de sistemática as questões determinadas. A escolha estratégia a ser usada por cada grupo nesse processo expansionista será resultada pela capacidade própria do grupo (mecanismos gerenciais, técnicas utilizadas, mecanismos financeiros, outros ativos) e questões ambientais.

Os fatores ambientais que podem ser verificados são os novos entrantes, o poder negociador dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder negociador dos compradores e a batalha entre as empresas existentes. (Porter, 1980).

Entre os fatores ambientais se destaca a diminuição relativa da volta dos investimentos no mercado concorrente ou no produto. Isto ocorre devido ao aumento da demanda pelo produto não acompanhada pela qualificação interna do grupo, ou devido ao surgimento de novas possibilidades de investimento com maiores rentabilidades em outros mercados, ou porque o produto ou mercado corrente alcançou um certo grau de senilidade (Penrose, 1959, pg. 105).

As pressões concorrenciais tendem a aumentar em virtude das mudanças na base técnica dos participantes, forçando o grupo a se transferir para mercados com menor rivalidade. As questões competitivas podem levar a um sentido contrário da integração vertical, levando em conta a diminuição dos custos, melhora na qualidade e capacidade dos insumos, e garantia dos prazos. Essas mesmas questões competitivas podem induzir a integração vertical para frente, como forma de ampliação e de se manter no mercado. A questão da ineficiência ou não existência de fornecedores é um estímulo a integração vertical.

As situações de monopólio da parte dos fornecedores na restrição quanto a oferta de insumos, assim como o favorecimento tributário, incentiva a produção de bens intermediários, esses também são fatores que indicam uma integração vertical no sentido contrário. Flutuações por determinado período, ou permanentes da demanda do mercado corrente geram uma maior possibilidade de recursos internos, possibilitando o grupo na diversificação dos investimentos.

Algumas questões que são externas ao grupo econômico, também podem ser consideradas importantes durante o processo de internalização do processo produtivo, tanto relacionado a natureza quanto a velocidade desse processo. A posição competitiva do grupo diminui no mercado corrente devido a deterioração da base técnica e devido ao “excedente” de investimentos diversos. Nesse caso, essa questão, pode levar o grupo a buscar mercados alternativos, como nos grupos que têm como estratégia a diversidade de

portfólios, sendo que nesse caso se mostra em alto grau de risco e incerteza, tanto que a diversificação relacionada a conglomeração são mecanismos de “hedge” protetivos ou seguro contra a instabilidade macroeconômica. O processo de internalização da produção também pode gerar economias de escopo, quando vários bens são produzidos pelo mesmo grupo.

É interessante destacarmos ainda que um grupo econômico pode utilizar ao mesmo tempo diferentes estratégias das que foram citadas. Por exemplo, uma parte das empresas pertencentes ao grupo pode se expandir através da especialização e outra parte através da integração vertical.

Vale ressaltar que cada grupo econômico pode usar estratégias específicas para diferentes períodos. A estratégia dominante é aquela em que ocorre uma absorção dos recursos investidos num determinado período de tempo.

## **2.5 O PROCESSO EXPANSIONISTA**

Para que ocorram as estratégias que mencionamos no tópico anterior, o grupo econômico dispõe de seis processos de expansão, que podem ser utilizados de forma isolada ou através das combinações entre si.

A capacidade de ampliação das plantas produtivas incorre na manutenção das linhas de especialização, não havendo necessidade em abrir uma nova divisão operacional abrindo uma nova empresa no grupo. Realizar transformações na planta já existente, possibilitando um aprofundamento na linha de especialização, com a integração vertical, não necessita de mudanças significativas na parte técnica da firma. Entretanto, essa metodologia pode existir, organizacionalmente, através da formação de uma divisão nova operacional dentro da empresa.

A formação de uma nova planta pode ser direcionada tanto para a diversificação quanto para a especialização do grupo. O início de uma nova firma, está relacionado da integração dos fatores externos ao grupo como a capacidade de mercado e a forma organizacional, e de fatores internos como a política tributária e a localização.

Esse processo expansionista realizado pela aquisição de uma firma existente pode envolver as formas de acumulação de capital através do grupo econômico. Isso tem direcionado os conglomerados a concentrar os seus trabalhos em bases mercadológicas e tecnológicas mais delimitadas e nas quais já possuem determinada vantagem comparativa frente aos seus competidores. As fusões e aquisições são também formas de expansão,

reforço da posição mercadológica, busca por complementaridade, diversidade, especialização e acesso as novas tecnologias (Cosh e Hughes, 1991).

As novas formas associativas, como a realização de licenciamento tecnológico, subcontratações, contratos de gerenciamento, franquias, joint-ventures e as mais diversas formas de acordos de cooperação, tem sido utilizada de forma crescente nos últimos anos. O processo de expansão nos grupos econômicos, principalmente nos internacionais, não envolve capital de risco, ainda assim, a formação de joint-ventures pode ser baseada na capitalização tecnológica (UNCTC, 1988, capítulo 4).

A expansão dos contratos envolvidos, também está relacionado aos acordos de cooperação nas pesquisas de tecnologia, de produtividade e distributiva, mesmo que esses contratos possam indicar a criação de novos joint-ventures, mesmo que não seja uma condição necessária para a expansão desses contratos.

Concluindo, o processo expansionista dos grupos econômicos é o resultado da interrelação das inovações, criado a partir das novas possibilidades no mercado e de decisões, sendo que na indústria se destacando através da verticalização nas áreas de comércio e distribuição (Chandler, 1977, capítulo 11). Por conta das decisões estratégicas associadas a esse processo expansionista, ocorre uma maior divisão de linhas de produtividade, do tamanho dos grupos econômicos. Em decorrência disso, foram necessárias alterações na organização (Chandler, 1962). Houve um processo adaptativo gradual de firmas divididas em setores direcionado para as estruturas divisionais. Conquanto, a importância de situações não econômicas, principalmente as relacionadas as vinculadas ao Estado e aos grupos econômicos num processo político e histórico não pode ser negligenciado sob a análise de vários aspectos do processo expansionista e consequente acumulação de poder. (Hamilton e Biggart, 1988).

## **2.6 Tipos de controle e estrutura organizacional**

No que diz respeito aos formatos de organização e operacionais nas firmas, constituindo um grupo econômico, as classificações são incompletas (Caves, 1980, página 89). Vale um esforço na sistematização e especificação dos grupos econômicos. As formas de organização podem ser divididas conforme descrição abaixo.

De forma unitária, através da subordinação a administração central e geral, sendo que o cargo do executivo principal é de um controlador ou pertencente a uma pessoa da família que controla o grupo, quando relacionado a um grupo ou empresa familiar.

No formato de holding na relação da matriz subsidiária ou vinculada a uma matriz do grupo, através de um sistema flexível de controle das firmas pertencentes ao grupo econômico.

Na forma multidivisional quando há uma divisão notável das divisões operacionais, de um lado de controle e decisões estratégicas, e do outro de uma administração central, controlada pelos empresários.

Na forma de M-corrompida, com a participação muito ativa da administração central, tendo os proprietários ou controladores como gestores da firma.

Um fato importante de salientarmos é que no capitalismo atual, a forma de organização das grandes firmas internamente e dos grupos, possibilitam uma maior eficiência envolvendo a utilização de recursos básicos na sua forma divisional, independente da forma de utilização expansionista usada. (Williamson, 1981, página 1558).

Essa opção da forma divisional vai depender de aspectos, tendo como destaque para o número de produtos fabricados pelo grupo e o seu número de consumidores, o grau e a natureza da verticalização e o tamanho das plantas. Estima-se que a variação organizacional aconteceu na década de 50, mesmo que apenas na década de 70, esse fenômeno foi caracterizado.

Os formatos de organização nos levam a pensar sobre a forma de controle dos grupos econômicos. Primeiramente fazemos uma distinção sobre os grupos nacionais privados, os grupos de origem pública e os internacionais que operam no país. Essa diferenciação é importante tomando por base a tomada de decisão, estratégias, controle e pelo fato dos objetivos serem distintos.

Nos países em desenvolvimento, onde ocorre a coexistência dos grupos privados nacionais e os grupos públicos (empresas públicas), orientados para o seu território nacional, com grupos transnacionais cuja orientação é ao mercado internacional. Essa questão faz com que mesmo para empresas com diferentes naturezas, mas que atuam num mercado específico, o resultado é fruto pelas relações de diferentes fatores.

Há cinco tipos mais tradicionais de controle: estrangeiro, familiar, societário ou cooperativo, tecnocrático ou gerencial e estatal (Montmorillon, 1986, página 53; Martins, 1965, página 107).

O controle estrangeiro está relacionado a um conjunto de empresas (filiais, associadas e subsidiárias) que numa determinada região territorial são controladas por grupos transnacionais ou internacionais.



O segundo está caracterizado pelo caráter familiar, onde está concentrada a principal fonte de capital, podem ser administrados por uma família ou por um número reduzido de famílias relacionadas entre si. Os principais cargos de direção tendem a ser dos membros dessas famílias que são responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais do grupo.

O grupo societário ou cooperativo é o produto da união de um grande grupo de empresários isolados. Os proprietários de capital podem distribuir entre si a direção do grupo ou optam pela contratação de administradores profissionais.

Já o grupo gerencial ou tecnocrático é mais frequente nos países desenvolvidos, existindo uma relação implícita sobre gerenciamento e a difusão de propriedade. A centralização e concentração do capital e a inovação tecnológica, além dos fatores sistêmicos determinam o desenvolvimento das organizações. Formando uma equipe profissional com competência própria nesse organograma das instituições cada vez mais complexas e hierarquizadas, assim como manter a administração do grupo econômico de forma a aumentar a sua expansão.

No grupo estatal, quem é o controlador é o Estado, e os seus dirigentes são na maioria das vezes funcionários públicos concursados e de carreira, comissionados ou políticos. O que diferencia esse grupo dos demais está na sua função objetivo. No grupo estatal, não tendo uma dualidade de propósito visto nos grupos capitalistas (Bertrand Russel, 1938, página 134).

## **2.7 A INTERNACIONALIZAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO DOS GRUPOS ECONÔMICOS**

As questões relacionadas a internacionalização da produção estão muito vinculadas aos grupos econômicos, pois a maior parte deles controla os ativos além do seu território nacional e opera em escala mundial. Além disso, carregam na sua estrutura duas características pertinentes ao processo de ultrapassar o espaço territorial nacional, sendo elas o dinamismo tecnológico e o volume de ativos considerável. Não considerando que todos os grupos econômicos sejam transnacionais, mesmo que toda empresa transnacional, seja de um grupo econômico.

É interessante frisarmos que o processo de internacionalização da produção se caracteriza por ser um projeto expansionista, sendo defrontado com a especialização, a diversificação, a verticalização e a conglomeração, em que cada uma dessas características obriga a um posicionamento num plano doméstico ou internacional.

Sistematicamente, a interação dos fatores como a disponibilidade de ativos, o poder tecnológico, de mercado e a organização por determinado período; e fatores locais específicos cada mercado será determinante no processo de internacionalização da produção e das diferentes formas (comércio, investimento externo direto, licenciamento tecnológico e novos formatos que envolvem capital de risco) (Gonçalves, 1982).

As escolhas estratégicas de um grupo econômico no processo de internacionalização estão relacionadas com o mercado internacional, sendo este um parâmetro fundamental nesse processo. Ocorre uma relação de causa e efeito entre a decisão estratégica e locacional, sendo uma consequência das condições técnicas de produção, através de escalas mínimas pela exigência dos mercados ampliados, em virtude da progressão tecnológica que diminuem o *ceteris paribus* e de agenciamento que surgem com as operações internacionais.

Já os processos cooperativos entre os grupos desempenham um papel importante como uma forma divisional no processo alocativo de recursos (contrariando ao mercado) no processo global de internacionalização. Sendo que na globalização concorrencial, identificamos os mecanismos de acordos cooperativos como um instrumento estratégico na expansão dos grupos num contexto cooperativo.

Os acordos de cooperação podem ser considerados como formas de organização eficazes, pois possuem a função de superar as dificuldades nos métodos de alocação de recursos. Nessa questão, os custos transacionais relacionados a aquisição de determinado produto intermediário ou processo inovativo são importantes na escolha na organização da produção.

Vale enfatizar, que os acordos de cooperação são formas de organizar a produção, estratégias de entrada nos mercados e instrumentos para a entrada de tecnologias avançadas. Em relação a organização da produção, esses acordos são formas diferenciadas em relação as encontradas comumente nas relações mercadológicas e hierárquicas. Os acordos possibilitam economias superiores as obtidas através do mercado, que possui custos de transação; também possibilitam maiores ganhos se a atividade fosse feita internamente, na estrutura original, devido aos custos de agenciamento dos recursos.

