

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS NA ECONOMIA BRASILEIRA NOS ANOS 80
E 90.

André Moreira Cunha

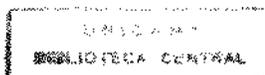
Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da
Universidade Estadual de Campinas para a obtenção do título de
Mestre em Economia, sob orientação do Prof. Dr. Otaviano Canuto
dos Santos Filho.

*Cópia enviada conforme ao original da Tese
depinhada por André Moreira Cunha em 19/12/95
e orientada pelo Prof. Dr. Otaviano Canuto dos
Santos Filho.*

CPG IE, 19/12/95

OC Santos

Campinas, dezembro de 1995.



UNIDADE	TBC
N.º CHAMADA	71/UNICAMP
V.	C914e
N.º	27003
D.	06/7/96
D.	11/00
D.	13/3/96
CPD	

C4-00084954-3

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO
CEDOC/IE DA UNICAMP**

Cunha, André Moreira
C914e Estratégias de empresas transnacionais na economia brasileira nos anos 80 e 90 / André Moreira Cunha. - Campinas : [s.n.], 1995.

Orientador : Otaviano Canuto
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Economia.

1. Empresas multinacionais - Brasil 2. Industrias - Brasil.
I. Canuto, Otaviano. II. Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Economia. III. Título.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Otaviano Canuto dos Santos Filhos, pela orientação precisa e encaminhadora de novas questões.

Aos professores e colegas do Instituto de Economia da UNICAMP, pois não existe trabalho que não seja fruto, em alguma medida, de um esforço coletivo.

Ao Prof. Dr. Mariano Laplane, pela sugestão de que nós fizéssemos trabalhos na área de "Economia Brasileira" e pelos comentários pertinentes, quando do exame de qualificação. Ao Prof. Dr. Fávio Rabelo, pelos comentários, dicas de bibliografia e atenção ao me fornecer os dados de pesquisa.

Ao amigo e companheiro Ronaldo Herrlein Jr., pelo passado, presente e futuro.

Aos queridos Alberto, Márcia e Cida, pelo carinho e atenção.

Ao CNPQ, pelo financiamento no período de execução dos créditos e pesquisa.

A minha família.

A Luciana.

Índice

Introdução	6
1. Colocação do Problema e Hipóteses de Trabalho	
1.1 Empresas Transnacionais: algumas observações	8
1.2 - Características Recentes da Internacionalização e a Inserção do Capital Estrangeiro na Economia Brasileira	9
1.3 - Objetivos da Pesquisa	17
1.4 - Hipóteses Correntes Sobre o Comportamento das ETs no Brasil nos anos 80 e 90	18
1.5 - Hipóteses Alternativas	19
2. Evolução Recente da Economia Brasileira e Padrões de Comportamento das Empresas Transnacionais	
2.1 Da Instabilidade com Recessão à Liberalização Econômica: um desenho do cenário brasileiro nos anos 80 e 90	22
2.2 A Reação das Empresas Transnacionais	29
2.2.1 O Paradoxo dos Anos 80: Recessão, Instabilidade e Aumento de Rentabilidade	29
2.2.2 Os Anos 90: Liberalização Econômica, Tendências de Reestruturação e Questões em Aberto	34
2.3 Um Balanço do Período: Dois Padrões Distintos de Comportamento	37
3 - Análise do Comportamento das Empresas Transnacionais	
3.1 A seleção das ETs	38
3.2 - Observações e Critérios de Análise	39
3.3 - A Análise das ETs	43
3.3.1 - Setor Automobilístico	
Fiat	43
General Motors	50
Mercedes Benz	56
Volkswagen	62
Ford	67
Dana	74
3.3.2 - Setor Eletrônico	
Alcatel	78

IBM	82
Phillips	88
Siemens	93
3.3.3 - Setor Bens de Capital	
Asea Brown Boveri	98
General Eletric	105
Voith	110
3.3.4 - Setor Mineração e Metalurgia	
Alcoa	114
3.3.5 - Setor Petroquímico	
Dow Chemical	119
Rhodia	123
Shell	128
3.3.6 - Setor Papel e Celulose	
Champion	131
3.3.7 - Setor Agroalimentar	
Dreyfuss	137
Gessy Lever	141
Parmalat	146
3.3.8 - Setor Têxtil	
Bunge y Born	151
4 - Estratégias de Empresas Transnacionais no Brasil: Uma Revisita ao Tema	
4.1 - Uma Proposta Para o Estudo do Capital Estrangeiro em Economias Capitalistas	
Periféricas	156
4.1.1 - Taxonomia	156
4.1.2 - Transnacionais: Padrões Gerais de Comportamento	159
4.2 - Uma Avaliação Sobre o Comportamento dos Grupos Selecionados	162
4.3 - O Confronto das Hipóteses de Trabalho e Padrões Alternativos de Comportamento..	173
4.4 - O Impacto das Transformações Globais nas Estruturas Produtivas dos Países de	
Desenvolvimento Tardio e Periférico: A Experiência Recente na América Latina	178
4.5 - Considerações Finais	183
5 - Bibliografia	186

Índice de Tabelas

1.1 Fluxos de IDE - Brasil e Mundo, 1971-1990	11
1.2 Entradas e Saídas de IDE, 1981-1993	11
1.3 Participação das ETs na Indústria de Transformação no Brasil e nos EUA, por Setor	12
1.4 Participação de ETs na Indústria de Transformação - Países Selecionados	12
1.5 Participação de Empresas Estatais, Privadas Nacionais e Estrangeira, nas Vendas das 20 Maiores por Setor	13
1.6 Evolução da Participação Relativa das Vendas de Empresas Privadas Estrangeiras e Nacionais, e Estatais, Entre as 500 Maiores	14
1.7 As 20 Maiores Empresas em Termos de Vendas	14
1.8 As 10 Maiores Empresas Privadas, Classificação por Vendas	15
1.9 As 10 Maiores Empresas Industriais	15
1.10 As 20 Maiores ETs Não Financeiras, Ranqueadas por Ativos Estrangeiros, 1990	16
2.1 Nova Tarifa, 1991 - 1994	27
2.2 Estrutura do Ativo das ETs (1978-1989)	31
2.3 Composição do Ativo das ETs	31
2.4 Empresa Transnacionais no Brasil: Média Anual dos Fluxos de Capital	31
2.5 IDE e Remessas - Brasil, 1960-88	32
2.6 Participação do IDE no PIB e na Formação Bruta de Capital - Brasil (1970 - 1992)	32
2.7 Indicadores de Endividamento das ETs	32
2.8 Indicador de Rentabilidade das ETs	32
2.9 Fluxo de IDE e Rentabilidade de ETs no Brasil	33
4.1 Nível e Composição do Valor Agregado - Chile, Argentina, México, Brasil e OCDE	181
4.2 Indicadores do Setor Externo - Chile, Argentina, México e Brasil	181
4.3 Importações do Brasil - 1989/1995 - US\$ milhões (FOB)	183
4.4 Indicadores de Conjuntura Econômica - Brasil 1989/1995	184

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo estudar a inserção do capital estrangeiro na economia brasileira ou, mais especificamente, o comportamento de grandes grupos transnacionais que atuam em diversos setores da indústria local, num período que compreende as décadas de 80 e 90. A maior motivação para ter como objeto de estudo as chamadas Empresas Transnacionais (ETs) é o fato de que estas estão no centro das transformações econômicas recentes do capitalismo em termos internacionais. São elas que dominam a maior parte dos fluxos de comércio mundiais de bens e serviços. São elas que produzem e disseminam as novas tecnologias e novos produtos do emergente paradigma tecnológico calcado na microeletrônica. Enfim, são elas as personagens principais dos movimentos produtivos e comerciais mais dinâmicos das economias contemporâneas.

Por outro lado, a economia brasileira experimentou mudanças recentes que afetaram de forma inequívoca as estratégias dos agentes privados locais. A importância das ETs na estrutura produtiva do país impõe a necessidade de uma melhor compreensão sobre o seu padrão atual de inserção e suas perspectivas futuras. Analisar as trajetórias destas à luz das transformações verificadas em nossa economia é a proposta deste trabalho.

Para tanto, no primeiro capítulo exporemos uma visão geral sobre o objeto Empresa Transnacional, além dos nossos principais objetivos e hipóteses. A literatura especializada coloca o comportamento das ETs nos anos 80 como obedecendo a um certo padrão "defensivo", caracterizado pela retração dos investimentos produtivos e valorização patrimonial da riqueza. Nos anos 90, por conta do processo de liberalização da economia, a maior exposição à concorrência externa teria motivado movimentos de reestruturação. Essas hipóteses correntes são sempre apresentadas como representando o comportamento "geral" dos grandes grupos estrangeiros, a partir da perspectiva de que suas decisões microeconômicas seriam um reflexo das variáveis macroeconômicas que, por sua vez, traduziriam um quadro de instabilidade com mercados "fechados" nos anos 80 e "abertos" nos 90. Diante desta via de mão única, macro -> micro, buscamos apresentar hipóteses alternativas, que tentam não só incluir a perspectiva das hipóteses gerais e ampliar sua capacidade de percepção sobre o movimento real dos diversos grupos aqui trabalhados, dada a incorporação de espaços analíticos capazes de tratar os distintos comportamentos setoriais e específicos a cada grupo - em sua relação com as respectivas matrizes.

Isto porque, conforme ficará explicitado nos capítulos 3 e 4, muitos grupos tiveram uma trajetória completamente distinta daquela esperada a partir dessas "hipóteses gerais".

No segundo capítulo procuraremos ressaltar os principais elementos da evolução recente da economia brasileira e que servem de parâmetro para entendermos o comportamento das ETs no período. Da reação destas diante do marco histórico-institucional local nos anos 80 e 90 extraímos as hipóteses gerais que emergem da literatura especializada. No terceiro capítulo faremos a exposição da trajetória efetiva dos grupos de nossa amostra de trabalho¹.

No capítulo quatro introduziremos elementos analíticos e teóricos específicos para a avaliação do comportamento das ETs, procurando analisar a trajetória destas e encaminhar respostas às questões colocadas no início do trabalho. Tentaremos mostrar: (i) a inadequação das "hipóteses gerais" para a compreensão das distintas trajetórias dos grupos estudados; (ii) o caráter mais geral e eficiente das nossas hipóteses alternativas; (iii) a possibilidade de conformação de padrões genéricos de comportamento das ETs e, por fim; (iv) a existência de indícios que apontam para a priorização da dimensão comercial - ampliação dos fluxos internacionais de comércio, especialmente importações - à produtiva - investimentos - na trajetória recente destes grupos.

Como observação geral destacamos que as citações serão apresentadas nas notas de rodapé. Todas as traduções foram feitas pelo autor.

¹ Conforme veremos no capítulo 3, essa amostra está fortemente baseada em dados e informações geradas ao longo da pesquisa "Grupos Econômicos Industriais e a Política Econômica: Estrutura, Estratégias e Desafios.", de um convênio IE/UNICAMP - FUNDAP - FECAMP, e que nos foram colocados à disposição por seus coordenadores. Desde já devemos ressaltar que as opiniões aqui expressas são de responsabilidade exclusiva do autor.

1. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE TRABALHO

1.1 Empresas Transnacionais: algumas observações

Simplificadamente podemos afirmar que a internacionalização da produção pode se dar de duas formas: (i) através da exportação de bens e serviços produzidos numa determinada economia; (ii) ou através do investimento direto externo² (IDE), enquanto uma extroversão de capacidade produtiva de empresas ou grupos nacionais para outros países. Denomina-se de Empresa Transnacional (ET) esse agente econômico empenhado no processo de internacionalização da produção, e que tem diante de si as duas opções estratégicas colocadas acima.

A dicotomia exportar *versus* produzir em outro país³ tem encontrado sua solução histórica a partir da própria lógica da concorrência capitalista, na sua dimensão de rivalidade, de disputa por mercados (VERNON, 1992). No pós II Guerra Mundial, por exemplo, o processo de reconstrução da Europa e de industrialização dos países periféricos, especialmente na América Latina, foi marcado pelo forte crescimento de mercados locais protegidos por políticas nacionais de desenvolvimento. O incentivo à produção local em detrimento de importações, associado a mercados promissores, motivou a internacionalização produtiva de diversos setores industriais "modernos" - com destaque para os complexos eletrônico, automobilístico, de bens de capital, entre outros - dos países capitalistas centrais, mais notadamente os EUA..

Recentemente o movimento de internacionalização do capital vem sendo acompanhado por uma crescente desregulamentação de mercados, onde já não se colocam com a mesma intensidade as restrições no fluxo de bens e serviços. As ETs, responsáveis por uma parcela significativa destes fluxos, passam a ter diante de si a possibilidade de repensar suas estratégias globais de inserção nos diversos mercados, o que pode (ou não) significar uma reconcentração das atividades produtivas em

² De uma forma mais geral, Barros (1993, p. 136-152) trabalha com os seguintes conceitos de IDE: (i) conceito amplo -> que é o Investimento Societário Tradicional + Investimento em Mercadorias + Conversão de Dívida + Reinvestimentos + Ingresso em Bolsa/Mercado de Capitais; (ii) conceito geral -> exclui as operações em Bolsa e Mercado de Capitais; (iii) conceito restrito -> exclui o ingresso no Mercado de Capitais e Reinvestimentos, com o objetivo de estudar "... a trajetória dos investimentos que são resultado de um aporte externo de recursos..."; (iv) conceito em mercadorias -> importação de bens de capital; (v) conceito tradicional -> que é o aporte efetivo de recursos societários em moeda para projetos de investimento na subsidiária; (vi) conversão de dívida -> que constitui-se numa forma de financiamento intra ou inter-firmas, às vezes associados à restrições legais locais. O conceito tradicional do IDE é aquele que mais se aproxima da ênfase deste trabalho, que é o de analisar os movimentos "reais" - associados aos investimentos produtivo-comerciais.

³ A princípio tais opções não são excludentes, dependendo do grau de abertura da economia, das restrições externas (Balança de Pagamentos) do país hospedeiro etc - que em última instância são definidas pelo governo.

certos países, provavelmente no âmbito da Triade - América do Norte, CEE e Japão. Uma consequência direta disto seria a possibilidade de uma redução na dimensão produtiva ou na agregação local de valor em países periféricos, com o aumento simultâneo da dimensão comercial da atuação das ETs, representada por um maior fluxo de comércio - principalmente importações por parte dos países hospedeiros.

1.2 - Características Recentes da Internacionalização e a Inserção do Capital Estrangeiro na Economia Brasileira.

Do ponto de vista internacional os últimos anos têm assistido a uma crescente ampliação espacial das oportunidades de valorização do capital, através do comércio de bens, serviços e tecnologia, investimento direto externo (IDE), associações de grandes grupos etc. Verifica-se, também, uma intensificação da concorrência à escala mundial, onde o aumento na contestabilidade dos mercados levou a adoções de novas estratégias "globais": fusões e aquisições internacionais, cooperação inter-firmas, redes e estruturas integradas em escala mundial etc. O primeiro movimento é chamado de internacionalização e o segundo de globalização (GONÇALVES, 1993).

As Empresas Transnacionais (ETs) são os agentes centrais do processo de inovação - tecnológico e organizacional - ao controlarem o *hard core* dos setores mais dinâmicos - indústria de semicondutores, telecomunicações e computadores - desta etapa mais recente de expansão do capitalismo. Em paralelo a isso, os últimos anos têm assistido a um crescente incremento nos fluxos internacionais de capitais - *boom* de IDE, conforme vemos abaixo nas tabelas 1.1 e 1.2 (GONÇALVES, 1993b; BARROS, 1993; WORLD INVESTMENT REPORT, 1993; CANUTO, 1993a; BIELSCHOWSKY, 1992). Cerca de dois terços do movimento mundial de exportações de bens e serviços - excetuando-se o setor primário, se dá através de ETs⁴.

Com todas essas transformações, mais do que nunca torna-se essencial o estudo da inserção do capital estrangeiro na economia brasileira. Ainda mais se considerarmos seu elevado grau de transnacionalização, o qual passaremos a demonstrar abaixo.

⁴ "Excluindo o setor primário, mais do que dois terços das exportações mundiais de bens e serviços são contabilizadas por ETs; e de 30-40 por cento disto se dá entre estas mesmas instituições (60-70 por cento no caso de ativos intangíveis, como tecnologia e habilidades organizacionais)." (DUNNING, 1994, p.28).

Com relação às ETs deve-se destacar: (i) sua presença marcante na economia brasileira, liderando os setores mais dinâmicos, de maior intensidade tecnológica e encadeamento a jusante e montante na estrutura industrial, refletindo uma significativa participação na produção e emprego industrial (tabela 1.3); (ii) implicando, portanto, um elevado grau de transnacionalização da economia brasileira - marcante se compararmos com outros países (tabela 1.4) (iii) sua ligação genética com os centros produtores das novas tecnologias, tendo portanto a possibilidade de um maior acesso a estas e, também, acesso privilegiado às inovações organizacionais, mercadológicas e a recursos financeiros - como já destacava a Prof. Conceição Tavares⁵ (iii) portanto, por serem portadoras e disseminadoras de inovações as ETs⁶ têm um papel relevante no desenvolvimento da competitividade sistêmica da indústria brasileira⁷, não só pelo que foi apontado mas, também, porque suas práticas produtivas e organizacionais servem de parâmetro para os demais grupos privados não líderes de setores, ou pertencentes a setores menos dinâmicos. Parece claro que as evidências apontam para o fato de que a permanência das ETs no mercado brasileiro, em sua dimensão produtiva⁸ é uma questão relevante para uma inserção não passiva do Brasil no novo cenário internacional.

⁵ Vejamos o que diz a Professora Maria da Conceição Tavares (1985) sobre a particular inserção das ETs em mercados de países subdesenvolvidos, caracterizados por "... uma estrutura oligopólica subdesenvolvida e marcadamente assimétrica em termos de poder de acumulação, distribuição da renda e incorporação do progresso técnico" (p.63): " Em primeiro lugar, as empresas bem colocadas no mercado de países subdesenvolvidos distinguem-se menos pelo tamanho da planta e as economias de escala do que pelo fato de serem de propriedade estrangeira. Estas têm vantagens relativas que se devem tanto à obtenção a custos ínfimos de marcas, patentes, tecnologia, assistência técnica e marketing como às possibilidades de utilizar dinamicamente essas vantagens para diferenciar a sua estrutura de produção e de custos e se tomarem rapidamente dominantes no mercado. Do ponto de vista dos custos reais, convém ainda lembrar que, embora paguem por esses conceitos recursos financeiros vultuosos, tratam-se de transferências no circuito interno de acumulação filial-matriz que não afetam a taxa de rentabilidade global da empresa internacional... Outra vantagem diferencial importante é a do acesso ao capital. Sua capacidade de levantar fundos está amparada no peso da matriz." (p.64)

⁶ " No processo de mudanças tecnológicas e organizacionais, as empresas transnacionais têm desempenhado um papel central. No que se refere às mudanças tecnológicas, as empresas transnacionais controlam o 'núcleo duro' do progresso tecnológico mais recente, isto é, as indústrias de semicondutores, telecomunicações e computadores. Dados para meados dos anos 80 mostram que, em semicondutores, 24 empresas transnacionais responderam por 75% da produção mundial; nas telecomunicações, 10 empresas transnacionais eram responsáveis por 70% das vendas; e na indústria de computadores uma única empresa (IBM) respondia por 50% da produção do setor." (GONÇALVES, 1993b p.27)

⁷ O presente trabalho não tem por intenção dar conta de provar essa afirmação, cujo conteúdo é passível de polêmicas. Porém ao longo do capítulo 3 poderemos notar uma série de exemplos de como as ETs introduzem novos produtos, processos produtivos, práticas mercadológicas e organizacionais etc, que, supomos, tenham algum tipo de efeito positivo na indústria local, dadas as suas relações ao longo da malha industrial. Podemos citar o exemplo do recente processo de modernização acelerada da GMB, que para desenvolver o motor 1.0 do Corsa teve de trabalhar em conjunto com empresas locais, em áreas de ponta tecnológica: além disso podemos citar a introdução da embalagem Tetra Brik pela Parmalat nos anos 70; e o próprio envolvimento das ETs com seus fornecedores locais no sentido de exigir maior qualidade e menores custos, dando, em contrapartida, auxílio técnico para a modernização daqueles.

⁸ E não exclusivamente enquanto unidade de capital que busca valorizar a sua riqueza ao longo do tempo, o que poderia implicar, por exemplo, uma drástica redução da dimensão produtiva "nacional", porém com a permanência na ocupação dos espaços de mercado já conquistados, atendidos não mais pela produção local, mas por importações - daí a importância do processo de crescente liberalização econômica para a definição de estratégias.

1.1 Fluxos de IDE - Brasil e Mundo, 1971-1990 (Índices 76-80 = 100, e % - a preços constantes de 1980)⁹

	71-75	76-80	81-85	86-90
Mundo	82.5	100.0	106.0	299.6
Brasil	81.8	100.0	73.6	46.8
Brasil com % do Mundo	5.9	6.1	4.2	1.1
Brasil com % A. Latina	50.1	48.8	39.6	22.9

Fonte: Bielschowsky (1992, p.7)

1.2 Entradas e Saídas de IDE, 1981-1993 (US\$ bilhões)¹⁰

	81-85	86-90	88	89	90	91	92	93
Países Desenvolvidos								
Entrada	37	130	131	168	176	121	102	109
Saída	47	163	162	212	222	185	162	181
Países em Desenvolvimento								
Entrada	13	25	28	27	31	39	51	80
Saída	1	6	6	10	10	7	9	14
Europa Central e Oriental								
Entrada	0.02	0.1	0.015	0.3	0.3	2	4	5
Saída	0.004	0.02	0.02	0.02	0.04	0.01	0.03	-
Total (Todos os Países)								
Entrada	50	155	159	196	208	162	158	194
Saída	48	168	168	222	232	192	171	195

Fonte: Word Investment Report (1994, p.75).

(1) Médias Anuais

⁹ Note-se que o Brasil ficou de fora do boom dos 80's, reduzindo sua participação nos fluxos internacionais de IDE.

¹⁰ Note-se que após 1990 há uma reversão no movimento de expansão do IDE, especialmente nos países desenvolvidos. Com o esgotamento destes mercados, destacam-se os chamados "mercados emergentes" nos países em desenvolvimento, que ampliam sua participação nos fluxos internacionais.

1.3 Participação das ETs na Indústria de Transformação no Brasil e nos EUA, por Setor¹¹ - (%).

Setor	Vendas		Emprego	
	Brasil	EUA	Brasil	EUA
Minerais Não Metálicos	23	22	12	12
Metalurgia	16	13	9	7
Mecânica	34	6	25	6
Material Elétrico	83	12	68	9
Material de Transporte	78	3	81	3
Papel	13	7	11	6
Borracha e Plástico	38	10	31	7
Química, Farmac., Perf.	44	31	63	24
Têxtil	16	4	13	3
Alimentos, Bebidas, Fumo	23	8	14	9
Editorial e Gráfica	1	8	1	5
Outras	7	5	6	4
Total	32	11	23	7

Fonte: Gonçalves (1991, p.236).

OBS: (1) Segundo a fonte pesquisada os dados para o Brasil referem-se ao ano de 1977 e para os EUA, 1987.

1.4 Participação de ETs na Indústria de Transformação - Países Selecionados - (%).

	Produção	Emprego
Países Desenvolvidos		
Alemanha	21.7	16.8
Canadá	56.6	44.3
Espanha	11.2	-
EUA	11.5	7.3
Grã-Bretanha	21.2	13.9
Itália	23.8	18.3
Japão	4.2	1.8
Países em Desenvolvimento		
Ásia		
Hong Kong	13.9	9.8
Índia	7.0	13.0
Coreia do Sul	19.3	9.5
Malásia	44.0	19.7
Filipinas	-	8.6
Cingapura	62.9	54.6
Formosa	-	16.7
América Latina		
Argentina	29.4	18.9
BRASIL	32.0	23.0
Chile	28.0	-
Colômbia	29.0	-
México	27.0	21.0
Peru	25.2	13.5
Uruguai	11.5	-
Venezuela	35.9	-

Fonte: Gonçalves (1991, p.235)

Obs: (1) Segundo Gonçalves (1991) a maior parte dos dados referem-se ao final dos anos 70.

(2) Rearranjos próprios.

¹¹ Gonçalves (1993b, p.22) reafirma "... a presença marcante e o papel estratégico de empresas transnacionais na economia brasileira: um terço da produção, um quarto do emprego e do capital, dois quintos da exportação de manufaturados e presença predominante nos segmentos tecnologicamente mais densos." Mais adiante, na p.33, lemos: "As empresas transnacionais controlam cerca de 11% do capital investido no país. Os dados registrados no Banco Central do Brasil mostram um estoque acumulado da ordem de US\$ 40 bilhões. Cabe destacar, todavia, que no setor de maior dinamismo - a indústria de transformação - os dados disponíveis mostram que as empresas transnacionais controlam 32% da produção, 23% do emprego e 25% do capital."

