

O GRUPO RANDON: ESTRATÉGIA E TRAJETÓRIA DE EXPANSÃO A PARTIR DO ENFOQUE DA TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA FIRMA

Armando Dalla Costa¹
Elson Rodrigo de Souza-Santos²

RESUMO

O objetivo desse trabalho é explorar a estratégia e trajetória de expansão do Grupo Randon. Essa empresa nasceu como uma pequena oficina mecânica em Caxias do Sul – RS, na década de 1940, fundada pelos irmãos Raul Anselmo e Hercílio Randon frente a necessidade de um meio de sustento. Nas décadas de 1950 e 1960 os irmãos souberam aproveitar o cenário favorável e criaram oportunidades para transformar a mecânica em indústria, tornando-a líder no mercado de implementos rodoviários. Nos anos 1970 a firma abriu o capital e se modernizou rapidamente para dar início a um novo processo de expansão que foi abortado pela crise do começo dos anos 1980 a ponto de forçá-la a pedir concordata preventiva. Após isso a Randon novamente passou a crescer através de empresas nos segmentos de autopeças, consórcios, veículos especiais e implementos. Simultaneamente, pós concordata, a firma passou a apresentar características de multinacional, não apenas sendo uma grande exportadora, mas tendo plantas industriais no exterior e em busca de parcerias e investidores para viabilizar seus planos.

Palavras-chave: Grupo Randon; empresa familiar; expansão; conglomerado

ABSTRACT

The objective this paper is explorer the strategic and trajectory of expansion of the of the Randon Group. This enterprise born how garage little in city of Caxias do Sul – RS, in the south of Brazil at decade of 1940, grounded over Raul Anselmo and Hercílio Randon brothers front the need of a means of survive. In the decades of 1950 and 1960, the Randon brothers known harness the environment and create the opportunities for transformed the garage in industry, leader in the market of implements for trucks. In the decade of 1970 the enterprise transformed in S. A. with holding negotiate in stock exchange for viable itself expansion, damage for crisis of the decade of 1980 that provoked an situation hard to firm. After this fact, the Randon Group again to growth across of enterprise in the market of car spare, financial services, special vehicles and implements. Moreover, the Randon Group have vacation for be multinational not only and great export, but with industrial plants in others countries and search of investors and partner for growth.

Key-works: Randon Group; family enterprise; expansion; conglomerate

INTRODUÇÃO

A marca Randon está presente em boa parte das lonas que cobrem a carroceria das carretas que transitam pelas rodovias brasileiras. Muitos podem pensar que é a marca de um grande fabricante de lonas

¹ Pós Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França e Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (www.empresas.ufpr.br) e-mail: ajdcosta@ufpr.br

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná, membro do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial - NUPEM. Bolsista do CNPq. E-mail: elson129@gmail.com

ou alguma multinacional estrangeira que produz implementos, mas ambas as prerrogativas estão erradas. O Grupo Randon é uma das maiores empresas privadas brasileiras, nascida na cidade de Caxias do Sul – RS na década de 1940, pelas mãos dos irmãos Raul Anselmo e Hercílio Randon. Inicialmente era uma pequena mecânica, mas com o passar dos anos passou a fabricar implementos rodoviários, veículos especiais, autopeças e atuar no mercado de consórcios. Atualmente, o Grupo Randon é formado por dez empresas operacionais, sendo a Randon S.A. Implementos e Participações a empresa controladora e nove controladas diretas: Fras-le S.A., Randon Argentina S.A., Randon Veículos Ltda., Randon Consórcios Ltda., Master Sistemas Automotivos Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda., Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., Castertech Tecnologia e Fundação Ltda e Randon Implementos para o Transporte Ltda. A marca Randon é uma referência global, possui parceiros estratégicos de classe mundial, situa-se entre as maiores empresas privadas brasileiras, possui liderança em seus segmentos, exporta para todos os continentes e faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, atingindo receita líquida de R\$ 3,1 bilhões em 2008 (RANDON, 2009).

Em sua história a Randon apresentou uma capacidade impar de adaptação, de buscar novas oportunidades e fortalecer-se frente ao mercado. Essas características são verificadas na própria origem do Grupo, quando os irmãos Randon além de realizar consertos ofereciam um produto diferenciado, os sistemas de freios produzidos artesanalmente na oficina. Depois redirecionaram o foco para a produção de implementos rodoviários, especialmente semi-reboques quando se tornaram vitais para a crescente integração rodoviária. Nos anos 1970 os irmãos modernizaram e abriram o capital, preparando um novo ciclo de expansão, inaugurando uma nova unidade fabril, a divisão de veículos especiais e começo da busca do mercado externo. Os planos de expansão acabaram sendo adiados pela crise da economia brasileira do começo da década de 1980 forçando a firma a solicitar concordata preventiva. Superada a crise, o Grupo Randon voltou a enfatizar a necessidade de expansão mas utilizando *joint ventures* e parcerias com multinacionais, utilizando as suas competências para criar empresas ligadas ao grupo e que são auto-sustentáveis com atuação no setor de autopeças, implementos, veículos especiais e consórcios. Ao mesmo tempo, a ênfase no mercado externo e internacionalização se tornaram evidentes.

O trabalho está organizado em quatro partes. A primeira consiste na perspectiva teórica sobre o crescimento da firma. A segunda aborda o início do crescimento do Grupo Randon, entre 1940 e 1970, quando ocorreu a formação e ocupação do território nacional. A terceira tem papel central pois busca explicar como a Randon passou de empresa média para um conglomerado com vocação para se transformar numa multinacional, entre a década de 1970 e 2000. A última apresenta o que é o Grupo Randon hoje, seguida das principais conclusões.

1 CRESCIMENTO DA FIRMA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Duas visões se sobressaem em relação à abordagem da teoria da firma: evolucionária e neo-institucionalista. Segundo Williamson (1999, p. 1096), nome seminal da corrente neo-institucionalista, ambas as visões rejeitam a idéia neoclássica, ou ortodoxa como é chamada por Nelson e Winter (2005) - grandes nomes da corrente evolucionária - de encarar a firma como uma função de produção que transforma insumos em produtos, constituindo uma caixa preta. Assim, tanto Williamson como Nelson e Winter enfatizam a necessidade de explorar os aspectos gerenciais e organizacionais. Porém enquanto Williamson descreve as principais diferenças, o neo-institucionalismo se preocupa com os custos de transação, contratos e ações oportunistas dos agentes, a evolucionária, por sua vez, percebe a firma como uma combinação de competências, recursos e rotinas que a fazem diferente das demais.

A perspectiva evolucionária apresenta um arcabouço teórico mais consistente para tratar do objetivo desse trabalho que é o crescimento do Grupo Randon, considerando a sua capacidade de adaptação e competências que o levaram a se destacar em relação às demais. Entretanto, a complexidade do objeto analisado leva a não se prender a taxonomias, a fim de evitar que aspectos relevantes sejam

ignorados. Aspectos como a questão dos custos de transação entre as empresas do Grupo Randon são melhor analisados pelos neo-institucionalistas, mas outros como a questão da empresa familiar são tratados por diversos autores³, normalmente não vinculados com nenhuma destas correntes. Portanto, a base teórica do trabalho segue uma tendência evolucionária, mas não ignora outras visões, nem mesmo de “desgarrados” que tratam do crescimento da firma como Edith Penrose.