## 2.8 O PODER ECONÔMICO E OS GRUPOS ECONÔMICOS

A história evolutiva do capitalismo e a sua organização nos levam a um debate sobre os grupos econômicos e o Estado. Primeiramente pelo fato de que o exercício dos grupos econômicos não depende exclusivamente do grupo controlador, estrangeiro ou local, mas também das formas de governo. Existe uma concordância em relação ao fato de que os grupos econômicos transnacionais e internacionais possuem favorecimentos externos que estão fora do controle das autoridades do país em que está como hóspede.

No caso dos grupos familiares de origem familiar, possuem uma tendência a *ceteris paribus*, sendo maior num regime oligárquico do que numa democracia. Existe uma concordância também no sentido de que as fontes externas de poder dos grupos estrangeiros estão fora da influência poderio do país local.

Um importante fenômeno a ser destacado é o desenvolvimento de um capitalismo institucional no qual são gerados novos formatos de organização social. As políticas e os métodos governamentais também influenciam o exercício do poder dos grupos.

### 3. O GRUPO J. MALUCELLI

O início dos anos 60 no Brasil foi marcado por um período de profunda crise econômica, devido ao processo de industrialização e urbanização provenientes do governo de Juscelino Kubistchek, o país acabou se endividando e vivendo um período de retrocessos em relação a possibilidade de crescimento. A dívida brasileira havia se elevado muito, devido aos empréstimos realizados para a construção e modernização do país. A queda do PIB resultou na diminuição dos salários, do alto desemprego e alta da inflação.

No ano de 1967 reinicia o processo de recuperação da economia nacional, através do General Costa e Silva, período esse que ficou conhecido como “Milagre Econômico Brasileiro”.<sup>10</sup> Nesse tempo, o Estado de São Paulo concentrava o “novo” e grande polo econômico nacional, com a instalação de novas indústrias na região sudeste.

A partir de 1968 o país reencontra a rota do crescimento que vai até 1980. As importantes reformas institucionais da década de 60 (modernização da lei trabalhista, reforma do sistema financeiro, criação da correção monetária, do SFH, etc...) lançam as bases para o crescimento do país nas próximas décadas. A competente gestão do jovem ministro Delfim Neto na economia resulta em taxas recordes de crescimento no período do milagre (1968-1973). (Gala, 2017).

No Estado do Paraná, por volta dos anos 40, a economia cafeeira expandia as suas atividades e colocando o Paraná na posição de mais importante do Brasil, proporcionando uma maior taxa de crescimento da produção agrícola.

Essa dinâmica influenciou positivamente o setor industrial, que passou a apresentar taxas de crescimento acima dos outros setores. Enquanto a agricultura crescia cerca de 4,9% ao ano, a indústria crescia 7,7% ao ano, possibilitando além do crescimento, também a diversificação das empresas no período. (Trintin, 2005).

---

<sup>10</sup>Entre os anos de 1969 a 1973, conhecidos como “milagre econômico” ou “anos de chumbo”, a taxa de crescimento do PIB pulou de 9,8% a.a. em 1968 para 14% a.a. em 1973, e a inflação passou de 19,46% no ano de 1968 para 34,55% em 1974). (Fonte: IBGE).

A indústria paranaense estava fortemente ligada as atividades agrícolas, lideradas pela cultura cafeeira, através do beneficiamento dos grãos (56,35%) e pelo desdobramento da indústria madeireira (17,15%). Os dois segmentos contribuíam com mais de 60% da renda gerada na indústria no Estado. Em 1960 a atividade cafeeira correspondia a 58% da produção agrícola. (Bragueto)

No contexto nacional ocorria uma consolidação da junção produtiva do Brasil, já sentida no setor industrial e em vários pontos do país, sendo que no Paraná o crescimento foi caracterizado pela concorrência dos grandes capitais existentes no seu território.

Resumindo, o café tinha uma enorme importância para a economia paranaense, a indústria estava em crescimento, mas apontava fragilidades devido ao uso de tecnologias frágeis e pela dinâmica da economia nacional, gerando questionamentos frente as etapas produtivas no Estado.

A situação frágil da indústria começa a mudar a partir de 1962 quando é fundada a CODEPAR (Companhia de Desenvolvimento do Paraná) que depois no ano de 1968 muda de nome e passa a se chamar BADEP.

Uma das ideias principais da CODEPAR e posteriormente do BADEP era de promover e tornar mais rentável a atividade estadual proporcionando a infraestrutura necessária e financiador da atividade industrial.

Os objetivos principais da CODEPAR estavam centrados dentro de três objetivos, através de um “projeto paranaense de desenvolvimento”, que eram:

- a) A integração do Estado, então dividido no Paraná Tradicional, Paraná cafeeiro Paulista e Paraná oeste.
- b) O processo de substituições principalmente relacionado aos bens de capital e intermediários, através da integração vertical da indústria paranaense.
- c) Expansão e fortalecimento dos pequenos e médios capitais locais.

Porém, antes que ocorresse essa mudança, o rumo direcionado a concessão desses financiamentos industriais já era contrária ao seu plano inicial. A mudança de rumo foi auxiliada pelo golpe de 1964, que cassou os mandatos dos parlamentares opositores ao governo de Ney Braga.

De acordo com Augusto (1978), e usando os critérios da CODEPAR no ano de 1962, as empresas grandes eram aquelas cujo investimento novo era maior do que NCR\$

500 mil, já uma empresa média era aquela cujo investimento novo ficava entre os NCR\$ 100 mil e NCR\$ 500 mil e as consideradas pequenas os investimentos atingiam até NCR\$ 100 mil.

Houveram a concessões de privilégios as pequenas empresas somente o primeiro ano da organização, depois as médias empresas tiveram preferência para depois em 1964 iniciar e efetivamente em 1967 atuar em grandes empreendimentos.

As grandes empresas tiveram um grande aporte financeiro entre os anos de 1966 e 1967. Os investimentos que eram de 15,5% passaram a 32,7%. A partir da criação do BADEP a tendência fica ainda mais notória. No ano de 1969 as grandes empresas já concentravam 87,1% dos recursos concedidos, conforme tabela abaixo.

Tabela 1: Concentração (%) dos financiamentos da CODEPAR/BADEP 1962-1972				
ANOS	ATÉ 100	INVESTIMENTOS EM NCR\$		MAIS DE 1000
		100 = 500	500 = 1000	
1962	100,0	0,00	0	0
1963	44,3	55,70	0	0
1964	30,0	37,00	33	0
1965	13,3	57,70	29	0
1966	27,9	56,60	15,5	0
1967	15,7	51,60	19,1	13,6
1968	12,3	56,20	8,6	22,9
1969	0,6	12,30	15,9	71,2
1970	1,9	14,00	10,8	73,3
1971	3,7	18,20	12,2	65,9
1972	3,0	15,00	10,3	71,7

Fonte: Augusto (1982)

Uma das empresas que surge nesse cenário na década de 60 é a J Malucelli Construtora (J. Malucelli Construtora Ltda.), fundada na cidade de Curitiba-PR, que inicia as suas atividades no ramo da construção pesada em 1966, por Joel Malucelli, ex-funcionário da Copel cuja família tradicional já possuía grande influência no Estado devido as alianças políticas e empresariais da época.

A proposta da J. Malucelli Construtora era de atuar nos setores público e privado, na realização das obras de terraplanagem, e também na pavimentação das rodovias e obras urbanas. Porém, com o passar dos anos ampliou-se as áreas de atuação através da

realização de obras civis como a construção de barragens, obras de saneamento básico, obras de arte especiais, obras viárias urbanas e obras de infraestrutura industrial.

Os quadros abaixo descrevem as principais obras realizadas pela construtora no decorrer do período de (1986 – 2013). Para cada obra consta a data de realização, o contratante, o segmento em que foi realizado e qual o empreendimento. Essa estrutura e especialização permitiram a empresa se tornar uma referência, como a segunda maior empresa no ramo de construção pesada do território paranaense (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

<b>Ano</b>	<b>Contratante</b>	<b>Segmento de Atuação</b>	<b>Empreendimento</b>
1986	DER/PR	Obras Rodoviárias	Entr. PR-412 - Av. Atlântica - Guaratuba/PR
1986	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia PR-495 - Medianeira - Missal
1986	DER/PR	Obras de Arte Especiais	Rodovia PR-444 - Arapongas - São Pedro
1986	COPEL	Obras Rodoviárias	Desvio do Rio Iguaçu para Constr. da Usina Hidrelétrica de Segredo
1985	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia PRT-487 - PR-239 - Manoel Ribas
1985	DER/PR	Obras Rodoviárias	Guaratuba/PR - Av. Beira Mar e Rua Damião B. de Souza
1984	DNER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-277/PR - Cascavel - Foz do Iguaçu

Tabela 1: Principais obras executadas pela J Malucelli Construtora entre os anos de 1984-1986 (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

De acordo com a Tabela 1, houve uma concentração nas atividades de implementação e realização de obras no território paranaense no período de (1984-1987), como a construção e pavimentação da Avenida Beira Mar em Guaratuba e a transposição do Rio Iguaçu para a construção da Usina Hidrelétrica de Segredo.

A construção e a terraplanagem de rodovias e estradas estaduais foram uma marca desse período na empresa, confirmando o seu crescimento assim como a ampliação da sua área de atuação no mercado e participando ativamente no desenvolvimento das cidades paranaenses.

<b>Ano</b>	<b>Contratante</b>	<b>Segmento de Atuação</b>	<b>Empreendimento</b>
1993	COPEL	Obras Rodoviárias	Estradas Vicinais P-13 e P-14 - Rio Iguaçu - U. H. Segredo
1993	DNER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-369 (B) - Santo Antônio da Platina/PR
1993	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rod. Interseção da BR-376 com a PR-151 - Trevo Posto Presidente
1992	DER/SP	Obras Rodoviárias	Rodovia SP-350 - Casa Branca - São José do Rio Pardo - Div. MG
1990	DER/SP	Obras Rodoviárias	Rodovia Raposo Tavares - SP-270 - Pres. Prudente - Piquerubi/SP
1988	IMPACEL	Infraestrutura Industrial	Acesso à Fábrica, Captação de água, ETA, ETE, Decantador, Barragem
1988	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-116/PR - Div. PR/SP
1988	DER/PR	Obras Rodoviárias	BR 116 São Paulo - Curitiba Km 532 - Km 568
1987	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia PR-495 - Santa Helena - Missal
1987	DNER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-116/PR - Início da Pista Dupla-Entr. BR-476

Tabela 2: Principais obras executadas pela J Malucelli Construtora entre os anos de 1987-1993 (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

A Tabela 2 nos informa que as principais obras de construção e pavimentação da construtora nesse período foram realizadas quase que integralmente nas Rodovias Federais e Estaduais, com um aumento da área de abrangência da empresa. Enquanto nos



anos de (1984-1986) foi caracterizado pela realização de obras no Paraná, os anos de (1987-1993) marcaram um tempo de expansão além do Estado.

O DNRE se torna um dos principais clientes, a partir do sistema de licitações de obras públicas, e as obras nas divisas com o Estado de São Paulo passam a integrar o quadro de obras da empresa ao longo do território.

Em 1992 com a construção e pavimentação da Rodovia SP-350, ocorre mais uma ampliação, com a realização de obras na divisa entre os Estados de São Paulo e Minas Gerais, interligando a rodovia entre os municípios de Casa Branca a São José do Rio Pardo.

No ano de 1993, a empresa foi a responsável pela construção e pavimentação da estrada de acesso as Estradas Vicinais da Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL) na Usina Hidrelétrica de Segredo, que depois passou a se chamar Usina Governador Ney Aminthas de Barros Braga, localizada no Município de Mangueirinha, Reserva do Iguaçu – PR.