1.5 Participação de Empresas Estatais, Privadas Nacionais e Estrangeira, nas Vendas das 20 Maiores por Setor - 1993 (%)

Setores	Nac (%)	ETs (%)	Est (%)	Número de Empresas	Vendas (US\$ milhões)	Vendas (%)
Total					158 866	100.0
Predomínio Nacional					90 639	57.02
Agropecuária	100	0	0	18	3 918	
Comércio Varejista	100	0	0	23	6 129	
Construção Civil	100	0	0	7	1 852	
Construção Pesada	100	0	0		7 043	
				24		
Distribuição de Veículos	100	0	0	2	253	
Confecções	94	6	0	7	1 523	
Siderurgia	94	6	0	16	8 754	5.5
Fertilizantes	91	9	0	7	1 010	0.6
Madeira e Móveis	90	10	0	3	543	
Têxtil	90	10	0	13	2 370	1.5
Comércio Atacadista	81	19	0	16	4 309	
Papel e Celulose	81	19	0	16	3 485	2.2
Supermercados	75	25	0	23	9 262	
Hotelaria	74	26	0	-	-	
Serviços e Transporte	73	1	26	6	3 944	
Eleto-eletrônica	67	33	0	32	8 722	5.5
Minerais Não-Metálicos	67	33	0	17	3 130	1.9
Alimentos	63	37	0	61	17 705	11.1
Material de Transporte	49	44	7	14	2 522	1.6
Metalurgia	49	44	7	18	4 165	2.6
Predomínio Estrangeiro				80	53 574	33.7
Automóveis e Peças	6	94	0	10	21 165	13.3
Higiene e Limpeza	10	90	0	13	4 437	2.8
Farmacêutico	23	77	0	8	1 286	0.8
Informática	32	67	0	5	2 469	1.6
Plásticos e Borracha	41	59	0	08	2 436	1.5
Bebidas e Fumo	45	55	0	17	7 903	
Máquinas e Equipamentos	44	56	0	10	2 007	1.3
Distribuição de Petróleo	23	45	32	9	11 871	7.5
Predomínio Estatal				57	14 753	9.3
Serviços Públicos	0	0	100	-	-	
Química e Petroquímica	23	11	66	53	13 910	0.09
Mineração	31	6	63	4	843	0.005

Fonte: Exame Melhores e Maiores (1994) - elaboração própria.

1.6 Evolução da Participação Relativa das Vendas de Empresas Privadas Estrangeiras e Nacionais, e Estatais, Entre as 500 Maiores¹ - (%).

	<i>Estrangeiras</i>	<i>Nacionais</i>	<i>Estatais</i>
1980	32.6	35.9	31.6
1981	31.2	35.2	33.6
1982	30.9	36.1	33.0
1983	29.7	39.1	31.2
1984	27.2	39.9	32.9
1985	28.5	40.7	30.8
1986	28.7	42.4	28.9
1987	30.7	41.0	28.3
1988	31.6	42.4	26.0
1989	30.8	44.0	25.2
1990	31.0	42.7	26.2
1991	31.0	42.4	26.6
1992	31.3	41.7	27.0
1993	35.0	40.2	24.8
1994	32.0	44.0	24.0

Fonte: Exame Melhores e Maiores (1995).

(1) Referente as amostragens anualmente trabalhadas pela Revista Exame.

1.7 As 20 Maiores Empresas¹ em Termos de Vendas - Referente a 1993 (US\$ Milhões).

<i>Empresa</i>	<i>Sector</i>	<i>Controle</i>	<i>Vendas</i>
Petrobrás	Química e Petroq.	Estatal	15 263.1
Autolatina Brasil	Autom. e Peças	Alema/Amer.	7 189.0
Petrobrás Distrib.	Distrib. Petr.	Estatal	5 832.7
GMB	Autom. e Peças	Americano	4 198.0
Shell	Dist. Petr.	Inglês	3 689.7
Souza Cruz	Beb. e Fumo	Inglês	3 283.4
Eletropaulo	Serv. Público	Estatal	3 032.3
Varig	Serv. Transp.	Brasileiro	2 746.2
Fiat Automóveis.	Autom. e Peças	Italiano	2 696.3
Furnas	Serv. Público	Estatal	2 644.0
Carrefour	Supermercados	Francês	2 223.2
Cesp	Serv. Público	Estatal	2 131.5
Vale do Rio Doce	Mineração	Estatal	2 003.0
Gessy Lever	Hig. e Limpeza	Holandês	1 981.3
Esso	Dist. Petróleo	Americano	1 978.8
Texaco	Dist. Petróleo	Americano	1 935.4
CSN	Siderurgia	Brasileiro	1 925.0
Atlântic	Dist. Petróleo	Brasileiro	1 903.2
Mercedes-Benz	Autom. e Peças	Alemão	1 816.0
Telesp	Serviço Público	Estatal	1 741.7

Fonte: Exame Melhores e Maiores (1994) - elaboração própria.

(1) Inclui Empresas Estatais, Privadas Nacionais e Estrangeiras, de setores financeiros e não financeiros.

1.8 As 10 Maiores Empresas Privadas¹, Classificação por Vendas - 1993 (US\$ Milhões).

<i>Empresa</i>	<i>Controle Acionário</i>	<i>Vendas</i>
Autolatina do Brasil	Estrangeiro	7 189.0
GMB	Estrangeiro	4 198.0
Shell	Estrangeiro	3 689.7
Souza Cruz	Estrangeiro	3 283.4
Varig	Brasileiro	2 746.2
Fiat Automóveis	Estrangeiro	2 696.3
Carrefour	Estrangeiro	2 223.2
Gessy Lever	Estrangeiro	1 981.3
Esso	Estrangeiro	1 978.8
Texaco	Estrangeiro	1 935.4

Fonte: Exame Melhores e Maiores (1994) - elaboração própria.

(1) A partir da amostragem das 500 maiores empresa privadas não financeiras, industriais e não industriais, do Brasil.

1.9 As 10 Maiores Empresas Industriais¹ - 1993 (US\$ Milhões)

<i>Empresa</i>	<i>Setor</i>	<i>Controle Acionário</i>	<i>Vendas</i>
Petrobrás	Química e Petroq.	Estatal	15 263.1
Autolatina Brasil	Automóveis e Peças	Estrangeiro	7 189.0
GMB	Automóveis e Peças	Estrangeiro	4 198.0
Souza Cruz	Bebidas e Fumo	Estrangeiro	3 283.4
Fiat Automóveis	Automóveis e Peças	Estrangeiro	2 696.3
Gessy Lever	Higiene e Limpeza	Estrangeiro	1 981.3
CSN	Siderurgia	Brasileiro	1 125.0
Mercedes-Benz	Automóveis e Peças	Estrangeiro	1 816.0
IBM do Brasil	Informática	Estrangeiro	1 682.5
Nestlé	Alimentos	Estrangeiro	1 678.9

Fonte: Exame Melhores e Maiores (1994).

(1) Inclui empresas industriais estatais, privadas nacionais e estrangeiras.

1.10 As 20 Maiores ETs Não Financeiras¹, Ranqueadas Por Ativos Estrangeiros, 1990 - (US\$ bilhões).

Empresa	Origem	Ativos no Exterior	Ativo Total	Vendas no Exterior	Vendas Total	Emprego no Exterior	Emprego Total
Shell	GB/Holanda	69.2	106.4	47.1	106.5	99 000	137 000
Ford	EUA	55.2	173.7	47.3	97.7	188 904	370 383
GM	EUA	52.6	80.2	37.3	122.0	251 130	767 200
Exxon	EUA	51.6	87.7	90.5	115.8	65 000	104 000
IBM	EUA	45.7	87.6	41.9	69.0	167 868	373 816
British Petr.	GB	31.6	59.3	43.3	59.3	87 200	118 050
Asea B. Boveri	Suiça	26.9	30.2	25.6	26.7	200 177	215 154
Nestlé	Suiça	-	28.0	35.8	36.5	192 070	199 021
Philips Elet.	Holanda	23.3	30.6	28.8	30.8	217 149	272 800
Unilever	GB/Holanda	22.3	41.7	44.3	57.8	27 593	67 300
Mobil	EUA	-	24.7	16.7	39.6	61 000	304 000
Matsushita El.	Japão	-	62.0	21.0	46.8	67 000	210 848
Fiat	Itália	19.5	66.3	20.7	47.5	66 712	303 238
Siemens	Alemanha	-	43.1	14.7	39.2	143 000	373 000
Sony	Japão	-	32.6	12.2	20.9	62 100	112 900
Volkswagen	Alemanha	-	42.0	25.5	42.1	95 934	268 744
Elf Aquitaine	França	17.0	42.6	11.4	32.4	33 957	90 000
Mitsubishi	Japão	16.7	73.8	45.5	129.3	-	32 417
GE	EUA	16.5	153.9	8.3	57.7	62 580	298 000
Du Pont	EUA	16.0	38.9	17.5	37.8	36 400	124 900

Fonte: World Investment Report (1993) - elaboração própria.

(1) Dados referentes a participação no mercado mundial.

É inegável o peso do capital estrangeiro na economia brasileira, em especial no setor industrial. Segundo dados da revista Exame Melhores e Maiores, das 50 maiores empresas industriais nacionais por volume de vendas, 26 são estrangeiras. Se tomarmos as 10 maiores - tabela 1.9 - 8 são ETs. Descontando-se a Petrobrás, ou seja, tomando, por exemplo, as 10 maiores empresas privadas não financeiras do país - não necessariamente industriais - constatamos que 9 delas são estrangeiras - tabela 1.8 Das 20 maiores empresas, retiradas de uma amostra que abarca as 500 maiores do Brasil, 10 são ETs - tabela 1.7. Os setores mais dinâmicos e tecnologicamente intensivos - tabela 1.5 - têm predominância estrangeira ou, pelo menos sua presença marcante (avaliação quantitativa). As ETs têm, em média, uma participação ao redor de 30% sobre o total das vendas das 500 maiores empresas, ao longo dos últimos 14 anos - tabela 1.6. Do ponto de vista externo, estima-se que a contribuição das ETs, para o período 1978-86, tenha girado em torno de 28% das exportações globais brasileiras, e 17,5% das importações. Um saldo comercial aproximado para as ETs estaria em torno de US\$ 5.0 a 7.0 bilhões, em 1992 (BARROS, 1993, p. 165-166).

A amostra utilizada no presente trabalho inclui 22 grandes grupos privados estrangeiros, líderes de importantes setores e/ou segmentos de mercados - maiores detalhes no capítulo 3¹². No corte setorial proposto pela Exame, que não é exatamente o nosso, verificamos que nossa amostra insere-se em setores que concentram aproximadamente 60% do volume total de vendas entre as 500 maiores empresas do país - a partir de dados da tabela 1.5. Por outro lado, das 20 maiores ETs em nível internacional, ranqueadas pelo volume de ativos no exterior - tabela 1.10 - 11 pertencem a nossa amostra. Esse número sobe para 16 se tomarmos as 100 maiores.

Desta forma pretendemos evidenciar a qualidade da nossa amostra, na medida em que apesar de serem somente 22 grandes grupos, podemos verificar que: (i) eles atuam em setores que concentram uma parcela significativa das atividades econômicas, em especial, industriais, dentro da economia brasileira; (ii) além disso, são líderes ou apresentam uma excelente posição em seus segmentos de atuação; (iii) por fim, os grupos de nossa amostra estão entre as maiores corporações em nível internacional.

1.3 - Objetivos

Posto o papel central das ETs nos fluxos internacionais de comércio, na criação e difusão de novas tecnologias e dado seu peso qualitativo e quantitativo dentro da estrutura industrial brasileira, o presente trabalho tem como objetivo central investigar o padrão de inserção do capital estrangeiro na economia brasileira ao longo dos anos 80 e 90. Mais especificamente, acompanharemos a evolução das estratégias e do comportamento de uma amostra de grandes grupos estrangeiros, líderes de importantes setores ou segmentos da indústria nacional, ao longo do referido período. Pretendemos:

(i) Verificar em que medida as "hipóteses gerais" sobre o comportamento das ETs neste período, que emergem da literatura especializada mapeada pelo autor, são válidas enquanto um diagnóstico geral do nosso objeto;

¹² Adiantemos aqui a relação dos grupos: Fiat, GM, Mercedes Benz, VW, Ford, Dana, Alcatel, IBM, Philips, Siemens, Asea Brown Boveri, GE, Voith, Alcoa, Dow, Rhodia, Shell, Champion, Dreyfuss, Parmalat, Gessy Lever, Bunge y Born.

(ii) Verificar se não existem hipóteses alternativas de comportamento que atentem às especificidades dos setores industriais onde atuam as ETs, de forma a negar ou qualificar tais "hipóteses gerais";

(iii) Na medida em que forem identificados padrões divergentes de comportamento, até em grupos de um mesmo setor, avaliar a existência ou não de padrões gerais de comportamento. Avaliaremos a validade, para a nossa amostra, da clássica dicotomia: estratégias introvertidas (*inward*), voltadas para mercados locais *versus* estratégias extrovertidas (*outward*), voltadas prioritariamente para mercados externos;

(iv) A partir dos anteriores verificar se houve algum tipo de ruptura estratégica no comportamento das ETs de nossa amostra que possa indicar alguma tendência de redução na base produtiva local ou na agregação local de valor.

1.4 - Hipóteses Correntes Sobre o Comportamento das ETs no Brasil nos anos 80 e 90.

Conforme veremos mais detalhadamente no capítulo 2, a literatura especializada sobre o comportamento dos grandes grupos privados, estrangeiros e nacionais, bem como a literatura específica sobre as ETs no Brasil, permitem a explicitação de uma hipótese geral para o comportamento recente destas, onde:

(i) Ao longo dos anos 80, diante de um quadro macroeconômico instável, marcado por ciclos curtos de expansão e contração do produto interno, as ETs tiveram um comportamento tipicamente "defensivo". No *front* real reduziram os investimentos, especialmente àqueles vinculados ao aumento da capacidade produtiva e praticaram uma política de *pricing* com elevados *mark-ups*. Por outro lado teriam concentrado esforços no *front* financeiro, repleto de oportunidades para a valorização financeira de seu estoque de riqueza.

(ii) Já os anos 90 teriam acrescentado um elemento novo ao quadro macroeconômico: o processo de liberalização da economia. Diante da possibilidade de contestação de suas posições de mercado as ETs teriam iniciado uma forte reestruturação, com o objetivo de fortalecer sua capacidade competitiva. Tal ajuste viria quase sempre acompanhado de uma redução na base

produtiva local (*downsizing*), com eliminação de linhas e unidades produtivas, e de um aumento de importações - em substituição à antiga produção local, ou pela introdução de produtos em segmentos de mercado mais nobres, ou ainda pela substituição de insumos antes produzidos ou comprados localmente.

Esses dois movimentos distintos ao longo do período, que têm claramente na liberalização da economia um ponto de ruptura, trazem em comum a idéia de interposição de esferas, onde a situação macroeconômica causa reações microeconômicas, na forma de estratégias privadas - produtivas, comerciais, financeiras etc. Por sua vez o resultado efetivo dessas estratégias trás em si o potencial de alterar as variáveis macro num ponto futuro qualquer, caracterizando uma relação marcada por uma forte interação macro-micro, repleta de *feedbacks*.

Queremos ressaltar aqui que tais hipóteses desenharam um certo quadro macroeconômico que teria conformado um padrão geral de comportamento micro, por parte das ETs, nos termos colocados acima. Vale dizer, não se procura um estudo aprofundado dos possíveis comportamentos divergentes das ETs - ainda que não se negue tal possibilidade - dadas outras mediações, como as distintas dinâmicas setoriais e mesmo a trajetória de cada grupo em nível local e global - sua interrelação com a matriz. Acreditamos que isso implica em: (i) perda de poder explicativo sobre os movimentos reais destes grandes grupos, com; (ii) redução na capacidade de vislumbrar suas possíveis trajetórias futuras; (iii) e, por decorrência, os possíveis impactos futuros sobre, por exemplo, a base produtiva local ou os resultados da Balança Comercial - ou seja, sobre o dinamismo da indústria e variáveis macro fundamentais como o câmbio.

1.5 - Hipóteses Alternativas

Por conta do anterior, acreditamos ser necessário o desenvolvimento de um esforço crítico de qualificação das hipóteses gerais de comportamento das ETs para as décadas de 80 e 90. Isto porque acreditamos que, além do movimento macro-micro e seus *feedbacks*, parte das explicações sobre esse comportamento deve ser buscada em elementos específicos de cada setor industrial. Vale dizer, tentaremos introduzir qualificações sobre as hipóteses gerais de forma a poder criar planos de mediação analítica que abarquem padrões de comportamento divergentes aos então propostos no item anterior. Assim:

(i) A nossa hipótese alternativa de trabalho é a de que o comportamento das ETs pode enquadrar-se em três planos de análise, que não são mutuamente exclusivos: o plano da interação macro-micro; o plano das condições setoriais específicas, no qual as variáveis macro e de mercado agiriam de forma particular dentro de cada setor; e o plano especificamente micro, vinculado às condições exclusivas da história de cada grupo e, por tratar-se de grupos transnacionais, com a vinculação estratégica às respectivas matrizes;

(ii) Para os anos 80 verificaremos tanto a possibilidade de comportamentos "defensivos" nos moldes da hipótese geral apresentada, como também movimentos articulados de expansão patrimonial e produtiva;

(iii) Da mesma forma, para os anos 90, trabalharemos com comportamentos reativos ao processo de liberalização em conformidade com a hipótese geral, ainda que com distintos graus de efeito sobre as estratégias produtivas, organizacionais, comerciais etc. de cada grupo; e, também, com a possibilidade de que os ajustes tenham sido motivados mais por condições dos mercados externos do que por um possível aumento na contestabilidade de posições no mercado interno, ou seja, descolados do recente processo de abertura econômica; ou, ainda, com a possibilidade de não ocorrência destes ajustes, ou de sua ocorrência num momento anterior a qualquer possibilidade de vislumbramento de alguma alteração institucional no sentido de uma maior liberalização da nossa economia.

2. EVOLUÇÃO RECENTE DA ECONOMIA BRASILEIRA E PADRÕES DE COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS

Este capítulo objetiva abordar duas questões principais: (i) os aspectos mais gerais sobre a evolução recente da economia brasileira, e ; (ii) os padrões de comportamento das ETs diante desta evolução.

Partimos da hipótese crucial de que os agentes econômicos, no caso as ETs selecionadas, têm uma postura ativa frente ao meio ambiente que as cerca. Vale dizer, elas reagem às alterações das variáveis macroeconômicas relevantes, frente aos padrões de concorrência¹³ estabelecidos, e procuram criar condições favoráveis ao seu desempenho. Suas estratégias são formuladas de acordo com a evolução efetiva e esperada de parâmetros sistêmicos - câmbio, juros, salários, tributos, crescimento da economia, inflação, coeficientes e crescimento de exportações e importações etc - e de mercado - rentabilidade, estrutura do mercado, nível de concorrência, relações com clientes e fornecedores etc.

Por outro lado, os resultados efetivos das estratégias implementadas também têm um efeito sobre as variáveis macro e sobre os padrões de concorrência de cada mercado. Em suma, trabalhamos com a hipótese de que há uma interação macro-micro, repleta de *feedbacks*, e de que as decisões cruciais - *pricing*, produção, investimento/financiamento, e portfólio - são tomadas num contexto de incerteza e imperfeição dos mercados (CANUTO, 1992 e 1995, MIRANDA, 1993, FANELLI & FRENKEL, 1994).

Dado o anterior, torna-se mais fácil a compreensão das estratégias privadas das ETs a partir de sua localização, específica do ponto de vista histórico-institucional, dentro da evolução recente da economia brasileira. Com isso, nos propomos a destacar certos pontos básicos desta evolução.

Posteriormente introduziremos alguns elementos gerais para a compreensão do comportamento das ETs, nos anos 80 e 90. A partir disto, pretendemos destacar certas hipóteses gerais que emergem de estudos sobre estratégias já consolidadas, bem como tendências mais recentes. É importante ressaltar que estamos preocupados aqui em vasculhar a literatura já

¹³Entendemos por padrão de concorrência o seguinte conjunto de fatores que define a inserção de um grupo econômico no seu "meio ambiente": (i) a estrutura do mercado; (ii) as formas de concorrência entre os componentes do mercado; (iii) os parâmetros de mercado e tecnológicos relevantes; (iv) os padrões de comportamento entre o grupo e seus fornecedores, distribuidores etc.

existente, que não necessariamente trabalhou exclusivamente com a amostra a ser enfocada em nosso trabalho. Nosso esforço é o de tentar pontuar questões básicas e levantar parâmetros para o nosso estudo.

2.1 Da Instabilidade com Recessão à Liberalização Econômica: um desenho do cenário brasileiro nos anos 80 e 90.

São dois os movimentos que pretendemos explorar aqui: (i) a questão da instabilidade econômica, e: (ii) o processo de liberalização econômica, a partir da ótica de que uma certa visão de economia, *market-oriented*, passa a nortear as políticas relacionadas com a estrutura produtiva do país.

I. Se uma palavra sintetiza a experiência brasileira dos últimos anos, esta é instabilidade. Instabilidade que ultrapassa uma visão simplista de cunho monetarista, associada a noção de desequilíbrio monetário - inflação - originado, por sua vez, na esfera pública, pela irresponsabilidade fiscal do Estado. Ao contrário, quando pensamos instabilidade temos em mente uma complexa cadeia interligada de fatores, cuja origem fundamental pode ser encontrada no rompimento de um padrão de desenvolvimento que, visto enquanto um movimento histórico mais amplo, compreendeu o período de meados dos anos 30 até o final dos anos 70.

Esse padrão ou modelo de desenvolvimento, que por simplificação podemos chamar de "nacional-desenvolvimentista" (FIORI, 1993) foi extremamente eficiente no que diz respeito a garantir elevadas taxas de crescimento econômico, consolidar uma estrutura industrial relativamente complexa e integrada, capaz de ser competitiva internacionalmente em nível de firmas e de alguns setores. Porém, dadas as próprias limitações impostas à industrialização em países de capitalismo tardio e periférico (TAVARES, 1985, CANUTO, 1994 a), foi incapaz de equacionar de uma forma satisfatória duas questões fundamentais: a geração endógena de tecnologia; e a consolidação de uma estrutura estável de financiamento de longo prazo na economia, capaz de dar estabilidade ao processo de desenvolvimento econômico.

Com relação a esta segunda questão, temos que a incapacidade do sistema privado de intermediação financeira em garantir o financiamento de longo prazo levou o Estado a exercer o papel de grande intermediador financeiro. Todavia ao executar as funções de longo prazo do financiamento, o Estado assumiu somente a dimensão passiva da centralização do capital¹⁴. Vale dizer, a oferta de massas de capital - muitas vezes na forma de crédito subsidiado - para a sustentação de longo prazo do processo de acumulação, deixando, entretanto, que os interesses privados determinassem autonomamente - sem contrapartidas, como na questão da endogenização tecnológica - o direcionamento desta acumulação.

O que queremos ressaltar é que ao assumir o papel de sustentáculo do crédito de longo prazo o Estado passou a endividar-se de forma crescente - externa e internamente (TAVARES, 1978 e 1985). Com os sucessivos choques exógenos do final dos anos 70 e início dos 80 - petróleo, juros e a crise da dívida - rompeu-se o padrão de financiamento que sustentava o crescimento da economia brasileira. O Estado entrou num processo de crescente fragilização financeira (BAER, 1993), dado o peso do seu passivo acumulado: em dólares - dívida externa - e títulos mobiliários indexados - dívida interna. A economia entrou numa espiral de instabilidade com recessão - com momentos de recuperação¹⁵ - órfã de um padrão de desenvolvimento que sinalizasse uma perspectiva positiva de longo prazo para os agentes privados, e refém de uma crise externa e interna sem precedentes. É, portanto, a partir da ruptura de um certo padrão de desenvolvimento, baseado no crescente endividamento público, e detonado por uma série de choques exógenos e das respostas locais em termos de política econômica (monetária, cambial e fiscal) que devemos entender a complexidade da instabilidade que caracteriza a economia brasileira há mais de uma década.

II. Exploremos um pouco mais certos aspectos desta instabilidade.

¹⁴ Para Tavares (1978, p.139-142) um sistema financeiro deve ser capaz de desempenhar bem três funções básicas: criar crédito; realizar a intermediação financeira; e, gerar grandes massas financeiras no sentido de promover a centralização do capital, o que seria a sua dimensão ativa. Para a autora o Sistema Financeiro Privado Nacional foi eficaz na promoção das duas primeiras funções, e na valorização financeira, sendo, todavia, incapaz de criar uma estrutura de financiamento de longo prazo. Por decorrência coube ao Estado a função de garantir a centralização dos capitais, o que foi feito de forma incompleta - porque somente na sua dimensão passiva de provedor de crédito. Instituições como o BNDE - ao conceder crédito de longo prazo - e inúmeros Fundos, Programas e Agências Financeiras "(...) prestam apoio e suporte ao processo de monopolização engendrado pelo enfrentamento dinâmico dos grandes blocos de capital, mas não participam deste processo na qualidade de capital financeiro autônomo que busca centralizar sobre o seu comando e controle acionário os capitais que concentra como capital próprio" (p.142). Revela-se a dimensão passiva da centralização.