A teoria evolucionária teve o trabalho seminal de Nelson e Winter (2005), publicado originalmente em 1982, onde argumenta que o termo “evolucionário” é emprestado das ideias básicas da biologia, indicando a existência da seleção natural, a genética organizacional e a preocupação com processos de longo prazo e progressivos, onde as firmas melhor adaptadas prevalecem refletindo os seus “genes”. Os autores ressaltam o caráter neo-schumpeteriano da abordagem evolucionária, em que considera o capitalismo uma máquina de mudanças progressivas, impulsionadas pela inovação. Em relação à visão de Schumpeter (1955), presente nos dois primeiros capítulos do livro “The Theory of Economic Development”, em relação a inovação na firma, diferencia os “*mere manager*” dos “*enterprises*”, os primeiros são os gerentes responsáveis pela administração da firma, os segundos são os responsáveis por inovar, reorganizar recursos e impulsionar as mudanças. Entre os autores “desgarrados” que também buscam explicar por que a firma cresce, uma autora clássica é Edith Penrose e seu livro “The Theory of the Growth of the Firm” de 1959, por ser um dos primeiros autores a buscar explicar esse processo.

Dosi e Winter (2000, p. 4-6) realçam nove fundamentos da abordagem evolucionária: (i) as teorias devem ser micro fundamentadas; (ii) o realismo é uma virtude e em certos aspectos necessário; (iii) os agentes têm uma compreensão imperfeita do ambiente em que vivem e sobre o futuro indicando a racionalidade limitada; (iv) os agentes permanecem heterogêneos mesmo frente as mesmas informações e oportunidades por que têm uma compreensão limitada ou imperfeita do ambiente; (v) os agentes são sempre capazes de descobrir novas tecnologias, conhecimentos organizacionais e adaptar-se a novas regras de conduta; (vi) a imperfeita adaptação e variedade de agentes com a interação coletiva dentro da seleção do mercado funciona como um mecanismo de seleção, gerando diferentes taxas de crescimento ou sobrevivência de diferentes entidades com diversas tecnologias, rotinas, estratégias, etc...; (vii) como resultado o fenômeno agregado refletido no processo de crescimento e estruturas industriais; (viii) a auto-sustentação de formas organizacionais e institucionais são resultados diretos da ação dos agentes, mas também da ação não intencional da interação coletiva e aprendizado; e (ix) a relação entre o alto nível de regularidades manifestado nas instituições, regras e formas organizacionais para o baixo nível do processo evolucionário é um complexo de co-evolução através dos níveis a escalas de tempo.

Finalmente, em relação a competição aparece como uma forma de selecionar as firmas mais adaptadas ao ambiente. Nesse contexto, Newey e Zahra (2009, p. 97–98) sugerem que a operação e a dinâmica das competências tem diferentes, mas complementares papéis na indução da adaptação e evolução da firma, a medida que incita a necessidade da busca de novos caminhos e oportunidades.

2 ANTECEDENTES, FORMAÇÃO E PRIMEIROS ANOS NA HISTÓRIA DA RANDON

Raul Anselmo e Hercílio Randon, os irmãos fundadores da firma são descendentes da segunda geração de imigrantes italianos fixados no Rio Grande do Sul, região de Caxias do Sul. Abramo Randon, pai deles, levou a família para passar alguns anos em Tangará – SC, retornando a Caxias do Sul em 1939,

³ Para maiores informações a respeito da sucessão nas empresas familiares ver, entre outros: MARTINS, Ives Gandra da Silva et.al. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999; GERSICK, Klein et.al. **De geração para geração**. Ciclos de vida nas empresas familiares: São Paulo: Negócio Editora, 1998; BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989; DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

onde montou uma oficina mecânica de ferramentas agrícolas (MDIC¹, 2009). Hercílio, o filho mais velho, em 1943, se ofereceu para trabalhar na oficina de Raymundo Balzaretto com o objetivo de obter experiência em mecânica e motores a explosão, logo depois deixou a oficina, mas continuou a aprimorar suas habilidades em mecânica. Raul Anselmo, em 1940, passou a trabalhar na oficina do pai, onde permaneceu até 1948 quando prestou o serviço militar obrigatório (RANDON, 2009b). Nesse meio tempo os irmãos, sobretudo Hercílio, adquiriram os conhecimentos técnicos necessários para montar a Mecânica Randon, oferecer uma gama de produtos de alta qualidade e diferenciados ao longo das décadas de 1950 e 1960. Essa habilidade desenvolvida pelos irmãos foi caracterizada como o “*core knowledge*”, definido por Helfat e Raubitschek (2000, p. 3–4) como a base dos conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento de produtos e serviços.

O espírito empreendedor dos irmãos Randon se manifestou em 1949, quando Raul Anselmo deixou o serviço militar e com o irmão Hercílio montou informalmente a Mecânica Randon junto a oficina do pai, dedicando-se a produção de ferrarias e concerto de motores e máquinas (RANDON, 2009c). Entretanto, os irmãos desejavam se libertar da égide paterna. Para isso fundaram uma fábrica de máquinas tipográficas em sociedade com Ítalo Rossi, mas fracassou em virtude do incêndio que destruiu suas instalações em 1951 (RANDON, 2009c). Em virtude do fracasso, os Randon optaram por se dedicar plenamente a Mecânica, oficializando a sua existência em dezembro de 1952, tendo como sócio o mecânico de automóveis Primo Fontebasso. Assim, o negócio dos irmãos passou a ser denominado Mecânica Randon Ltda, contando com um capital inicial de Cr\$ 150 mil dividido em três partes iguais.

A finalidade era formar uma “oficina mecânica, fabricação e comércio de peças e consertos em geral e tudo mais que convier” (em 1954 Fontebasso se retirou da sociedade por motivos de saúde) (MDIC, 2009). Nesse breve período, os irmãos Randon incorporaram o que Penrose (1995, p. 33–34) denomina de “*enterprise*” (ou empreendedor) definido como “...*our purposes it can usefully be treated as a psychological predisposition on the part of individual to take a chance in hope of gain and, in particular, to commit effort and resources to speculative activity*”. Ou seja, os irmãos preferiram se arriscar na fabricação de máquinas tipográficas, resultando num fracasso dramático, mas tentaram novamente oficializando a existência da Mecânica, desta vez com vocação de crescimento. Os irmãos também podem ser caracterizados como empresários schumpeterianos, definidos por Winter (2004, p. 10–11) como o indivíduo (no caso os irmãos) que buscam novos caminhos, promovem inovações e reorganizam os recursos, uma definição originária de Schumpeter (1955) sobre o que é uma *enterprise*.

O primeiro produto de sucesso da Mecânica Randon foi o sistema de freios para caminhões. A primeira vista pode parecer estranho uma pequena mecânica se dedicar a fabricação de um sistema tão importante para caminhões, mas dentro da contextualização da economia brasileira dos anos 1940 e 1950 passa a fazer sentido. No Pós-Segunda Guerra Mundial o Brasil começou a sofrer dificuldades no setor externo, provocadas pela escassez de dólares e levando a uma política de restrição às importações não essenciais e de consumo, mantendo a moeda nacional valorizada em nome do controle da inflação. O subproduto desse cenário foi impulsionar o crescimento econômico e industrial brasileiro até a década de 1950 (VIANNA e VILLELA, 2005, p. 26–27). Ao mesmo tempo, a integração rodoviária cresceu, assim como a demanda por transporte. Em termos mensuráveis pela Comissão Mista BNDE-CEPAL (1957), o número de caminhões em circulação no Brasil aumentou de 115.997, em 1947, para 244.941, em 1952, e o volume de cargas transportadas por caminhões, em números relativos, passou de 100 para 301, entre 1945 e 1953 (MDIC, 2009).