<b>Ano</b>	<b>Contratante</b>	<b>Segmento de Atuação</b>	<b>Empreendimento</b>
2007	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia PR 438, Teixeira Soares/Guaragi extensão 26,680km
2007	DNIT	Obras Rodoviárias	Rodovia São Paulo - Curitiba - Florianópolis , da Rodovia BR-116/PR, trecho div.SP/PR - div. PR/SC, subtrecho entr. Acesso...
2007	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rod. PR-515 - Trecho: PR-431 - Barra do Jacaré.
2007	DER/SP	Obras Rodoviárias	Birigui - SP
2007	ESPORA ENERGÉTICA	Usinas Hidrelétricas	Reconstrução de Barragem da USINA HIDRELÉTRICA DE ESPORA, localizada no Rio Corrente, município de Aporé, estado de...
2002	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rod. BR-376/PR - Trecho Contorno Sul de Curitiba/PR
2001	CIC	Obras Viárias Urbanas	Cidade Industrial de Curitiba/PR, execução em Ruas do Município

1996	FERROESTE	Obras Rodoviárias	Interseção e acesso Terminal de Cargas-Cascavel/PR- BR-277
1995	PETROBRÁS	Infraestrutura Industrial	Base de Distrib.de Joinville/SC para Obras de Construção Industrial
1994	DER/PR	Obras Rodoviárias	Contorno Sul de Rolândia -Entr. BR-369 (Cambé) - (Arapongas)

Tabela 3: Principais obras executadas pela J Malucelli Construtora entre os anos de 1994-2007 (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

Entre os anos de 1994 e 2007, o destaque foi a realização de várias obras rodoviárias, principalmente no Estado do Paraná, com a pavimentação e construção de rodovias, como a de ligação entre os municípios de Teixeira Soares e Guaragi, realizada no ano de 2007 e com uma extensão de quase vinte e sete quilômetros.

<b>Ano</b>	<b>Contratante</b>	<b>Segmento de Atuação</b>	<b>Empreendimento</b>
2013	ESBR - Energia Sustentável do Brasil S.A.	Usinas Hidrelétricas	Obras Civas para construção da Segunda Fase da Casa de Força da Margem Esquerda do Aproveitamento Hidrelétrica Jirau,...
2013	KLABIN CELULOSE S/A	Infraestrutura Industrial	Implantação da Infraestrutura da Plataforma Industrial da Nova Linha de Produção de Celulose da Klabin S.A., na região...
2012	RODONORTE	Obras Rodoviárias	CONTORNO DE CAMPO LARGO - Rodovia BR-277 é duplicação da rodovia é uma ligação entre as pistas Norte e Sul, a obra...
2012	Prefeitura Municipal de Curitiba	Obras de Arte Especiais	VIADUTO ESTAIADO - Obras de Engenharia Civil no Corredor Aeroporto / Rodoferroviária abrangendo os seguintes serviços:...

2011	DNIT	Obras Rodoviárias	Alto do Amparo/PR
2011	Prefeitura Municipal de Curitiba	Obras Urbanas	PARQUE BARIGUI. O Parque Barigui terá três pistas distintas para corrida, caminhada e bicicletas conectadas aos dois lados...
2011	COPEL	Usinas Hidrelétricas	UHE COLIDER - Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços para Implantação da UHE Colíder, com potência instalada...
2011	NORTE ENERGIA S/A	Usinas Hidrelétricas	UHE BELO MONTE- Implantação, operação, manutenção e exploração da USINA HIDRELÉTRICA DE BELO MONTE (UHE Belo Monte),...
2011	TRANSENERGIA SÃO PAULO	Instalações de Transmissão	SE ITATIBA - Implantação das instalações de transmissão compostas pelas linhas de transmissão em 500 kV, com extensão...
2011	VALE	Obras Civas - Barragem	BRUCUTU - Execução de obras civis para medidas corretivas na Barragem Sul - Mina de Brucutu no Município de São Gonçalo...
2011	DNIT	Obras Rodoviárias	UNIÃO DA VITÓRIA - Execução das obras e adequação e restauração na Rodovia BR-153/PR, entre o entroncamento da BR-476(B)...
2011	RODONORTE	Obras Rodoviárias	RODONORTE II - Obra de manutenção do pavimento das Rodovias BR-277 e BR-376, abrangendo o fornecimento de materiais, equipamentos...
2010	GOIÁS TRANSMISSÃO	Instalações de Transmissão	TRINDADE - Implantação e ampliação das INSTALAÇÕES DE TRANSMISSÃO localizadas no Estado de Goiás, compostas pelas...
2010	MGE TRASSMISSÃO	Instalações de Transmissão	MESQUITA VIANA - Implantação e ampliação das INSTALAÇÕES DE TRANSMISSÃO, compostas pelas seguintes Linhas: - Linha...

2010	DNIT	Obras Rodoviárias	MANGA - Obras de Construção na Rodovia BR-135/MG, trecho: div. BA/MG - Entr.BR-040/262/381 (Anel Rodoviário de Belo Horizonte);...
2010	QUEIXADA ENERGÉTICA	Usinas Hidrelétricas	QUEIXADA ENERGÉTICA - Construção das obras civis para implantação da PCH Queixada, localizada no rio Corrente, entre...
2009	DNIT	Obras Rodoviárias	Implantação e Pav. na BR-101/RS, Trecho Bojurú - Estreito
2009	BRASCAN	Usinas Hidrelétricas	Execução da PCH Linha Emília
2009	BRASCAN	Usinas Hidrelétricas	Execução da PCH Cotiporã
2009	BRASCAN	Usinas Hidrelétricas	Execução da PCH Caçador
2009	MULTIPLAN EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIO S/A	Obras Rodoviárias	Obras e/ou serviços de drenagem, terraplenagem, pavimentação, sinalização e paisagismo necessários para execução...
2009	CONSÓRCIO VILA VELHA	Obras Rodoviárias	BR-376/373/277 PR-151/090/239
2008	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rod. PR-455, Trecho: Entr. BR-369 (Londrina) - Entr. BR-376 (Mauá da Serra), com extensão de 81,50 Km
2008	SANEPAR	Saneamento Básico	Ampliação do Sistema de Esgoto Sanitário, compreendendo Coletores Tronco e Interceptores, Redes Coletoras de Esgotos Sanitários,...
2008	SANEPAR	Saneamento Básico	Ampliação do Sistema de Esgoto Sanitário, compreendendo Estação Elevatória de Esgoto Bruto Iraí e Linha de Recalque...
2008	SANEPAR	Saneamento Básico	Ampliação do Sistema de Esgoto Sanitário, compreendendo Coletores Tronco e Interceptores, Redes Coletoras de Esgotos...
2008	CECS	Usinas Hidrelétricas	UHE MAUA - Implantação da USINA HIDRELÉTRICA MAUÁ no Rio Tibagi, entre os municípios de Telêmaco Borba e Ortigueira,...
2007	DER/PR	Obras Rodoviárias	Duplicação da Rod. PR-323, Incl. Marginais no Trecho Maringá - Paissandú
2007	Prefeitura Municipal de Curitiba	Obras Viárias Urbanas	Obras de Infra-estrutura Urbana do Binário Mário Tourinho, numa extensão de 4,027 Km

2007	Prefeitura Municipal de Curitiba	Obras Viárias Urbanas	Obras de Infra-estrutura Urbana do Binário Santa Bernardete, numa extensão de 5,770 Km
2007	DER/PR	Obras Rodoviárias	Rodovia PR 092, Rio Branco do Sul - Cerro Azul, Extensão 25,80 Km
2007	MULTISHOPPING	Obras Viárias Urbanas	Acesso ao Park Shopping Barigui, localizada na av. Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 600 do bairro Mossunguê em Curitiba/pr ...
2007	PARQUES CONSÓRCIO CONSTRUTOR	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-376 (546km ao 497,8 Km pista norte e 497,8 Km ao 546 Km pista sul)
2007	PARQUES CONSÓRCIO CONSTRUTOR	Obras Rodoviárias	Rodovia pr-090 (143,70 Km ao 169 Km)
2007	MATEC	Infraestrutura Industrial	Infra-estrutura Serviços relacionados do ParkShopping Barigui
2007	DEINFRA	Obras Rodoviárias	Rodovia SC302 Caçador - Lebon Régis, extensão 38,650km
2007	DEINFRA	Obras Rodoviárias	Rodovia SC303 Caçador - Videira, extensão 36,260km
2007	PARQUES CONSÓRCIO CONSTRUTOR	Obras Rodoviárias	Duplicação PR -151 - 286,7 ao 256 Km
2007	URBS	Obras Viárias Urbanas	Curitiba - PR
2007	DNIT	Obras Rodoviárias	Rodovia BR-476/PR, Travessia urbana de Bocaiuva do Sul (trecho div. SP/PR Ribeira/Adrianópolis ) entr. BR-466 (União da...

Tabela 4: Principais obras executadas pela J Malucelli Construtora entre os anos de 2007-2013 (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

Entre os anos de 2007 a 2013, muitas obras urbanas foram realizadas, destacando as obras de saneamento e esgoto contratadas pela SANEPAR ao longo desse período e também a construção de Usinas Hidrelétricas tendo como um dos principais clientes a BRASCAN.

No ano de 2008, a J. Malucelli Construtora recebeu a certificação ISO 9001 pbqp h – nível a. Ao final desses 50 anos desde a sua fundação já foram construídos 2500 Km de rodovias federais e estaduais, 50 milhões de metros de pavimentação, 400.000 metros de redes de esgoto, 15.000 Megawatts de Usinas Hidrelétricas e 800.000 metros de concreto compactados em rolo. (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

### 3.1 A JMALUCELLI INVESTIMENTOS, O PARANÁ BANCO, A J. MALUCELLI SEGURADORA E A JMALUCELLI RESSEGURADORA

A JMalucelli Investimentos (J. Malucelli Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda.), é a segunda empresa mais antiga do Grupo J Malucelli. O início das atividades aconteceu no ano de 1968, tem a sua sede em Curitiba, e foi autorizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a desempenhar atividades na administração de carteiras e valores imobiliários nas categorias de administração fiduciária e gestão de recursos, através do ato declaratório nº 3.517, de 04 de agosto de 1995.

A partir de 2016 o principal foco da empresa passou a ser nas atividades voltadas a gestão de recursos, administração fiduciária para carteiras administradas e fundos de investimentos e distribuição das cotas dos fundos por ela geridos. No ano de 2016, possuiu o valor de R\$ 2,7 bilhões sob a sua gestão, distribuídos entre clientes pessoas físicas, jurídicas e investidores institucionais.

Os serviços de custódia, controladoria, tesouraria e escrituração são realizados através de terceiros contratados pela J. Malucelli Investimentos, autorizadas a prestar estes serviços.

As áreas de administração e distribuição são segregadas da área responsável pela gestão de recursos, sistemicamente e fisicamente, inclusive com controle de acesso digital.

Os principais produtos administrados e geridos são os fundos de investimento em ações, fundos de investimento em renda fixa, fundos de investimento multimercado, fundos de investimento em cotas de fundos de investimento, fundos de investimento em participações e carteiras administradas.

Os tipos de valores mobiliários objeto de administração e gestão são os títulos públicos federais e as operações compromissadas lastreadas nestes títulos, os ativos de crédito privado classificados como de baixo risco de crédito, as ações de companhias de capital aberto ou fechado, as cotas de fundos de investimento, as cotas de fundos de investimento em direitos creditórios e os derivativos. A J. Malucelli Investimentos também é denominada como JMI atua na distribuição de cotas de fundos de investimento que são também por ela geridos.

A JMI é controlada pelo Paraná Banco, que é um banco múltiplo de capital aberto e especializado na comercialização de crédito consignado, empresarial e imobiliário, sendo listado no Nível I da Bovespa e classificado como no segmento que reúne

empresas com práticas de governança corporativa diferenciadas.

O Paraná Banco também está presente nos mercados de seguro garantia e resseguros, tanto no Brasil quanto na Colômbia, através de participações na J Malucelli Participações em Seguros e Resseguros e da J Malucelli Latam. Estas empresas, controladora e coligadas da J Malucelli Investimentos, desenvolvem atividades independentes e possuem estruturas segregadas em relação a espaços físicos, pessoas e sistemas, não havendo conflitos de interesse com o escopo de atividades da J Malucelli Investimentos.

A administração da JMI é realizada por uma diretoria composta por três presidentes (sendo eles: 1 Diretor Presidente e 2 Diretores), e a estrutura da empresa é realizada tendo como base um conjunto de políticas, normas e procedimentos direcionados às áreas de Administração, de Análise e Gestão, Comercial, de Produtos e Relacionamento e de Riscos e Compliance e aos seus respectivos colaboradores.

O acompanhamento das políticas e as deliberações são realizados através de um comitê de investimentos, cuja função é definir, analisar e monitorar as estratégias de investimentos, selecionando assim as corretoras que irão realizar as operações com os ativos financeiros e realizar a deliberação sobre os limites das operações de crédito.

O comitê de produtos é o órgão responsável pela realização da avaliação da evolução dos produtos financeiros da JMI assim como pela elaboração e implantação de novos produtos no mercado. Sendo que o comitê de riscos e compliance, é o responsável pelas políticas de gerenciamento de riscos operacionais e de crédito, de liquidez, e de mercado e fiduciários, sendo também o responsável pela avaliação da análise do perfil dos investidores, pela escala de riscos, distribuição e rateio de ordens, continuidade dos negócios, pela segurança da informação e ouvidoria.