¹⁵ "O aspecto comum a todas as variáveis macroeconômicas durante a década é a sua grande variabilidade ou, mais precisamente, seu elevado grau de instabilidade, que se expressa na curta duração de ciclos econômicos com breves períodos de expansão e retração, a exemplo do investimento, que apresenta intensa retração em 1981/83, expansão equivalente em 1984/86 e nova retração em 1987/89." (CARNEIRO, 1991, p.48)

a) A ruptura externa transforma-se em crise interna através de um mecanismo básico de transmissão: a resposta do Estado em termos de política econômica¹⁶ (BAER, 1993, TAVARES, 1993), onde temos: (i) sucessivas políticas de estabilização fracassadas que deterioraram as expectativas privadas ao volatilizarem as variáveis macroeconômicas; (ii) associadas a uma crescente fragilização fiscal do Estado¹⁷. Assim:

* A tentativa de evitar um choque interno de preços que levasse a aceleração descontrolada da inflação levou o governo a prefixar a correção cambial e monetária - no início dos anos 80. O resultado prático desta medida foi a colocação em cheque do nosso padrão monetário dual, onde conviviam a moeda de curso forçado que se desvaloriza e a moeda indexada (MENDONÇA DE BARROS, 1993), além da explicitação do risco cambial. A possibilidade de perdas de riqueza com a instabilidade monetária - mais especificamente, da moeda indexada e do câmbio - levou a um forte ajuste patrimonial do setor privado (do qual trataremos com mais detalhes abaixo) que ao buscar proteger-se da instabilidade elevou as margens de lucro e desendividou-se, fugindo de passivos dolarizados - que foram assumidos pelo Estado.

* A política de ajuste do Balanço de Pagamentos através de políticas cambiais ativas (desvalorizando a moeda nacional), acompanhadas por incentivos e subsídios às exportações, ampliaram a fragilização financeira do Estado: não somente na sustentação dos estímulos fiscais mas, sobretudo pela questão cambial, na medida em que a maior parte do passivo dolarizado era público (BAER, 1993, p.100). Devemos ressaltar que a busca do ajuste externo através da geração de mega-superávits levou ao incentivo às exportações, o que foi muito bem incorporado no comportamento das ETs - conforme veremos mais adiante.

O Setor Produtivo Estatal também foi penalizado, na medida em que não pôde ajustar-se como o setor privado, permanecendo com margens de lucro deprimidas e forte endividamento.

¹⁶ " Em suma, com relação ao mais importante aspecto da abertura financeira brasileira na década de 70, isto é, o endividamento externo, conclui-se que este foi potencializado no período 1978-1982 pela forte elevação das taxas de juros internacionais, passando o país a viver uma situação de Ponzi Finance. Durante esse período os bancos privados internacionais sancionaram um processo cumulativo de endividamento e posteriormente, com a moratória mexicana, cortaram abruptamente o crédito internacional ao país. Neste choque externo e na maneira como ele foi enfrentado através da gestão de política econômica interna encontra-se a causa básica da crise fiscal e de financiamento do setor público. O acúmulo de passivo externo e seu serviço financeiro subordinaram a formulação da política econômica às necessidades da gestão das contas do balanço de pagamentos.." (BAER, 1993, p.80, grifos nossos)

¹⁷ " Vale sublinhar que a economia brasileira na década de 80 nunca deixou de ter uma taxa de inflação média anual inferior a 200%, apesar da natureza distinta e às vezes drásticas dos seus planos de estabilização. Mesmo em 1986, o ano do Plano Cruzado, em que a taxa de inflação durante seis meses foi a menor de toda a década, o fim do plano levou rapidamente a taxa para um patamar anual superior ao do início do plano. Isto significa que nos períodos em que vigeram as políticas de ajuste macroeconômico, na segunda metade da década de 80, foram diminuindo; as saídas foram cada vez mais explosivas porque a confiança dos agentes privados foi se debilitando e, finalmente a fragilidade financeira do setor público foi se agravando pelos sucessivos choques cambial, monetário e financeiro, que acompanharam cada plano. A década terminou com uma situação vizinha à hiperinflação." (TAVARES, 1993, p.97)

Paralelo a isso o rompimento dos fluxos de financiamento externo levou o Estado a buscar fontes internas de financiamento, através do endividamento mobiliário.

Assim, ao longo da década de 80 o Estado foi tornando-se um refém do setor privado (BELLUZZO & ALMEIDA, 1990), tendo que pagar a este taxas de juros crescentes para não comprometer a rolagem do seu passivo. Política cambial ativa e política monetária restritiva compuseram um quadro macroeconômico que se refletiu em decisões micro que sancionaram o processo recessivo, donde a retração dos investimentos (CARNEIRO, 1991, e tabela 2.1, p.87) e um comportamento fortemente especulativo dos agentes privados na busca de valorização da sua riqueza.

b) Como já procuramos ressaltar, essa instabilidade macroeconômica é captada pelas estratégias privadas, refletindo-se em decisões que a sancionam e amplificam. Sancionam na medida em que boa parte da riqueza privada direciona-se para a valorização financeira, o que reflete uma forma característica de relação entre o público e o privado no Brasil, já que a possibilidade de altos ganhos na macro-estrutura financeira decorre da dependência do Estado com relação aos recursos privados. Amplificam a partir do momento em que as decisões de *pricing* tornam-se eminentemente prospectivas, baseadas na expectativa de uma futura taxa de inflação que ainda não ocorreu e que, em última instância passa, a buscar referência na taxa de juros - a mesma que alimenta o circuito endividamento interno - > valorização financeira - > mais endividamento interno (BELLUZZO & ALMEIDA, 1990). Da mesma forma a redução na produção corrente e o adiamento das decisões de investimento amplificam a recessão.

III. A liberalização econômica enquanto principal instrumento de "modernização" da economia é a síntese do ideário de política econômica que se instala no país com o governo Collor.

A experiência histórica de políticas de promoção do desenvolvimento industrial no Brasil foram, em grande medida, marcadas pelo protecionismo que, se por um lado permitiu um forte crescimento e integração na estrutura industrial, por outro gerou práticas privadas caracterizadas por uma significativa ineficiência microeconômica (BONELLI, 1993, COUTINHO & FERRAZ, 1994)¹⁸.

¹⁸ "Vistas em perspectiva histórica, as medidas de estímulo à indústria adotadas no Brasil foram eficazes no que se refere ao crescimento da produção, mas apresentaram duas resultantes negativas: a primeira foi uma certa negligência em relação a questões tais como competitividade (interna e externa) e eficiência; a segunda foi um viés anti-exportação na maior parte do período, até pelo menos meados da década de 60." (BONELLI, 1993, p.100)

A utilização da política comercial e, mais especificamente, do instrumento da abertura, da liberalização econômica, como mecanismo de promoção da eficiência e produtividade, marca uma ruptura com a tradição histórica de políticas industriais ativas. Tivemos, então, a opção política de deixar o mercado "realocar" os fatores de produção internos através do estímulo forçado pela maior concorrência externa. No início dos anos 90, isso foi feito num contexto de instabilidade com recessão. Recentemente, verificamos a utilização da abertura comercial como um elemento das políticas de estabilização¹⁹ (TAVARES, 1993, p.110-111), com o Plano Real²⁰.

Aprofundemos um pouco certos aspectos desta liberalização.

a) Segundo Bonelli (1993) a abertura comercial no período Collor procurou contemplar três características básicas: (i) um certo gradualismo quanto ao seu desdobramento no tempo; (ii) paridade cambial, ou seja, buscar-se-ia que o câmbio estivesse permanentemente ajustado de forma a não desincentivar as exportações, e sobre-estimular as importações para além dos efeitos da redução tarifária; (iii) a utilização de instrumentos legais de proteção não-tarifária contra práticas comerciais desleais.

b) O processo de liberalização foi planejado para constituir-se de duas fases (RBCE, 1992, p.41): (i) promoção de uma "tarifação" das barreiras não tarifárias então existentes (1990), eliminando-se o controle discricionário sobre as importações²¹ - guias de importação da CACEX - e alguns regimes especiais de importação, objetivando a colocação das tarifas como elemento central da estrutura de proteção; (ii) redução das tarifas para o período de 1991 - 1994, com o objetivo de reduzir o seu valor médio e a sua variação inter-setorial - segundo a Portaria MEFP 58 (31/1/91), revisto pela Portaria 131 (18/2/92) que acelerou a redução das tarifas (BONELLI, 1993, p.107).

¹⁹ Bonelli faz ressalvas à utilização da abertura comercial enquanto elemento constituinte de políticas de ajuste macroeconômico de curto prazo: "A velocidade e abrangência com que o Brasil abraçou a liberalização comercial enquadram-se, como vimos, em uma tendência observada em escala global, tendo sido em grande medida inspirada pela experiência de diversos países e estimulada por instituições multilaterais de crédito e agências governamentais de alguns países. No entanto, em decorrência da longa tradição de desenvolvimento sob diversas formas de proteção, cuja construção foi devido às crises por que passou o setor externo de nossa economia, é importante avaliar a conveniência (quanto ao timing, dada a prioridade absoluta da política anti-inflacionária), velocidade e sustentabilidade da abertura comercial sob uma economia em recessão. Partimos do princípio de que a liberalização do comércio é um remédio muito amargo, e provavelmente ineficaz, se o objetivo é apenas lidar com os males macroeconômicos." (BONELLI, 1993, p.102, grifos nossos)

²⁰ Especialmente no segundo semestre de 1994, na gestão fazendária de Ciro Gomes - governo Itamar Franco.

²¹ "No que diz respeito às barreiras não-tarifárias, as medidas incluíam aspectos relativos a setores, mas em sintonia do espírito da liberalização comercial em curso: a) em agosto de 1990, suspensão (abolição, em fevereiro de 1991) de requisitos mínimos para o financiamento de importações de equipamento de grande porte (segundo o valor das importações); b) redução de índices de nacionalização nos créditos da Finame para bens de capital sob encomenda (de 85% para 70%; em fevereiro de 1991 o índice passaria a 60% para todos os créditos de instituições oficiais e compras governamentais); c) abrandamento dos controles sobre os bens de informática e claras indicações de que a reserva de mercado para esses bens deveria expirar em outubro de 1992." (BONELLI, 1993, p.107)

2.1 Nova Tarifa, 1991 - 1994 (%)

	1990	1991	1992	1993	1994
Média	32,2	25,3	21,2	17,1	14,2
Moda	40,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Desvio Padrão	19,6	17,4	14,2	10,7	7,9

Fonte: RBCE, 1992, p.41

c) Assim, se por um lado a liberalização econômica em si poderia ser mais um elemento que, junto com uma política de reestruturação produtiva conseqüente - com políticas industriais horizontais e verticais - ajudaria a aumentar o nível geral de eficiência e competitividade da nossa economia, por outro lado sua utilização como instrumento principal de uma "política industrial" *market-oriented* e/ou como política acessória à estabilização de preços poderá comprometer a estrutura produtiva nacional, com conseqüências imprevisíveis no longo prazo²².

d) Devemos ressaltar que a formação do Mercosul é um marco importante no processo de abertura da economia, especialmente no que refere-se à possibilidade dos agentes privados passarem a conformar estratégias produtivo-comerciais voltadas para os mercados regionais e não mais, somente, os nacionais. Nos capítulos 3 e 4 veremos como os grupos da nossa amostra posicionam-se diante desta questão.

IV. A modernização econômica prometida pelo governo Collor prossegue, mesmo após o seu *impeachment*, através do Plano Real implementado no governo Itamar, com seqüência no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Em linha gerais o Plano Real constitui-se em mais uma tentativa de estabilização econômica, ainda que desta vez sem os "choques" que caracterizaram as tentativas anteriores e com um perfeito alinhamento de fundamentos com as propostas padrão de ajuste do FMI-Banco Mundial para as economias periféricas, ou melhor, "mercados emergentes"(TAVARES, 1993). Assim, com a ancoragem no câmbio - sobrevalorizado - e nos salários - desindexados - associada à liberação completa dos preços e a uma política agressiva de importações foi possível reduzir a inflação de um patamar de 40% ao mês para algo de 25 a 40% ao ano.

²² Tanto mais se tivermos um quadro próximo ao diagnosticado por Bonelli (1993, p.10), onde: "... o pior dos mundos é uma situação em que as tarifas de importação diminuem (por conta da liberalização comercial, por exemplo), os preços em dólares das importações caem (por exemplo, por causa de uma recessão internacional, progresso técnico ou práticas comerciais como o *dumping*) e o câmbio real valoriza-se (devido a dificuldades macroeconômicas associadas ao processo inflacionário, por exemplo)." A redução das tarifas - agora de forma mais acelerada e voluntariosa, promovida na gestão do Ministro Ciro Gomes - e a sobrevalorização do câmbio já compõe o quadro brasileiro desde o segundo semestre de 1994.

Por outro lado uma série de incertezas permanecem na economia, principalmente as relacionadas com a consistência do ajuste fiscal praticado na primeira etapa do plano, com a evolução futura da política cambial, assim como a necessidade de se organizar uma política industrial capaz de garantir o estímulo à uma retomada de investimentos. Os condicionantes da reforma constitucional seriam essenciais para balizar uma série de parâmetros institucionais - questão tributária, reforma previdenciária, alcance das privatizações etc - necessários à concretização dos ajustes apontados acima.

Índice do anterior foi a forte reação de certos setores da economia brasileira - e de grupos econômicos relevantes - contra a aceleração da redução das tarifas de importação e ampliação dos produtos atingidos, no segundo semestre de 1994²³. Também é relevante a reação de apreensão dos investidores estrangeiros com relação aos mercados emergentes, dada a recente crise cambial mexicana (GM, 23/12/94), que pôs em cheque o modelo de ajuste baseado na sobrevalorização cambial e na abertura comercial agressiva - que fragilizou as contas externas. Tal padrão de ajuste é identificado como a estabilização argentina e, também, com o caso brasileiro que, todavia, ainda estaria em sua etapa inicial, onde a crise do Balanço de Pagamentos demoraria ainda algum tempo para se materializar, dado o volume significativo de reservas cambiais. Por outro lado, grandes grupos multinacionais (GM 26/12/04) - no caso a General Motors - estariam condicionando a retomada de investimentos ao estabelecimento de uma política industrial capaz de fortalecer a produção nacional.

O início do ano de 1995 tem sido marcado pelo recuo das políticas econômicas adotadas com a implementação do Real diante do quadro externo desfavorável, da fuga de capitais e dos crescentes déficits comerciais: (i) o câmbio teve de ser levemente desvalorizado, com a adoção de um sistema de bandas; (ii) ampliou-se o imposto de importação - para 70% - de uma série de produtos, a maioria bens de consumo duráveis; (iii) estabeleceu-se uma política de cotas para a importação de automóveis; (iv) promoveu-se um "desaquecimento" da economia (políticas restritivas, especialmente as creditícias), a partir da percepção de que o ritmo de crescimento estaria incompatível com a capacidade corrente de financiamento, num quadro de restrição externa; (v) entre outras. Ainda que já no segundo semestre de 95 tenha havido uma reacomodação dos fluxos financeiros internacionais - garantindo, segundo o discurso oficial, o "fechamento" das contas

²³ Ver, por exemplo: Folha de São Paulo 16/09/94, 17/09/94, 19/09/94, 20/09/94; Estado de São Paulo e Gazeta Mercantil, no mesmo período.

externas no final do ano, em uma situação confortável - permanece uma forte incerteza quanto aos horizontes de curto e médio prazos da economia brasileira.

2.2 A Reação das Empresas Transnacionais

A literatura corrente que aborda a problemática da inserção do capital estrangeiro na economia brasileira e, mais especificamente, as estratégias e o desempenho dos grandes grupos transnacionais desde a década de oitenta, aponta para dois movimentos distintos: (i) o primeiro, típico dos anos oitenta, marcado por uma postura estratégica defensiva, dado o quadro de recessão e instabilidade da economia brasileira; (ii) o segundo, nos noventa, caracterizado por mudanças estratégicas significativas, com a manifestação de tendências reestruturantes nos níveis produtivo, organizacional, gerencial etc.

Desdobraremos esses dois movimentos para, posteriormente, tentarmos consolidar algumas hipóteses gerais que emergem desta literatura, e que deverão ser confrontadas e qualificadas com os resultados apresentados pelos grupos da nossa amostra.

2.2.1 O Paradoxo dos Anos 80: Recessão, Instabilidade e Aumento de Rentabilidade.

Os principais trabalhos que enfocaram a questão do ajuste patrimonial privado (NOVAIS, 1988, ALMEIDA e NOVAIS, 1991) e o comportamento das ETs líderes²⁴ (GONÇALVES, 1993a, 1993b e 1994) nos 80s, sugerem um certo padrão de comportamento que, no que ele pode ter de mais geral, caracterizar-se-ia pela tentativa de manutenção da rentabilidade do capital num quadro macroeconômico de instabilidade e recessão. Ter-se-ia conformado uma série de estratégias²⁵

²⁴ A referência básica desses estudos é a da grande ET, líder ou pertencente a uma amostra das maiores de cada setor, entre os principais setores da economia - em especial, entre empresas não financeiras. O acompanhamento do comportamento das empresas líderes da economia brasileira - estatais, privadas nacionais e privadas estrangeiras - a partir de dados de balanços contábeis, feito no IESP, e do qual derivam os trabalhos de Novais (1988) e Almeida & Novais (1991) trabalha com uma significativa amostra de empresas líderes cobrindo os anos de 1978 até 1989 e que, por razões metodológicas alterou-se: a amostra revisada a partir de 1989 incluía 224 empresas, sendo 123 nacionais privadas, 58 multinacionais e 43 estatais; tais modificações não invalidam, segundo os autores, o acompanhamento das tendências gerais dos anos anteriores, de amostras um pouco distintas. Gonçalves (1993a e 1993b) por sua vez, trabalha com uma série de fontes bibliográficas especializadas no assunto, onde se incluem os trabalhos supracitados, dados de revistas e periódicos, levantamentos empíricos que evidenciem o comportamento das ETs etc.

²⁵ Aqui torna-se fundamental observar que, de um modo geral, os trabalhos citados simplesmente desconsideram, do ponto de vista analítico, as especificidades setoriais e de cada grupo. A exceção fica por conta de Gonçalves (1993b, p.44) que considera a necessidade de qualificar as argumentações gerais "... na medida em que existem importantes diferenças setoriais e também em termos de experiência de individuais.". A não explicitação analítica destas diferenças pode acarretar em perda de poder explicativo, como admite esse autor em outra passagem: "Correndo o risco da simplificação e reconhecendo eventuais diferenças setoriais e em termos de empresa individuais, pode-se argumentar que essas estratégias estiveram centradas na expansão das exportações, racionalização de custos e demissão de trabalhadores, exercício do poder econômico e lucros financeiros elevados, sem que houvesse oportunidades de investimento produtivo que os absorvessem." (GONÇALVES, 1993b, p. 41, grifos nossos). Em nossa opinião, o que está refletido na proposta analítica deste trabalho, não basta admitir a existência de tais "diferenças", aceitando o preço da simplificação. Vale a pena tentar levar a análise algo mais adiante, explorando tanto as interações macro-micro, quanto das especificidades setoriais e de cada grupo - vide nossas hipóteses alternativas no cap. 1.

coerentes com a lógica privada de manutenção e ampliação da riqueza, ainda que no mais das vezes contrárias a uma reestruturação produtiva que implicasse em um aprimoramento da competitividade da economia como um todo, e mesmo de uma competitividade privada sustentável no longo prazo²⁶.

A instabilidade e a recessão que marcaram a economia brasileira nos últimos anos puderam ser digeridas e contornadas por estratégias privadas marcadas por uma forte ênfase na valorização patrimonial da riqueza, acompanhadas de ajustes produtivos superficiais e de caráter defensivo. Por mais paradoxal que possa ser, pôde-se verificar o convívio da recessão econômica com o aumento da rentabilidade dos capitais privados. E, nunca é demais ressaltar, isto se deu no contexto de um mercado pouco exposto à concorrência externa, e marcado por um sistema financeiro generoso em ofertar investimentos de alta lucratividade e liquidez - em última instância bancados pela necessidade do Estado em financiar-se junto ao setor privado (BELLUZZO & ALMEIDA, 1990). Destacamos três tipos de estratégias básicas:

I. Estratégia Financeiro-Patrimonial: com a formulação de um significativo ajuste patrimonial, recompondo as contas ativas e passivas; o exercício do poder econômico de arbitrar aumentos na margem de lucro²⁷ e conseguir vantagens da instabilização econômica associado às assimetrias no poder de mercado - ganhos inflacionários no controle de prazos de fornecedores e compradores, sobre a desvalorização dos custos nominais, em especial os salários etc - e o direcionamento dos esforços de aumento de lucratividade com liquidez no *front* financeiro. Mais especificamente, tivemos:

(i) Recomposição do Ativo -> conforme verificamos na tabela 2.2 abaixo, tivemos um aumento de importância das contas Investimento (controladas e coligadas) e Disponível, que refletiriam a valorização financeira do capital. Frente a um risco crescente optou-se por uma forte diversificação dos investimentos em coligadas e controladas - de forma a "pulverizar" os riscos e ampliar o leque de rentabilidade. Também constatou-se uma forte preferência pela liquidez nas aplicações devido a crescente ameaça de desvalorização da riqueza financeira, dados os sucessivos choques econômicos - as aplicações de curtíssimo prazo entrariam na conta Disponível. A crescente importância dos Ativos Financeiros frente aos Ativos Operacionais é captada na tabela 2.3. Por outro

²⁶ "Em síntese, o ajuste microeconômico efetuado pelo segmento privado, ao mesmo tempo em que gerou liquidez crescente, evitou o endividamento pelos juros, obteve grande mobilidade nas aplicações produtivas, tornando a geração de lucros cada vez mais dependente das condições financeiras da economia, fragilizando a base tecnológica do país." (Novais, 1988, p.27, grifos nossos).

²⁷ Poderíamos associar a possibilidade de ampliação dos mark-ups com a menor contestabilidade dos mercados (economia "fechada"), dada a necessidade de promoção do ajuste externo da economia - geração de saldos comerciais positivos, com restrições às importações -> mudança de preços relativos (desvalorizações cambiais e contenção de salários, que modificaram o vetor salário-câmbio em favor dos *tradables*) e redução da absorção doméstica (recessão). Ver Carneiro (1991).

lado, a conta Imobilizado permaneceu quase inalterada ao longo da década, refletindo a pouca significância do investimento produtivo (tabela 2.2).

(ii) Recomposição de Passivo -> houve um processo de desendividamento, com uma significativa redução nos índices de Endividamento Total/Patrimônio Líquido e Endividamento Bancário/Patrimônio Líquido - (tabela 2.7).

(iii) Aumento do *Mark-Up* -> utilização do arbítrio do poder de mercado para aumentar a margem de lucro, num contexto de uma economia pouco "aberta" à concorrência estrangeira e, portanto, com baixa contestabilidade das posições de mercado (vide tabela 2.8). Este é o movimento descrito anteriormente de internalização da instabilidade monetária nas estratégias privadas - em especial o *pricing* - que sancionaram e amplificaram esta mesma instabilidade.

2.2 Estrutura do Ativo das ETs (1978-1989) - % sobre o Ativo.

	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
Disponível	4.6	5.7	4.8	4.5	3.5	4.3	5.3	7.7	6.5	7.7	10.2	9.9
Clientes	16.9	16.8	19.7	19.1	18.7	17.5	17.6	16.0	14.1	13.8	13.0	10.2
Títulos Mobiliários	2.7	1.2	1.7	2.3	6.5	6.2	6.3	3.8	2.1	2.4	2.0	2.5
Estoques	18.2	19.2	23.6	19.5	17.4	15.0	13.8	13.9	18.0	16.2	12.8	12.3
Investimentos	7.4	7.4	8.3	9.1	10.1	10.6	12.9	13.3	12.0	32.9	16.5	15.5
Imobilizado	32.1	31.5	29.8	33.3	35.2	34.1	34.7	34.6	34.3	35.7	33.0	33.2

Fonte: Novais (1988), Almeida & Novais (1991) - elaboração própria.

2.3 Composição do Ativo das ETs - (%)

1981		1987		crescimento %	
1	2	3	4	3/1	4/2
AO	AF	AO	AF	-11.5	50.5
71.9	15.9	65.7	22.6	- 8.0	42.4

Fonte: Novais (1988) - elaboração própria.

AO - Ativo Operacional; AF - Ativo Financeiro

2.4. Empresas Transnacionais no Brasil: Média Anual dos Fluxos de Capital⁽¹⁾

Fluxos	1971-1981	1982-1991	1971-1992
1. Entradas	2 130	702	1 450
2. Repatriamento	(187)	(375)	(277)
3. Investimento (1+2)	1 943	327	1 173
4. Remessas	723	1345	1 019
5. Inv. - Remessas (3 - 4)	1 219	- 1 018	154
6. Conversão da Dívida Externa	63	651	343
7. Inv. - Remessas - Conv. (5+6)	1 281	- 367	496
8. Reinvestimento	1 017	724	678
9. Investimento Líquido	2 299	357	1 374
Coefficiente de Remessa [4/(4+8)]	41.6%	65.0%	53.7%
Custo de Inserção Interna [4/(4+9)] ²	23.9%	79.0%	42.6%

Fonte: Gonçalves (1993, p.35).

(1) Valores em US\$ milhões de 1990, a partir de dados do Banco Central do Brasil.

(2) O Autor considera este como um índice da rentabilidade do capital estrangeiro aplicado no Brasil.

2.5. IDE e Remessas - Brasil, 1960-88 (US\$ Milhões)

Período	IDE Líquido(I)	Remessa de Lucros e Dividendos(II)	I - II
1960-68	68	34	34
1969-72	199	120	79
1973-77	898	303	595
1978-81	1 317	469	848
1982-85	863	799	64
1986-88	866	1 320	- 454

Fonte: BAUMAN (1992, p.5).

1 - IDE líquido: IDE no Brasil (ingressos líquidos) menos Investimento brasileiro no exterior.