O problema era que esses caminhões tinham a maioria dos componentes importados, agravado por duas características do transporte brasileiro. A primeira era que os caminhões se desgastavam ou quebravam facilmente devido as condições extremas de operação. O segundo os problemas logísticos e o tempo necessário para entrega das peças de reposição originais inviabilizava o seu uso. A solução era

¹ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

fazer improvisações para manter o equipamento em operação, em que as pequenas mecânicas davam um jeito de fabricar peças e componentes. A partir do governo de Juscelino Kubitschek, na segunda metade da década de 1950, como parte do Plano de Metas, a indústria automobilística se instalou no Brasil e a integração rodoviária passou a ser a opção prioritária (VILLELA, 2005, p. 55–56). Fruto do esforço de JK, o primeiro caminhão com grande quantidade de componentes fabricados no Brasil foi o Ford F-600 a gasolina, com motor V8 de 167 cv em 1957 (ANFAVEA, 2006, p. 136–138). Paulatinamente os caminhões passaram a ter um alto grau de nacionalização, mas também incentivando as montadoras a desenvolverem produtos melhor adequados a particularidades brasileiras. Em paralelo, nasceram as empresas nacionais de implementos rodoviários que se aproveitavam do crescimento da frota de caminhões e da necessidade de produtos adequados as características das estradas brasileiras.

Além desse ambiente nacional propício, a Randon tinha a vantagem de estar localizada numa região serrana, de grande fluxo de caminhões e cercada por estradas toscas. Fatores que levavam os caminhões a se desgastarem precocemente e apresentarem falhas mecânicas, especialmente em relação ao sistema de freios. Por isso é compreensível que o primeiro produto de sucesso da Randon tenha sido os sistemas de freios para caminhões. Na sequência foi o mercado de implementos que possibilitou o crescimento acentuado nas décadas de 1950 e 1960, observado no Quadro 1 pela diversificação e sofisticação dos produtos.

QUADRO 1 – PRODUTOS DA MECÂNICA RANDON: 1953 - 1970

ANO	PRODUTO
1953	Freios a ar para reboques, instalação de freios em ônibus e caminhões pesados
1955	Prestação de serviço de instalação de terceiro eixo
1960	Semi-reboques de um e dois eixos para cargas secas e líquidas
1962	Terceiro eixo balancin para caminhões FNM, semi-reboques carga seca de um e dois eixos
1964	Tanque sobre chassi e terceiro eixo para semi-reboques de 25 toneladas
1965	Carrocerias metálicas
1966	Tanques estacionários
1967	Semi-reboques com três eixos, cujo o projeto foi de Hercílio Randon com um sistema de suspensão pioneiro, freios a ar para caminhões e semi-reboque basculante
1968	Semi-reboques três eixos carga seca e com eixo móvel autodirecional
1969	Fabricação de terceiro eixo para caminhões GM e Ford, homologados pelas montadoras
1970	Semi-reboques com tanques isotérmicos em aço inoxidável; graneleiro; furgão de alumínio; caçamba; carrega tudo; tanque combinado e de alumínio, tanques estacionários para 150 mil litros

FONTE: RANDON (2009d)

O portfólio oferecido pela Randon no fim da década de 1960, como pode ser verificado no Quadro 1, transformava a denominação de “Mecânica” em fantasiosa, pois os produtos oferecidos eram de uma indústria de implementos rodoviários e relacionados como tanques estacionários. Por um lado, a diversidade de produtos da Randon é justificada pela assertiva de Newey e Zahra (2009, p. 82), referindo-se a capacidade da firma reconfigurar o processo de desenvolvimento de produtos através da readequação do plano de portfólio, por meio do aprendizado e verificação de novas oportunidades. De outro, Penrose (1995, p. 31) observa que a firma é governada pelas *productive opportunity*, onde os *enterprises* veem vantagem e, adicionalmente, Penrose (1995, 78-79) defende que os *enterprises* criam as oportunidades de expansão. Assim, os irmãos reconfiguram as atividades da “Mecânica” de uma mera oficina e pequena fabricante de componentes, sobretudo freios, para uma indústria de implementos rodoviários.

Ao mesmo tempo a Randon se expandiu geograficamente, de início inaugurando a primeira filial em Porto Alegre em 1960, seguida por uma série de pontos de revenda e assistência técnica espalhadas por todo o país, onde a filial de São Paulo inaugurada em 1965, passou a ser a primeira planta industrial do grupo fora do Rio Grande do Sul (RANDON, 2009b). A motivação para a “nacionalização” do campo

de atuação da Randon é justificada por Helfat e Lieberman (2002, p. 728–729) pela busca da ocupação de mercados geograficamente separados e permitir a expansão. Outra evidência do crescimento da empresa é o salto de menos de uma dezena de funcionários na sua fundação, para 300 em 1963 e 615 em 1969 (RANDON, 2009b).

O Grupo Randon se enquadra na definição de Lanzana e Constanzi (1999, p. 33–34) de empresa familiar, onde a maior parte do capital e o controle da companhia é exercido por um ou mais membros da família. Entretanto, ao longo de sua história, os irmãos tiveram sócios, primeiro Primo Fontebasso que ajudou a fundar a Mecânica, se retirou em 1954, mas em 1957 passaram a ser sócios minoritários Emyr Carlos Facchin (guarda-livros), Yalo Jacobus (chefe do escritório), Luiz Vergani e Vasco Rossetti (chefes de seção) (RANDON, 2009b). Estes novos sócios passaram a evidenciar que os irmãos tinham ciência de que o amor possessivo em relação a empresa poderia matá-la, tal como sobrepor os interesses pessoais aos da empresa. Em 1970 a Mecânica Randon Ltda deixou de existir e deu lugar a Randon S. A - Indústria de Implementos para transporte (MDIC, 2009), uma sociedade anônima que se preparava para ter ações negociadas em bolsa e arrecadar recursos para impulsionar a expansão. Em paralelo, a Randon começou a transição do grupo que Lanzana e Constanzi (1999, p. 33–34) definem como empresa familiar pequena e de médio porte, de capital fechado e fortemente concentrada na família, para o grupo de empresas familiares de maior porte que tendem a ter capital aberto, menor concentração do controle acionário nas mãos da família, profissionalização da gestão e a emergência de um conselho administrativo.

3 MODERNIZAÇÃO E EXPANSÃO

Na década de 1970 com a transformação da Randon em S. A, os irmãos preparavam a empresa para uma grande expansão. Em um primeiro momento inauguraram um novo parque fabril em Caxias do Sul, partindo para o ramo de veículos especiais e buscando explorar o mercado externo. Boa parte da confiança dos irmãos Randon se deve ao crescimento da economia brasileira na década de 1970, primeiro com o Milagre e, depois, com o segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), elevando a demanda por implementos rodoviários e apresentando oportunidades. Entretanto, quando a economia brasileira entrou em crise no fim da década de 1970 e início de 1980, os planos de expansão da Randon foram frustrados pela retração da demanda e dificuldades financeiras, levando a firma a pedir concordata preventiva em 1982. Em 1984, a Randon levantou a concordata e deu início a novos planos de expansão que a transformaram em um conglomerado, atuando nas áreas de implementos, veículos especiais, consórcios e autopeças. Além de se transformar numa multinacional brasileira.