O comitê de prevenção a lavagem de dinheiro e do financiamento ao terrorismo, é o órgão responsável pela realização das políticas de seleção e aprovação de novas corretoras, distribuidores, gestores, custodiantes, controladores, escrituradores e demais prestadores de serviços. A comitê de gestão de pessoas, é órgão responsável pelo cumprimento do código de ética e conduta e pela realização das políticas de remuneração e de desenvolvimento.

Os comitês da JMI são realizados com periodicidade de no mínimo mensal e suas deliberações são formalizadas através das atas. Existe uma composição mínima para a realização de cada comitê, sendo certo que, desde que permitido pela regulamentação em vigor, um diretor pode responder por mais de uma diretoria.

Dentro desses limites impostos no contrato social, os diretores possuem os mais amplos poderes de administração e gerenciamento, cabendo-lhes, sempre em conjunto de

no mínimo 2 (dois) diretores, sendo um deles necessariamente o Diretor Presidente ou um procurador cujos poderes sejam por ele outorgados, a representação ativa e passiva da sociedade, em juízo ou fora dele, perante quaisquer entidades, a fim de assegurar o pleno desempenho das suas funções na organização.

Os custos transacionais relevantes para os fundos de investimento e carteiras administradas pela JMI compreendem, principalmente, aqueles relacionados a corretagens, emolumentos e cotações dos ativos. O objetivo principal é a realização das melhores negociações, minimizando os custos com corretagens e spreads previstos, no caso de negociações no mercado de renda fixa. Todas as transações com valores mobiliários realizadas são monitoradas e conciliadas diariamente por meio de controles internos, de sistemas contratados e da instituição contratada para a prestação dos serviços de controladoria dos fundos de investimento.

Somente são realizadas por meio dos fundos e carteiras da JMI operações com corretoras que praticarem a devolução mínima de corretagem estabelecida e atualizada periodicamente pelo Comitê de Investimentos, diretamente na nota de negociação.

O Plano de Continuidade de Negócios tem a função de assegurar que as operações e serviços essenciais da JMI sejam reestabelecidos de forma ágil e ordenada diante de eventos que gerem indisponibilidade física, sistêmica ou de qualquer outra natureza, evitando ou reduzindo o impacto nos processos críticos.

A área de Riscos é a responsável por realizar semestralmente testes para verificação de conformidade e disponibilização dos sistemas previamente estabelecidos, os quais são validados pelo Comitê de Riscos e Compliance.

Os processos de back-up de informações, desktops e servidores são realizados pelos profissionais da área de tecnologia da informação diariamente. São armazenadas por vinte dias as mídias de back-up diário, por sete semanas as mídias de back-up semanal e de modo permanente as mídias de back-up mensal.

O processo de gerenciamento do risco de liquidez considera a liquidez dos diferentes ativos financeiros, as obrigações, os depósitos de margem, os valores de resgate esperados em condições ordinárias e o índice de concentração dos clientes, calculados com critérios estatísticos consistentes e verificáveis. A liquidez mínima dos ativos que compõem as carteiras dos fundos de investimento considera as características dos ativos, o perfil do



passivo dos fundos e a expectativa do gestor em relação à manutenção dos ativos em carteira.

O gerenciamento da disponibilidade mínima de recursos na carteira de cada fundo, compatível com seu perfil de obrigações, é realizado diariamente e considera seu fluxo financeiro, a política de investimento descrita em seu regulamento e a estratégia do gestor para o respectivo fundo. O gerenciamento dos fundos exclusivos e/ou restritos está condicionado às necessidades dos cotistas e ao disposto em seus respectivos regulamentos.

A metodologia para apuração do risco de liquidez consiste na verificação do percentual de cada carteira que pode ser realizado dentro do prazo estabelecido em cada mandato, de acordo com a liquidez dos ativos nela inseridos. Sendo que o percentual deve ser superior aos pagamentos projetados com base em premissas conservadoras.

A identificação dos clientes e, se for o caso, de seus respectivos representantes, é realizada com base nas informações financeiras e pessoais coletadas durante o processo de KYC – Conheça o seu Cliente. Este processo consolida as etapas de cadastro, pesquisas de idoneidade, aprovação pelo Comitê de PLD/FT, monitoramento das transações financeiras e respectivos reportes. Para a identificação e a confirmação das informações fornecidas pelos clientes, a área de Riscos e Compliance da JMI realiza pesquisas nas seguintes páginas na rede mundial de computadores: Google, OFAC, Receita Federal, Serasa, CVM e outras que julgar necessárias.

O monitoramento das transações financeiras dos clientes é parametrizado e realizado diariamente com o apoio de sistemas próprios. Os dados cadastrais dos clientes ativos são atualizados em intervalos não superiores a 24 (vinte e quatro) meses.

A adequação dos produtos, serviços e operações ao perfil do cliente é prevista na Política de Análise do Perfil do Investidor. O processo de coleta de informações necessárias à definição do perfil de cada investidor permite conhecer o objetivo do investimento e analisar a capacidade financeira do investidor, sua experiência com investimentos e seu conhecimento sobre produtos de investimento. A verificação da adequação do produto ao perfil do investidor é realizada no ato do investimento e acompanhada periodicamente pelo Comitê de Riscos e Compliance. Uma empresa de auditoria independente é contratada anualmente para verificar processos e controles internos da empresa.

A Companhia foi constituída pelo Grupo J. Malucelli no ano de 1977, sob a denominação social de Paraná Financeira S.A. – C.F.I. (“Paraná Financeira”) desenvolvendo operações relacionadas à concessão de crédito pessoal e financiamento de veículos. No decorrer da década de 1980, ainda sob a estrutura e denominação de Paraná Financeira, a Companhia passou a realizar operações de crédito consignado, por meio de convênios com associações de servidores públicos do Estado do Paraná e da Prefeitura de Curitiba. Em 1989, a Companhia foi autorizada a operar como banco, com carteira comercial, de crédito, financiamento e investimento.

Em razão do Investimento, a Travelers Brazil tornou-se a titular de 43,4% do capital votante da Companhia. Ainda neste ano, foi celebrado o acordo de acionistas entre o Paraná Banco e Travelers Brazil regulando os direitos das partes enquanto acionistas da Companhia, incluindo seus direitos políticos com respeito à Companhia e suas subsidiárias, J. Malucelli Seguradora S.A. e J. Malucelli Resseguradora S.A., que são as responsáveis pelas operações de seguro do grupo J. Malucelli. Nos termos acordado, foi conferida à Travelers Brazil a opção de, pelo prazo de 18 meses após a data de fechamento, aumentar sua participação total para até 49,9% do capital votante da Companhia.

Em dezembro de 2012 o Paraná Banco informou aos seus acionistas e ao mercado em geral que de acordo com os termos divulgados em 17 de junho de 2011 e de acordo com os termos do acordo de acionistas da J. Malucelli Participações em Seguros e Resseguros S.A. (“Companhia”) realizado em 17 de junho de 2011, a Travelers Brazil exerceu a opção de aumentar sua participação societária na Companhia por meio de uma subscrição de ações ordinárias, e, como resultado atingiu percentual de 49,5% do capital social da Companhia.

Em 2013 foi lançado o novo negócio, o "crédito imobiliário não tradicional", conhecido como home equity, operado através da marca ImovCredi. Inicia-se também a área de trade finance, que vem contribuir com maior agilidade e rapidez no financiamento das operações de comércio exterior destinado a exportadores e importadores.

Em 2014 houve um reposicionamento estratégico da sua carteira de crédito empresarial, em linha com sua postura conservadora e de crescimento sustentável, passou a focar em empresas com maior faturamento, aumentando o ticket médio e impulsionando o crescimento do último trimestre de 2014.

Em 2015, o Paraná Banco adquiriu o controle acionário da Cardinal Companhia de Seguros S.A. através da associação entre Paraná Banco e The Travelers Companies, Inc., a J. Malucelli LATAM S.A. A Cardinal passa a operar sob o nome J. Malucelli Travelers Seguros S.A. com participação majoritária da J. Malucelli LATAM. A matriz será em Bogotá, com filiais em Medellín e Cali. Essa aquisição marca o início da expansão do Grupo Segurador na América Latina.

Ainda em outubro de 2015, a operação de P&C deixou de fazer parte da holding de Seguros J. Malucelli Participações em Seguros e Resseguros S.A. e passou a operar sob o nome Travelers Seguros Brasil, na qual o Paraná Banco permanece como sócio com 5% de participação. A holding J. Malucelli Participações em Seguros e Resseguros S.A., proprietária das operações de Seguro Garantia e Resseguros continuou com a mesma estrutura, com participação majoritária do Paraná Banco de 50,5%.

Em outubro de 2016, o Paraná Banco informou ao mercado e aos seus acionistas que as deliberações de seu Conselho de Administração: distribuição de dividendos e distribuição de juros sobre capital próprio e a transação sobre o compromisso de compra e venda celebrado entre os acionistas Controladores e a Cox Gestão de Recursos Ltda. Ainda em outubro, o Paraná Banco adquiriu as ações preferenciais pertencentes a JNF Participações S.A. correspondente a 1.560.093 (um milhão, quinhentas e sessenta mil e noventa e três) ações.

Em novembro de 2016, a JNF Participações S.A. alienou a totalidade das suas ações ordinárias, correspondendo a 3.293.400 (três milhões, duzentas e noventa e três mil e quatrocentas) ações, as quais foram adquiridas pelo Grupo Controlador. Desta forma, a JNF e a Cox Gestão de Recursos deixaram de ser acionistas do Paraná Banco. Em 28 de novembro de 2016, o Grupo Controlador do Paraná Banco protocolou na CVM o pedido de registro de Oferta Pública Unificada para aquisição de ações preferenciais em circulação de emissão do Paraná Banco por aumento de participação, para fins de cancelamento de registro ou para conversão de categoria e para saída do Nível 1 de Governança da B3. Em 1991 foi constituída a J. Malucelli Seguradora S.A., que em seis anos foi reconhecida como líder de mercado em seguro garantia no Brasil.

No ano de 2008 foi fundada a J. Malucelli Resseguradora S.A., com o objetivo de garantir 100% dos resseguros oriundos das atividades da J. Malucelli Seguradora S.A. Durante o ano de sua criação, 94% dos prêmios emitidos pela J. Malucelli Resseguradora

S.A. foram provenientes das atividades da J. Malucelli Seguradora S.A., sendo o restante originado por suas congêneres nacionais e internacionais. A criação da J. Malucelli Resseguradora S.A. foi resultado da estratégia para captar as oportunidades de negócio geradas com a abertura do mercado de resseguros brasileiro, até então monopolizado pelo Instituto de Resseguros do Brasil (IRB).

Em 2015, foi adquirida a controle da Cardinal Companhia de Seguros com sede na Colômbia através da J. Malucelli LATAM. Essa aquisição estava alinhada a estratégia de ampliar as operações do grupo segurador e início da expansão das atividades na América Latina.

A atuação da empresa J. Malucelli Seguradora S.A. têm como prioridade os produtos de seguro garantia, que além de garantem a manutenção de propostas nas licitações e o cumprimento de obrigações contratuais, sejam elas de construção, fabricação, fornecimento ou prestação de serviço, oferece produtos que se aplicam também a riscos diferenciados, como as garantias judiciais, administrativas, aduaneiras, entre outras. Os prêmios da J. Malucelli Resseguradora S.A. são significativamente provenientes das operações desenvolvidas pela J. Malucelli Seguradora S.A. Assim, os resultados da J. Malucelli Resseguradora S.A. estão condicionados e vinculados aos resultados da J. Malucelli Seguradora S.A.

Com relação aos riscos, uma vez que alguns produtos do seguro garantia possuem relação com o desempenho macroeconômico do país, onde num cenário de crise econômica poderá diminuir a demanda por cobertura destas modalidades de seguros. Por outro lado, os seguros ofertados para outras modalidades de seguro, como por exemplo, o seguro de garantia judicial, apresenta-se como um mecanismo para equilíbrio na origem das receitas.

Uma das características da J. Malucelli Seguradora é a estratégia de longo prazo definida e executada há muitos anos e o seu foco está na segmentação entre as carteiras de pequenos, médios e grandes clientes, se diferenciando da grande maioria dos seus concorrentes cujo foco é voltado exclusivamente para o mercado corporativo (mais suscetível a oscilações de demanda e disputas comerciais).