2.6 Participação do IDE no PIB e na Formação Bruta de Capital - Brasil (1970 - 1992)

Ano	IDE Bruto			IDE Líquido		
	% PIB	% FBCF - Privado	% FBCF - Total	% PIB	% FBCF Privado	% FBCF - Total
1970	0.96	5.11	6.68	0.93	4.93	6.44
1975	1.24	5.31	6.39	1.17	5.01	6.03
1980	0.94	4.11	4.59	0.88	3.85	4.29
1985	0.34	2.04	2.36	0.26	1.55	1.79
1986	0.27	1.40	1.67	0.04	0.22	0.26
1987	0.34	1.51	1.76	0.25	1.13	1.32
1988	0.32	1.40	1.62	0.24	1.07	1.24
1989	0.21	0.87	0.98	0.08	0.33	0.37
1990	0.22	1.01	1.20	0.16	0.73	0.87
1991	0.25	1.33	1.60	0.22	1.17	1.40
1992	0.36	1.95	2.35	0.32	1.73	2.08

Fonte: Barros (1993, p.168)

2.7 Indicadores de Endividamento das ETs - (%)

	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
A	136.4	151.2	138.7	142.9	133.3	134.2	105.4	96.9	91.2	96.6	93.4	96.5
B	55.4	68.2	58.9	63.7	53.3	56.9	49.2	42.2	30.7	32.5	27.7	24.9

Fonte: Novais (1988), Almeida & Novais (1991) - elaboração própria.

A - Endividamento Total/ Patrimônio Líquido; B - Endividamento Bancário / Patrimônio Líquido

2.8 Indicador de Rentabilidade das ETs - (%)

	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
Mark-up	26.8	27.7	24.9	28.3	28.8	33.4	36.4	34.9	28.6	42.3	47.6	50.8
Lono/PL	17.8	12.5	18.7	13.4	17.5	14.2	20.4	30.1	26.3	27.9	25.9	15.9

Fonte: Novais (1988), Almeida & Novais (1991) - elaboração própria.

OBS: O mark-up é avaliado como excedente da receita operacional líquida (ROL) e o custo dos produtos e serviços (CPS), sobre este último. Ou seja: mark-up = (ROL - CPS)/ CPS (Novais, 1988, p.17, nota 8); LONO - Lucro Operacional e Não Operacional; PL - Patrimônio Líquido

II. Estratégia Comercial: busca de mercados externos como forma de escape à estagnação do mercado interno. Houve uma coincidência de interesses com a estratégia governamental de ajuste do Balanço de Pagamentos, buscando-se a geração de mega-superávits comerciais. Não faltaram incentivos fiscais e cambiais - conforme vimos anteriormente.

III. Estratégia Industrial e Tecnológica: de um modo geral, a literatura indica que parece não ter havido um esforço de grande amplitude no sentido de uma reestruturação produtiva, o que teria ampliado a nossa defasagem tecnológica.

A redução do endividamento e o aumento na capacidade de mobilização de recursos, dados o aumento no *mark-up* e os ganhos financeiros, não teriam se revertido numa ampliação significativa do investimento produtivo. A conta Imobilizado, que pouco se alterou ao longo do período, seria um indício desta tendência. Segundo Almeida (1988, p. 8) o máximo que se poderia afirmar é que "... as empresas estariam efetuando investimentos 'leves' para modernizar o parque produtivo, visando aumentar a eficiência e a produtividade, enquanto se adiaram as decisões de ampliação da capacidade de produção".

Esta tendência de queda do Investimento também é captada pelos trabalhos de Gonçalves (1993b, 1994), Baumann (1992) e Barros (1993) conforme verificamos nas tabelas 2.4, 2.5 e 2.7.

A tese de Gonçalves (1993b) é de que as estratégias das ETs são condicionadas por fatores locacionais específicos, que no caso do Brasil seriam: a permissividade do mercado - sua pouca abertura à concorrência internacional, resultando numa baixa contestabilidade; e o contexto macroeconômico - instabilidade, recessão, políticas de ajuste.

Dado isso, constatou-se nos anos 80: redução do IDE, aumento das remessas de lucro e, principalmente, uma significativa ampliação da rentabilidade do capital estrangeiro no Brasil.

2.9 Fluxo de IDE e Rentabilidade de ETs no Brasil

	Fluxo IDE ⁽¹⁾	Rentabilidade ⁽²⁾
1971-81	13.4	24
1982-91	-10.2	80

Fonte: Gonçalves (1993 b) - elaboração própria.

(1) Fluxo total de IDE em US\$ bilhões: entrada - repatriamento - remessa.

(2) Taxa de retorno do capital investido no Brasil (%) - dado pela relação entre os fluxos de remessas e investimentos²⁸ - conforme tabela 2.4 acima

Emerge um aparente paradoxo: como num contexto de crise e redução do IDE aumenta tanto assim a rentabilidade? Isto leva a outra questão: por que diante de um quadro de profunda crise as ETs não optaram por uma estratégia mais agressiva de desinvestimento? A resposta parece passar pela evidência de que a economia brasileira ofereceu mecanismos de valorização da riqueza privada, captados pelas estratégias micro das ETs, que procuramos destacar.

Há, portanto, nos anos 80, a manutenção da rentabilidade do capital²⁹ com a adoção de estratégias microeconômicas que enfatizaram a valorização financeira, como forma "racional" de reação à um contexto de instabilidade-com-recessão-com-mercado-fechado. Abre-se mão da priorização do investimento produtivo que reestruturaria a base produtiva, criando as condições objetivas para o aumento da competitividade (capacidade de disputar mercados - interno e externo) da indústria.

2.2.2 Os Anos 90: Liberalização Econômica, Tendências de Reestruturação e Questões em Aberto.

O início dos anos 90 trouxe um ponto de inflexão crucial: o processo de liberalização da economia brasileira. Este deve ser entendido não somente pela crescente abertura da economia, dada a redução das tarifas de importação, mas, também, por uma nova forma de inserção do Estado, cada vez menos intervencionista e produtor - como o Estado nacional-desenvolvimentista que marcou o período de 1930 a 1980 (FIORI, 1993).

A nova face da intervenção estatal aponta para uma direção de maior liberalização institucional, dado o aparente consenso de que o modelo anterior de desenvolvimento foi o

²⁸ Na prática, verifica-se que, durante um período de tempo, o retorno sobre o investimento é visto tanto em relação ao estoque (taxa de retorno sobre o patrimônio) quanto em termos do retorno sobre um fluxo necessário para a continuação dos negócios. Assim, durante o período 1971-1981, as empresas transnacionais investiram no Brasil US\$ 33.2 bilhões, considerando entradas, repatriamento, conversão e reinvestimentos. Neste mesmo período, as empresas transnacionais remeteram US\$ 8 bilhões. A relação entre fluxos de remessa e investimentos é o preço de internacionalização da produção 'cobrado' pelas empresas transnacionais e 'pagó' pelo Brasil. Esta taxa foi de 24% no período 1971-1981, isto é, para cada bilhão de dólares trazidos para o Brasil para fazer funcionar as subsidiárias, cobrava-se US\$ 240 milhões anualmente.... no período 1982-91 as empresas transnacionais investem no Brasil US\$ 17 bilhões, mas retiram cerca de US\$ 13.5 bilhões na forma de remessas. A 'taxa' da inserção internacional cobrada pelas empresas transnacionais passa a ser de 80%. Este é o prêmio do 'risco Brasil. Resultado: o Brasil continua sendo um 'grande negócio' para as empresas transnacionais, a despeito da crise profunda." (GONÇALVES, 1993b, p.40)

²⁹ Conforme os trabalhos consultados, e alguns índices selecionados das tabelas acima.

responsável pela criação de uma série de gargalos que amorteceram o pleno desenvolvimento das forças de mercado (AGOSIN, 1993; TEN KATE, 1992; ROSALES V., 1994). A promoção da retomada do desenvolvimento econômico³⁰ ficaria a cargo dos agentes privados, com destaque especial para as ETs. Estas enquanto portadoras do IDE seriam agentes de modernização (BARROS, 1993; GONÇALVES, 1993b), dada sua inserção nos mercados globais e domínio das *best practices*. Sua presença imprimiria na economia hospedeira novos padrões de eficiência microeconômica, induzindo ao aumento da competitividade nacional (DUNNING, 1994).

Portanto, se nos anos 80 as estratégias privadas foram moldadas num contexto específico de instabilidade e recessão, porém com uma baixa exposição dos mercados à concorrência externa, os anos 90 já surgem com a certeza de uma reversão deste quadro. A possibilidade de uma mudança radical dos padrões de concorrência estabelecidos teria motivado uma alteração das estratégias das ETs, captada por estudos recentes³¹ (BIELSCHOWSKY, 1992; GONÇALVES, 1993a, 1993b e 1994).

Em linhas gerais essas mudanças estratégicas envolvem um processo de reestruturação microeconômica que visa aumentar a capacidade dos produtos locais competirem no mercado interno, com as importações, e no mercado externo. Em sua dimensão produtiva tal processo contemplaria: (i) a redução da integração vertical - "desverticalização" - com a busca de se concentrar as atividades no *core-competence* e que, com a crescente liberalização, implicou em aumento na importação de insumos - principalmente os de maior conteúdo tecnológico - reduzindo os coeficientes de nacionalização da produção; (ii) a especialização na produção de produtos capazes de serem competitivos. Esses dois movimentos em conjunto são denominados de *down-sizing*, conceito que busca refletir a idéia de abandono da produção de certas linhas de produtos ou mesmo de plantas inteiras. Além disso verificar-se-ia uma tendência de terceirização de certas atividades de suporte, na medida em que sua aquisição no mercado é mais vantajosa - redução dos custos.

Teriam havido, também, significativas mudanças gerenciais e organizacionais, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos, através de uma maior racionalização dos processos, diminuindo a necessidade de grandes investimentos em modernização produtiva.

³⁰ Tal debate sobre a retomada do desenvolvimento econômico, com um novo padrão de inserção do Estado na economia é especialmente relevante para o contexto latino-americano recente. Aquele vem acompanhado da discussão sobre estabilização e desenvolvimento, em sua versão monetarista inspirada no dito Consenso de Washington e em sua crítica (KIGUEL & LIVIATAN, 1992; MELTZER, 1991, AUEHEIMER, 1992; TAVARES, 1993; FANELLI, FRENKEL & ROZENWURCEL, 1992)

³¹ E por uma pesquisa em andamento, intitulada "Grupos Econômicos Industriais no Brasil e a Política Econômica: Estrutura, Estratégias e Desafios", através de convênio IE/UNICAMP-FUNDAP-FECAMP.

Teríamos então: introdução de técnicas de controle de estoque e qualidade; enxugamento das estruturas burocráticas; modificações nas relações com fornecedores e clientes, buscando-se uma maior estabilidade, etc.

Destaque-se também que esse processo de ajuste microeconômico - pelo menos em sua fase inicial, já coberta pela literatura especializada - implicou uma redução significativa de postos de trabalho, tanto do pessoal administrativo quanto do produtivo e, por outro lado, ainda não introduziu mudanças relevantes no sentido de uma maior utilização de tecnologias de automação flexível (BIELSCHOWSKY, 1992, p.19, COUTINHO & FERRAZ, 1994).

Dado o anterior, tais estudos sugerem que o processo inicial de reestruturação, motivado pela maior abertura efetiva e potencial da economia, pautou-se mais por uma tentativa de aprofundar a racionalização da produção, através da introdução de modernas técnicas produtivas, gerenciais e organizacionais capazes de reduzir custos e aumentar qualidade - tornar os produtos mais competitivos - do que por uma ampliação significativa dos investimentos produtivos. Tal seria, nunca é demais destacar, a tendência mais geral do ajuste das ETs, num primeiro momento de estímulo à maior abertura da economia.

Por outro lado, a pesquisa de Bielschowsky (1992, p.23) capta também uma tendência que vem se consolidando com relação à reação das ETs frente a liberalização comercial: na maioria há uma aprovação, em linhas gerais, à política de redução das tarifas de importação, porém com um forte receio quanto a seu *timing*. As reações quanto a uma possível aceleração na redução das tarifas, ou quanto à ampliação dos produtos abrangidos pela relação do governo foram significativamente negativas. O quadro de recessão, com ausência de perspectiva de crescimento a longo prazo dos mercados parece causar uma maior sensibilidade nas expectativas das ETs, com o dado novo da liberalização.

2.3 Um Balanço do Período: Dois Padrões Distintos de Comportamento

Duas hipóteses básicas de trabalho emergem pelo que vimos até agora:

(I) Nos anos 80 as Empresas Transnacionais tiveram um padrão de comportamento que poderíamos qualificar de "defensivo", no sentido de que todas as suas estratégias voltaram-se para a preservação de sua rentabilidade, num contexto econômico marcado pela instabilidade e recessão;

(II) A liberalização econômica no início dos anos 90 constitui-se num ponto de ruptura fundamental, ao introduzir um elemento novo: a exposição (efetiva ou ainda potencial) da economia brasileira, historicamente defendida por políticas protecionistas, a uma forte concorrência externa. Tal fato implicou uma significativa mudança nos rumos estratégicos privados, com a consolidação de tendências reestruturantes - em diversas magnitudes.

Estas seriam, conforme explicitamos no capítulo 1, as hipóteses "gerais" ou "correntes" sobre o comportamento das ETs, às quais confrontamos nossas hipóteses alternativas.

3 - ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS

3.1 A seleção das ETs

Utilizaremos como amostra de trabalho os grandes grupos estrangeiros objetos de estudo da pesquisa denominada "Grupos Econômicos Industriais no Brasil e a Política Econômica: Estrutura, Estratégias e Desafios.", a partir de um convênio firmado entre a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) e a Fundação Economia de Campinas (FECAMP). Foram três os principais critérios de escolha da amostra estudada por tal pesquisa: (i) a presença de relações importantes (de compra e/ou de venda) a montante e/ou a jusante da cadeia produtiva com empresas ou grupos locais; (ii) o estabelecimento de relações de rivalidade acentuada, na disputa por espaços do mercado nacional com grupos locais relevantes, e; (iii) a importância da Brasil nas estratégias de expansão do grupo em nível internacional.

Trata-se, portanto, de uma amostra com alta significância qualitativa, na medida em que trabalha-se com grandes grupos, líderes de setores e/ou mercados, muitos deles em segmentos dominados ou com forte presença do capital estrangeiro. Ao optarmos por trabalhar com a mesma amostra da referida pesquisa tivemos a vantagem do acesso a um imenso volume de dados e informações. Destacamos que quando não houver nenhuma fonte destacada a informação terá provido dos relatórios de pesquisa.

Temos os seguintes grupos selecionados:

(i) setor automobilístico (incluindo autopeças): Fiat, General Motors, Mercedes-Benz, Volkswagen, Ford e Dana.

(ii) setor eletrônico: Alcatel, IBM, Philips e Siemens

(iii) setor bens de capital: Asea Brown Boveri, General Electric e Voith.

(iv) setor mineração e metalurgia: Alcoa

(v) setor petroquímico: Dow Chemical, Rhodia e Shell

(vi) setor papel e celulose: Champion

(vii) setor agroalimentar: Dreyfuss, Parmalat e Gessy Lever

(viii) setor têxtil: Bunge y Born

3.2 - Observações e Critérios de Análise

O encaminhamento deste capítulo baseou-se em algumas observações básicas e critérios de análise:

(i) Os relatórios de pesquisa que serviram de fonte para o presente trabalho caracterizam-se por apresentar uma assimetria no tratamento do grupos. Isto em relação a pontos como período focado, ênfase em determinadas estratégias (financeira, ou produtiva, comercial etc), estudo do comportamento global das respectivas matrizes, e mesmo na apresentação formal das informações;

(ii) Por conta disso tivemos de estabelecer critérios próprios de análise que melhor se adequassem aos objetivos propostos. Do ponto de vista da periodização estabelecemos um panorama geral, contrapondo os "anos 80" aos "anos 90". Isto porque, na hipótese geral de trabalho que emerge da literatura especializada sobre ETs e na nossa hipótese alternativa, existe a noção de haver um ponto de ruptura de estratégias, que teria ocorrido nos anos 90, por conta do processo de liberalização da economia. Nos relatórios parciais as ênfases são distintas. Alguns trabalham pormenorizadamente toda a década de 80, outros priorizam períodos posteriores a 86 e há, ainda, os que quase nada tratam desta época;

(iii) Para melhor caracterizar esses dois períodos, verificando em que medida o comportamento efetivo dos grupos de nossa amostra é aderente às hipóteses contrapostas, trabalhamos com três planos analíticos. O financeiro, que procura avaliar o desempenho contábil dos grupos. O real, onde busca-se analisar a mutação patrimonial dos grupos (houve venda ou compra de empresas? associações? etc) e suas estratégias produtivas, organizacionais, tecnológicas, comerciais etc. E, por fim, o estratégico, onde buscamos o padrão geral de comportamento dos grupos ao longo do período - visão de longo prazo - e sua ligação com a trajetória em nível internacional das respectivas matrizes.

(iv) Com esses três planos pretendemos verificar se é correta e realmente geral a hipótese corrente que apresenta os anos 80 como um período de comportamento "defensivo" das ETs, que voltam-se mais para questões da "valorização financeira" do capital do que para a "esfera produtiva"; ao passo que nos 90 iniciaria uma reação do lado real, com movimentos de reestruturação;

(v) A apresentação destes planos é feita através de quadros síntese, que procuram agregar as informações mais substantivas sobre cada grupo, dispostas lado a lado em cada período, de modo a estabelecer o contraste "anos 80 *versus* anos 90":

(vi) Os grupos estão separados em setores, conforme os critérios estabelecidos nas fontes pesquisadas. No capítulo 4, onde faremos uma análise mais profunda das informações expostas no presente capítulo, introduziremos uma nova agregação setorial, mais adequada ao nosso propósito de estudar o comportamento recente do capital estrangeiro na economia brasileira.

(vii) Empregamos o conceito de "grupo econômico"³² que traduz a idéia de uma unidade empresarial de grande porte, formada por um conjunto de outras unidades menores (empresas), atuando em diversos mercados, sob um mesmo e único centro decisório - que controla todas as decisões estratégicas sobre a manutenção/ampliação de um determinado estoque de riqueza privada. (GONÇALVES, 1991b, PORTUGAL JR. *et alli*, 1994)

(viii) Trabalharemos também com a idéia de estratégias de expansão e diversificação "desvinculadas do aparente núcleo principal de negócios" do grupo e "vinculadas" a este. As primeiras, refletiriam padrões de comportamento especulativo-defensivos, ou seja, da busca de defesa dos recursos líquidos e ativos dos grupos frente a um quadro de instabilidade econômica. Implicariam em investimentos desvinculados das atividades principais do grupo, ou capazes de fortalecer estas. Estariam mais ligadas a possibilidade de um bom retorno, com alta liquidez e baixo risco. Já as estratégias "vinculadas" seriam aquelas que buscam fortalecer os principais núcleos de negócio ou de competência de um grupo - *core business* ou *core competence* - ampliando sua

³² Segundo Portugal Jr. *et alli* (1994, p.26): "... o grupo econômico deve ser considerado como uma unidade empresarial de grande porte que está subordinada a um centro único de poder, de controle e de decisão estratégica, embora atue, em geral, em diversos mercados e através de diversas empresas, com uma organização institucional descentralizada e com diferentes graus de autonomia das decisões de gestão. Por controle estratégico entende-se o poder de definir e vetar grandes linhas de desenvolvimento de longo prazo e de alocação de recursos no que diz respeito a investimentos, expansão de mercado, diversificação e progresso tecnológico.... O grupo econômico é um centro de poder no sentido amplo: tem poder internamente, diante dos recursos materiais e financeiros que movimenta (isto é, próprios e de terceiros) e frente a massa de pessoas que emprega, e possui poder fora do grupo, por sua capacidade de interferir no mercado, nos circuitos financeiros, nas relações políticas (partidárias ou não), na legislação e no Estado." Para Gonçalves (1991b, p.494), o "... grupo econômico é definido como o conjunto de empresas que, ainda quando juridicamente independentes entre si, estão interligadas, seja por relações contratuais, seja pelo capital, e cuja propriedade (de ativos específicos e, principalmente, do capital) pertence a indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre esse conjunto de empresas." (p.494). Sua diferença para o conceito tradicional de firma multidivisional está em que o "... grupo econômico representa, conforme definido acima, um conjunto de firmas, submetidas ao mesmo poder controlador. A firma multidivisional, por seu turno, é formada por um conjunto de divisões operacionais submetidas ao mesmo centro de controle, havendo uma separação entre as atividades operacionais e de gestão das atividades de decisões estratégicas e de controle.... Aparentemente, a diferença principal entre os dois conjuntos é que, no primeiro caso, os elementos são firmas - com identidade e natureza jurídica próprias - , enquanto que, no segundo caso, os elementos são divisões operacionais." (p.495). Na realidade mais do que uma diferença jurídica, o que deve ficar claro é que o grupo econômico é uma transformação qualitativa da firma - multidivisional, a grande empresa capitalista - a partir da sua transformação quantitativa, do seu crescimento patrimonial-financeiro. "... a expansão capitalista leva à ruptura institucional e organizacional da empresa. Assim, já não é possível para cada 'bloco individual de capital' manter o seu processo de expansão com base numa única unidade empresarial, mesmo que esta esteja organizada na forma multidivisional." (p. 495).

capacidade competitiva. Existiriam distintos graus de diversificação intra ou inter-setoriais, ou de especialização dentro dos processos de expansão. Ruiz (1994) sugeriu chamar esses dois padrões estratégicos de, respectivamente, "não coerentes" e "coerentes", aproximando-se da proposta de Dosi, Teece & Winter (1992)³³, cujo fundamento está na busca de elementos que expliquem a expansão da fronteira das firmas a partir de uma ótica eminentemente produtiva³⁴.

Consideramos passível de polêmicas a adoção da idéia de "coerência" para definir o padrão de diversificação de um grupo, na medida em que esta deve estar referida a algo concreto. Assim, se a coerência estiver vinculada à dimensão produtiva de um grupo, como em Dosi et alli (1992), através, por exemplo, do fortalecimento sinérgico de suas diversas atividades, pode-se ter um divisor de águas nítido entre coerência e incoerência. Um grupo inserido historicamente no complexo eletrônico que diversificasse para o setor de papel e celulose teria um padrão incoerente de expansão. Porém se a referência estiver ancorada na dimensão valorativa do capital, esse mesmo movimento pode mostrar-se, pelo menos *ex post*, bem sucedido em termos de uma ampliação líquida e segura de um certo estoque de riqueza privada e, portanto, "coerente". Vale dizer, em extremo a "coerência" poderia ser tanto "real" quanto "financeira", o que gera complicações na definição de uma tipologia "geral". Tal dilema está explicitado na literatura especializada na definição de estratégias e estruturas corporativas de grandes grupos, da qual destacamos Rumelt (1974), Porter (1987), Prahalad & Hamel (1990) e Very (1993)³⁵. Rumelt (1974) referencia-se à proximidade ou não dos negócios principais dos grupos, para a tipificação das diversificações. Em Porter (1987) um eixo de avaliação sobre o sucesso ou não de uma diversificação passa pela existência de um resultado financeiro positivo - em termos da valorização das ações. Já Prahalad & Humel (1990) enfatizam a capacidade das corporações construir *core competences* que lhes garantam vantagens competitivas de longo prazo, o que caracteriza uma ênfase "real"/"produtiva" nos processos de expansão³⁶. Very (1993) destaca a importância da habilidade em se explorar e

³³ Vejamos como os autores definem coerência: "Uma firma apresenta coerência quando suas linhas de negócio estão relacionadas, no sentido de que existem certas características tecnológicas e de mercado em comum. A coerência de uma firma amplia, quando aumenta o número de características tecnológicas e de mercado em comum, encontradas em cada produto. Uma corporação falha em apresentar coerência quando características comuns são alocadas aleatoriamente através das linhas de negócio das firmas." (DOSI, TEECE, WINTER, 1992, p.188)

³⁴ Da idéia de "coerência" deriva-se uma tipologia de grupos, dada a forma tomada por suas respectivas expansões, que por sua vez estão referenciadas a elementos "produtivos", "reais". Como os próprios autores definem: A firma consiste num integrado *cluster* de *core competences* e ativos complementares de suporte. O grau de coerência desempenhado entre as partes depende da interação entre aprendizado, dependências da trajetória, oportunidades, ativos complementares herdados, e seleção." (DOSI, TEECE, WINTER, 1992, p.200)

³⁵ É interessante notar que existe uma grande dificuldade de se estabelecer um conceito preciso de diversificação e, assim, o estabelecimento de tipologias gerais. Rumelt (1974, p.9) afirma que "... não existem definição ou medida de diversificação que seja aceita como geral.". Mais de uma década depois Porter (1987, p. 43) enfatiza que "... não existe nenhum consenso sobre o que é estratégia corporativa, menos ainda sobre como a companhia poderia formulá-la.". Com isso, cada autor acaba adequando a tipologia à especificidade de sua pesquisa. O que encontramos de mais geral é a presença de noções sobre estratégias que enfatizam o fortalecimento das áreas centrais de negócio e competência dos grupos e estratégias que são mais "pulverizadas", sem essa ênfase anterior.