3.1 IMPULSO E DESILUSÃO

A transformação da Randon em sociedade anônima em 1970, foi um dos aspectos mais aparentes da modernização e profissionalização da gestão. Em 1971 abriu o seu capital visando a captação de recursos para os investimentos. Um ano depois aumentou o seu capital social com o apoio de instituições financeiras e, em 1975, alterou a denominação social para Randon S.A. – Veículos e Implementos, novamente aumentou seu capital social com o apoio do Bando Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE (MDIC, 2009). Simultaneamente, em 1974 inaugurou uma nova fábrica em Caxias do Sul, com o apoio do BNDE através do repasse de recursos efetuado pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul – BRDE. Em 1972 efetuou a primeira exportação tendo como destino o Uruguai, consistindo em quatro semi-reboques tanques e três tanques sobre chassis (MDCI, 2009). Em 1973 fundou a divisão de veículos especiais, em 1974 lançou o caminhão fora-de-estrada Randon RK-424 para mineração e construção civil, viabilizado em parceria com a empresa Sueca Kockums Industri AB que durou até 1978 (RANDON VEÍCULOS, 2009). Em 1976 adquiriu o controle de uma das suas principais

concorrentes a Rodoviária S. A., sendo posteriormente incorporada ao Grupo, firmou a parceria com a empresa francesa Nicolas voltada para a produção de veículos especiais de transporte de peças industriais indivisíveis, logo depois desfeita por razões econômicas (MDIC, 2009).

A expansão acentuada da Randon na década de 1970, pode ser explicada pelo crescimento da demanda de seus produtos. Em um primeiro momento, segundo Bonelli e Malan (1983, p. 6–7), durante o chamado Milagre Brasileiro entre 1968 e 1974, a economia brasileira cresceu em média 10,9% ao ano, liderada pela indústria. Posteriormente, o fim do Milagre devido ao primeiro choque do petróleo, levou o governo militar a implantar o segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND II). Assim, a partir de 1974, o governo passou a financiar investimentos em infra-estrutura, insumos e bens de capital a fim de aprofundar o processo de substituição de importações, simultaneamente ampliar a capacidade exportadora do país tanto de bens primários quanto de manufaturados (HERMANN, 2005, p. 100–101). Entretanto, o segundo choque do petróleo no fim da década de 1970, como observam Bonelli e Malan (1983, p. 21–23), transformou o endividamento externo em insustentável, precipitando a crise econômica, ou nas palavras dos autores “o resultado foi uma acentuada retração econômica, onde a indústria e a demanda por bens de capital foi duramente afetada, mas a ênfase na exportações se manteve”.

A crise afetou duramente o Grupo Randon por duas razões. A primeira é que o portfólio baseado em implementos rodoviários e veículos especiais tem uma demanda diretamente relacionada ao crescimento econômico. A segunda é que a empresa realizou uma montante de investimentos, se preparando para atender uma expansão de demanda que não se efetivou. No mercado externo, a Randon venceu em 1977 os maiores fabricantes de implementos rodoviários do mundo para fornecer mais de mil semi-reboques a Argélia (RANDON, 2009c), no valor de US\$ 11 milhões, com apoio do Banco do Brasil que adiantou US\$ 5 milhões (MDIC, 2009). Estes recursos ajudaram a mitigar as dificuldades financeiras nos anos seguintes. Mesmo assim, no começo da década de 1980, os juros subiram, o endividamento cresceu e o mercado retraiu, obrigando a Randon a pedir concordata preventiva em 1982.

O crescimento acentuado do Grupo Randon na década de 1970 não pode ser explicado apenas pelo ambiente favorável. Assim como observa Penrose (1995, p. 78–79), a ação do *enterprise* não só identifica, mas cria as oportunidades para a empresa crescer. Isso é verificado quando a Randon fez parcerias para oferecer um produto que tem a demanda crescente, no caso os veículos fora-de-estrada e de transporte especial, como também a busca de recursos para financiar a expansão. Para tanto angariou recursos na bolsa de valores e recorreu a financiamento oficial, política essa que tornou-se uma das estratégias permanentes. Ao mesmo tempo, como ressalta Newey e Zahra (2009), a Randon conseguiu coordenar e integrar um conjunto de competências que a diferenciou de suas rivais, refletindo no sucesso frente a um mercado em evolução. Um dos fatos que corrobora essa afirmativa foi a incorporação da maior rival da Randon na época, a Rodoviária S. A. Por outro lado, na visão de Montgomery (1991, p. 75–76) a firma apresenta um equilíbrio dinâmico que implica ajustamentos às condições internas e externas, levando-a a diversificar suas atividades, dados seus recursos e oportunidades. Penrose (1995, p. 87) argumenta que é necessário entender a lógica interna da firma para compreender a direção da expansão. No caso da Randon, os irmãos montaram a empresa tendo como foco caminhões, inicialmente o conserto e fabricação de componentes, posteriormente produzindo implementos rodoviários. Portanto, é compreensível que a fabricação de caminhões especiais fosse coerente, pois é muito semelhante a produzir implementos, principalmente semi-reboques, mesmo que necessitassem de parceiros para sua viabilização.

3.2 RECUPERAÇÃO, REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO

Entre 1982 e 1984, a Randon esteve sob concordata preventiva, mas recebeu o apoio dos seus fornecedores, clientes e até do mercado financeiro, o que permitiu saldar as dívidas antes do tempo (MDIC, 2009). A RANDON (2009d) afirma que esse momento difícil e nebuloso serviu para aprimorar

sua filosofia, levando a construção de uma nova cultura, aprimorando os métodos, aumentando a qualidade e racionalizando os custos. Como consequência desses ensinamentos e trazendo a tona a questão da empresa familiar, em evidência com o falecimento de Hercílio em 1986, ocorreu a reestruturação organizacional e acionária do começo dos anos 1990. A reestruturação acionária deu-se em 1992, quando a família se retirou do controle direto, mas passou a usar a *holding* familiar denominada de Dramd Participações e Administração, isolando os conflitos familiares da empresa e abrindo caminho para atrair investidores e firmar parcerias. Nessa mesma época, a Randon passou a formar um conglomerado ao iniciar uma empresa juridicamente independente, como pode ser verificado no Quadro 2.

QUADRO 2 – PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO RANDON – 1986-2006

ANO	EMPRESA	PROCESSO	ASSOCIAÇÃO	RAMO PRINCIPAL
1986	Master Sistemas Automotivos Ltda	<i>Joint venture</i>	Rockwell International (atual ArvinMeritor)	Sistemas de freios, principalmente para veículos comerciais
1987	Randon Consórcios Ltda	Construção	n/a	Consórcios em geral, especialmente para implementos rodoviários e agrícolas
1994 ¹	Randon Veículos Ltda	Construção	n/a	Veículos especiais para mineração, construção civil e florestal
1994	Randon Argentina S. A.	Construção	n/a	Fabricação de implementos rodoviários
1995	Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda	<i>Joint venture</i>	JOST-Werke	Componentes de acoplamento e articulação entre veículo trator e rebocado
1996	Fras-le S. A	Aquisição	n/a	Materiais de fricção, principalmente lonas e pastilhas de freio
1997	Suspensys Sistemas Automotivos Ltda	<i>Joint venture</i>	ArvinMeritor	Eixos e suspensões para veículos comerciais
2006	Castertech Tecnologia e Fundação Ltda	Construção	n/a	Peças fundidas

FONTE: Dados extraídos de Randon (2009), quadro construído pelos autores.

NOTA: ¹ Em 1994 a Randon Veículos se transformou numa empresa juridicamente independente, mas existia como divisão da empresa desde a década de 1970.

² A Randon S.A. - Implementos e Participações é controladora e fabricante de implementos.

³ A Randon Implementos para Transporte Ltda é a unidade industrial de implementos localizada em São Paulo.