O equilíbrio e pulverização da carteira de clientes proporcionam receitas com crescimentos mais constantes como margens operacionais interessantes para a empresa. Sendo que o conjunto destas estratégias de segmentação de clientes e de diversificação

dentre as modalidades do seguro garantia, contribuíram para que os índices de sinistralidade se apresentem inferiores aos verificados no mercado em geral. É característico do seguro garantia, existir sempre a possibilidade do ressarcimento dos valores pagos em eventual sinistro, e isto regulado entre a Seguradora e a empresa tomadora através de um contrato de contra garantia, onde a empresa tomadora do seguro se compromete a pagar quaisquer valores dispendidos como regresso à seguradora.

Além disto, ainda existem outros mecanismos que a J. Malucelli Seguradora SA utiliza para um maior controle e segurança, que são: contrato de resseguro (quota-share), contrato de excesso de danos (ED), inter locking (contratos vinculados a outros contratos) e proteção com garantias colaterais (existem contratos que oferecem garantias colaterais líquidas, tais como títulos, penhora de bens e depósitos em CDB vinculados à seguradora). Potenciais mudanças no ambiente regulatório em que atua a J. Malucelli Seguradora S.A. poderão ter efeito adverso relevante sobre seus negócios, situação financeira, resultados operacionais e perspectivas de expansão.

Neste contexto, caso a J. Malucelli Seguradora S.A. venha a apresentar resultados negativos, a J. Malucelli Resseguradora S.A. poderá sofrer impacto direto em suas atividades e resultados. O seguro garantia representou quase 100% do total dos prêmios auferidos pela J. Malucelli Resseguradora S.A. no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016. Em função desta concentração, condições desfavoráveis que afetem o segmento de seguro garantia exercem impacto mais severo sobre a J. Malucelli Resseguradora S.A. do que exerceriam sobre outras resseguradoras, que tenham atuação diversificada e conseqüentemente poderão ter efeitos adversos e relevantes sobre os negócios, a situação financeira e os resultados operacionais da J. Malucelli Resseguradora S.A.

Apesar de historicamente a J. Malucelli Seguradora S.A. apresentar índices de sinistralidade inferiores aos verificados no mercado de seguro garantia, os sinistros retidos excedem as provisões da J. Malucelli Seguradora S.A., a J. Malucelli Resseguradora S.A. ocorrendo uma redução em sua lucratividade, incluindo a percepção de prejuízos operacionais, uma vez que suas atividades estão amplamente concentradas nos negócios da J. Malucelli Seguradora S.A.

No entanto existem mecanismos em que a resseguradora utiliza para um maior controle e segurança, que são: o contrato de resseguro (quota-share), o contrato de excesso

de danos (ED) e inter locking (contratos vinculados a outros contratos). Potenciais mudanças no ambiente regulatório em que atua, também podem ter efeito adverso relevante sobre os negócios, a situação financeira, sobre os resultados operacionais e as perspectivas.

As atividades da resseguradora estão sujeitas a ampla e rígida regulamentação e supervisão. Mudanças nas leis e regulamentos aos quais a empresa está sujeita, que podem ter efeito adverso sobre os seus negócios. Não há garantias de que o Governo Federal não mudará as leis ou os regulamentos que regulam as atividades da resseguradora, que podem ocasionar eventuais entraves ao desenvolvimento normal dos seus negócios e afetando negativamente sua situação financeira, resultados operacionais e perspectivas.

O Paraná Banco avalia a concessão de crédito para pessoas jurídicas, operações com maior exposição ao risco socioambiental. Além das dimensões econômicas, sociais e ambientais nos negócios e na relação do Paraná Banco com seus clientes, considerando como ponto fundamental no contexto da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) a mitigação do risco de crédito, principalmente das empresas cujo setor econômico e atividades apresentam maior potencial de causar danos socioambientais.

O Banco já considerava em sua política de crédito para pessoas jurídicas diretrizes para avaliação do Risco Socioambiental, contudo, efetuou uma revisão em 2015 para aperfeiçoamento da análise de crédito voltada para esta categoria de risco, visando a sua mitigação. Para os produtos de crédito para pessoas físicas considera-se principalmente o risco social, principalmente os relacionados a educação financeira e direito dos consumidores, temas já adotados pelo Banco através da divulgação de campanhas sobre Crédito Responsável, principalmente no site institucional (página “Educação Financeira”) e disponibilização de canais de atendimento, como: SAC e Ouvidoria.

Os principais procedimentos para mitigar o risco socioambiental são: a existência de Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), treinamento de funcionários, Concessão de Crédito para Pessoa Jurídica: Contratos (CCB) com cláusula de vencimento antecipado em caso de inadimplemento por dano ambiental; Aplicação de Questionário de Responsabilidade Socioambiental, Sistema de avaliação de Risco Socioambiental (Rating Socioambiental) e manual com informações detalhadas para análise e avaliação do risco socioambiental.

### 3.2 O FUNDO PARANÁ

O Fundo Paraná foi o precursor dos fundos multipatrocinados abertos ao mercado no Brasil. Enquanto os grandes fundos de pensão foram criados a partir do final dos anos 70, o fundo do Grupo J. Malucelli com apenas uma década de existência, ultrapassou a metade dos quase 400 Fundos de Pensão do país em número de participantes.

O Fundo foi criado em agosto de 2004, através da iniciativa de empresários do Grupo J. Malucelli que desejavam oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de adesão a um Fundo de Pensão. O resultado foi positivo, o que possibilitou a expansão dos negócios além do horizonte a apenas colaboradores do grupo. O Fundo Paraná passou a oferecer planos de previdência com valores acessíveis, para os funcionários de pequenas e médias empresas no Brasil.

Atualmente por meio do Plano Mais Futuro, é oferecido previdência privada fechada acessível a qualquer cidadão segurado da Previdência Social / INSS ou qualquer servidor público, bem como a todos os seus dependentes.

Essa atividade do grupo não tem fins lucrativos, sendo propriedade integral dos seus participantes. Todos os ganhos dos investimentos são repassados aos associados dos planos, sem a presença de acionistas ou controladores. As empresas patrocinadoras ou instituidoras e os participantes administram a entidade em conjunto através dos órgãos de representatividade, e o patrimônio do Fundo é segregado das empresas patrocinadoras ou instituidoras, com restrições legais para investimentos.

O Fundo Paraná realiza seus investimentos em Renda Fixa através de um fundo exclusivo: o Fundo J. Malucelli Paraná FI Renda Fixa, que distribui os recursos entre diferentes tipos de aplicações disponíveis no mercado, evitando concentrações e minimizando os riscos.

Atualmente, o Fundo J. Malucelli Paraná FI Renda Fixa tem em sua composição: Títulos Públicos (LFT e NTN-B), Títulos de Crédito Privado Fundos de Investimento e o desempenho da Carteira de Renda Fixa é comparado ao CDI. Os investimentos em Renda Variável são realizados, atualmente, através de dois Fundos de Ações: o J. Malucelli Marlim Dividendos FIA e o J. Malucelli Small Caps FIA.

O J. Malucelli Marlim Dividendos FIA é um fundo de investimento em renda variável cuja carteira é composta por ações de companhias abertas com boas perspectivas de distribuição de lucros, que são selecionadas a partir de uma análise fundamentalista e um horizonte de longo prazo, preferencialmente com um dividend yield maior do que 6% nos últimos 3 anos. Investir em ações de companhias capazes de distribuir lucros significa ser dono de empresas que, em sua maioria, representam negócios estáveis, com marcas consolidadas e vantagens competitivas. O dividend yield médio da carteira nos últimos 12 meses foi de aproximadamente 7% a.a., dividend yield – representa a rentabilidade relativa aos dividendos pagos aos acionistas da empresa. É calculado através da divisão dos dividendos pagos por ação pela cotação atual da ação, em determinado período.

O J. Malucelli Small Caps FIA é um fundo de investimento em renda variável cuja carteira é composta por ações de companhias abertas de pequeno e médio porte, com expressivo potencial de valorização no longo prazo e valor de mercado de até 4 bilhões de reais no momento da aquisição. Investir em ações de companhias de menor porte significa ter a possibilidade de beneficiar-se do crescimento de seus negócios.

O processo de análise e escolha destas ações baseia-se em estudos especializados, que permitem um conhecimento profundo do modelo de negócios de cada companhia. Com uma gestão que combina o conhecimento das empresas nas quais investe com a disciplina necessária para colocá-la em prática, o J. Malucelli Small Caps FIA procura gerar rentabilidades superiores ao desempenho do Ibovespa, essencialmente no longo prazo. O desempenho da Carteira de Renda Variável é comparado ao Índice Bovespa.

A Carteira de Empréstimos é destinada a todos os Participantes Ativos do Fundo Paraná com taxa mensal de INPC + 0,7% (base 2016) totalizando uma rentabilidade anual para o Plano de INPC + 8,73%. O empréstimo, além de um benefício imediato oferecido ao Participante, é um investimento com excelente rentabilidade e baixíssimo risco para o patrimônio do Plano.

A meta de alocação da Carteira de Empréstimos, segundo a Política de investimentos de 2016, é de 10% (dez por cento) do Patrimônio do Plano. O desempenho da Carteira de Empréstimos é comparado ao CDI.



### 3.3 A A RÁDIO BAND NEWS CURITIBA, A TV BAND CURITIBA E BAND MARINGÁ, A RÁDIO CBN, O JORNAL METRO CURITIBA E MARINGÁ E O PARANÁ PORTAL

O Grupo J. Malucelli iniciou suas atividades na área de comunicação ano de 1979 com a aquisição da Rádio Band News Curitiba. Em janeiro de 2006 a transmissão da programação passa a ser através da frequência 96.3 MHz, com o slogan “Tudo pode mudar”. A nova proposta da rádio, é de retransmitir a programação nacional da rede e a cada 20 minutos atualizar as notícias de Curitiba e Região Metropolitana, dando destaque as notícias mais importantes do dia. A área de abrangência se estende desde Curitiba e região metropolitana até os Campos Gerais do Paraná (Região de Ponta Grossa, Carambeí e Palmeira).

No ano de 1986 o Grupo J. Malucelli adquire os direitos de transmissão da TV Band Curitiba e da TV Band Maringá. A TV Band Curitiba atuante com o sinal 02 VHF analógico 38 UHF e 2.1 Virtual digital, têm a sua sede na Rua Santa Cecília nº 802 no Bairro do Pilarzinho em Curitiba, e utiliza o slogan a frase “estamos juntos com a Band”. Atualmente a parte societária da empresa está dividida entre o fundador da Rede Bandeirantes (Sr. João Saad) com 40% de da sociedade e o Grupo J, Malucelli detentor dos outros 60%. A área de abrangência da programação da TV Band Curitiba, se estende desde a capital paranaense (Curitiba) e região metropolitana, o litoral do Estado do Paraná até a região dos Campos Gerais.

Completando as empresas de comunicação do grupo. Em abril de 2011, circulação em Curitiba o Jornal Metro, um jornal diário de distribuição gratuita que chegou ao Brasil no ano de 2007 através de uma parceria entre a empresa sueca Metro Internacional e o Grupo Bandeirantes, mas que apenas em 2011 passou a integrar como mais uma empresa do Grupo J. Malucelli. No ano de 2016, o jornal também foi lançado na cidade de Maringá.

A Rádio CBN Curitiba também é uma emissora de rádio nacional que pertence ao Grupo J. Malucelli, sediada em Curitiba, operante nos dials AM 670 KHz e no FM 90.1 MHz, e foi adquirida pelo Grupo J Malucelli no ano de 2004. Anteriormente a Rádio pertencia ao Grupo Inepar que a fundou no ano de 1995. Após a sua aquisição, passou por um processo de aprimoramento tanto externo quanto interno. Em dezembro de 2016

voltou a atuar no dial AM, após a extinção da Rádio Globo Curitiba que também pertencia ao Grupo J. Malucelli e operou entre os anos de 2002 a 2016 na frequência 670 KHz.

Em 2014 o Grupo J Malucelli lança o portal paranaportal, uma plataforma de notícias pela internet, integrado as demais empresas de mesmo segmento do grupo.

### 3.4 O J. MALUCELLI FUTEBOL

O JMalucelli Futebol S.A foi fundado no dia 21 de setembro de 1998 e antes era denominado de Malutrom S.A, esse nome estava relacionado a união de duas famílias tradicionais de Curitiba: Malucelli e Trombini que eram as proprietárias do time, que após a saída da família Trombini ficou integralmente sob o comando da família Malucelli.