³⁶ Temos então que: "... a competitividade deriva da habilidade em construir, com custos menores e de forma mais rápida que os competidores, *core competences* que criam produtos inesperados. As forças reais de vantagem são encontradas na habilidade gerencial em

fortalecer vantagens competitivas, através de inter-relações produtivas e, também, gerenciais, vale dizer, estabelecer sinergias³⁷ "reais".

Para os interesses mais imediatos deste trabalho é mais importante verificar em que medida houve e/ou está havendo algum tipo de expansão produtivo-patrimonial por parte dos grupos estudados durante os anos 80 e 90, do que precisar os padrões de diversificação verificados. Tal esforço mereceria uma dedicação que acreditamos estar acima das pretensões do presente texto. Vale dizer, não pretendemos, aqui, construir uma tipologia sobre "padrões de diversificação" de grandes grupos para, então, procurar enquadrar as ETs da nossa amostra. Fica, entretanto, a percepção de que essas definições são centrais e, de uma forma ou de outra, aparecerão na análise que segue. Contudo, vale destacar uma vez mais, centraremos nossa análise em duas noções gerais que qualificariam os movimentos expansivos (ou não) dos grupos: (i) diversificações vinculadas ao núcleo central de negócios de cada grupo; (ii) e diversificações desvinculadas a este. Dentro deste marco "geral" poderemos vislumbrar diversificações intra ou inter-setoriais, que fortaleçam ou não os *core competences* e, assim, sejam sinérgicos ou especulativo-defensivos. Com isso poderemos nos aproximar das nossas hipóteses de trabalho, vale dizer: a "geral" que identifica nos anos 80 movimentos de natureza especulativo-defensivos - dado o quadro de instabilidade e recessão - com uma reação nos 90, a partir da abertura da economia; e a "alternativa" que procura desenhar um quadro mais amplo, capaz de explicar reações eventualmente distintas daquelas estabelecidas pela tese geral.

consolidar tecnologias e habilidades corporativas em competências capazes de fortalecer a capacidade dos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades cambiantes." (PRAHALAD & HAMEL, 1990, p.81)

³⁷ A sinergia dever ser vista então enquanto o estabelecimento de inter-relações - produtivas, gerenciais etc - que fortaleçam as vantagens competitivas do grupo: " Implementar inter-relação significa que as firmas compartilham recursos ou transferem habilidade de forma a ampliar sua vantagem competitiva em pelo menos um dos seus negócios vinculados. Quando a firma diversifica seu portfólio de acordo com essa lógica, os gerenciadores podem criar um novo grupo de negócios com um valor superior ao somatório dos valores intrínsecos desses negócios." (VERY, 1993, p.81). É esse o sentido de sinergia que iremos empregar daqui para frente.

3.3 - A Análise das ETs

3.3.1 - Setor Automobilístico

Grupo Fiat

Grupo italiano fundado em 1905, teve sua trajetória de expansão marcada pela diversificação³⁸ setorial e internacionalização de sua produção. Seus negócios concentram-se no setor automobilístico atuando também em segmentos da indústria de material de transporte, automação industrial, química e bioengenharia, além de serviços e finanças.

Das 945 companhias que fazem parte do grupo (1990), 665 são controladas pela *holding* Fiat S.p.A., e 280 possuem sua participação acionária inferior ou igual a 50%. A maior parte das suas atividades produtivas concentra-se na Europa, em especial na Itália. Somente 1/5 de suas empresas estão fora desta região³⁹. Dentro do seu *core business* destacam-se as seguintes divisões: (i) Fiat Auto - carros de passeio; (ii) Iveco - veículos comerciais; (iii) New Holland - máquinas e tratores (adquirida da Ford, em 1990).

Sua implantação no país se dá em 1973, após várias tentativas frustradas. É a última das grandes montadoras a entrar, cristalizando o oligopólio do setor que perdura até hoje.

1 - Comportamento nos anos 80

A inserção produtiva e comercial da Fiat no Brasil, a exemplo do comportamento mais geral do grupo, procurou priorizar sempre os segmentos inferiores do mercado de carros - mais baratos e de menor qualidade. Além disso seu vínculo com a matriz sempre foi mais intenso que suas congêneres locais - não era uma mera fornecedora do mercado local, exportando partes e peças (principalmente motores) para a Europa e América Latina.

³⁸ Principais divisões de negócio do grupo Fiat (% das receitas, 1993): (i) automóveis - 45.3% (ii) veículos comerciais - 13.3% (iii) equip. agrícola e de construção - 10.6% (iv) produtos metalúrgicos - 2.3% (v) componentes automotivos - 5.4% (vi) baterias - 2.2% (vii) componentes industriais - 4.2% (viii) sistemas de produção - 2.4% (ix) aviação - 3.1% (x) mat. ferroviário - 0.6% (xi) química, fibras e bioengenharia - 4.2% (xii) engenharia civil - 4.8% (xiii) editorial e comunicação, - 0.8% (xiv) serviços financeiros e seguros - 9.5%.

³⁹ Das 665 controladas, 35% estão na Itália, 44% no resto da Europa, 10% na A.L. (2.85% no Brasil), 7% na América do Norte, 1.5% na Ásia e o restante no Resto do Mundo.

Ao longo da década enfrentou a crise do mercado interno com um tipo de ajuste que foi usual na indústria automobilística: (i) elevou as margens de lucro; (ii) reduziu investimentos; (iii) permitiu o envelhecimento das linhas de seus produtos.

Porém, no final dos anos 80, deu uma guinada estratégica que obteve uma boa repercussão no mercado, especialmente a colocando em melhores condições de competir dentro da expansão dos anos 90: passou a melhorar a qualidade do seus carros, porém mantendo a aposta no mercado de veículos populares; e passou a disputar de uma forma mais agressiva os segmentos mais nobres.

2 - Comportamento nos anos 90

Os anos 90 materializam a "virada" do grupo. Por um lado aposta fortemente nos segmentos inferiores de mercado - os populares - a partir da percepção de que era o tipo de produto que mais se adequava ao padrão de renda do consumidor local. Por outro lado, busca crescentemente a qualificação dos seus produtos, não só no segmento popular, mas entrando no segmento mais nobres do mercado - onde nunca atuara antes. Desta forma quando o mercado nacional se recupera, a partir dos acordos da Câmara Setorial, a Fiat encontra-se com uma forte capacidade competitiva frente às novas condições concorrenciais. O mesmo se dá com relação a abertura comercial, que possibilitou alavancar sua penetração nos segmentos médio do mercado e qualificar sua produção local pela importação de peças e componentes.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento/Vendas	794.0	1 215.4	1 262.0	1 493.9	1 291.6	1 351.0	2 013.4	2 696.3	6 009.6
Patrimônio Líquido	314.4	327.7	336.3	305.6	- 0.2	246.0	336.1	469.3	549.7
Lucro Líquido	61.9	- 20.0	22.3	65.8	- 193.2	24.8	75.4	272.6	555.1
Rentabilidade do Patrim. (%)	19.7	- 6.1	6.6	21.5	-100.0	10.1	22.4	58.1	101.0
Rentabilidade das Vendas (%)	7.8	- 1.6	1.8	4.5	-15.1	1.8	3.7	10.1	9.1
Liquidez Geral	0.93	0.90	1.08	1.16	0.60	0.60	0.70	0.95	0.95
Endividamento Geral (%)	64.0	65.0	52.9	61.0	100.0	64.2	60.4	61.1	82.7
Endividamento de LP (%)	10.0	7.0	3.3	1.5	12.6	1.5	9.7	4.5	13.3
N. de Empregados	nd	nd	12 000	12 810	12 587	13 402	14 001	16 632	17 701
Vendas por Empregado (US\$ mil)	nd	nd	105.2	116.6	102.6	104.0	146.9	176.0	355.3
Ranking Exame (por faturamento)	17	14	17	15	17	13	8	6	2

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números

(1) Referente à Fiat Automóveis S.A.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Não há informações detalhadas nas fontes pesquisadas.	* Investimentos: (i) US\$ 1 bilhão para o projeto "178" (ii) anúncio da produção local, ainda em 95. do Tipo - US\$ 300 milhões (GM 10/7/95)
Reestruturação Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Na virada dos 80 p/ os 90 são tomadas as decisões estratégica de se buscar ampliar a produção local com a adoção de novas técnicas de gerenciamento da produção - economias de organização, que "criam" espaço etc. A concretização disto se dará nos 90, com um significativo aumento da capacidade produtiva da unidade de Betim.	<p>* <u>Reestruturação organizacional</u>: (i) adoção de novas técnicas propiciaram o aumento da produção de 800 p/1400 veículos/dia (virada dos 80 p/os 90), devendo chegar a 1700 em 95 e 2000 em 97 (ii) mudanças nas relações com fornecedores, buscando-se vínculos de LP, não conflituosos, não oportunistas, negociando-se abertamente margens de lucro, custos e preços (iii) relações do tipo <i>just in time</i> - que implicam a necessidade de uma maior proximidade com os fornecedores - levam a adoção do programa de "mineirização", que busca trazer aqueles para regiões próximas a unidade de Betim (iv) hierarquização dos fornecedores (redução de 530 p/ 250), com deslocamento de parte do processo produtivo para cima da cadeia de valor (v) incentiva a modernização dos fornecedores - trabalho conjunto com seus engenheiros.</p> <p>* <u>Modernização produtiva</u>: (i) aumento nos investimentos de US\$ 200 milhões/ano para US\$ 250 milhões/ano, e instalação da 4ª linha de produção (93) em Betim (ii) busca de formas mais modernas de gestão da produção - autonomização das equipes de trabalho (reduzidas de 140 p/65), sistemas de sugestões, conceito de mini-fábricas (New Holland) -> gerou-se um aumento de produtividade de 20% no período 88/92, com redução dos defeitos de 3% p/ 0.02% (iii) padrão internacional na produção de autopeças - excelência na produção de fundidos para motor de ferro e alumínio.</p> <p>* <u>Modernização do Produto</u>: esforço intenso para aumentar a qualidade, com aumento na eletrônica embarcada (i) injeção eletrônica em populares - Mille 93; eliminação da carburação - Uno Turbo i.e. com turbo-compressor; melhoria de acabamento e mais acessórios - Mille ELX; aperfeiçoamento do câmbio, importado da Itália para a linha 1.6; o Tempra é um dos carros mais modernos da ind. nacional - injeção eletrônica multiponto (das mais modernas em nível internacional), eletrônica embarcada, turbocompressão etc.</p> <p>* <u>Tratores e Máquinas</u> (New Holland e Fiat Allis) : (i) ampliação de investimentos de US\$ 30 milhões/ano p/ US\$ 35-40 milhões/ano - New Holland -> lançamento de 5 novos tratores, modernização da linha de colheitadeiras e um novo modelo de pá carregadeira (ii) no segmento de máquinas rodoviárias a Fiat Allis tem tido faturamento crescente, inv. de US\$ 12 milhões(93) a ser ampliado p/ US\$ 18 milhões - modernização das linhas; X de 600 unidades (1/3 da produção). O sucesso local do segmento de máquinas motivou a transferência produtiva da matriz (Módena - Itália) para a unidade de Curitiba.</p> <p>* <u>Estratégia Tecnológica</u>: (i) há poucos dados secundários (ii) há o envolvimento de técnicos locais em projetos globais - como o seu novo</p>

		<p>modelo, o 178, carro desenvolvido para países emergentes. Espera-se uma produção mundial de 900 mil unidades/ano, 300 mil produzidas no Brasil, 150 mil numa nova fábrica na Argentina e o restante de outras unidades internacionais (Turquia, Polônia etc - ver GM 11/9/95) (iii) a associação com o grupo ABC - um dos grupos nacionais mais dinâmicos em termos técnicos - seria um índice do esforço local de desenvolvimento tecnológico (iv) em 95 anuncia a associação com a Universidade Católica de MG, para a formação de um centro de pesquisa em engenharia automobilística (GM 29/6/95).</p>
<p>Dimensão Comercial</p>	<p>* No que se refere ao seu <i>core business</i>, buscou especializar-se nos segmentos inferiores do mercado, até a sua recente guinada - p.ex., Prêmio (médio) e Tempra (grande - só entra no mercado em 92, porém a decisão de investimento remonta a passagem dos 80p/ os 90).</p> <p>* Boa inserção exportadora, devido ao fato de que sua instalação produtiva no país já ter sido feita com vistas a uma forte integração com as atividades globais do grupo</p> <p>* Inserção agressiva no mercado de tratores - Fiat Allis.</p> <p>* Replica no país a estrutura diversificada do grupo - construção civil, engenharia e negócios correlatos, serviços e finanças</p>	<p>* <u>Impacto da abertura</u>: (i) complementação do <i>mix</i> interno com importações - p.ex., Alfa Romeo (luxo), Tipo (médio), com este último liderando o mercado (70 mil unidades vendidas em 94, é o líder dos importados e o 3º no geral) (ii) pretende-se ampliar o leque de modelos importados - p.ex., Fiat Coupé (iii) as recentes medidas de restrição à M e incentivos ao setor automobilístico motivaram o anúncio da produção local do Tipo (GM 10/6/95).</p> <p>* <u>Mix interno</u>: (i) concentração da produção local em segmentos inferiores do mercado (80% da produção local) (ii) em 92 entra no segmento de carros grandes com o Tempra (15%) (iii) o segmento de carros médios perde importância, caindo de 40% (86) p/ 5% (93) da produção local. Essa configuração atual torna-se possível devido a abertura, que possibilita completar o <i>mix</i> interno com importações, e aumentar a competitividade da produção local - cada vez mais especializada nos "populares" - importando peças e partes mais competitivas.</p> <p>* <u>Exportações</u>: é uma das maiores exportadoras privadas do país. No período de janeiro a maio de 94, foi responsável por 55% das unidades exportadas de automóveis e comerciais leves - com 1,9% do total nacional de X neste período. No ano de 94 como um todo, respondeu por 54,4% das X de automóveis e comerciais leves (ou 180.087 unidades, 36% de sua produção). A FMB é extremamente competitiva, exportando 50% de sua produção - partes e peças.</p> <p>* <u>Sucesso da estratégia</u>: dobra a participação no mercado de automóveis - 13% em 86, 26% em 93. A produção de veículos de passeio pulou de menos de 90 mil para mais de 200 mil unidades, neste período. O Tempra possui 40% do seu segmento de mercado. O Tipo é o importado mais vendido - ocupando o espaço dos carros médios, praticamente abandonado pelo grupo. Em 94 chega a liderança em automóveis e comerciais leves, com 33% do mercado, contra 30% da VW.</p> <p>* A planta local é extremamente competitiva nos segmentos inferiores do mercado: em 92 o custo de produção de um Uno Mille no Brasil era de US\$ 5774, contra US\$ 8707 na Itália; na Elba Weekend a vantagem local é de US\$ 1064, e na Pick-Up HD 1500 de US\$ 1511. A filial brasileira é a maior fabricante Fiat fora da Itália.</p> <p>* <u>Veículos Comerciais e Máquinas Agrícolas</u>: (i) líder em veículos comerciais, com modelos derivados da plataforma Uno, respondendo por 1/3 da produção nacional; a demanda interna tem crescido (ii) o segmento de máquinas agrícolas tem tido o pior desempenho no grupo, devido a problemas de demanda - falta financiamento ao comprador, não houve</p>

		<p>benefício com redução de impostos. Participa com 20% do mercado de tratores, em colheitadeiras sua participação caiu de 30.1% (86) p/ 24.3%(92)</p> <p>(ii) nestes segmento exporta-se 1/3 da produção.</p> <p>* <u>Diversificação setorial:</u> (i) aparelhos e dispositivos de uso médico (marcapassos, produtos para hemodálise) - com a subsidiária Sorin (ii) componentes eletrônicos para automóveis (injeção e ignição eletrônicos) - através da ABC Autrônica, <i>joint venture</i> com o grupo mineiro ABC (iii) finanças - financiamento do consumo, de concessionárias e fornecedores. capital de giro, crédito rotativo, capital de curto prazo - com o Banco Fiat e a Fiat Finanças do Brasil (centraliza a política financeira do grupo)</p>
--	--	---

3.3 - Coerência Estratégica

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Não ha informações detalhadas nas fontes pesquisadas.	<p>* Devido as perdas sucessivas de espaço no mercado europeu - de 60% p/ 45% na Itália - o grupo parte para uma política agressiva de renovação das linhas de produtos para sobreviver ao clima de maior concorrência. Por conta disso, o grupo teve pior prejuízo de sua história (US\$ 1.1 bi), partindo para uma reestruturação de capital, através de operações acionárias e financeiras que captaram US\$ 2,85 bi junto ao mercado.</p> <p>* Para o período 92/96 prevê investimentos de US\$ 25 bi, e lançamento de 18 novos modelos.</p> <p>* Há um grande esforço de modernização, renovação dos processos produtivos e de gestão.</p> <p>* Busca inserir-se em segmentos de ponta tecnológica - possibilidade de aumento de competitividade no <i>core business</i> (sinergias). É um dos maiores fornecedores de equipamento militar na Europa, e o 1º em eletrônica militar da Itália. Seu gasto global com P&D é da ordem de 4% do faturamento.</p>
Estratégia Local	<p>* A sua opção por um <i>mix</i> de produtos que privilegia os segmentos de renda média não a deixou imune à crise dos anos 80. A sua reação a este quadro foi eminentemente defensiva: aumento do <i>mark-up</i> para compensar a retração do mercado, redução dos investimentos e envelhecimento da linha de produtos.</p> <p>* Reproduziu a estrutura diversificada do grupo, porém também com uma forte concentração na automobilística.</p>	<p>* Parece que a principal estratégia do grupo para os 90 é especializar cada vez mais a produção local nos segmentos inferiores do mercado, procurando produzir veículos competitivos internacionalmente - em custo e qualidade. Vale dizer, voltados para o mercado externo, dentro da lógica global do grupo de integração e especialização das atividades produtivas. A complementação do <i>mix</i> interno de produtos - segmentos médio e luxo - e a qualificação da produção via utilização de componentes mais modernos se daria através de importações. O quadro de uma total abertura, portanto, lhe é totalmente favorável, pois lhe permite atuar competitivamente em todos os segmentos de mercado, o que já lhe valeu a liderança em carros de passeio e comerciais leves no ano de 94.</p>

4 - Avaliação

O desempenho favorável da Fiat, especialmente em termos de evolução do seu faturamento - e, em termos gerais, dos seus principais indicadores financeiros - deve ser entendido a partir de sua percepção correta sobre o potencial conjunto para os mercados interno e externo: (i) no *front* externo, as exportações foram a saída para a recessão do mercado interno desde meados dos anos 80; (ii) no *front* interno apostou-se nos segmentos inferiores do mercado, mais compatíveis com o perfil de renda local. Nos anos 90 dois fatores fazem desta opção estratégica uma "aposta vitoriosa" : a retomada no crescimento do mercado de veículos de passeio, puxada pelo *boom* dos populares, e a abertura econômica.

Diante deste novo quadro o grupo procurou fortalecer sua posição competitiva. Aproveitou-se da maior abertura para aumentar a qualidade dos seus veículos locais, especialmente no segmento popular, através da importação de insumos. Por outro lado sua estratégia de crescente especialização da produção nacional nestes segmentos inferiores pôde ser facilitada com a possibilidade de completar o *mix* comercial interno através da importação de veículos prontos para os demais segmentos. Nota-se que o processo de acelerada liberalização da economia, que era a tendência mais visível até o final de 1994, é extremamente aderente ao que parecem ser os interesses da Fiat quanto ao Brasil, quais sejam: (i) explorar o potencial do seu mercado interno, cujo perfil de renda favorece os segmentos inferiores e médios de mercado, porém com nichos para produtos mais sofisticados; (ii) explorar a grande competitividade da produção local neste segmento de populares, para transformar a base produtiva nacional em fornecedora mundial destes produtos, a partir de uma forte integração com as operações internacionais do grupo.

O anúncio recente da produção local do Tipo não deve ser visto, de forma apressada, como uma negação da tendência de maior internacionalização do grupo em nível local - em suas dimensões produtiva e comercial . O contexto específico a partir de 95 apontou crescentemente para um recuo no processo de abertura acelerada da economia sem, contudo, indicar para uma nova etapa protecionista. Na realidade tal decisão deve-se a um somatório de fatores: (i) o sucesso de mercado deste modelo; (ii) as restrições momentâneas à ampliação das importações; (iii) os incentivos específicos ao setor automobilístico. Por outro lado, ao mesmo tempo em que anuncia a produção local do Tipo, a Fiat lança na Europa novos modelos para os segmentos médio de mercado, muito mais sofisticados - Bravo/Brava (GM 30/08/95, 29/9/95). Vale dizer, O Tipo seria um

modelo inferior dentro do segmento médio, de forma que mantém-se a tendência à produção local de veículos menos sofisticados - permanecendo a possibilidade efetiva e potencial de complementação do *mix* ofertado localmente com importações em segmentos e modelos superiores .

Outra questão importante é que o principal ponto de ruptura estratégica do grupo parece localizar-se no final dos anos 80. Data deste período a decisão de produção do Tempira, num esforço de romper com sua tradição histórica de só se produzir carros "baratos e de pouca qualidade". Desde então verificam-se esforços no sentido de aprimorar a qualidade de todos os demais produtos do grupo. Porém, não se pode negar que a abertura do período Collor propiciou melhores condições para seu salto qualitativo, nos termos do seu processo de reestruturação, e, por conseqüência, garantiu o sucesso de suas estratégias, com uma *performace* de mercado ascendente.

Grupo General Motors (GM)

O grupo americano GM, fundado em 1908, é o maior fabricante mundial de veículos automotores. Foi pioneiro na formação de estruturas multinacionais e já em 1929 70% de suas exportações se davam no sistema CKD, possuindo linhas de montagens em 15 países, inclusive o Brasil. Hoje a maior parte de sua produção - carros e caminhões - concentra-se na América do Norte (65.6%) e a Europa (23.7%). O Brasil é o maior produtor da América Latina (2.4% do total do grupo).

Sua estrutura atual contempla, além da automobilística, outras divisões: (i) A ACG (Automotive Components Group) - partes, peças e componentes de veículos - com vendas de US\$ 25 bilhões em 93 e atuação em 23 países; (ii) A GMHE (General Motors Hughes Electronics), que possui como subsidiárias a Hughes Aircraft Company - uma das líderes mundiais nos setores eletrônica militar e aero espacial - e a Delco - líder em componentes eletrônicos para automóvel; (iii) A GMCA (General Motors Acceptance Corporation) que é sua divisão financeira, com mais de US\$ 100 bilhões em ativos. Tal diversificação lhe permite uma atuação incisiva em áreas estratégicas para a manutenção da competitividade do seu *core business* automobilístico, quais sejam: eletrônica e finanças. Além disso, possibilita a penetração em novos mercados cujo potencial de crescimento é promissor. Essas atividades podem ser alavancadas pela própria demanda interna do grupo, especialmente a proveniente do complexo automobilístico, que se alimenta das inovações destes segmentos tecnologicamente mais dinâmicos.

A GM instala-se no país em 1924 através da implantação de uma linha de montagem de veículos importados em regime CKD. Em 59 inaugura em São José dos Campos uma fábrica de motores, peças e componentes. Posteriormente passa a produzir comerciais leves e, no fim dos 60, veículos de passeio.

1 - Comportamento nos anos 80

Nos anos 80 a ênfase do grupo recai sobre a produção de veículos de passeio - abandona a produção de ônibus. Procurou internalizar no país atividades de suporte à automobilística - nas áreas de autopeças e finanças - com a instalação de filiais de subsidiárias do grupo. Diante da crise do

anos 80 optou por manter-se numa posição conservadora: continuou com sua envelhecida linha de produtos dos anos 70, introduzindo somente o Monza - o "carro mundial" da GM.