Ao longo da sua história a Randon se mostrou sólida, mesmo frente a uma concordata preventiva, e aprendeu a lidar com a questão do conflito entre empresa e família. Essas características corroboram a ideia de que é uma firma duradoura, definida pelo consultor especializado em empresas familiares Renato Bernhoeft (1999, p. 57), como aquelas que permitem fixar bases sólidas de princípios, valores, filosofia e posturas coerentes, que permitem a flexibilidade de adaptar-se às intempéries do mercado. Estas alterações são provocadas por acionistas, concorrentes, clientes, fornecedores e medidas governamentais. Outra evidência da força, respeito e confiança inspirados pelo nome Randon foi ter sido a idealizadora da Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários (ANFIR, 2009), fundada em 22 de maio de 1980 por Raul Anselmo Randon, na cidade de Caxias do Sul – RS, tendo como co-fundadoras os treze principais grupos do setor na época: Randon, Rodoviária, Guerra S/A, Iderol, Recrusul, Dambroz, Furglas, Massari, FNV-Fruehauf, Trivelatto, Biselli, Cargo-Van e Krone.

As empresas mostradas no Quadro 2 são classificadas pela Randon em três grupos. O primeiro de implementos e veículos, composto pela Randon (a controladora do grupo e que fabrica implementos), Randon Implementos para Transporte, Randon Argentina, e Randon Veículos. O segundo de autopeças e componentes, formado por Master, Jost, Fras-le, Suspensy e Casterch. Por fim o de serviços financeiros ou sistemas de aquisição formado pela Randon Consórcios. Abaixo são apresentadas cada uma das presentes no Quadro 2 por ordem cronológica.

A Master é uma empresa de capital fechado, situada em Caxias do Sul, RS, sendo o maior fabricante de freios a ar modelo S-Came e modelo SAC (Simplex Air Came) do Brasil. Foi criada em 24 de abril de 1986, através de uma *joint venture* com a norte-americana Rockwell International, hoje ArvinMeritor. O capital social está dividido em 51% pertencentes a Randon e 49% a ArvinMeritor. Na linha de produtos de freios automotivos para veículos comerciais (caminhões, ônibus, microônibus e implementos rodoviários), a Master é líder no mercado brasileiro e exporta componentes e conjuntos de freios, atuando também no mercado de reposição. Possui capacidade instalada para produção anual de 600 mil conjuntos de freios e 2.400.000 conjuntos de patins, tendo cerca de 500 funcionários (MASTER, 2009).

A Randon Consórcios Ltda foi criada em 6 de agosto de 1987. O objetivo principal era facilitar a venda de implementos rodoviários produzidos pela Randon. Porém ao longo do tempo passou a administrar o consórcio de outras marcas e entrar em novos segmentos. Administra o consórcio de outras firmas como o Consórcio Nacional John Deere (norte-americana de equipamentos agrícolas, desde 1997), Volare (minibus, desde 2004), Busscar (encarroçadora de ônibus, desde 1998), Ferramentas Gerais (gaúcha de máquinas industriais, desde 2003). Além de atuar com a marca própria Randon, consistindo em consórcios para Caminhões multimarcas (desde 1998), Imóveis (desde 1993, mas com a marca Randon desde 2000), Automóveis (desde 1993) e Inteligente (compras em geral) (RANDON CONSÓRCIOS, 2009).

A Randon Veículos foi transformada em empresa jurídica e gerencialmente autônoma em abril de 1994, apesar de operar desde a década de 1970 como um setor. Possui veículos operando em mais de 15 países e é o maior fabricante nacional de veículos especiais (RANDON VEÍCULOS, 2009b). Oferece uma gama de produtos que abrange os segmentos de mineração, construção civil e floresta. Inclusive em 2002 passou a atuar no segmento de retroescavadeiras, através do modelo RANDON RK 406, ganhadora do Prêmio Distinção Indústria conferido pela FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (RANDON VEÍCULOS, 2009). Um marco por que é um segmento notadamente dominando por multinacionais.

A Randon Argentina foi criada em 12 de agosto de 1994 tendo como sede a cidade de Rosário, Província de Santa, se dedica a fabricação e comercialização de implementos rodoviários e outros relacionados para o mercado argentino (RANDON, 2009d).

A Jost Brasil foi fundada em 31 de agosto de 1995. Em 2001 passou a atuar também no segmento de máquinas agrícolas. Possui fábrica em Caxias do Sul - RS, atua como principal fornecedora de componentes e sistemas para a indústria de montadoras de caminhões e fabricantes de reboques e semi-reboques. A JOST Brasil é o resultado de uma *joint venture* com a empresa alemã JOST-Werke, situada em Neu-Isenburg, líder mundial em tecnologia de quinta-roda e um dos mais importantes fornecedores de autopeças para a indústria de caminhões, semi-reboques e reboques no mercado internacional (JOST, 2009).

A Fras-le foi fundada em 1954, tendo como atividade principal a produção de materiais de fricção, é a maior empresa da América Latina e uma das líderes mundiais nesse mercado. Foi o primeiro fabricante de materiais de fricção do Brasil a obter certificação pela norma ISO 9001 e possui também a ISO 14001 e a ISO TS 16949. O seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento é um dos mais bem equipados do mundo, contando com laboratórios químico, físico e piloto. Possui fábricas no Rio Grande do Sul (Brasil), na China e nos Estados Unidos, centros de distribuição na Argentina e na Europa e escritórios comerciais nos Estados Unidos, Chile, Europa, México, Emirados Árabes Unidos, África e China. A empresa mantém uma estruturada equipe para atender os clientes nos mais de 80 países para onde envia suas mercadorias. Os produtos consistem em lonas e pastilhas para veículos pesados, pastilhas, lonas e sapatas para veículos leves, revestimentos de embreagem, pastilhas e sapatas para motos, pastilhas para aeronaves, pastilhas e sapatas para trens e metrô, lonas moldadas e trançadas, e placas universais (FRAS-LE, 2009). Em 1995/1996 a Randon adquiriu o controle acionário da Fras-le

(FRAS-LE, 2009b), mas a mantém como empresa independente, inclusive recentemente levando-a a ter ações negociadas na bolsa e impulsionar a sua internacionalização.

A Suspensys nasceu em 1997, quando o setor destinado à produção de eixos e suspensões da Randon, deixou de fazer parte da empresa e a Suspensys foi constituída a partir de uma *joint venture* com a norte-americana ArvinMeritor com o objetivo de ser um líder global, assim como as sócias, no desenvolvimento e produção de eixos e suspensões para veículos comerciais. Em 2002, as atividades da nova planta fabril foram iniciadas e no ano seguinte ela foi inaugurada.

Atualmente a Suspensys é líder na produção de sistemas de suspensões, eixos, vigas, cubos, tambores de freios e suportes para veículos comerciais (SUSPENSYS, 2009). Fornece produtos para montadoras de veículos comerciais, implementos rodoviários, reposição e exportação (SUSPENSYS, 2009b).

A Castertech é a caçula das empresas do Grupo. A construção da planta industrial iniciou em 2006 e tem capacidade para processar anualmente 30 mil toneladas de peças fundidas em ferro, destinadas às empresas do conglomerado, suficiente para suprir pouco menos da metade da sua demanda (ZERO HORA, 2008).

3.3 QUAL A NOVA ESTRATÉGIA?

No período de recuperação e expansão pós-concordata, a Randon adotou a estratégia de se transformar em um conglomerado de empresas do setor automobilístico, mesmo a Randon Consórcios tendo como foco facilitar a aquisição de implementos e veículos. Por um lado, esse conglomerado possui empresas juridicamente independentes, líderes ou bem posicionadas no seu segmento e auto-sustentáveis. De outro, essas empresas tem alguma complementariedade técnica que permite oferecer os seus produtos a outras empresas do grupo, apesar de também atuarem no mercado. Existem duas linhas de argumentação complementares a justificativa dessa formatação.