O Clube foi o primeiro clube-empresa no país através da Lei Pelé. O clube empresa do país já nasceu condizente com a realidade financeira e social existente no grupo. Através de parceria firmada entre o J. Malucelli Futebol e o Corinthians Paulista, surgiu no dia 05 de fevereiro de 2009 o Sport Club Corinthians Paranaense, que além do novo nome, passou a ostentar o uniforme com as cores alvinegras e um novo escudo. O acordo entre os clubes não envolveu investimento financeiro e previu ações conjuntas de marketing e o intercâmbio técnico e de jogadores, profissionais e das categorias de base. A parceria foi inédita na história do futebol e teve duração de três anos, sendo que a partir de julho de 2012 o time voltou a se chamar J. Malucelli Futebol.

### 3.5 O Centro de Serviços Compartilhados e o Centro Operacional Compartilhado do Grupo J. Malucelli



Figura 1: Organograma do Centro de Serviços Compartilhados (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

O Centro de Serviços Compartilhados do Grupo J.Malucelli é composto por duas áreas: sendo elas o Centro Estratégico Compartilhado (CEC) e Centro Operacional Compartilhado (COC). O CEC, como é denominado dentro do Grupo, tem como principal objetivo a orientação das empresas buscando sempre os interesses dos acionistas.

O CEC é integrado pelos seguintes departamentos: Jurídico e Compliance, Planejamento Societário e Tributário, Planejamento e Gestão e Institucional e Social.

O Centro Operacional Compartilhado gerencia todas as atividades de suporte comuns às unidades de negócio. Sua função será garantir a melhor gestão e execução desses serviços, com a melhor relação custo-benefício

A Gerencia Contábil e Financeira Responde diretamente à diretoria do COC e deve garantir a integridade e disponibilidade das informações contábeis. Garante a eficácia sobre as apurações e retenções fiscais. Também é responsável pela gestão de tesouraria e conciliações de saldo bancário. Possui como responsabilidades: as apurações contábeis e obrigações legais, a atualização de certidões e ações judiciais, a assessoria contábil, a célula fiscal, contas a pagar e tesouraria e o controle e conciliação de saldo bancário.

A Gerência Financeira e Contábil se reporta a diretoria do COC sendo a referência para todos os gestores quanto a administração do Núcleo Barigui. Ela é a responsável pelas: negociações de contratos corporativos; a administração do Núcleo Barigui (Recursos Humanos, Manutenção Predial, Patrimônio, liderança e administração de pessoas).

O Jurídico e Compliance é a instância de suporte direto ao CEO do Grupo para todos os assuntos relativos a processos judiciais e contratos corporativos prioritários, ele é responsável também por proteger os interesses da organização em todas as relações jurídicas que forem firmadas. Suas responsabilidades são o acompanhamento das ações judiciais e contratos prioritários, bem como acordo de acionista, estatuto social, atas de assembleia de acionistas, reuniões de conselho do grupo; prestar assessoria as unidades em assuntos jurídicos prioritários; definir a contratação dos escritórios jurídicos terceirizados que podem ser utilizados pelas unidades de negócios.

O Planejamento Societário e Tributário sendo reportado diretamente ao CEO do grupo, desenvolve e implementa as estratégias tributárias e societárias, dando apoio a

prestação de contas ao conselho, acompanhando o fluxo de informações em especial o planejamento tributário e societário; assessorando os demais responsáveis em assuntos societários, tributários e contábeis e contribuindo com os relatórios para a Alta Administração e para o Conselho de Administração e de acionistas.

O Planejamento e Gestão reporta-se diretamente ao CEO do Grupo e é órgão responsável pelo controle dos resultados econômicos, financeiros e patrimoniais no curto, médio e longo prazo, é ele quem coordena a gestão dos projetos estratégicos. Definindo e implantando das atividades de planejamento e de controle de curto e longo prazo nos negócios; focando em melhoria de resultados econômicos, financeiros e patrimonial; é o responsável pela coordenação do gerenciamento de projetos estratégicos (PMO) e apoiando a formulação estratégica do Grupo e acompanhar a sua execução.

O Institucional e Social é a instância de assessoria direta do CEO do Grupo para todos os assuntos relativos a marketing institucional e social. Responsável por proteger os interesses da organização em todas as ações de marketing internas e externas. É o responsável pelas relações institucionais, gestão da marca “J. Malucelli”; centralização, integração e gerenciamento das ações de responsabilidade social; desenvolvimento das campanhas institucionais de MKT; firmamento das parcerias externas para fortalecimento da marca no mercado; definição e controle das políticas e padrões sobre a utilização da Marca e sobre as comunicações institucionais; fortalecimento e valorização da Marca J. Malucelli.

### 3.6 OUTRAS EMPRESAS DO GRUPO E LOCAIS DE ATUAÇÃO



Figura 2: Principais empresas do Grupo J. Malucelli (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

A Figura 2 configura as principais empresas pertencentes ao Grupo J. Malucelli, nos diversos segmentos em que ela está inserida. Nos tópicos anteriores citamos as principais empresas e seu campo de atuação. Nesse tópico mencionamos outras empresas que fazem parte do conjunto empresarial

A Porto de Cima Concessões é uma empresa atuante nos mais diversos tipos de concessões. A empresa possui participação em mais de 800 quilômetros de malha rodoviária que integram os Estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Em Curitiba no Paraná uma das concessões mais conhecidas é a do Parque Barigui, que anteriormente era administrada pela Prefeitura Municipal e passou a ser administrada pelo consórcio parceiro entre a J. Malucelli Concessões e o Grupo Positivo. Essa concessão inclui a administração de todo o parque, incluindo os restaurantes, as construções, a manutenção das lagoas, dos animais e da vegetação. A construção de uma passarela na Avenida Cândido Hartmann. A construção de uma terceira pista para prática de caminhadas e ciclovia. E a construção de um novo pavilhão no mesmo local do anterior existente (Expo Renault Barigui). Essa concessão do parque como um todo foi disponibilizada por um período de 25 anos. Entre outras concessões podemos citar ainda participação da empresa na CCR RodoNorte, Gas Verde S/A e ETM Curitiba.

Na área de Hotelaria o Grupo J. Malucelli desenvolveu atividades no Paraná e em Santa Catarina. O Hotel VillaReal que é localizado no litoral no município de Guaratuba – PR, na praia de Caieiras e também na Avenida Atlântica na Praia Central, havendo duas unidades no município. O Hotel VillaReal também possui uma unidade no município de São Francisco do Sul-PR no Bairro do Paulas.

A J. Malucelli Ambiental é a responsável pela realização de projetos de desenvolvimento e valorização energética de resíduos para a fabricação de biogás, biometano, energia elétrica, CO<sub>2</sub> e insumos agrícolas. A empresa foi a responsável pelo desenvolvimento e implantação do aterro sanitário de Itajaí-SC e possui no seu pipeline diversos projetos estruturados para a produção de biometano e/ou energia elétrica a partir dos resíduos orgânicos da agroindústria, setor sucroalcooleiro e setor de saneamento. A empresa faz parte da ABIOGAS – Associação Brasileira de Biogás e Biometano e participou do PNBB que foi a Proposta do Programa de Biogás e Biometano.

A J. Malucelli Energia é uma holding do Grupo nos ramos de geração e comercialização de energia elétrica, desde a identificação de potenciais de inventário, até a implantação e operação comercial do empreendimento. A empresa tem investido nos

mais diversos tipos de empreendimentos do setor como pequenas centrais hidrelétricas (PCH), termoelétricas, hidrelétricas e parques eólicos. Juntamente com a J. Malucelli Construtora e da J. Malucelli Seguradora viabiliza o completo gerenciamento na implantação de usinas de geração de energia.

A J. Malucelli Rental é uma empresa para locação de máquinas para empresas e indústrias. São mais de 700 itens que são disponibilizados para locação e o principal objetivo é de realizar o processo de integração dos clientes. A empresa atua em todo o território nacional e possui a maior frota de fresadora de asfalto do sul do país.



Figura 3: Mapas das Sedes e Filiais da J. Malucelli no Brasil e na América do Sul (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

Atualmente o Grupo J. Malucelli possui empresas com matrizes e filiais em todo o território nacional (conforme Figura 3), exceto no Estado de Tocantins e em alguns Estados da Região Nordeste.

O Grupo J. Malucelli também atua em três países da América do Sul (conforme figura 3). No Paraguai, a EMDESA, fundada em 2016 atua em projetos de desenvolvimento e infraestrutura. No Uruguai a J. Malucelli Agropastoril atua nos ramos

da Agricultura e Pecuária e na Colômbia, a J. Malucelli Travellers atua no segmento de seguros garantia.

#### **4. A ANÁLISE DOS FATORES QUE LEVARAM A J. MALUCELLI A TORNAR-SE UM GRUPO ECONÔMICO.**

##### **4.1. OS CONCEITOS DE BUSINESS GROUPS APLICADOS AO GRUPO J.MALUCELLI**

A trajetória do Grupo JMalucelli pode ser caracterizada como um caso de sucesso, visto que em um pouco mais de 50 anos foram criadas 86 empresas nos mais diversos segmentos empresariais através de uma visão estratégica. No contexto da construção desse grupo econômico, não poderíamos citar apenas um, mais uma série de fatores que possibilitaram o desenvolvimento dessas empresas.

Tomando por base que na Teoria da Firma são vistas apenas de forma muito superficial os aspectos relacionados a teoria dos grupos econômicos, nesse capítulo faremos uma conexão da Teoria dos Grupos Econômicos com a história de construção do Grupo JMalucelli, e quais os fatores possibilitaram com que essas empresas se transformassem num grupo econômico.

Iniciamos com o papel do empresário como um instrumento de mudança na organização, sendo o responsável pela implantação das mudanças e tendo o papel de agente inovador. Esse aspecto é fundamental na visão schumpeteriana. Novos produtos são lançados, possibilitando a abertura de novos mercados e de novos pólos de distribuição.

Essa visão estratégia se torna mais nítida quando analisamos a história da JMalucelli através do Sr. Joel Malucelli, proprietário fundador da empresa, ele foi o responsável pelo início das atividades empresariais e pela inserção dessas inovações.

Muitos autores, entre eles Montmorillon (1986), cita que a construção de um grupo econômico se trata de uma ruptura organizacional, como se surgisse um novo formato empresarial, sendo que essa nova organização se torna cada vez mais evidente a partir do momento em que novas empresas vão surgindo diante de uma expansão do mercado, deixando para trás o conceito da grande empresa multidivisional e passando a apresentar características jurídicas próprias, mas de alguma forma sendo interligadas entre si. Essa nova construção da empresa faz parte de todo o processo de construção do Grupo J Malucelli.

Ainda em relação aos grupos econômicos, é interessante citar o papel de regulamentação do Estado. Esse é um tipo de questão que faz parte da Teoria dos Business Groups, visto que o grupo está inserido num território cujas regulamentações são firmadas pelos órgãos competentes do Estado.



A realização de políticas econômicas estaduais e nacionais, influenciam de forma direta os resultados do grupo, que foi fundado no Estado do Paraná. As regulamentações e políticas desde a fundação da primeira empresa, e que acompanharam a formação do grupo ao longo do tempo, passam pela autorização de funcionamento e regulamento dos órgãos

A regulamentação autorizando o funcionamento do Paraná Banco como um Banco Múltiplo no ano de 1989 foi um tipo de autorização concedida através de um órgão do governo (BACEN). Além disso, as questões e regulamentações que regem o Sistema Financeiro Nacional são adotadas e regulamentadas nas empresas que se enquadram dentro do segmento como as seguradoras, as resseguradoras e as financeiras.

A abertura de novas empresas, assim como as que foram criadas com o decorrer dos anos se tratavam como novas possibilidades de investimentos pelo direcionamento do capital. A exploração dos novos mercados, foi possível através das estratégias de diversificação, como parte de um processo acumulativo que proporcionou a construção e o crescimento do grupo.

#### **4.2 O FORMATO ORGANIZACIONAL DO GRUPO J. MALUCELLI .**

No aspecto organizacional, a relação dos custos operacionais e transacionais fazem parte de um aspecto estratégico quando mencionamos os processos de desempenho de qualquer organização. Esses aspectos influenciam questões importantes relacionados as tomadas de decisões dos grupos econômicos, principalmente no que diz respeito a direção do capital. Essa questão também foi um ponto importante na formação das empresas do Grupo J Malucelli.

Para alguns autores como Coase (1937) esse é o ponto de partida, e para Williamson (1975; 1981; 1996; 1998) o formato organizacional procura observar a ação oportunista dos agentes, e ainda que a tecnologia possa ter uma influência muito grande sobre os custos de produção, os custos de transação se tornaram um fator determinante na organização econômica, e consideramos essas informações mesmo a JMalucelli não produzindo produtos físicos e bens com linhas de produção.

Essa evidência sobre os custos transacionais dentro do Grupo JMalucelli se tornam mais visíveis quando citamos as estratégias de atuação do grupo, visto que pode ser optado por a execução de uma estratégia de acordo com os objetivos propostos para cada empresa.