2 - Comportamento nos anos 90

A principal preocupação da GMB nos anos 90 tem sido a de modernizar-se: base produtiva, processos e produtos. Isto já estava evidenciado no final dos anos 80, quando várias medidas neste sentido foram tomadas: fortes investimentos que resultaram do projeto Kadett (89). Com a abertura da economia e a retomada no crescimento do mercado esse processo de modernização foi acelerado. Urgente tornou-se a necessidade de adaptação e às novas condições, o que tem lhe exigido uma rápida capacidade de resposta.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento (US\$ milhões)	1 678	2 031.8	2 652.5	3 326.8	2 394.2	2 268.5	2 444.8	4 198.0	5 873.2
N. de Empregados	nd	nd	22 750	24 000	22 420	20 180	20 100	21 622	21 600
Faturamento/Empregado (US\$ mil)	nd	nd	116.6	138.6	106.8	112.4	121.4	193.5	271.9
Ranking Exame	7	4	3	2	4	4	4	2	3

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referentes à General Motors Brasil LTDA.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* Construção em 88 de uma nova planta (US\$ 450 milhões) em São José dos Campos para o projeto Kadett - moderna, com robotização na montagem e automatização - na soldagem, p.ex..</p> <p>* Esforço de modernização com novas empresas de autopeças: (i) em 88 a Epec (ii) em 89 a Componentes Eletrônicos Veiculares - computador de bordo e componentes p/ inj. elet. - e a Trans-Alisson S.A</p>	<p>* Em 91 é inaugurada em São José dos Campos uma nova unidade, produtora do motor mundial da GM - equipa o Monza, o Kadett e o Ômega. É uma das mais modernas do mundo.</p> <p>* Implantação de várias empresas no segmento de autopeças - crucial no seu esforço de modernização, pois várias trabalham com eletrônica embarcada: (i) em 90 a A.C. Rochester - injeção eletrônica (ii) em 91 a Delco Remy do Brasil - distribuidores do sistema de inj. elet., baterias, alternadores etc - e a Harrison (iii) instalação de uma subsidiária local da ACG, empresa que centraliza as fábricas de autopeças da GM - seu faturamento local já é de US\$ 300 milhões/ano, pretendendo avançar no mercado, servindo outras</p>

		montadoras.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Manteve sua produção estagnada ao longo da década - ao redor de 120 mil carros de passeio/ano - com ênfase em modelos de grande porte - Opala/Diplomata - e atrasados tecnologicamente - p. ex., o projeto Chevette é do início dos anos 70. O seu carro mundial, o Monza, era relativamente atualizado.</p> <p>* No final da década inicia seu esforço de modernização dos produtos - que irá acelerar-se nos 90 - do qual é fruto o projeto Kadett - entra no mercado em 89.</p>	<p>* <u>Modernização dos produtos</u>: (i) renova a linha com o lançamento do Kadett (89); em 91 moderniza o Monza, com aumento na eletrônica embarcada - indicadores e injeção eletrônicos; em 92 introduz o freio ABS nas linhas Monza e Kadett e lança o Ômega, o carro de fabricação nacional mais moderno; em 93 lança o Vectra e Suprema; em 94 lança o Corsa, síntese do salto qualitativo da GMB - levou 17 meses desde o projeto até a chegada no mercado, contra 18 meses do Vectra e 28 meses do Ômega.</p> <p>* <u>Reestruturação Organizacional</u>: (i) busca reduzir custos e aumentar qualidade - aumentar componentes importados e adotar técnicas do tipo <i>just in time</i> (ii) busca de relações mais estáveis com os fornecedores, substituindo a rivalidade por parceria - política facilitada pelas pressões competitivas dadas pela abertura (iii) auxílio técnico e organizacional para reestruturar/qualificar fornecedores, associado a exigência de maior competitividade e qualidade (iv) esforço conjunto montadora/fornecedores no desenvolvimento de peças e componentes - principalmente para atender as especificidades da demanda local, as vezes não passíveis de importação, como no motor 1.0 do Corsa (v) hierarquização dos fornecedores (vi) o esforço de modernização do processo produtivo - programa OTIMO (Otimização do Tempo, inventário e Mão de Obra) - garantiu 30% de economias de espaço, 50% em economias de estoque e 10% de aumento de produtividade.</p> <p>* Investimentos: (i) gastos de US\$ 250 milhões em modernização - ampliação da robotização, com introdução de 61 robôs aproximando suas instalações ao que há de mais moderno no grupo em nível internacional - para o projeto Corsa (ii) a GM planeja investir na América Latina US\$ 2 bilhões no período 93/97 - 55% no Brasil (GMB) - com recursos das próprias filiais, objetivando a liderança neste mercado regional (iii) especula-se a instalação de uma nova planta - para dobrar a produção do Corsa, de 250 p/ 500 mil unidades/ano - com inv. de US\$ 1 bilhão. Em 94 a produção foi de 70 mil unidades, esperando-se 140 mil para 95.</p> <p>* Estratégia Tecnológica: (i) poucas informações (ii) seus esforços se evidenciam na melhoria técnica dos processos produtivos e, especialmente, nos produtos mais modernos, além crescente automação - base microeletrônica (iii) parece aproximar-se de instituições de pesquisa e fornecedores especializados para aperfeiçoar suas técnicas produtivas e a qualidade dos veículos (iv) a maior parte dos produtos são desenvolvidos no exterior e adaptados localmente, porém tal esforço de adaptação tem mobilizado um significativo aporte técnico local.</p>
Dimensão Comercial	<p>* Estratégia conservadora: (i) modelos defasados (ii) envelhecimento da linha de produtos (iii) ênfase em segmentos médio/grande, de maior valor unitário</p>	<p>* <u>Impacto da abertura</u>: (i) poucas informações (ii) houve aumento de importações, com complementação da linhas locais, especialmente em comerciais leves e veículos de luxo (iii) não possui veículos líderes de importação (iv) modernização da oferta local, com aceleração de lançamentos - p. ex., derivados da plataforma Corsa (picape S 10, Corsa 5 portas e Sedã etc) e o Blazer, primeiro <i>spor utility</i> de fabricação nacional (GM 20/10/95).</p> <p>* <u>Alteração no mix interno</u>: (i) direcionamento para o segmento médio - automóveis - que representa 70% das unidades vendidas em 94, contra 45%</p>

		<p>em 86 - destaque para Monza e Kadett (ii) nos segmentos inferiores houve uma perda de espaço com a decadência do modelo Chevette - sua substituição pelo moderno Corsa representa o esforço do grupo em avançar neste importante segmento de mercado local - de 15% em 86 passa a 10% em 94 (iii) no segmento de grandes também perde espaço - de 40% das suas vendas em 86 p/ 20% em 94</p> <p>* <u>Participação nos mercados:</u> (i) a participação global manteve-se ao redor de 25-30% (ii) nos segmentos pequenos cai de 30% nos anos 80 p/ 10%, recentemente (iii) no segmento de médios sua participação cresce desde 89, atingindo 50% em 94 (iv) nos segmentos grandes manteve-se na faixa de 20% (v) no segmento de comerciais manteve-se com 20% de um mercado que se expande - vendeu 13 mil unidades em 91 e 35 mil em 93.</p> <p>* Exportações - (i) o volume de X anuais ficou ao redor de US\$ 400 milhões em 91/92: em 94 foram 21 623 veículos e esperas 45000 para 95 (GM 17/5/95) (ii) exporta-se veículos em regime CKD para Venezuela, Colômbia, Peru, Uruguai (iii) crescente interação comercial/produziva dentro do Mercosul - anúncio de uma nova fábrica na Argentina (US\$ 1.1 bilhões) para a produção de automóveis e caminhões (GM 20/4/95).</p>
--	--	---

3.3 Coerência Estratégica

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Desde 1973 - crise do petróleo - o grupo vem experimentando uma série de ajustes. Seu programa de investimentos no período 77/87 envolveu US\$ 50 bilhões, com abertura de novas plantas, fechamento de antigas e reestruturação em quase todas as suas principais operações. Procurou reagir à forte penetração dos japoneses nos seus principais mercados formando uma nova divisão, com novas instalações e novos métodos de gestão para produzir o Saturno - um carro moderno e de menor porte.</p> <p>* Alterou seu padrão de diversificação setorial, priorizando novas áreas vinculadas à vanguarda tecnológica - microeletrônica: p. ex.: EDS - líder mundial na integração de sistemas e em serviços de comunicação; Hughes Aircraft Company.</p> <p>* Estratégia Global: (i) busca de maior integração produtiva em nível internacional, do qual é fruto o "carro mundial" (Monza) (ii) formação de <i>joint ventures</i> com outros grupos do setor para reforçar sua posição de mercado e aprender novas técnicas de gestão da "produção enxuta" - associação com a Toyota em 84.</p>	<p>* Sua diversificação setorial prioriza setores tecnologicamente dinâmicos e de ponta - eletrônica - onde: (i) busca-se novos mercados com bom potencial de crescimento, de forma a reduzir a dependência da automobilística, cuja concorrência está mais acirrada, apresentando um potencial de crescimento menor (ii) procura-se explorar as sinergias provenientes do desenvolvimento de tecnologia de ponta para aumentar competitividade da automobilística, e criar condições internas de demanda que sustentem o crescimento das novas atividades.</p> <p>* A divisão de auto peças - ACG - tem sido exposta a uma maior concorrência externa.</p>
Estratégia	* Enquanto a matriz passava por um processo de	* Sob efeito da abertura comercial e do crescimento do mercado a GMB

Local	forte reestruturação, a GMB mantém uma estratégia defensiva: aumento de margens de lucro, envelhecimento das suas linhas, retração de investimentos. Vale dizer, a GMB mostrou-se estagnada e, assim, descolada das estratégias globais do grupo.	passou a adotar uma estratégia agressiva de atualização tecnológica - processos e produtos - buscando fortalecer a sua posição competitiva interna. * Procura reproduzir no Brasil o padrão de diversificação centrípeta da matriz, onde busca-se um envolvimento sinérgico entre as atividades de montagem de veículos com atividades de ponta tecnológica. Muitas de suas fornecedoras são filiais de subsidiárias americanas - portanto, endogenizando sua estrutura externa - o que serviu como elemento básico da rápida modernização dos seus veículos, dada a atualização daquelas. Estão no Brasil, por exemplo, filiais da Hughes e da EDS - ambas do segmento de componentes automotivos eletrônicos. * As tendências parecem colocar o Brasil como a principal base produtiva para o mercado latino. Haveria uma crescente integração de atividades com outras empresas do grupo no âmbito do Mercosul.
-------	---	--

4 - Avaliação

Ao contrário da Fiat, a GMB custou a despertar do período de "ajuste defensivo" que marcou sua atuação nos 80. Desta forma teve de empreender um forte ajuste para se adaptar às novas condições de mercado dos anos 90. Os dados financeiros disponíveis parecem indicar que tal esforço tem sido "sancionado" pelo mercado, ou seja, o crescimento do seu faturamento, após o pico em 89 seguido de declínio, tem sido persistente desde 1992.

No final dos anos 80 o projeto Kadett simbolizou a mobilização do grupo em torno de sua modernização - da base produtiva e da linha de produtos. Apesar disto o saldo da década mostra-se inadequado para a nova realidade dos 90. A estagnação da produção, os modelos grandes e defasados e a falta de um modelo competitivo para o crescente mercado dos populares levaram a GMB a um política agressiva de reestruturação. Neste sentido o seu novo modelo para os segmentos inferiores de mercado, o Corsa, passa a simbolizar seu esforço recente de modernização do processo produtivo e dos produtos, e de adequação à nova realidade do mercado local.

O peso dos segmentos médio dos veículos de passeio no seu *mix* produtivo/comercial interno a tem colocado numa posição menos confortável diante da acelerada abertura comercial. A maior integração da filial brasileira às atividades "globais" do grupo - que parece pretender fazer da GMB a base principal de sua inserção no mercado regional latino - tem contribuído para a aceleração na modernização local. Incorporou no país algumas atividades da GM em segmentos de ponta como,

por exemplo, em componentes automotivos eletrônicos. A importância destes investimentos são uma sinalização do potencial de desenvolvimento local que a GMB acena ao setor automobilístico nacional e, por consequência, do seu apego ao mercado local e regional. Índice disto são as manifestações de seus dirigentes que condicionam a ampliação dos investimentos produtivos locais à garantias de rentabilidade (p.ex., pactuação de tributos) e crescimento do mercado - e de preferência, sem aceleração no ritmo da abertura (GM26/12/94).

Por fim a temporalidade do seu ajuste é marcada por dois momentos distintos: (i) o final dos anos 80, onde inicia seu processo de modernização da base produtiva e da linha de produtos; (ii) e os anos 90 onde percebe-se a consolidação de uma nova situação no mercado interno, dado o crescimento da demanda por veículos básicos e aceleração na abertura comercial, que motiva uma política agressiva de ajuste.

Grupo Mercedes Benz (Daimler Benz)

A DB é o maior grupo privado alemão em termos de vendas. Seu *core business* é a automobilística, em especial os segmentos de caminhões médio e pesado. Sua estrutura é diversificada, conforme notamos em suas divisões - com a respectiva participação no faturamento global do grupo: (i) Mercedes Benz A.G. - automobilística, 68.7%; (ii) AEG - eletrônica, 14.3% (iii) DASA - aero espacial, 12.6%; (iv) DM Interservices - serviços, 4.4%. O grupo possui uma forte ligação com o setor financeiro, na medida em que seu maior acionista é Deutsche Bank⁴⁰. Em 94, a MB faturou US\$ 53.3 bilhões - 60% com carros de passeio e 40% com veículos comerciais - com um lucro líquido de US\$ 1.4 bilhões (GM 27/04/95).

Presente no país desde 1956, destaca-se na fabricação de veículos pesados. Apresenta a seguinte estrutura: (i) Mercedes-Benz do Brasil S.A.; (ii) AEG do Brasil S.A.; (iii) AEG Elotherm Equipamentos Elétricos e Eletrônicos Ltda e; (iv) MTU Motores à Diesel Ltda.

1 - Comportamento nos anos 80

A MBB apresenta um forte crescimento desde os anos 60, que culmina na construção de um novo complexo industrial em Campinas (SP) em 1978, e no seu pico de produção em 80 - com 60 mil veículos comerciais, sendo 47 mil caminhões e 13 mil ônibus. O resto da década seria de redução na produção, acompanhando a crise do setor.

2 - Comportamento nos anos 90

Num quadro de maior abertura comercial, a MBB amplia sua inserção externa, tanto com importações - com destaque para os carros de passeio de luxo e comerciais leves - quanto exportações. Existe a expectativa da instalação de uma nova unidade produtiva, destinada à produção de veículos de passeio. Isto implicaria numa significativa modificação da inserção histórica do grupo no país, refletindo, o potencial do mercado interno que tem respondido à estímulos - como os decorrentes dos acordos da Câmara Setorial - com um forte dinamismo de demanda, e do mercado latino como um todo. Note-se que a intenção é de produzir modelos compactos, e não de luxo. Todavia ainda não existem elementos para definir se o segmento escolhido será o de

⁴⁰ Que possui 28% das ações, contra 25% da Mercedes-Automobil Holding, 14% do governo kuwaitiano, 10% do grupo Flick e o restante com cem mil outros acionistas.

"populares" - aquele que tem mostrado um maior fôlego de crescimento, dado o perfil de renda do país.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	972	1 478.6	1 741.9	1 718.6	1 419.8	1 673.9	1 755.8	1 816.0	3 249.1
Patrimônio Líquido	559.6	665.3	601.9	654.5	700.8	618.8	586.3	536.7	820.6
Lucro Líquido	55.4	154.4	143.6	183.7	23.7	22.1	- 49.0	28.1	153.9
Rentabilidade do Patrim. (%)	9.9	23.2	23.9	28.1	3.4	3.6	- 8.4	5.2	18.8
Rentabilidade das Vendas (%)	5.7	10.4	8.2	11.0	1.7	1.3	-2.8	1.5	4.7
Liquidez Geral	2.75	2.9	2.05	1.78	1.87	1.63	1.43	1.51	1.63
Endividamento Geral (%)	25.0	24.0	32.9	36.3	31.4	32.1	34.0	37.2	40.8
Endividamento de LP (%)	2.0	3.0	6.2	6.0	3.2	2.7	1.5	0.8	0.5
N. de Empregados	nd	nd	20 182	19 404	20 395	20 625	19 953	17 056	16 536
Faturam./Empregado (US\$ mil)	nd	nd	86.3	88.5	69.6	81.6	86.5	98.1	192.7
Ranking Exame	13	11	8	13	15	7	12	13	8

Fonte: Exame Melhores e Maiores - diversos números.

(1) Referentes à Mercedes-Benz do Brasil S.A.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimento	* Investimentos: (i) sem especificação (ii) média anual de US\$ 100 milhões no período 83/86	* Investimentos: (i) sem especificações (ii) média anual de US\$ 32 milhões no início dos 90 (iii) plano de inv. de US\$ 500 milhões para o restante dos 90's * Veículos de passeio: anúncio da intenção de se produzir no Brasil 80.000 unidades/ano de um veículo de passeio compacto - voltado para o mercado latino. A nova unidade produtiva estaria operacional em 98.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Sua estratégia industrial privilegia a fabricação de ônibus e caminhões. Apresenta baixa diversificação setorial, concentrando-se em atividades que tragam sinergias operacionais ao eixo central de suas operações no país - fundidos de ferro, peças e componentes para veículos pesados. * É bastante verticalizada em suas áreas de atuação, sendo que as importações de peças e componentes não ultrapassam 7% do custo de fabricação dos veículos.	* Investimentos -> associados à modernização da base produtiva e dos produtos - novos modelos - e informatização, visando a execução de engenharia simultânea que integre as atividades de vendas, produção e P&D. * <u>Reestruturação</u> : (i) ajuste padrão com redução de pessoal, racionalização/automação, encurtamento no tempo de desenvolvimento de novos produtos, redução de custos etc (ii) projeto "fábrica 2000", de gestão participativa (iii) desverticalização (iv) engenharia simultânea (v) <i>global sourcing</i> (vi) redução de cargos e programas de desligamento voluntário da empresa A sua estratégia de racionalização - calcada na desverticalização e terceirização - visa

		<p>aumentar a produtividade em 20%, ampliar exportações e reduzir a mão de obra indireta. No período 87/92 a produtividade aumentou de 9.93 p/ 10.4 veículos/homem/ano.</p> <p>* Estratégias Tecnológicas: (i) possui o maior centro de pesquisa fora da Alemanha - excelência em desenvolvimento (ii) a maior parte do P&D está concentrado na matriz; porém o centro de pesq. local respondeu pelo desenvolvimento completo em nível internacional do motor à gás do grupo, e do chassi de seu ônibus mundial (iii) três frentes de avanço - novos materiais, eletrônica embarcada e proteção ao meio ambiente.</p> <p>* Modernização Produtiva: (i) na produção, incremento na automação - introdução de 10 robôs entre 90 e 94 (ii) em processo, introdução de tecnologias de integração projetos-produção, máquinas ferramentas de controle numérico, controladores lógico programáveis e redesenho do fluxo de produção (iii) em projetos, existem 90 estações gráficas p/ uso dos sistemas CAD/CAM (iv) flexibilização produtiva com a automação - na linha de caminhões leves é possível a produção de 13 tipos de cabines e 320 unidades/dia (iv) a tecnologia de produtos está atualizada com os padrões internacionais: defasagens em termos da eletrônica embarcada devem-se mais ao elevado custo final e preferências dos consumidores locais (vi) a tecnologia de processo está menos atualizada, dado o custo relativamente baixo da mão de obra e as baixas escalas de produção.</p> <p>* Inovações Organizacionais: (i) formação de uma rede com 3 mil terminais interligando os sistemas de compra, fabricação e vendas (ii) difusão da filosofia "kaisen" de melhoria contínua, com a busca de adaptação às normas do ISO 9000 até 95 (iii) mudança na relação com fornecedores - maiores exigências de qualidade, hierarquização, incentivo a qualificação (ISO 9000, 9001), adoção de políticas de <i>global sourcing</i> -> visa reduzir em 20% seus gastos em compras (hoje em US\$ 1 bi), baixar estoques de 30 p/18 dias e cortar fornecedores (hoje em 550, apesar de sua forte verticalização), concentrando seus negócios somente com parceiros estratégicos</p> <p>* RH: (i) escolarização de funcionários (ii) cursos e treinamentos específicos (iii) desenvolvimento de aprendizes (iv) cooperação com escolas e universidades</p>
Dimensão Comercial	* Forte atuação intra-setorial. É o único grupo a atuar em todos os segmentos de comerciais pesados - caminhões leves, médios, médio-pesados, pesados e extra-pesados (> 45 t), além de ônibus urbanos e inter-estaduais.	* Estratégias de Comercialização: (i) o sucesso depende crucialmente de assistência técnica e serviços pós venda adequados (ii) o número de concessionárias MB passou de 185(85) p/ 201(94) - com redução das concessionárias plenas, dada a retração dos mercados (iii) presta serviços terceirizados para a manutenção da frota dos clientes, que conseguem economias de 40% neste item (iv) maior integração pós venda com o cliente - utilização das informações destes para o desenvolvimento dos novos protótipos (v) aumento no lançamento de novos modelos - 33 entre 90/94 (vi) com a abertura procura entrar de uma forma agressiva, via M, em segmentos dos veículos de passeio (tem 12% do segmento luxo) e utilitários - em 94 foram 1500 unidades

	<p>de automóveis e 1900 de comerciais leves (GM 16/12/94).</p> <p>* Inserção Externa: (i) expansão internacional - 35% do seu faturamento vem de X (México e Argentina são os principais parceiros) - em 94 foram 7295 caminhões e 7326 ônibus (GM 19/5/95) (ii) as M deverão aumentar devido a abertura, o programa de <i>global sourcing</i> do grupo - o peso de componentes importados no custo do produto passaria dos atuais 7% p/ 10% - e a busca de equilíbrio nos intercâmbios comerciais.</p> <p>* Desempenho de mercado (93): (i) das 34.5 mil unidades produzidas, 19.9 mil foram caminhões e 14.6 mil ônibus (ii) 22.2 mil unidades para o mercado interno, exportação de 5.2 mil caminhões e 6.7 mil ônibus (iii) sua participação estimada no mercado interno é de 40% em caminhões e 70% em ônibus.</p>
--	---

3.3 Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Penetração diversificada em áreas como a eletrônica, telecomunicações e aero espacial -> busca de novos mercados, rentáveis ou promissores, e que ao mesmo tempo sirvam como fornecedores do seu <i>core business</i> e, a partir do volume de compras deste, possam ter melhores perspectivas de desenvolvimento.</p>	<p>* São duas as suas estratégias básicas: (i) globalização - que implica no aumento do investimento produtivo e formação de alianças fora da Alemanha (ii) reestruturação - adoção de métodos de produção enxutos, com o aumento do grau de desverticalização, redução de níveis hierárquicos, corte de pessoal, reorganização no padrão de relacionamento com fornecedores, busca de qualidade em nível de processo e organização da produção.</p> <p>* Busca de fortalecimento do segmento de transporte: automóveis, caminhões, trens e aviões -> refocalização no seu <i>core competence</i> dadas as dificuldades encontradas nos novos segmentos em que entrara nos 80. Promove desinvestimentos - venda de empresas da AEG, p.ex.</p> <p>* No segmento de automóveis de passeio a pressão competitiva dos japoneses tem forçado a busca de maior competitividade; entrada em mercados que tem apresentado maior dinamismo dentro da automobilística, como <i>mini-vans</i> e <i>sport utility's</i>.</p> <p>* Política de alianças para penetrar em novos mercados -Leste Europeu e Ásia - e desenvolver novos produtos. Em 95 fechou um contrato de US\$ 1 bilhão para produzir <i>minivans</i> (60 mil unidades) e motores (100 mil) na China, numa <i>joint venture</i> com um grupo local - a MB terá 45% (GM 13/7/95).</p>
Estratégia Local	<p>* Tendo apresentado seu pico de produção em 80, após consolidar sua base industrial na automobilística com a construção do 2º complexo industrial em Campina (o 1º era em São Bernardo), passa pelos 80 com uma redução do dinamismo diante da retração do mercado.</p>	<p>* O comportamento local reflete o esforço global de reestruturação do grupo: (i) a estratégia global de focalizar atenções no setor de transporte promove o Brasil em importante produtor/consumidor de veículos pesados (ii) com a globalização da DB, aumentam os fluxos de comércio exterior do MBB - X e M (reforçadas pela abertura, em especial nos segmentos de automóveis de passeio luxo e utilitários) (iii) no âmbito do Mercosul, busca-se a complementariedade - concentração da produção de ônibus no Brasil, com a unidade argentina concentrando-se na produção de câmbios e comerciais leves (GM 19/5/95) (iv) intenção de inserir-se produtivamente</p>

		no segmentos de veículos de passeio, apostando no dinamismo do mercado regional latino.
--	--	---

4 - Avaliação

Seu desempenho contábil mostra uma evolução favorável do faturamento, que quase dobra no período 86/93, além de bons resultados em termos de lucro líquido e rentabilidade, com exceção do ano de 82. Devemos lembrar que as exportações contribuíram crescentemente para esse resultado. Atualmente esta chega à 35% do faturamento. São bons seus índices de liquidez correntes - sempre acima do valor recomendável de 1.00 - e endividamento de LP, ainda que o endividamento geral esteja acima do nível considerado de risco, 35%, nos anos de 89, 93 e 94. É importante salientar que a política de financiamento do grupo prioriza o utilização dos lucros locais como fonte principal para os investimentos.

Recentemente o grupo vem enfrentando uma considerável pressão competitiva de outros grupos bem posicionados no oligopólio automobilístico local - Autolatina e GM em segmentos comerciais leves e ônibus; Scania e Volvo nos segmentos pesados - o que condicionou uma aceleração no seu processo de modernização - temos nitidamente um comportamento pouco dinâmico nos 80's, seguido de um forte dinamismo nos 90's. Todavia não existem perspectivas de investimentos em novas plantas - nestes segmentos - à curto e médio prazos, dada a existência de capacidade ociosa não planejada em suas instalações atuais.

Existem algumas especificidades do segmento de comerciais que devem ser destacadas: (i) o alto custo de entrada e saída - estima-se em US\$ 1 bilhão a montagem de uma planta com escala mínima, uma rede de assistência técnica, serviços pós venda, revendas etc; (ii) a elevada capacidade instalada atual, de aproximadamente 100 mil unidades/ano frente um mercado que demandou 66 mil unidades em 93; (iii) os dois anteriores configuram-se em eficientes barreiras à entrada que amorteceriam os efeitos de uma maior abertura à concorrência externa - pelo menos por parte de grupos que já não tenha alguma estrutura produtivo-comercial instalada no país; (iv) da onde é extremamente importante a existência de uma competente rede pré e pós venda, como fator de diferenciação e consolidação de vantagens competitivas; (v) por fim, cabe salientar o potencial do mercado interno brasileiro, onde 80% do transporte de carga é rodoviário (colocando-se entre os 7 maiores mercados mundial), assim como a maior parte do transporte de passageiros.