A primeira é baseada na ideia expressa por Dosi e Winter (2000, p. 4–6) de que os agentes são heterogêneos e desenvolvem competências e habilidades que os diferenciam dos demais. O sucesso da Randon no mercado de implementos, especialmente o de semi-reboques, a capacidade desenvolvida pela empresa de adicionar aos seus produtos componentes que lhes davam maior qualidade e confiabilidade em relação a concorrência. A diversificação utilizando as competências desenvolvidas para atender as necessidades da firma, se transformaram em oportunidades de crescimento e redução de riscos como é observado por Penrose (1995, p. 105). A opção por formar um conglomerado se encaixa no argumento de Teece (1982, p. 59–60) de que é uma forma de desenvolver competências, aproveitar oportunidades de investimento e dar maior eficiência gerencial e produtiva. Isso pode ser evidenciado no *site* da empresa SUSPENSYS (2009) ao argumentar que a Randon produz eixos e outros componentes para serem utilizados em seus produtos desde sua origem e, portanto, tem experiência em relação a esses produtos. Mas levanta a questão do porquê a Randon optou por formar *joint ventures* com multinacionais para fabricar componentes que sabia fazer tão bem. A resposta para essa questão tem três aspectos. O primeiro é que seriam necessários maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento para manter os produtos atualizados frente as multinacionais, especialmente após a abertura econômica da década de 1990 e necessidade de competir no mercado internacional. A segunda é que a associação com multinacionais eliminava um possível concorrente que poderia vir se instalar no país. A terceira é a redução de riscos de investimento e acesso a tecnologias de componentes que podem ser usados para dar vantagens competitivas aos implementos e veículos produzidos.

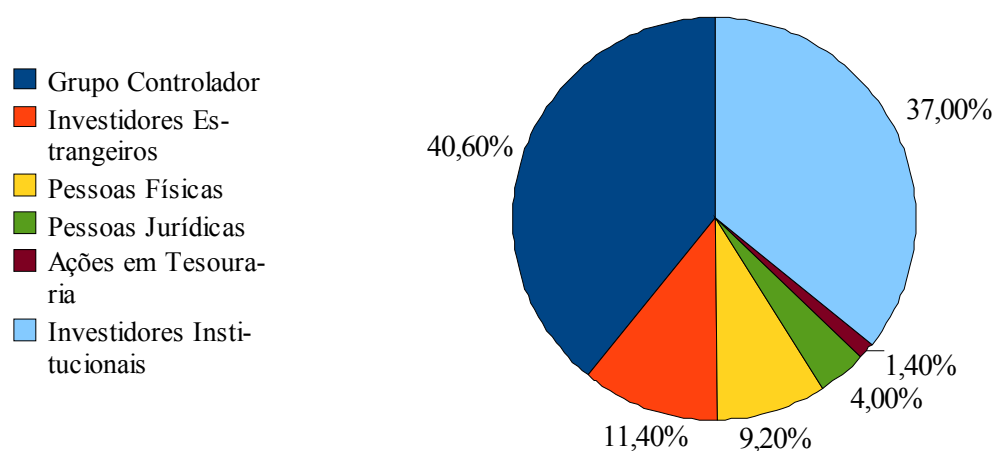
A segunda consiste na integração vertical da firma de reduzir custos de transação, incertezas e eliminar a possibilidade de comportamentos oportunistas, aspectos abordados nos trabalhos de Coase (1937) e Williamson (1971). O exemplo recente desse pensamento está na formação da Castertech, que tem como missão primária fornecer peças fundidas para as empresas do Grupo Randon (ZERO HORA,

2008), que constitui uma forma de fugir das inseguranças de depender de uma empresa alienígena, tanto em relação ao fornecimento quanto a tecnologia empregada. É claro que no futuro a Castertech tende a vender para empresas externas ao Grupo. Além do mais no Relatório Administrativo de 2008, a RANDON (2009) justifica a dinâmica de interação das empresas como “uma exposição diversificada e reduz riscos de concentração em setores específicos da economia. E quando todos os setores têm desempenho positivo avançamos da mesma forma. Os resultados deste exercício justificam estas colocações”.

4 VISÃO ATUAL

Nos últimos anos a Randon vem se consolidando como uma das grandes empresas privadas brasileiras, em fase de expansão como atesta o ex-presidente Raul Anselmo Randon no Relatório da Administração 2008, que “nosso plano plurianual de expansão anunciado em 2005 com visão até 2009, está contemplado em suas metas básicas de expansão, geração de empregos, geração de impostos ao lado da manutenção e ampliação da liderança Randon, antecipadamente materializados” (RANDON, 2009). Além do mais Raul Anselmo afirma que “recordes em todos os sentidos, metas atingidas e, uma sinalização clara de que um novo ciclo está se iniciando no processo de internacionalização e globalização das Empresas Randon” (RANDON, 2009). O controle acionário do Grupo é exercido pela Dramd Administração e Participações Ltda que é uma *holding* familiar, mas não é negligenciada a importância de investidores nacionais e internacionais como mostra a Figura abaixo:

FIGURA 1 – ESTRUTURA ACIONÁRIA DA RANDON S.A. IMPLENTOS E PARTICIPAÇÕES EM 2008



FONTE: Dados extraídos de RANDON (2009), gráfico produzido pelos autores.

O senhor Raul Anselmo Randon é o ex-presidente do Grupo por que em 2009 foi concluído o processo de seleção do sucessor. Segundo a Revista Exame (2009), o processo durou oito anos, os passos foram: (i) definiu que o sucessor seria da família; (ii) contratou consultorias especializadas para avaliar o potencial dos cinco filhos, em que foram avaliados David, Alexandre e Daniel, mas as filhas Maurien e Roseli não quiseram participar; (iii) criou um conselho de familiar para discutir as questões familiares; (iv) nomeou três membros externos para a administração; (v) David foi o candidato do consenso dos acionistas, pesando a capacidade de dialogar com diversos públicos e trabalhar em equipe, Alexandre ficou como vice-presidente e Daniel como diretor-superintendente da Fras-le. A principal missão da nova

direção é aprofundar a expansão e internacionalização da empresa.

O Quadro 3 mostra a origem da receita por empresa em que é perceptível que mesmo com o esforço para a diversificação, individualmente a firma que origina o maior percentual de receita continua sendo a de implementos rodoviários. Entretanto, em termos globais como mostra a Figura 2, a receita da Randon é bem dividida entre as empresas de autopeças e componentes ante a de implementos e veículos, ao mesmo tempo a receita de consórcios é percentualmente baixa.