Em relação aos custos de transação, um exemplo muito claro dentro do grupo, relacionado a Teoria dos Business Groups, é o das empresas financeiras do Grupo JMalucelli, sendo elas a JMalucelli Investimentos, o Paraná Banco, a JMalucelli Seguradora e a JMalucelli Resseguradora, empresas cujos ativos são de origem financeira, envolvendo rentabilidades e lucros, e que apresentam extrema relevância para que os fundos de investimento e também para as carteiras administradas pela JMalucelli Investimentos, principalmente aos vinculados as corretagens, emolumentos e cotações. Afirmando na prática mais uma vez a importância das ideias de Coase e Williamson sobre o papel organizacional em relação aos custos como um todo, impactando mais uma vez de forma direta os resultados do grupo.

O objetivo principal do exemplo que citamos no parágrafo anterior e está relacionado aos custos, visa a realização das melhores negociações, minimizando os custos com corretagens e *spreads* previstos, no caso de negociações no mercado de renda fixa. Todas essas transações com valores mobiliários que são realizadas são também monitoradas e conciliadas diariamente por meio de controles internos, através de sistemas contratados e da instituição contratada para a prestação dos serviços de controladoria dos fundos de investimento.

Ainda sobre a JMalucelli Seguradora e a JMalucelli Resseguradora, a segunda surgiu justamente pela necessidade dessa expansão da empresa e cujas características não podiam mais ser realizadas apenas pela primeira, se tratando de um processo expansionista. A JMalucelli Resseguradora surgiu pela necessidade de garantir os prêmios da seguradora, se tornando uma espécie de “fiador” do seguro oferecido,

A partir da fundação da resseguradora, diminuiu agenciamento, tendo em vista que os resseguros eram realizados através de sistemas de garantias contratados por terceiros, gerando custos operacionais.

Através do surgimento da nova empresa é a eliminação de uma ou mais etapas que anteriormente eram realizadas externamente, deixando de “fazer fora” para “fazer dentro”, internalizando e diminuindo o agenciamento, assim como o oportunismo externo e a diminuição das imperfeições das informações.

O resultado se torna visível com o decorrer da funcionalidade, pois cerca de 94% dos prêmios de resseguros passam a ser administrados pela JMalucelli Resseguradora, se tornando uma referência no mercado de resseguros no país.

Essa situação de diminuir as questões de agenciamento, citada anteriormente, impacta de forma direta no resultado da empresa, é uma confirmação da Teoria de Chandler (1992) em relação a teoria da agência e a teoria dos custos de transação, na Teoria da Firma, tendo a firma como instrumento econômico e de valor, para a realização de políticas desenvolvimentistas, propriedade industrial e economias competitivas.

Em relação a forma como é administrado e uma das referências de sucesso do grupo Grupo JMalucelli é a sua administração que é realizada através de uma holding operacional, e a ideia principal desde a implantação desse sistema, foi a de um modelo de gestão mais eficiente e que pudesse suprir as necessidades de cada empresa.

A direção do grupo como todo é feita atualmente pelo sr. Alexandre Malucelli, CEO da companhia, filho do Sr. Joel Malucelli, que durante muitos anos foi o presidente fundador do grupo, mas deixou esse cargo para o seu filho, através de um sistema corporativo de sucessão familiar, que é quando um membro da família assume o controle das empresas.

Um aspecto importante quando falamos de uma holding, é a sua função na diminuição dos problemas sucessórios, societários e de proteção do patrimônio. A holding é uma sociedade gestora de participação social em que administra conglomerados de um determinado grupo<sup>11</sup>.

A *holding* da JMalucelli, denominada de Centro de Serviços Compartilhados pode ser definida como uma espécie de sociedade, cujo objetivo é a detenção dos bens e direitos do próprio grupo. Ela é dividida em duas partes, sendo elas o Centro de Operações Compartilhadas e Centro Estratégico Compartilhado. O ingresso das quotas em seu capital é realizado através de aquisições dos sócios das empresas, e funciona como uma ferramenta com grande importância nos planejamentos, minimizando os riscos de operação. É interessante verificarmos a importância dessa ferramenta no Grupo JMalucelli, pois é através do CSC que todas as empresas são administradas. Essa ferramenta de gestão, usualmente presente nos grupos econômicos se tornou um instrumento organizacional de extrema importância para que a JMalucelli pudesse ainda mais ter resultados expressivos na sua companhia desde a sua implantação.

---

<sup>11</sup> O Conselho Administrativo é o responsável pelas decisões estratégicas do grupo. O Conselho Executivo, desde dezembro de 2012 possui na presidência o sr. Alexandre Malucelli que assumiu o posto eixado pelo pai em dezembro de 2012 (Fonte: Instituto Joel Malucelli).

A *holding* é hoje uma organização presente nesse novo formato empresarial dos grupos econômicos possuindo um papel fundamental para o crescimento e desenvolvimento das instituições.

<p><b>Diretoria COC</b></p> <p>A diretoria do COC deve gerenciar todas as atividades de suporte comuns às unidades de negócio. Sua função será garantir a melhor gestão e execução desses serviços, com a melhor relação custo-benefício.</p>	<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar todas as áreas de suporte comuns às unidades de negócio;</li> <li>- Negociar o custo de seus serviços diretamente com os CEOs dos negócios.</li> </ul>
<p><b>Gerência financeira e contábil</b></p> <p>Responde diretamente à diretoria do COC e deve garantir a integridade e disponibilidade das informações contábeis. Garante a eficácia sobre as apurações e retenções fiscais. Também é responsável pela gestão de tesouraria e conciliações de saldo bancário.</p>	<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apurações contábeis e obrigações legais,</li> <li>- Atualização de certidões e ações judiciais</li> <li>- Assessoria contábil</li> <li>- Célula fiscal, contas à pagar e tesouraria</li> <li>- Controle e conciliação de saldo bancário.</li> </ul>

Figura 3 – Centro de Estratégico Compartilhado (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

Na Figura 3, encontramos algumas áreas cujo gerenciamento das empresas é feito através da *holding*, no sentido de dar suporte as unidades do negócio. Nessa primeira figura, constando as responsabilidades da direção da holding como um todo, juntamente com as responsabilidades da gerência financeira e contábil.

Apenas para diferenciar, a *holding* e a *joint venture* são organizações com atribuições diferentes, mas parecidas, o que as diferencia é que enquanto a primeira tem um caráter definitivo, a segunda pode ser definitiva ou não, mas em nenhum dos casos ocorre a perda da sua capacidade jurídica. Mais uma vez enfatizando que a JMalucelli é administrada por uma *holding* e não por uma *joint venture*.

<p><b>Gerência de TI</b></p> <p>Deverá ser referência para as demais empresas do Grupo em Tecnologia da Informação. Prestará consultoria especializada para os gestores e tomadores de decisão quanto aos serviços de TI.</p>	<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Desk de TI</li> <li>- Controlar e prevenir erros e desvios de TI por meio dos Controles Internos;</li> <li>- Avaliar sistematicamente e propor atividades de eliminação, mitigação ou contingência dos riscos de TI a que o Grupo esteja exposto;</li> <li>- Elaboração e controle dos padrões e políticas de TI;</li> <li>- Coordenar o Comitê de TI do Grupo.</li> </ul>
---	--

Figura 4 – Centro de Operações Compartilhadas (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

Na Figura 4, listamos as responsabilidades referentes as áreas de Gerência de Gerência de TI. Salientando a importância de uma área relacionada a tecnologia da informação. Como uma das características dos grupos econômicos é de justamente as empresas possuírem algum tipo de interligação, esse setor possibilita a troca de

informações através dos sistemas, visto a necessidade de informações hoje necessárias para a que as negociações possam ser realizadas com a mais alta segurança.

#### **Jurídico e Compliance**

É a instância de suporte direto ao CEO do Grupo para todos os assuntos relativos a processos judiciais e contratos corporativos prioritários. Responsável também por proteger os interesses da organização em todas as relações jurídicas que forem firmadas.

#### **Responsabilidades**

- Acompanhamento das ações judiciais e contratos prioritários, bem como Acordo de Acionista, Estatuto Social, Atas de Assembléia de Acionistas, Reuniões de Conselho do Grupo;
- Assessorar as unidades em assuntos jurídicos prioritários;
- Definição e contratação dos escritórios jurídicos terceirizados que podem ser utilizados pelas unidades de negócios.

#### **Planejamento Societário e Tributário**

Reportando-se diretamente ao CEO do grupo, desenvolve e implementa as estratégias tributárias e societárias do Grupo. Apoiar a prestação de contas ao conselho.

#### **Responsabilidades**

- Acompanhamento do fluxo de informações do Grupo, em especial o planejamento tributário e societário;
- Assessorar os demais responsáveis em assuntos societários, tributários e contábeis;
- Contribuir com relatórios para a Alta Administração e para o Conselho de Administração e de acionistas.

Figura 5: Centro de Operações Compartilhadas (Fonte: Instituto Joel Malucelli)

Na Figura 5, estão contidas as responsabilidades da Área Jurídica e de Planejamento Societário e Tributário do Grupo Malucelli. É interessante citarmos que a J Malucelli Seguradora mesmo sendo também gerida pela área jurídica da holding, possui um departamento jurídico próprio, para realização dos sinistros dos seguros realizados pela empresa. Essa área jurídica também presta serviços a resseguradora do grupo, responsável pela complementação do prêmio de risco da seguradora.

### **4.3 AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO GRUPO J. MALUCELLI**

De acordo com Montmorillon (1986, p. 59-60), a propriedade do capital é tida como um instrumento de direcionamento e controle. A partir dessa afirmação, podemos evidenciar o poder da tomada de decisão dos Grupos Econômicos e a importância do uso das estratégias nas organizações. Enfatizando ainda que essa direção pode ser realizada de várias formas, utilizando a especialização com a diversificação, ou a integração vertical com a conglomeração, e de maneira semelhante cada uma delas de forma única.

Uma das características marcantes deste trabalho, é a caracterização de que a estratégia mais importante utilizada ao longo dos anos pelo Grupo J Malucelli foi a

diversificação. Essa estratégia em diversificar foi uma forma de direcionamento possível pela propriedade do capital.

Para Grant e Jammine (1988), a principal característica da diversificação está na extensão do envolvimento da empresa em atividades na qual são apresentadas diferentes habilidades. É visível a relação dessa estratégia como sendo uma característica observada nas diferentes áreas de atuação do grupo.

Foi justamente a propriedade do capital que possibilitou o sucesso da J. Malucelli Construtora e abriu caminhos para que as empresas fossem criadas em sequência em diversas áreas cada empresa. O sucesso da primeira empresa foi essencial também para que o proprietário se sobressaísse mesmo em função das incertezas do mercado com a abertura da segunda empresa do grupo em um ramo de atividade distinta da primeira empresa, apenas dois anos após a sua fundação.

O sucesso da área de investimentos através da JMI foi muito acertiva, proporcionando não apenas a criação de outras empresas financeiras como o Paraná Banco e as seguradoras do grupo em anos seguintes, mas também a abertura de outras empresas como uma estratégia de diversificação a partir do resultado conseguido ao longo de uma década (houve um período de 10 anos de diferença entre a abertura da JMalucelli Investimentos e a JMalucelli Florestal).

Para alguns autores como Ramanujam e Varadarajan (1989), a inserção de uma empresa ou de uma unidade de negócios em uma nova atividade pode ser caracterizada como a estratégia de “diversificação”. Essa estratégia de acordo com os autores ainda possibilita mudanças na estrutura física e administrativas na companhia. Nesse aspecto podemos evidenciar que a abertura das novas empresas, com a abertura de filiais em vários locais dentro do Estado do Paraná e também em outros estados do país com a instalação de várias filiais, já oriundas das matrizes localizadas aqui em Curitiba, confirmam na prática esse embasamento teórico dos autores.

Os grupos econômicos, como se constituiu o Grupo JMalucelli no Paraná, são caracterizados pela diversificação que na maioria das vezes, se ocasiona através de setores sem relação, mas que, demonstram possibilidades expansionistas e por se encontrarem em mercados cuja formação que possuem reduzidos número de competidores, levando em consideração a escala de capital necessária à eficiência em tais mercados, elemento

mais fácil de ser arregimentado pelos grupos econômicos (Cerutti, 2011, p. 4; Khanna e Yafhe, 2010, p. 580).

A vantagem da diversificação está na possibilidade da expansão comercial. Dentro do Grupo JMalucelli não existem duas empresas no mesmo setor que competem entre si, então não existe o risco de uma impactar pelas semelhanças de ofertas no mercado negativamente a outra do conglomerado, diversificar significa nesse caso expandir a empresa além do seu território, conquistando novos clientes e novos pontos de distribuição.