O anterior deixa claro uma situação complexa em termos de definição da evolução futura deste segmento. Por um lado o potencial do mercado interno é extremamente relevante e atrativo, por outro as barreiras estruturais à entrada limitam o efeito da abertura econômica à ação de grupos já estabelecidos. Neste caso a MBB leva a vantagem de ser uma das líderes em diversos segmentos dos veículos comerciais. Torna-se mais clara sua ênfase estratégica em não só modernizar-se, com aumento na importação de insumos e produtos finais, como também em reforçar a qualidade dos seus serviços de venda e assistência técnica como forma de preservar suas posições de mercado. Além disso parecem haver indícios da centralização no país da produção de veículos comerciais para os mercados latino e internacional - veja-se o peso significativo das exportações no faturamento do grupo (35%).

Deve-se destacar também a intenção de se produzir no país veículos de passeio, voltados para o mercado interno e latino. A opção é por um modelo "compacto", ainda que não possamos afirmar em que medida será "popular", ou seja, com um preço similar aos segmentos mais baixos de mercado, adequados ao perfil de renda da região.

AUTOLATINA (VOLKSWAGEN E FORD)

A fusão operacional da Ford e Volkswagen na *holding* Autolatina foi tão marcante, que impôs a necessidade de uma avaliação "conjunta" do desempenho desses grupos.

Grupo Volkswagen (VW)

A VW tem origem alemã, foi fundada em 1937 e é hoje o maior grupo privado europeu e o 4º do mundo. Concentra suas atividades dentro da automobilística - veículos de passeio, comerciais e caminhões, além de partes e peças para esses produtos. Sua marca sempre esteve associada a carros de pequeno e médio portes. Possui a marca Audi, com penetração nos segmentos superiores do mercado. Sua atividades financeiras estão centralizadas na *holding* Volkswagen Finaz GmbH, que é o maior conglomerado financeiro da Europa sob controle de um grupo industrial - com um ativo total de DM\$ 80 bilhões (1993).

Com relação à divisão de suas atividades, notamos uma grande concentração na Europa, sua principal *core area*, que em 1993 significou: 80.8% do seu faturamento, 74.2% da produção, 76.4% das vendas e 77.% do emprego. A divisão VW da Autolatina representou 6.1% do faturamento, 13.9% da produção, 11.6% das vendas e 10.6% do emprego.

No país suas atividades produtivas iniciam em 1953, com a montagem do Fusca e da Kombi - cuja produção local atinge o índice de 95% em 59. Nos anos seguintes diversifica o número de modelos a partir da plataforma do Fusca, criando carros "brasileiros" - desenvolvidos e produzidos exclusivamente aqui - enquanto a VW internacional partia para a criação de novas plataforma. Em 74 lança o Passat, reaproximando a VWB das estratégias produtivas da matriz. No segmento de veículos comerciais pesados o grupo cria a VW Caminhões, a partir da aquisição da filial local da Crysler.

1 - Comportamento nos anos 80

A década de 80 assiste ao surgimento de um dos maiores sucessos do grupo: a família BX, liderada pelo Gol, o carro mais vendido do país por sucessivos anos, garantindo ao grupo a liderança do mercado automobilístico nacional.

Em novembro de 86 é anunciada a formação da *holding* Autolatina, em conjunto com a Ford do Brasil, com controle da VW (51% do capital) e que passaria a definir as ações dos dois grupos nos Brasil e Argentina - o que inclui as atividades industriais e várias outras, no setor financeiro e de serviços. Justificou-se essa união a partir de três pontos: (i) a possibilidade do aumento da eficiência operacional, evitando a duplicação de funções e, assim, reduzindo a capacidade ociosa; (ii) a introdução de novas tecnologias; (iii) o aumento da qualidade dos produtos. Na prática, o primeiro ponto foi o principal objetivo da *holding*.

2 - Comportamento nos anos 90

Nos anos 90 o crescimento do mercado local e a maior abertura da economia trouxeram a tona divergências internas na Autolatina, que culminaram com o fim da *holding*. A VW ficou "livre" para integrar-se de uma forma mais coesa ao esforço global de reestruturação do grupo e, conseqüentemente, para disputar um maior espaço nos mercados locais.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores nominais)

	86	87	88	89	90*	91	92	93	94
Faturamento	2 334	2 786.3	3 564.7	3 740.1	5 430.9	4 169.7	5 192.4	7 189.0	9 660.3
Patrimônio Líquido	289.7	103.2	354.1	749.4	617.5	872.1	nd	1 036.7	2 015.7
Lucro Líquido	- 126.0	- 190.0	264.4	416.3	118.4	- 143.5	nd	377.1	689.7
Rentabilidade do Patrimônio(%)	- 43.5	- 184.0	74.7	55.6	19.2	- 16.5	nd	36.4	34.2
Rentabilidade das Vendas(%)	- 5.4	- 6.8	7.4	11.1	2.2	- 3.2	nd	5.2	7.1
Liquidez Geral	0.82	0.71	0.98	1.23	0.99	0.84	nd	0.90	1.13
Endividamento Geral(%)	77.0	90.0	71.8	63.4	73.4	64.8	nd	67.1	54.1
Endividamento de LP(%)	nd	1.0	16.2	16.3	12.3	10.9	nd	26.9	20.5
N. de Empregados	nd	nd	35 000	35 843	51 247	47 102	45 934	48 000	47 000
Fatura/Empregados (US\$ mil)	nd	nd	101.8	104.3	105.9	82.3	111.6	153.1	203.4
Ranking Exame	2	2	1	1	1	1	1	1	1

Fonte - Exame Melhores e Maiores - vários números

(1) Referente à Volkswagen.

(2) - A partir de 1990, dados referentes à Autolatina.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Estrutura do capital (pós 86): não mantém nenhuma atividade produtiva fora da <i>holding</i> . Não houve aporte de capital da matriz, cabendo ao grupo em nível local seu autofinanciamento.	* Investimentos efetivos de US\$ 2.1 bilhões no período 87/92 e planejados de US\$ 2 bilhões para 91/94. * Com o fim da Autolatina, a VW lança um programa de investimentos de US\$ 2.5 bilhões até o ano 2000. Busca-se o aumento da capacidade produtiva (a meta é chegar a 1 milhão de veículos/ano até 98) e ampliação do mix de produtos: (i) construção de uma fábrica de motores (E-111) - US\$ 300 milhões (ii) e de uma fábrica de caminhões (recender) para produzir de 30 a 40 mil unidades/ano de caminhões e ônibus - US\$ 200 milhões (FSP 4/2/95; GM 21/12/94; 23/2/95)
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Estrutura Produtiva (pós 86): (i) inicialmente houve apenas uma junção das plantas pré-existentes, com a subsequente racionalização das operações (ii) com o tempo as funções operacionais críticas (compras, manufatura e desenvolvimento) vão se interpenetrando, dando um caráter de grupo à <i>holding</i> . * Produtos e Processos (pós 86): (i) busca de racionalização produtiva, com a especialização de cada planta na produção de certos veículos e/ou componentes (ii) compartilhar nas duas linhas de produtos (que mantêm a marca e, assim, um mínimo de autonomia), plataformas, partes e peças essenciais, como motores, chassis e câmbio (iii) realocação dos trabalhadores diretos - flexibiliza o uso da mão de obra.	<u>Válido para o âmbito da Autolatina (VW e Ford)</u> * Consolidação do processo de crescente interpenetração produtiva. Surgem os carros híbridos: Apollo (VW), Verona (Ford), Logus (VW) * Modernização: (i) investimentos de US\$ 2.1 bi no período 87/92, gastos planejados de US\$ 2 bi em 91/94 (ii) para modernização das instalações e lançamento de novos produtos (iii) utilização de recursos próprios e, após 92, recursos externos (empréstimos em condições mais favoráveis). * Reestruturação Produtiva e Organizacional: (i) alteração do organograma administrativo, com enxugamento de pessoal, redução dos níveis hierárquicos, terceirização, treinamento de mão de obra (ii) automação com base microeletrônica e sistemas automatizados (iii) informatização de projetos (CAD/CAE), integrando atividades de desenho e engenharia (iv) programas de qualidade total -> as anteriores geraram um aumento de produtividade, onde no período 90/94 aumentou-se de 8 p/ 14 veículos/homem/ano, objetivando-se ampliar ainda em 50% tal número até o fim de 94 (v) mudança no relacionamento com fornecedores - busca de sincronização das entregas (<i>just in time</i>), engenharia simultânea, maiores exigências de qualidade com o auxílio para que os fornecedores aumentem sua produtividade e reduzam custos. Espera-se reduzir estoques de US\$ 700 p/ 200 milhões entre 91/96 (vi) os gastos em modernização passaram de 7.5% do faturamento (89) para 10.3% (93). * Tecnologia: (i) apesar do esforço de modernização permaneceram defasados os modelos (ii) quanto à dimensão do desenvolvimento tecnológico local, temo um acúmulo de capacitação da VW, dada a sua tradição histórica da VW em produzir "carros brasileiros" diversificando modelos sobre as plataformas globais (iii) entre 89/94 os gastos em P&D da Autolatina foram sistematicamente superiores à

		<p>30% dos investimentos (iv) em comerciais pesados a filial local da VW é a responsável, de forma integral, pela pesquisa, desenvolvimento e produção de caminhões em nível mundial.</p> <p>* Pós-Autolatina (VW): (i) investimentos planejados de US\$ 550 milhões em 95, para ampliar em 75% a capacidade diária de produção de automóveis e comerciais (dos atuais 2000 unidades para 3500) (ii) formação de um pólo de fornecedores em Taubaté, para agilizar o sistema <i>just in time</i>.</p>
<p>Dimensão Comercial</p>	<p>* Antes de 86, o destaque vai para o sucesso no lançamento da família BX, liderada pelo Gol.</p> <p>* Pós 86: (i) manutenção da marca VW, da rede de revendedores, (ii) e da autonomia de relação com sindicatos e governos (iii) possibilita uma margem de estratégia própria neste âmbito comercial. É importante ressaltar a VW ficou com o segmento de carros pequenos (Gol etc) - na medida em que a plataforma BX ficou sob seu controle exclusivo - o que terá um importante desdobramento quando da retomada do crescimento do mercado interno.</p> <p>* VW: (i) sucesso nos segmentos pequenos de mercado (ii) boa penetração nos segmentos grande de passeio, com a linha Santana - derivado do Passat alemão, torna-se o único lançamento fora da família BX.</p>	<p>* Introdução de novos modelos, entre os quais os híbridos, citados acima.</p> <p>* A VW vêm enfrentando uma forte concorrência da Fiat em segmentos onde era líder, com nos carros de passeio de pequeno porte. As importações por conta da abertura têm contestado sua posição nos segmentos médio/grande - concorrem com seus modelos Logus e Santana. No segmento de comerciais tem avançado, e nas exportações, recuado.</p> <p>* <u>Produção local x Importações - a alteração do mix</u>: (i) busca equilibrar as relações comerciais com a Argentina (ii) procura consolidar a produção local nos segmentos pequenos de passeio - pulam de 35% da produção em 86 p/ 60% em 94 - no médios reduz de 40% a 30% - com retração também nos grandes - de 25% a 10% (iii) complementa com M seu mix de produtos, buscando os mais sofisticados para reverter sua perda de mercado nos demais segmentos - Golf (México) e Passat (Alemanha) na faixa médio-grande (US\$ 30-40 mil), com a possibilidade de um forte impacto sobre a produção similar nacional da linha Santana/Quantum; e a linha Audi para o segmento luxo (US\$ 50-90 mil) (iv) seu <i>share</i> no mercado interno de veículos de passeio está ao redor de 37% (89/93).</p> <p>* A divisão VW da Autolatina tem um peso de 5,9% do faturamento e 13,9% da produção globais do grupo VW (1993), o que indicaria uma maior ênfase em segmentos de mercado com menor agregação de valor.</p> <p>* Exportações: (i) nos 80 a Autolatina exportava, em média, US\$ 700 milhões/ano, valor que caiu p/ US\$ 343 milhões em 91 (ii) a partir do maior intercâmbio comercial c/ a Argentina, e na América do Sul como um todo, as suas X se recuperam, com o grupo no 2º lugar no ranking de exportadores (iii) o saldo comercial da Autolatina vêm caindo - de US\$ 568 milhões em 89 para US\$ 163 milhões em 93 - com as M crescendo 212,7% e as X diminuindo em 14,5%.</p> <p>* Modernização da linha de produtos: (i) até 93 a única melhoria foi a reestilização da linha Santana (ii) em 93 dá uma virada com o lançamento do Logus (reestilização a partir da plataforma do novo Escort), adotando uma política de novos lançamentos a cada seis meses - incluindo importados (iii) em 94 surge o novo Gol - inv. de US\$ 500 milhões, inclui compra de 29 robôs. Não há ruptura comercial com a família BX.</p> <p>* Veículos Comerciais: (i) tem adotado uma política de diversificação</p>

	<p>e modernização dos seus produtos (ii) em 91 entra no segmento de pesados, com um modelo moderno - inv. de US\$ 150 milhões (iii) mediante inv. de US\$ 20 milhões entra, com a Ford, no mercado de ônibus, com sucesso (iv) ampliou seu <i>market-share</i> - em comerciais leves, de 32,8% do total do mercado em 91 p/ 42,9% em 94: em com. médios de 10,9 p/ 20,8; em pesados de 2,9 p/ 3,3; e em ônibus de 0,6 p/ 12,7.</p> <p>* Pós Autoiatina (VW): (i) a expectativa no final de 94 (alíquota de 20%) era de 120 mil unidades em 95 - contra as 6 mil efetivamente importadas em 94 - tais metas tem sido revisadas para menos, dado o aumento de alíquotas (70%), estabelecimento de cotas e desaquecimento do mercado (ii) modelos médios e grandes tem sido priorizados - p.ex. linha Passat, Golf, modelos da Seat e Audi (Exame 7/12/94: GM 2/3/95)</p>
--	--

3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
<p>Estratégia Global do Grupo</p>	<p>* Busca ampliar sua inserção externa: (i) no início da década associa-se a Nissan, tomando-se a montadora ocidental mais bem posicionada no mercado japonês (ii) em 86 adquire a Seat da Espanha (iii) e dando seqüência a esta política adquire a tcheca Skoda (91). Tal expansão consolida uma tendência de crescimento concentrada setorialmente - automobilística - com uma marcante dispersão operacional. Esse "gigantismo" passará a ser o maior obstáculo na sua tentativa de reestruturação.</p>	<p>* Tem tido fortes dificuldades em se adaptar às novas condições - maior concorrência - do mercado mundial. Seu esforço em modernizar sua estrutura e as práticas de gestão ainda não foi suficiente para reverter o quadro de perda de posições nos seus principais mercados - especialmente na Europa e América do Norte, além de uma fraca inserção na Ásia, apesar de ser o maior exportador ocidental para o Japão (42 mil unidades em 92). Como estratégia optou pelo endurecimento nas relações com fornecedores e trabalhadores - economia de US\$ 8,5 bilhões, desde a contratação de Amortua - o "czar das compras".</p> <p>* Estratégia de racionalização: (i) objetiva reverter sua dispersão, fruto do seu próprio crescimento sem controle (ii) redução do número de plataformas, das atuais 16 p/ 4 até o ano 2000 - que serão desenvolvidas na matriz, com o desdobramento em termos de modelos nas subsidiárias (iii) enxugamento para reduzir gigantismo e ineficiências - possui uma unidade com 50 mil trabalhadores, cuja produção demanda 30 horas/veículo contra 12h/veículo da moderna unidade em Pamplona -> para tanto busca reduzir custos com trabalhadores e fornecedores.</p>
<p>Estratégia Local</p>	<p>* A formação da Autoiatina pode ser vista como uma medida defensiva, de busca de sustentação de posições diante de um mercado instável, através de uma racionalização operacional que não implicasse grandes investimentos.</p>	<p>* Fica difícil definir uma estratégia individual clara no âmbito da Autoiatina. Na realidade o fim desta, decretado no final de 94 é a maior reversão estratégica do grupo nos 90, na medida em que: (i) rompe um arranjo defensivo, que foi funcional num momento específico de instabilidade e retração de mercados (ii) marca um novo posicionamento do grupo frente a uma economia aberta - posições de mercado mais contestáveis - e que sinaliza crescimento (iii) possibilita uma maior integração com as estratégias globais da VW, que também busca reestruturar-se.</p> <p>* Os primeiros movimentos Pós-Autoiatina, indicam a intenção de aprofundar</p>

a inserção produtiva local - duas novas unidades produtivas - o que, todavia, não parece implicar um negação ou recuo frente à maior internacionalização de sua produção, com forte impacto em sua dimensão comercial.
--

Grupo Ford

Fundado em 1903, é hoje a 2ª maior montadora de veículos do mundo e o 2º maior grupo privado dos EUA - por vendas. Desde cedo apresentou uma forte vocação de crescimento e internacionalização. Suas atividades - diversificadas para setores como eletrônica (Philco), autopeças, além do *core business* da automobilística - concentram-se nos EUA e Canadá (64% das vendas e 49% dos ativos) e Europa (27% das vendas e 33% dos ativos), apesar do seu esforço histórico de atuação nos principais mercados do mundo. Atualmente esforça-se para penetrar no mercado asiático - no Japão possui uma associação com a Mazda, na China criou Ford China Operations e busca formar uma *joint venture*. Sua divisão financeira, Ford Motor Credit Company, foi responsável, em 1993, por 67.7% do lucro bruto, 15.6% das receitas e 69% dos ativos do grupo em nível internacional.

Atualmente o grupo esforça-se em efetivar sua estratégia de globalização, sintetizada no projeto Ford 2000. O objetivo central é a liderança mundial na automobilística. Para tanto busca consolidar as suas posições de mercado nos 200 países em que atua. Além disso, procura a plena integração de suas atividades - controle administrativo, desenvolvimento de produtos, compras etc - em escala mundial.

Inicia suas atividades no Brasil em 1919, com a montagem de veículos importados em regime CKD. Nos anos 50 e 60 quando da nacionalização da indústria automobilística passou a dedicar sua produção local à caminhões e tratores. Inicia a produção nacional de carros de passeio em 67/68, com o Galaxie. Com o tempo sua imagem ficou associada a carros de luxo e de médio portes.

1 - Comportamento nos anos 80

Até o ano de 87 quando iniciam as atividades conjuntas com a VW, a Ford manteve uma trajetória de declínio, sofrendo sucessivas perdas de mercado até ficar em 4º. Em 83 lança o Escort, o carro mundial do grupo.

2 - Comportamento nos anos 90

No contexto da *holding* a Ford manteve seu raio de manobra limitado ao controle de sua marca, da rede de revendedores, além das relações institucionais com trabalhadores e governo. Continuou com a 4ª posição no setor, porém com o fim da Autolatina propôs-se a recuperar o terreno perdido - detinha, em 86, 21% do mercado, passando em 94 a 13%. Para tal iniciou uma política agressiva de importações do seu modelo Fiesta, para os segmentos "populares" do mercado de carros de passeio e o seu novo carro mundial, o Mondeo, entre outros. Além da intenção de efetivar novos investimentos produtivos nos país.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89
Faturamento	1 752.0	1 670.3	2 216.5	2 295.5
Patrimônio Líquido	281.5	186.0	237.9	310.8
Lucro Líquido	80.4	- 27.8	78.3	143.3
Capital de Giro Próprio	- 201.1	25.4	- 58.6	36.0
Rentabilidade do Patrimônio (%)	28.5	1.2	32.9	46.1
Rentabilidade das Vendas (%)	4.0	0.1	3.5	5.2
Liquidez Geral	0.68	1.11	0.88	1.05
Endividamento Geral (%)	69.0	52.0	68.1	69.6
Endividamento de LP (%)	12.0	3.0	7.9	9.9
N. de Empregados	nd	nd	17 000	16 396
Fatur./Empregados (US\$ mil)	nd	nd	130.3	140.0
Ranking Exame	6	8	6	6

Fonte Exame Melhores e Maiores - vários números.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Estrutura do capital (pós 86): mantém o controle exclusivo de suas atividades fora da automobilística - eletrônica, p.ex. - através de suas subsidiárias. Não houve aporte de capital da matriz. Autofinanciamento local.	* Investimentos em modernização no contexto da Autolatina - citados acima. * Pós Autolatina: (i) investimentos previstos de US\$ 2.5 bilhões (95/99) (ii) numa primeira etapa no projeto Fiesta (US\$ 450 milhões), produção de motores e câmbio (US\$ 350 milhões, na unidade de Taubate), produção do caminhão extra-pesado HN-80 e atualização da linha de produtos da unidade de Ipiranga - série F e Cargo(US\$ 300 mi) (iii) o restante será utilizado para modernização e atualização constante de modelos (GM 24/3/95)
Dimensões	* Valem as observações contidas na VW acerca	* Valem as observações feitas na VW para a Autolatina.

<p>Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica</p>	<p>da crescente interpenetração das funções produtivo-operacionais a partir da formação da <i>holding</i>.</p>	<p>* Pós Autolatina (Ford): (i) compra de 92 robôs da ABB sueca para o projeto Fiesta (ii) busca de aproximação aos níveis internacionais de produtividade do grupo - implicará ampliação de investimentos com redução do emprego (GM 29/3/95) (iii) modernização, ampliação da capacidade produtiva, atualização constante dos modelos.</p>
<p>Dimensão Comercial</p>	<p>* Pré 86: (i) opção pelos segmentos médio e grande (ii) lançamento bem sucedido do carro mundial, o Escort (83) (iii) perda de posições no mercado (iv) em 85 lança o Ford Cargo, direcionado para o mercado americano.</p> <p>* Pós 86: (i) manutenção da marca, rede de revendedores etc (ii) fica sem um carro de pequeno porte com a sua marca.</p>	<p>* Estratégias: (i) procurou reforçar ligações com sua rede de revendedores (ii) para qualificar serviços pós venda - negociou uma redução média de 63% nos preços de peças e serviços da rede (iii) M para completar linha local - <i>sport utilitys</i> (Ranger, Explorer), passeio médio-grande (Tauros), passeio pequeno (Fiesta), carro mundial (Mondeo).</p> <p>* Desempenho no mercado local: (i) poucos lançamentos e <i>mix</i> inadequado - insistiu muito nos segmentos de maior porte (em 86 os carros médios representavam 55% da vendas e os grandes 45%; em 94, passou-se a 95% e 5%) (ii) sua participação no mercado declinou - em 86 detinha 38% do segmentos grande, em 94 linha 5%; nos médios oscilou na faixa dos 25%; no total sua participação no mercado caiu de 20% p/ 12% no período (iii) seu único lançamento genuíno no período foi a dupla Escort-Verona - reestilização do velho Escort (iv) a produção conjunta com a VW - Apollo-Verona, Santana/Versailles - parece ter prejudicado o grupo, ao despersonalizar seu produto que, mais caro, foi perdendo espaço (v) ausência de um modelo popular competitivo - importa e pretende produzir localmente o Fiesta.</p> <p>* Veículos Comerciais: (i) perde mercado - nos comerciais leves passa de 26,7% das vendas totais do segmento em 91 p/ 17,5% em 94; nos médios cai de 24,9% p/14,6%; nos pesados vai de 2,5% p/ 0,9; cresce nos ônibus de 0% p/ 6,4% (ii) em 92 foram inv. US\$ 50 milhões p/ a renovação da linha de caminhões (iii) pretende reforçar X p/ o mercado latino.</p> <p>* No segmento de aparelhos de som p/ automóveis, realizou vendas de US\$ 400 milhões em 93, metade em X.</p> <p>* Pós Autolatina (Ford): (i) a intenção no final de 94 era M de 100 unidades do Fiesta e 16 mil do Mondeo (FSP 14/12/94; GM 11/12/94) (ii) produção local do "carro popular", Fiesta (250 mil unidades/ano, versões 3 e 5 portas e furgão, este, desenhado no Brasil, seria um "produto mundial"), de um caminhão extra-pesado (HN-80), de câmbio (450 mil unidades) e motor (250 mil) para os mercados interno e X (China, Índia e Filipinas), e intenção de produção da picape Ranger (projeto ainda não definido) (iii) intenção de importar o máximo de autopeças permitido pela legislação vigente (iv) transferência da produção dos modelos médio-grande - linhas Escort/Verona - para a Argentina. (FSP 2/2/95; GM 24/3/95, 14/7/95)</p>

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
<p>Estratégia Global do Grupo</p>	<p>* Seu maior esforço está na busca de integrar suas atividades em nível internacional. O resultado mais concreto desta estratégia está no conceito de carro</p>	<p>* Procura reforçar suas atividades dentro do seu <i>core bussines</i>, priorizando: (i) o fortalecimento de sua posição em seus mercados preferenciais - América do Norte e Europa (ii) empenho em se posicionar favoravelmente no</p>

	<p>mundial - modelos fabricados e vendidos em todo o mundo, segundo um projeto único, com as mesmas especificações e peças, somente com adaptações localizadas. O Escort, em 81, foi o primeiro deles. Porém a frágil ligação - e mesmo rivalidade - entre as divisões europeia e americana do grupo fez com que o resultado final divergisse do conceito inicial. Os esforços de reestruturação nos 90 visariam integrar de fato, em nível global, as atividades do grupo.</p>	<p>mercado asiático (iii) maior integração de suas atividades em nível global - recente integração administrativa da América do Norte e Europa através da Ford Automotiv Operaton, e de desenvolvimento do produto em nível internacional, centralizado na Ford Corporate Design. Seu esforço de reestruturação tem procurado reverter os maus resultados dos últimos anos através de uma ampla reorganização da sua base produtiva, novos lançamentos etc. Busca-se fortalecer a integração do grupo, sintetizadas na sua nova tentativa de lançar um carro mundial - o Ford Mondeo, que custou US\$ 6 bilhões em seu desenvolvimento, possuindo 75% de componentes compartilhados nas suas versões europeia e americana.</p> <p>* O segmento de comerciais vêm perdendo importância- p.ex., venda da Ford New Holland (tratores) para a Fiat em 91.</p>
Estratégia Local	<p>* Até o ano de 86 a Ford manteve-se priorizando os segmentos médio-grandes dos carros de passeio. Introduziu o seu carro mundial - o Escort - em 83, integrando, portanto o esforço global do grupo. Com a Autolatina, parte para o enfrentamento de uma situação específica, latina e brasileira.</p>	<p>* Sua principal ruptura estratégica é manifesta com o próprio fim da Autolatina. O grupo pretende recuperar os espaços perdidos no mercado local, reintegrando-se à estratégia global da Ford, que é a de tornar-se a maior montadora em nível internacional até o final da década - Plano Ford 2000 - onde o mercado latino e, o Brasil especialmente, são fundamentais.</p> <p>* Com isso a dimensão produtiva local - especialmente com os novos investimentos programados para 95/99 - passou a priorizar (i) o segmento pequeno - Fiesta (ii) as <i>cock ups</i> (comerciais leves), derivadas da plataforma Fiesta - idealizado no Brasil, será um "carro mundial" (iii) o segmento de comerciais pesados de maior dinamismo (acima de 35t) com o modelo HN-80 (iv) aprofundando a complementaridade produtiva no âmbito do Mercosul, onde a Argentina passaria a concentrar a produção dos modelos de maior porte - p.ex., linhas Escort e Verona. Há uma nítida adaptação à realidade local - perfil da renda e grande mercado para comerciais - deslocando a Ford de sua tradição local que sempre a identificou com veículos de passeio médio-grandes.</p>

4 - Avaliação (conjunta)

A formação da Autolatina constitui-se no fato mais marcante da trajetória recente da VW e da Ford no Brasil. É a manifestação mais concreta do padrão de ajuste defensivo promovido nos anos 80 para se fazer frente a um quadro macroeconômico instável. Da mesma forma, o anúncio do fim da *holding* marca um novo momento destes grupos dentro do país, dada a perspectiva de uma alteração na trajetória macro local, a partir da abertura da economia e da retomada do crescimento do mercado.