QUADRO 3 - COMPOSIÇÃO DA RECEITA DO GRUPO RANDON EM 2008

EMPRESA	RECEITA CONSOLIDADA		PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DO GRUPO RANDON (EM %)
	(EM MI DE REAIS)	EM %	
Randon S. A Implementos e Participações (controladora)	1.138.406	37,20	100,00
Randon Implementos para Transporte Ltda	169.357	5,50	99,99
Master Sistemas Automotivos Ltda	300.984	9,80	51,00
Randon Veículos Ltda	116.396	3,80	99,99
Fras-Le S. A	411.826	13,50	45,22
Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda.	150.792	4,90	51,00
Suspensys Sistemas Automotivos Ltda	660.076	21,60	22,88 ³
Randon Administradora de Consórcios Ltda	45.054	1,50	99,57
Randon Argentina S. A	66.587	2,20	99,99
Castertech Ltda ²	n/a	n/a	99,99
TOTAL	3.059.478	100,00	

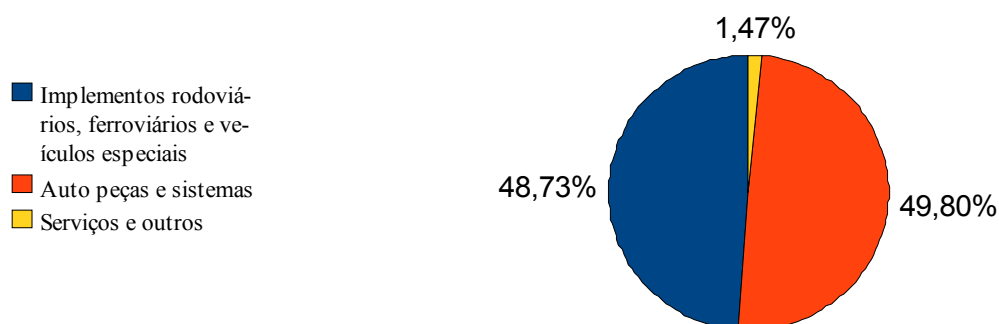
FONTE: RANDON (2009)

NOTA: ¹ São consideradas apenas as vendas externas as empresas do conglomerado Randon.

² A Castertech é uma empresa criada para fornecer peças para as empresas do conglomerado Randon. Por isso não aparece na receita consolidada.

³ Possui outros 53,18% das suas ações da Master Sistemas Automotivos Ltda.

FIGURA 2 - RECEITA DO CONGLOMERADO RANDON POR SEGMENTO EM 2008



FONTE: RANDON (2009)

As participação do mercado externo que começou na década de 1970 ganhou muita importância ao longo dos anos, especialmente como forma da empresa não ficar excessivamente dependente do mercado brasileiro. No Quadro 4 é perceptível que a Randon estruturou uma rede mundial de escritórios, unidades montadoras e até mesmo plantas industriais para trabalhar com o mercado externo.

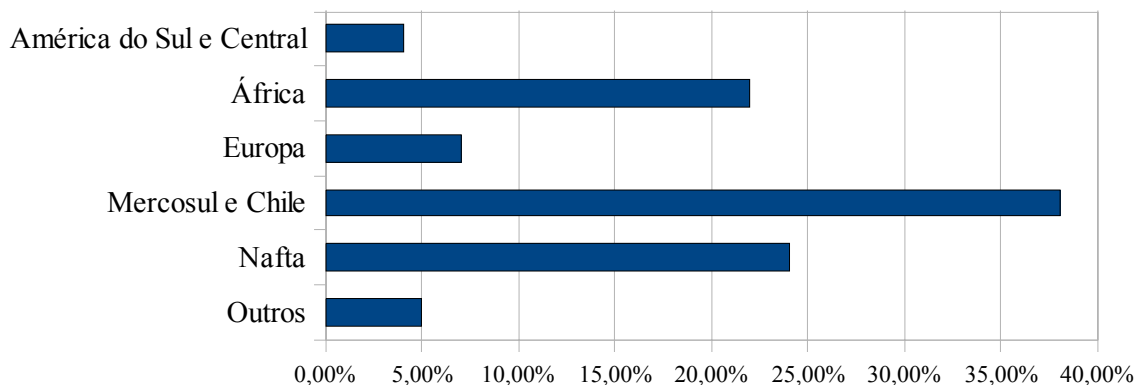
QUADRO 4 - ABRANGÊNCIA DAS OPERAÇÕES DO GRUPO RANDON - 2008

PAÍS	EMPRESA/CIDADE	TIPO DE UNIDADE
Brasil	Guarulhos – São Paulo	Matriz
	Caxias do Sul – Rio Grande do Sul	Matriz
África do Sul	Johannesburg	Escritório internacional
Alemanha	Gelsenkirchen	Escritório internacional
Argélia	Argel	Unidade montadora
Argentina	Fras-le (San Martin – Província de Buenos Aires)	Centro de distribuição
	Randon (Rosário)	Unidade industrial
Chile	Santiago	Escritório internacional
China	Fras-le (Pinghu – Província de Zhejiang)	Unidade industrial
	Fras-le (Shangai – Província de Zhejiang)	Escritório internacional
Dubai	Jebel Ali Free Zone	Escritório internacional
Estados Unidos	Randon (Maimi – Flórida)	Escritório internacional
	Fras-le (Farmington Hills – Michigan)	Centro de distribuição
	Fras-le (Prattville – Alabama)	Unidade industrial
Índia	n/a	Escritório internacional
Marrocos	Casa Blanca	Unidade montadora
México	Cidade do México – DF	Escritório internacional
Quênia	Nairobi	Unidade montadora

FONTE: Dados extraídos da RANDON (2009). Quadro produzido pelos autores.

A Figura 3 mostra as exportações do conglomerado Randon por bloco econômico em 2008. Não surpreende que a maior parte das exportações sejam destinadas ao Mercosul e Chile pelos acordos de livre comércio, proximidade geográfica, compatibilidade técnica e cultura de operação. A África demanda mais semi-reboques e produtos prontos e, por isso, existem unidades montadoras em países do continente como mostra o Quadro 2. O NAFTA, especialmente os Estados Unidos, e a Europa demanda mais autopeças por que é um nicho de mercado relativamente fácil para a Randon penetrar, tanto que a Fras-le mantém uma fábrica em território norte-americano.

FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÕES DAS EXPORTAÇÕES DO GRUPO RANDON POR BLOCO ECONÔMICO EM 2008



FONTE: Dados extraídos de RANDON (2009), gráfico construído pelos autores.

CONCLUSÃO

Esse trabalho explorou a estratégia e trajetória de expansão do grupo Randon, desde sua origem, uma pequena oficina mecânica fundada por dois irmãos até o quadro atual, em que é um conglomerado e uma das maiores empresas privadas brasileiras. Devido à limitação de espaço e tempo, não foi possível tratar de aspectos relevantes desta firma, como o seu processo de internacionalização, relação com o Estado brasileiro e as questões relacionadas à gestão e sucessão das empresas familiares. Como o foco do trabalho estava voltado para o crescimento da firma, três aspectos se sobressaem no caso da Randon.

O primeiro é a capacidade dos irmãos Randon transformarem as habilidades e conhecimentos adquiridos na juventude para produzir equipamentos diferenciados e com vantagens competitivas sobre os concorrentes. Mais tarde, a medida que a empresa cresceu, esses conhecimentos são fundamentais para diferenciar a Randon das demais indústrias de implementos rodoviários. Como destaca a teoria evolucionária, estes conhecimentos foram apropriados pelos novos trabalhadores entrantes na Randon e permitiram, via pesquisa, lançamento de novos produtos e joint ventures que a firma mantivesse e aumentasse seu market share frente aos concorrentes.

O segundo é a capacidade da Randon observar as mudanças no cenário ao seu redor e se adaptar, buscando novas oportunidades de crescimento. No processo de sua evolução, pode-se destacar tanto a diversificação de produtos, como a estratégia de ocupação do mercado nacional, o lançamento constante de novos produtos e inovações e, no período mais recente, sua internacionalização. Neste caso seria interessante analisar com mais profundidade como se deu este processo que iniciou pelas exportações para países vizinhos para chegar ao estágio mais avançado, que é a ocupação dos ‘mercados maduros’ da América do Norte e Europa, não só com filiais comerciais, mas também com plantas industriais.