Uma outra vantagem da estratégia de diversificação é a possibilidade de inserir novos produtos de acordo com a cultura e necessidade local. Nesse aspecto é interessante citarmos alguns exemplos do grupo que se apropriaram dessa visão mercadológica e aplicaram na prática essa estratégia. O Jornal Metro, inicialmente era distribuído apenas em Curitiba, passou a ser vinculado na cidade de Maringá no Paraná visto existir um nicho de mercado não explorado que possibilitou a implantação de um periódico com distribuição diária e gratuita com as principais notícias da região.

#### **4.4 O PROCESSO EXPANSIONISTA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO J. MALUCCELLI**

As estratégias utilizadas pelo Grupo JMalucelli citadas no tópico anterior só foram possíveis através da utilização de métodos de expansão. A possibilidade da ampliação das empresas do grupo ocorreu e ocasionou a abertura de novas firmas no grupo.

O processo de expansão se tornou um diferencial competitivo que permitiu a inserção mais efetiva em mercados novos. O processo expansionista dos grupos econômicos é o resultado da intervalia das inovações, criado a partir das novas possibilidades no mercado e de decisões, sendo que na indústria se destacando através da verticalização nas áreas de comércio e distribuição (Chandler, 1977, capítulo 11).

Por conta das decisões estratégicas associadas a esse processo expansionista, ocorre uma maior divisão de linhas de produtividade, do tamanho dos grupos econômicos. Em decorrência disso, foram necessárias alterações na organização (Chandler, 1962). Houve um processo adaptativo gradual de firmas divididas em setores direcionado para as estruturas divisionais.

A importância de situações não econômicas, principalmente as relacionadas as vinculadas ao Estado e aos grupos econômicos num processo político e histórico não pode ser negligenciado sob a análise de vários aspectos do processo expansionista e consequente acumulação de poder (Hamilton e Biggart, 1988).

Nessas afirmações de Chandler, em alguns momentos conseguimos encontrar algumas características relacionadas ao processo de formação do Grupo Econômico a partir da Teoria dos Business Groups no processo de expansão das empresas pertencentes ao Grupo J Malucelli. A primeira delas que ressaltamos aqui, é que dentre todas as principais empresas do grupo, não ocorre a fabricação de um bem ou produto físico. Não havendo a ocorrência de linhas de produção para a fabricação nesse sentido.

As estruturas divisionais que ocorreram ao longo da trajetória das empresas não ocorreram pela necessidade da produção como falamos no parágrafo anterior, mas sim pelo aumento da diversificação das atividades, permitindo de forma mais efetiva a entrada da empresa em setores distintos.

Sobre o processo de internacionalização do Grupo JMalucelli, existem fatores essenciais nesse processo que devem ser citados, um deles é o fortalecimento comercial da empresa: permitindo a maximização das vendas da empresa e aumentando a lucratividade.

Uma posição de destaque no mercado internacional foi um dos fatores que levaram o grupo a vender parte da seguradora para a seguradora americana Travelers, essa visão da nova sociedade entre essas duas empresas, principalmente porque a visão da empresa americana era de ofertar nos países da América Latina uma grande posição de destaque onde conseguisse se instalar.

A possibilidade de oferecer o seguro garantia a preços competitivos em relação aos seguros vigentes no exterior foi uma visão estratégica de expansão do grupo. Uma outra vantagem do processo expansionista é de aumentar o ciclo de vida dos produtos.

A diminuição da dependência do mercado interno, através da internacionalização, mesmo sendo um número menor de empresas e em ramos diferentes no mercado internacional, a J Malucelli deu início a esse processo podendo ser expandido para vários países com o decorrer do tempo.

A internacionalização nesse processo de expansão significou como no caso da Emdesa (empresa agrícola e pastoril) com sede no Uruguai, a vivência empresarial dentro



de uma outra realidade, com regulações e políticas diferentes do país de origem, tendo outros concorrentes e exigências. Esses tipos de processo têm benefícios para o país e para a empresa.

De acordo com os autores Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é consequência de um crescimento empresarial, pois quando o mercado interno fica saturado é preciso buscar novas oportunidades em novos mercados e esse processo pode não ser um processo planejado, baseado em uma análise racional, e sim um processo de natureza incremental, através de um comprometimento crescente.

A crescente busca pelo processo de internacionalização é caracterizado pelo processo crescente de negócios internacionais, fazendo com que as empresas busquem casa vez mais alcançar novos mercados e e tornem cada vez mais competitivas, sendo as estratégias de extrema importância.

## 5. CONCLUSÃO

O mundo globalizado em que vivemos passa por constantes transformações. Da mesma forma como no modelo da empresa atual demorou a ser formado, o processo de formação dos grupos econômicos ainda está em formação.

O grande objeto de interesse desse trabalho foi de relacionar os argumentos das teorias relacionadas aos Business Groups a um exemplo real de um conglomerado empresarial, J. Malucelli.

Na análise empírica da teoria dos Business Groups, alguns autores têm direcionado os seus estudos a entender o funcionamento desse novo formato organizacional, através do estudo de casos mais aprofundados, visto que quando estudado em microeconomia, através da Teoria da Firma não é dada a ênfase necessária em relação ao tema.

Uma das grandes questões mencionadas nesse trabalho foi o processo globalizado e expansivo vivido no mundo atual, existe uma necessidade real por novos mercados. E essa busca maior por novos clientes tem levado as empresas a incorporar estratégias a fim de se tornarem cada vez mais competitivas num mercado cada vez mais concorrido.

A Teoria de Chandler sobre os processos de verticalização nas grandes empresas é a grande referência em relação aos estudos dos Business Groups, na sua teoria a ênfase dada na eliminação de etapas ao longo do processo podem fortalecer as organizações. Os custos de transação, também são objeto de análise em relação as estratégias a serem tomadas pelos grupos.

A escolha em estudar o Grupo JMalucelli, a partir da criação da primeira empresa até o seu crescimento com oitenta e seis empresas e se transformando num grupo foi por ser um grupo com empresas muito diversificadas em vários setores, possibilitando as teorias na existência real do grupo. Outro fator que nos levou a estudar esse grupo foi o fato de ser um conglomerado de empresas paranaense em que toda a sua estrutura de crescimento e desenvolvimento se deu a princípio dentro do Estado para depois ter seu processo expansionista migrou para outros estados e passou pelo processo de internacionalização.

Um dos aspectos que identificamos com o desenvolvimento do estudo do Grupo JMalucelli, foram as estratégias utilizadas ao longo da sua trajetória. Lembrando que as empresas do grupo na sua grande maioria não são indústrias, não possuindo assim linhas de produção.

Mas ainda assim, mesmo sem precisar de um processo industrial para a fabricação de um produto físico determinado bem, o processo de verticalização de Chandler é facilmente visualizado em algumas empresas do grupo, principalmente naquelas que cresceram tanto com o decorrer do tempo que se tornou mais rentável a abertura de uma nova empresa, eliminando a terceirização e aumentando as receitas e o desenvolvimento do setor. A exemplo disso, temos a J. Malucelli Seguradora e depois com a criação da J. Malucelli Resseguradora, como citadas anteriormente ao longo do trabalho.

O processo de expansão e de internacionalização também estão presentes em diversos momentos ao longo desses cinquenta anos de história aqui descrita. Enfatizando que todo esse crescimento empresarial se deu pela abertura das oportunidades surgidas no mercado. Lembrando que inicialmente a JMalucelli Construtora operou no Paraná e sequencialmente aumentou a sua área de abrangência para São Paulo e Santa Catarina, para depois realizar obras em outros Estados do Brasil. A partir da criação de mais empresas ao longo dessa trajetória, filiais foram abertas em outros Estados, dando prosseguimento a essa visão estratégica.

A diversificação foi sem dúvida a estratégia mais utilizada pelo grupo nesse período. A propriedade do capital possibilitou direcionar os investimentos para as áreas de maior interesse. É impressionante como uma empresa que há mais de cinquenta anos e iniciou as suas atividades no ramo da construção civil, realizando construções pesadas, conseguiu estabelecer uma linha de crescimento e de sucesso, atuando em ramos como comunicação, finanças, energia, turismo entre outros.

Outro fato marcante nesse trabalho é entender que o processo organizacional tem sido ao longo desse tempo um fator primordial para que se alcançasse o patamar que o grupo possui hoje.

A importância da holding no controle da empresa foi um diferencial no processo de crescimento do grupo, conseguindo centralizar em um único órgão informações de extrema importância a todas as empresas do grupo.

Por fim, a visão estratégica do empresário foi fundamental para que a JMalucelli crescesse e se tornasse uma referência não apenas no Paraná, mas também no sul do país como um grande grupo econômico brasileiro

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Maria H., “*Intervencionismo Estatal e Ideologia Desenvolvimentista*”, p. 222, São Paulo, 1978

ANSOFF, H. I. *A model for diversification Management Science*, v. 4, n. 4, p. 392, Jul. 1958.

BARBERO, Maria Inés (1993) *Historiografía y problemas de la historia de empresas*.

BARBERO, María Inés y Raúl Jacob (eds.), *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Nuria Puig. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 2008.

CAVES, RICHARD E. - *Corporate Strategy and Structure*, Harvard University CAVES, R. *Industrial organization, corporate strategy and structure. Journal of Economic Literature*, 18 (1): 64-92, Mar. 1980.

CERUTTI, M. *Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de México: Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900-1975)*. *X Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica*. Universidad Pablo de Olavide, Carmona, Sevilla, 2011.

CHANG, S. & CHOI, U. *Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach*. *The Journal of Industrial Economics*, 37 (2): 141- 58, Dec. 1988.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHANDLER, Alfred Dupont. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1977.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COASE, R. *The nature of the firmo Economica*, 4: 386-405, Nov. 1937. Republicado em STIGLER, G. & Boulding, K., ed. *Ensayos sobre la teoría de los precios Madrid*, Aguilar, 1963. p. 303-21.

COLPAN, Asli M.; HIKINO, Takashi. *Foundations of business groups: towards an integrated framework*. In: Colpan, Asli M; Hikino, Takashi; Lincoln, James R. COSH, A. D. & HUGHES, A. *Anatomie du contrôle des firmes*. In: Gilly, 1991, p.53-60. COLPAN, Asli M.; HIKINO, Takashi. *Foundations of business groups: towards an integrated framework*. In: Colpan, Asli M; Hikino, Takashi; Lincoln, James R.

DOSI, G. et alii. *Les frontieres des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise*. *Revue d'Economie Industrielle*, 51: 238-54, 1. trim., 1990.

ENTREVISTA 1 – *Entrevista com Assessora de Imprensa do Grupo J. Malucelli*. Instituto Joel Malucelli. Curitiba, 14 de novembro de 2017.

ENTREVISTA 2 – *Entrevista com Analista de Marketing Institucional do Grupo J. Malucelli*. Instituto Joel Malucelli. Curitiba, 06 de outubro de 2017.

ESTATUTOS da J. Malucelli Investimentos. Documento consultado em setembro de 2017 no Instituto Joel Malucelli, em Curitiba J. Malucelli Seguros, ESCRITÓRIO. 1. Documento consultado, Curitiba em julho de 2017. <http://www.institutojoelmalucelli.com.br> Acesso em: Ago. 2017. <http://www.jmalucelli.com.br>, Acesso em: Set. 2017, Out 2017, Nov 2017.

GAZETA DO POVO, Jornal, [www.gazetadopovo.com.br](http://www.gazetadopovo.com.br), 21/12/2016- Ranking – Valor Econômico.

FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307, Apr. 1980.

FARINA, E. M. M. Q. Abordagem Sistêmica dos Negócios Agroindustriais e a Economia dos Custos de Transação. In: FRANCO, G. H. B. e LAGO, L. A. C. “*O processo econômico*”. In: SCHWARCZ, L. M. A abertura para o mundo: 1889-1930. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KHANNA, Tarun.; YAFEH, Y. *Business Groups in emerging markets: Paragons or Parasites?* In: COLPAN, Asli M; HIKINO, Takashi; LINCOLN, James R. *The Oxford Handbook of Business Groups*. University of Oxford: Oxford University Press, 2010. LEFF, N. H. “*El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos*”. *El Trimestre Económico*, vol. XLI, 3, julio-septiembre.

LEFF, N. *Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups*. *Economic Development and Cultural Change*, 27: 661-75, July 1978

PORTER, M. “*Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TRINTIN, Jaime G. “*Jornadas de História Regional Comparada*”. Porto Alegre: p.9, 2005