Por fim, outro aspecto que merece estudos complementares é a forma como a Randon lidou com a questão da empresa familiar. Merece destaque, neste caso, a formação de um conselho familiar para não deixar que as questões da família não interfiram no dia-a-dia da gestão dos negócios.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. (2006). **Indústria Automobilística Brasileira: 50 anos**. São Paulo: AutoData.
- ANFIR. (2009). **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.anfir.org.br/perfil.asp>> Acesso em: 19 jun. 2009.
- BONELLI, R.; MALAN, P. S. (1983). **Crescimento Econômico, industrialização e balanço de pagamentos: o Brasil dos anos 70 aos 80**. Instituto de Planejamento Econômico e Social – IPEA, Textos para discussão interna, n. 60, 1983.
- COASE, R. H. (1937). The Nature of Firm. **Econômica**. 4, novembro.
- COMISSÃO Mista BNDE-CEPAL. **Análise e Projeções do Desenvolvimento Econômico** - BNDE, Rio de Janeiro, 1957.
- DOSI, G.; WINTER, S. G. (2000). Interpreting Economic Change: Evolution, Structures and Games. Working Paper publicado pelo **Laboratory of Economics and Management Sant’Anna School of Advanced Studies**, n. 2000/08, July (2000).

FRAS-LE. (2009). **A Empresa: 55 anos formulando sucessos.** Disponível em: <<http://www.fras-le.com/fras-le/>> Acesso em: 19 jun. 2009.

FRAS-LE. (2009b). **Linha do Tempo.** Disponível em: <http://www.fras-le.com/_files/1086-linha_tempo_popup.html> Acesso em: 19 jun. 2009.

HELFAT, C.; LIEBERMAN, M. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 11, n. 4, p. 725 – 760.

HELFAT, C.; RAUBITSCHKE, R. S. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. **Economic Analysis Group Discussion Paper**, n. 00-1, 18 de fevereiro de 2000.

HERMANN, J. (2005). Auge e Declínio do Modelo de Crescimento com Endividamento: o II PND e a Crise da Dívida Externa (1974–1984). In: CASTRO, L. B.; HERMANN, J.; GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Orgs.). **Economia Brasileira Contemporânea (1945 – 2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 93 – 115.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. (Orgs.) **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectiva**. São Paulo: Negócio, p. 31 – 50.

JOST. (2009). **A Empresa.** Disponível em: <http://www.jost.com.br/conteudo.aspx?area_id=10&tipo=area&cd_tipo=10> Acesso em: 4 jun. 2009.

MANSI, S. A.; REEB, D. M. (2001). **Corporate Conglomeration: where does the wealth go?** Disponível em: <www.american.edu/academic.depts/ksb/finance_realestate/mrobe/Seminar/diversification.pdf> Acesso em: 21 ago. 2008.

MASTER. (2009). **Perfil.** Disponível em: <<http://www.fmaster.com.br/master/Institucional/Estrutura.asp?NumFuncionalidade=59&NumCategoria=387&MenuLateral=s&TituloArea=Perfil>> Acesso em: 19 jun. 2009.

MDIC (2009). **Raul Anselmo Randon.** Disponível em: <http://www.medalha.desenvolvimento.gov.br/docs/Dr_raul_Randon.pdf> Acesso em: 02 jun. 2009.

MONTGOMERY, C. (1991). Diversified Expansion by Large Established Firms. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 15 (1991), p. 71 – 89.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (2005). **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica.** Campinas: Editora da UNICAMP.

NEWBY, L.; ZAHRA, S. (2009). The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. **British Journal of Management**, Vol. 20 (2009), p. 81 – 100.

PENROSE, E. (1995). **The Theory of the Growth of the Firm.** 3º ed. New York: Oxford University Press

- RANDON. (2009). **Relatório Anual 2008**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/randon/web/arquivos/RANDON_Rel_Anual_2008_20090305_port.pdf> Acesso em: 30 mar. 2009.
- RANDON. (2009b). **Memorial Randon**. Disponível em: <http://www.memorialrandon.com.br/home/memorial_randon.asp> Acesso em: 02 jun. 2009.
- RANDON. (2009c). **Histórico: a Marca do Tempo**. Disponível em: <http://www.randon.com.br/Randon_Implementos/> Acesso em: 30 mai. 2009.
- RANDON. (2009d). **A História de uma Empresa**. Disponível em: <http://www.memorialrandon.com.br/home/memorial_randon.asp> Acesso em: 02 jun. 2009.
- RANDON CONSÓRCIOS. (2009). **Os Melhores Consórcios do Brasil Estão Aqui**. Disponível em: <http://www.randonconsorcios.com.br/perfil_randon.htm> Acesso em: 19 jun. 2009.
- RANDON VEÍCULOS. (2009). **Randon Veículos: Linha do Tempo**. Disponível em: <http://www.randon-veiculos.com.br/randon_veiculos/Empresa/Estrutura linha do tempo.asp> Acesso em 29 jun. 2009.
- RANDON VEÍCULOS. (2009b). **A Empresa**. Disponível em: <http://www.randon-veiculos.com.br/randon_veiculos/Empresa/Estrutura.asp?NumFuncionalidade=46&NumCategoriaF=9001&NomeCategoria=A%20Empresa> Acesso em: 19 jun. 2009.
- REVISTA EXAME. (2009). Quando o Fundador Sai de Cena. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ed. 944, ano 43, n. 10, 3 de junho de 2009, p. 86–87.
- SCHUMPETER, J. A. (1955). **The Theory of Economic Development**.
- SUSPENSY. (2009). **História**. Disponível em: <<http://www.suspensys.com.br/suspensys/Institucional/estrutura.asp?NumFuncionalidade.asp>> Acesso em: 03 jun. 2009.
- SUSPENSY. (2009b). **Área de Atuação**. Disponível em: <<http://www.suspensys.com.br/suspensys/Institucional/estrutura.asp?NumFuncionalidade=103&NumCategoriaF=7021&NomeCategoria=Área%20de%20Atuação>> Acesso em: 19 jun. 2009.
- VIANNA, S. B.; VILLELA, A. (2005). O Pós-Guerra (1945 – 1955). In: CASTRO, L. B.; HERMANN, J.; GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Orgs.). **Economia Brasileira Contemporânea (1945 – 2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 21–44.
- VILLELA, A. (2005). Dos “Anos Dourados” de JK à Crise Não Resolvida (1956 – 1963). In: CASTRO, L. B.; HERMANN, J.; GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Orgs.). **Economia Brasileira Contemporânea (1945 – 2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 45 – 68.
- WILLIAMSON, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspective. **Strategic Management Journal**, n. 20 (1999), p. 1087 – 1108.

WILLIAMSON, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. **The American Economic Review**, Vol. 61, n. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1971). p. 112-123.

WINTER, S. G. (2004). Toward a Neo-schumpeterian Theory of the Firm. **Laboratory of Economics and Management Sant'Anna School of Advanced Studies**, Working Paper n. 2004/20, novembro (2004).

WINTER, S. G. (2002). Toward an Evolutionary Theory of Production. **Laboratory of Economics and Management Sant'Anna School of Advanced Studies**, Working Paper n. 2002/27, dezembro (2002).

TEECE, D. J. (1982). Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 3. (1982). p. 39 – 63.

ZERO HORA. (2008). **Caçula da Randon Inicia Produção no Próximo Ano**: Castertech vai processar 30 mil toneladas de peças de ferro ao ano. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default2.jsp?uf=1&local=1&source=a2034838.xml&template=3898.dwt&edition=10238§ion=63>> Acesso em: 19 jun. 2009.