Esse arranjo institucional gerou efeitos que devem ser considerados: (i) promoveu uma racionalização das atividades produtivas dos dois grupos, o que garantiu por algum tempo suas

posições dentro do mercado local marcado por uma baixa contestabilidade de posições, além de um desempenho contábil-financeiro relativamente satisfatório - onde a evolução consistente de seu faturamento, com exceção do ano de 91, é um índice significativo; (ii) por outro lado, implicou num crescente divórcio dos movimentos globais de reestruturação das respectivas matrizes, que à esta época viam-se em meio a uma profunda mutação no oligopólio mundial automobilístico; (iii) o seu caráter conservador e defensivo provocou um atraso no processo de modernização de processos produtivos e produtos, que só vêm à tona nos anos 90, já com a cristalização de novas condições de mercado; (iv) por consequência, a percepção da irreversibilidade de um quadro de maior liberalização econômica - ótica de longo prazo - e o crescimento conjuntural do mercado - que apesar do caráter de curto prazo, indica o potencial da demanda local, quando estimulada - provocou inevitáveis interesses divergentes entre VW e Ford, manifestos na lógica concorrencial da disputa por mercados, decretando o fim da Autolatina - agora, por exemplo, a divergência em torno do compartilhamento da plataforma do "carro popular", que tinha ficado com a VW. Com isso, a Autolatina passou a ser vista enquanto um obstáculo à integração das filiais locais aos respectivos processos de "globalização" das matrizes.

A temporalidade do processo de reestruturação da Autolatina - que, segundo dados de fonte primária, ainda está em andamento - foi, marcadamente, típica do ajuste nos anos 90 - reativo à abertura da economia. E, mais do que isso, sua trajetória nos anos 80 e 90 esteve em conformidade com as características da "tese geral". Entrevistas junto à gerência da Autolatina atestam as tendências aqui apontadas, onde: (i) já em 88 há uma percepção quanto à necessidade de se adaptar a uma maior abertura futura do mercado, a partir da sinalização dada pela formação do Mercosul; (ii) com isso iniciou-se um esforço de adoção local das técnicas de produção enxuta, além de uma maior racionalização das atividades produtivo-comerciais (ampliando os fluxos de comércio) *intra-holding*, com a Argentina; (iii) a abertura, o crescimento dos mercados, as mudanças no regime tributário (Acordos Setoriais Automotivos, a partir de 1992) e a busca de sinergias foram apontados enquanto fatores centrais que condicionaram sua trajetória recente. Por outro lado, o fim da união entre os dois grupos aprofunda as respectivas trajetórias de reestruturação, agora mais ligadas aos movimentos globais das matrizes.

A VW anunciou um significativo bloco de investimentos, que incluem a construção de duas novas unidades produtivas - motores e comerciais pesados. Por outro lado essa aposta no potencial local tem como contrapartida a intenção de aprofundamento da internacionalização da sua produção

em sua dimensão comercial, com metas de elevada importação de bens finais - revistas, para baixo, somente na medida em que os parâmetros de mercado foram alterados, dado o cenário nacional desfavorável (aumento de alicotas, cotas, desaquecimento do mercado interno, a partir do 1º semestre de 95). Com relação às possíveis tendências futuras da VW do Brasil, temos: (i) a intenção de transformar a subsidiária local em base mundial de excelência na produção de caminhões, o que aponta para uma integração ao processo de globalização do grupo; (ii) por outro lado, há um aparente afastamento desta mesma integração ao se decidir manter uma plataforma exclusivamente "brasileira" - o novo Gol - voltada para o mercado regional (Mercosul); (iii) refletindo, positivamente, o acúmulo de competência local no desenvolvimento de produtos - projeto, *design* e manufatura; (iv) a continuidade da sua tendência histórica à uma forte especialização intra-setorial; (v) associada a amplas possibilidades de manutenção da sua bem sucedida inserção nos mercados (ainda que não a garantia de "liderança"), dada a associação da sua marca a veículos resistentes de médio e pequeno portes, ideais para as condições locais (distribuição de renda e infra-estrutura de transportes).

Da mesma forma a Ford tem acenado para um intenso esforço de adequação às estratégias globais do grupo, no âmbito do plano "Ford 2000". Para tanto os investimentos anunciados para o período 95/99 apresentam um direcionamento claro de modernização - produtos, processos e ampliação da capacidade produtiva - e preenchimento de lacunas estratégicas no espaço brasileiro. Estas seriam a ausência de um modelo popular competitivo e um melhor posicionamento em segmentos de um potencial interno considerável, como os comerciais leves (*pick - ups*) e pesados. Isto aproximaria o grupo do perfil de mercado local e potencializaria a produção para um maior extroversão - especialmente no mercado latino, ou de características semelhantes. Por outro lado, afastaria o grupo de seu padrão histórico de inserção, de produção voltada para os segmentos mais nobres. Deste modo percebe-se uma grande ruptura na trajetória da Ford do Brasil, com uma significativa reformulação do seu perfil produtivo-comercial local. Teríamos: (i) uma ampliação de investimentos, aprofundando sua dimensão produtiva nos termos descritos, e ; (ii) um aprofundamento simultâneo de sua dimensão comercial, dada a efetiva e potencial ampliação das importações de produtos finais e componentes que complementaríamos o *mix* ofertado e insumido internamente - prevê-se uma redução do índice médio de nacionalização dos atuais 95% para 70% (limite fixado pelo Protocolo do Carro Popular).

Segundo o presidente mundial do grupo, A. L. Trotman (GM 29/3/95), o papel do Brasil na globalização da Ford seria o de absorver um grande volume de veículos produzidos internamente e

importados e exportar veículos montados e peças para a América Latina e outros mercados. Deve-se destacar também, que a perda de posições do grupo no mercado brasileiro ao longo da última década deve-se: (i) à inadequação do seu *mix* de produtos às condições e evolução do mercado local; (ii) e à forma retardatária e menos agressiva - se comparadas a outros grupos do complexo automobilístico - de sua reestruturação. Informações mais recentes dão conta de uma certa hesitação da Ford em efetivar seu plano de investimentos anunciados no final de 94, início de 95, devido à instabilidade interna e à falta de definições quanto à política industrial e de comércio externo - especialmente no que se refere ao setor automotivo. Assim, por exemplo, o projeto de produção da picape Ranger no Brasil teria sido abandonado em prol de sua produção na Argentina.

Informações colhidas junto à executivos da Autolatina - e gerentes dos dois grupos - colocam as seguintes perspectivas de reação frente a condicionantes macro-econômicos: (i) espera-se que não haja uma sobre-valorização cambial para além dos níveis pós-Real; (ii) o que poderia implicar numa revisão de planos de investimento e da relação produção local *versus* importações no atendimento do mercado nacional - com estímulo a esta última; (iii) portanto, um regime cambial estável é visto como um estímulo para a efetivação dos planos de investimento (96/97); (iv) bem como a manutenção da estabilidade econômica, do crescimento - são previstas taxas de crescimento do produto interno na ordem de 3.5% a.a. para o período 96/98 - e a consolidação do Mercosul; (v) também são vistos como estímulos os incentivos às exportações, uma reforma tributária que desonerasse investimentos e custos da cadeia de produção, melhorias nas condições de financiamento e na regulamentação do comércio externo - legislação *anti-dumping* e maiores facilidades ao investimento estrangeiro; (vi) já a aceleração do cronograma de redução tarifária - da "abertura" - e o controle de preços - legislação anti-truste - foram apontados como fatores desestimulantes.

Por fim, temos que a precoce e bem sucedida integração produtivo-comercial no âmbito do Mercosul, ainda que sob o ponto de vista da estratégia da *holding* Autolatina, e os perspectivas já sinalizadas após a separação dos dois grupos apontam para uma grande ênfase das subsidiárias locais da VW e Ford ao mercado regional latino.

Grupo Dana

A Dana Co. é a maior produtora independente de autopeças dos EUA, e a 3ª maior do mundo, com um faturamento anual na ordem de US\$ 5 bilhões. No Brasil o grupo controla a Albarus S.A. - detém 77% do seu capital, com os 23% restantes nas mãos de grupos brasileiros. Esta por sua vez controla a Pellegrino Autopeças S.A, que está entre as cinco maiores fornecedoras de autopeças do país. A Albarus é fornecedora para todas as grandes montadoras do país. Sua estrutura apresenta: (i) ATH (Albarus Transmissões Homocinéticas); (ii) Albarus Sistemas Hidráulicos; (iii) Pellegrino Indústria e Comércio; (iv) Albarus Inc. (v) Albarus Ind. e Comércio, e; (vi) uma divisão *trading*.

1 - Comportamento nos anos 80

A sua política financeira conservadora - baixo endividamento, reinvestimento dos lucros etc - permitiu um bom desempenho geral frente à instabilidade do anos 80. Passou a buscar uma melhor inserção em mercados alternativos: o externo e o de reposição de peças.

2 - Comportamento nos anos 90

Procurou as novas oportunidades de mercado abertas pela liberalização da economia e pela boa penetração nos mercados de reposição. Tem tido um bom desempenho, pois: (i) apresenta uma forte vinculação com a matriz, o que lhe permite ser mais competitiva que muitas concorrentes locais; (ii) mantém uma política financeira conservadora, que lhe garantiu a sustentação dos investimentos.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	132,0	181,9	136,3	143,3	109,4	91,2	118,3	127,3	196,6
Patrimônio Líquido	63,7	69,1	73,5	92,4	144,2	134,5	146,8	166,6	231,7
Lucro Líquido	10,8	12,3	19,9	19,6	- 18,6	8,0	9,4	22,2	14,1
Rentabilidade do Patrimônio (%)	17,0	17,9	27,1	21,2	- 12,9	6,0	6,4	13,3	6,1
Rentabilidade das Vendas (%)	8,2	6,8	14,6	13,3	- 14,5	8,7	8,0	17,5	7,2
Liquidez Geral	2,24	1,78	1,13	1,00	0,63	0,64	1,31	1,77	1,63
Endividamento Geral (%)	26,0	30,0	29,3	30,9	24,6	22,4	14,3	13,8	16,3
Endividamento de LP (%)	4,0	7,0	5,5	3,6	2,3	1,3	0,3	0,2	0,2

N. de Empregados	nd	nd	4 194	2 314	4 054	1 927	1 848	1 907	1 900
Fatur./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	32.5	61.9	26.9	47.8	62.7	67.8	103.5
Ranking Exame	229	177	319	357	407	437	371	389	375

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referente à Albarus S.A. Indústria e Comércio.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* No final da década foram construídas duas novas unidades - Sorocaba e Piracicaba - com investimento de US\$ 8 milhões. Inv. de US\$ 22 milhões em ampliação da linha de produtos.</p> <p>* Em 88 forma a ATH.</p>	<p>* Em 91 entra em operação uma fábrica de anéis de pistão em Gravataí (RS) - US\$ 40 milhões, com recursos próprios.</p> <p>* Em 93/94 construção de uma nova unidade - forjaria de precisão - em Charqueadas (RS) - US\$ 20 milhões.</p> <p>* Inv. de US\$ 1 milhão para construção de duas estações de tratamento de efluentes - em POA (RS).</p> <p>* Construção de uma nova unidade em POA (RS) - remanufatura de juntas homocinéticas.</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Conforme temos acima: (i) US\$ 30 milhões de investimento em ampliação da capacidade produtiva e modernização de produto - com vistas aos mercados interno e externo.</p> <p>* Já nos 80, trabalho em conjunto com montadoras - ou com tecnologia própria - para o desenvolvimento de produtos que atendessem a demandas específicas daquelas.</p> <p>* Aspectos organizacionais: (i) busca de relações comerciais de LP estáveis com seus distribuidores e clientes (ii) melhoria da qualidade de venda, com investimentos na formação dos vendedores (iii) e a adoção de métodos de controle de estoques e melhoria na frequência de entrega dos produtos (iv) em 83 iniciam um programa de controle de qualidade - para aumentar esta e reduzir erros p/ 3.4 ocorrências por milhão. É pioneira no setor na busca de qualificação, valorização e envolvimento da mão de obra.</p>	<p>* Expansão da capacidade produtiva e diversificação da linha de produtos.</p> <p>* Reestruturação produtiva: (i) a ATH investe US\$ 19 milhões - equipamentos de controle de qualidade, P&D, ampliar as linhas de produto (visando X) - pressionada pela abertura (ii) desativa unidades</p> <p>* Reestruturação Organizacional: (i) iniciada nos 80 (ii) corte de pessoal em 91 (20%); em 93 aumenta emprego - na ATH - devido ao crescimento das vendas (iii) investimentos em treinamento (US\$ 1.1 milhões em 93) para busca de qualidade total - ISO 9000 - afim de melhorar sua inserção no mercado internacional e enfrentar a maior concorrência dada pela abertura.</p>
Dimensão Comercial	<p>* Especializada na produção de componentes para veículos leves e pesados, tratores e máquinas industriais.</p> <p>* Estímulos de demanda: (i) desverticalização da Ford - que passa a comprar eixos diferenciais da Albarus, a partir de 80 (ii) a entrada da Volvo no mercado (iii) o crescimento da Fiat.</p> <p>Estratégias: (i) diversificação para reduzir a dependência das montadoras (ii) para tanto aumenta a participação no mercado de reposição (iii) e aumenta exportações. Em 88 sua distribuição de vendas era: 55% de equipamento original, 20% de reposição, 20-25% de exportações.</p>	<p>* Estratégias: (i) diversificação das linhas de produtos de forma a manter o equilíbrio comercial (ii) explorar as novas oportunidades de mercado dadas pela abertura - assim, com a entrada de carros importados opta por diversificar ainda mais sua produção, com linhas novas -> abre em 91 uma fábrica para a produção de anéis de pistão, utilizando tecnologia da Dana (iii) recente acordo operacional com a Metal Leve, para comercialização conjunta de autopeças, onde esta entraria com os pistões e a Dana com os anéis, de modo a aumentar a competitividade de ambas frente às cada vez mais fechadas e internacionalizadas redes de fornecimento das grandes montadoras - com vistas especialmente ao Mercosul (GM 13/04/95).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> * Exportações: giram em torno de 20% das vendas - principais demandantes: EUA e Argentina. * Dificuldades no segmento de equipamentos agrícolas, dada a baixa demanda neste setor.
--	--	---

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Não há informações nas fontes pesquisadas.	* Não há informações nas fontes pesquisadas.
Estratégia Local	* Políticas financeiras conservadoras, que lhe permitem um bom desempenho diante de um mercado instável. Busca diversificar intra-setorialmente sua atuação - de forma fortemente vinculada ao seu <i>core business</i> - para reduzir a dependência das montadoras. Para a tanto busca espaço nos mercados de reposição externo.	* Mantém sua política de diversificação e penetração em mercados alternativos - reposição e exportação. Procura explorar as oportunidades abertas pela liberalização, com a introdução de novos produtos, a fim de atender as novas demandas. Por outro lado acelera sua "modernização" - já iniciada nos 80. ou seja, não há drásticas rupturas - também por conta da abertura - tornar-se mais competitiva diante de uma mercado potencialmente mais contestável.

4 - Avaliação

O seu bom desempenho contábil-financeiro, com destaque para sua política financeira conservadora de baixo endividamento - seu endividamento geral nunca atingiu o limite considerado de risco, de 35% - e reinversão dos lucros permitiu a sustentação do seu crescimento, alavancado por novos investimentos. Tal se deu ao longo dos anos 80 e 90, porém com a ressalva que nos 90 houve um aumento significativo de investimentos - especialmente se comparados ao final da década de 80.

Além de uma política financeira conservadora, a diversificação para os mercados externo e de reposição foi crucial para garantir a manutenção de investimentos com um bom desempenho financeiro, em meio a um quadro de instabilidade e estagnação da demanda final - setor automobilístico. Essas novas frentes de atuação permitiram a estabilização dos seus níveis de produção e vendas.

É importante destacar também que o processo de liberalização da economia não causou rupturas traumáticas em sua trajetória, ao contrário da tendência mais geral no setor de autopeças.

Por um lado sua forte ligação com a matriz, com todo o potencial de qualificação tecnológica daí decorrente, possibilitou a sustentação de sua competitividade num quadro de maior contestabilidade, reforçando os investimentos em aumento de capacidade produtiva e modernização. Por outro a própria abertura trouxe a possibilidade de explorar novos mercados - onde ressalta-se uma significativa diversificação intra-setorial.

Com relação à temporalidade do seu processo de reestruturação cabe destacar os seguintes pontos: (i) data de 83 um programa de controle de qualidade e de busca de uma maior qualificação, valorização e envolvimento da mão de obra que, em linhas gerais, assemelha-se a pontos específicos do padrão de ajuste organizacional tido como típico das reestruturações recentes; (ii) também nos anos 80 evidenciava uma preocupação de manter vínculos de mais longo prazo com clientes e fornecedores; (iii) o final dos anos 80 também marcam movimentos importantes de investimento produtivo, com vistas aos mercados interno e externo; (iv) nos anos 90 há um aprofundamento de ajustes que já vinham sendo feitos, com o aumento nos investimentos em novas plantas, equipamentos mais modernos, modernização da linha de produtos etc, afim de melhor posicionar o grupo diante de uma mercado mais "competitivo".

3.3.2 - Setor Eletrônico

Grupo Alcatel

A Alcatel surge em 1986 com a fusão dos grupos CGE (Compagnie General d'Electrecité), francês, e ITT, europeu. É, atualmente o maior produtor mundial de equipamentos de telecomunicação, com um faturamento em 91 de US\$ 28.4 bilhões - mais de 50% advindos da venda de equipamentos eletrônicos.

O grupo divide-se em quatro, numa especialização por áreas de produto: (i) Alcatel Sistemas de Rede de Telecomunicações - responsável por 67% das vendas em 92, com uma fatia de 20% do mercado mundial (ii) Alcatel Rádio, Espaço e Defesa (iii) Alcatel Comunicação de Empresas (iv) Alcatel Cabos.

As atividades de P&D - gastos recentes de US\$ 2.75 bilhões - e os investimentos em melhoria de produtividade - US\$ 1.28 bilhões - têm sido cruciais para manter sua posição de mercado dentro do setor de telecomunicações. Especialmente porque o movimento recente de abertura deste setor em diversos países tem dinamizado o mercado, e aumentado a concorrência - rivalidade - entre seus participantes⁴¹. A liderança tecnológica torna-se essencial para sua sobrevivência.

1 - Comportamento nos anos 80

Não estava em atividade no país.

2 - Comportamento nos anos 90

O grupo passa a ter atividades produtivas no país nos anos 90. Em 1992 constitui sua estrutura, através do controle acionário de um conjunto de empresas já atuantes no mercado local. Formaram-se quatro unidades de negócio: (i) Redes de Telecomunicação - comutação pública (centrais digitais Sistema 1000-S12 e Trópico), transmissão de dados por linha e comunicação de dados (ii) Rádio, Espaço e Defesa - equipamentos de micro-ondas, transmissão via satélite, radiocomunicação fixas e móveis (telefonia celular) (iii) Sistema de Comunicação de Empresa - comutação

⁴¹ Maiores empresas de Teleequipamentos - por faturamento em 1991 (US\$ bilhões): (i) Alcatel - 14 (ii) AT&T - 12.4 (iii) Siemens - 8 (iv) NEC - 6.4.

privada, com PABX, KS, sistemas privados em geral e terminais (iv) Projetos Especiais - projetos *turn-key* e planta comunitária.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados - US\$ milhões (valores correntes)

	91	92	93	94
Faturamento	207.6	247.2	181.8	300.7
Patrimônio Líquido	59.8	76.4	60.2	151.2
Lucro Líquido	9.8	13.0	-12.9	-62.4
Rentabilidade do Patrimônio (%)	16.3	17.0	-21.5	-41.2
Rentabilidade das Vendas (%)	3.9	2.7	-7.1	-20.7
Liquidez Geral	0.92	1.04	0.98	1.23
Endividamento Geral (%)	63.6	71.3	80.6	62.5
Endividamento de Longo Prazo (%)	11.2	32	31.5	4.9
N. de Empregados	1 873	2 372	1 718	1 320
Faturamento/Empregado (US\$ mil)	111.8	100.3	92.2	186.6
Ranking Exame	154	148	248	234

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referente à Elebra Multitel.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Evolução Patrimonial: (i) no final dos 80 a Alcatel da Espanha compra ações da Standard Eletrônica - que foi a responsável pela incorporação das outras nacionais.	* Em 92 implanta-se definitivamente no país - união das empresas Elebra Telecom, Multitel, SESA-Rio, Standard Eletrônica e, posteriormente a ABC Informática. * Em 94 a Alcatel mundial passa de 32% para 42.65% da participação do grupo local - possuindo o controle acionário. O Grupo Itaú tem 25,2%, e o restante está entre grupos menores.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não estava em atividade no país.	* Na unidade de Jundiaí desenvolve projetos de telecomunicação - sistemas celulares, <i>turn-key</i> , construção civil em telecomunicações, expansão de redes públicas, sistemas de transmissão e radio-comunicação. Utilizam-se métodos automatizados e computadorizados - CAD/CAM, p.ex. * Reestruturação Organizacional: (i) quando incorporou as 5 empresas brasileiras o grupo contava com 4000 empregados, 5 plantas e 1 centro tecnológico (ii) houve um primeiro ajuste (92), onde ficaram 2400 empregados, duas unidades produtivas - Jundiaí e Rio - e o centro tecnológico de Campinas (iii) em 93 houve mais um enxugamento de pessoal - dos 2400 p/ 1750.
Dimensão Comercial	* Não estava em atividade no país	* Já é uma das empresas mais rentáveis do setor * Um dos seus principais produtos - cuja eficiência e confiabilidade são

		<p>reconhecidos internacionalmente, com X para vários países, inclusive operadoras americanas - é um conjunto de programas para serem aplicados em telefonia celular, denominado Condor. Oferece também: (i) serviços de engenharia - digitação de mapas, localização e avaliação de estações radio-base, planejamento de adm. de frequências, eng. de tráfego e configuração de redes, sistemas de antenas, malha de distribuição de tráfego etc (ii) telefonia rural com tecnologia celular etc.</p> <p>* Tem dificuldade de participar de contratos diretos com empresas públicas - como a Telebrás - por decorrência da definição de empresa nacional da Constituição de 88 - não está adaptada como suas concorrentes, NEC, Ericsson e Equitel.</p> <p>* Optou inicialmente por manter a linha de produtos das empresas incorporadas, pois algumas destas já tinham contratos de cessão de tecnologia de centrais de comutação pública da Telebrás. Depois, investiu na nacionalização de sua central de comutação, visando o mercado externo - em 93 vende 500 mil linhas do Sistema 12 e uma central de grande porte para a Espanha.</p> <p>* Tem tido uma estratégia agressiva de busca de novos mercados (i) instalação de uma rede inteligente nacional (US\$ 29 milhões) (ii) venceu concorrência da Telebrás para cabos óticos terrestres (US\$ 38 milhões)</p>
--	--	---

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Crescimento desde o final dos anos 60, a partir da decisão política do governo francês em criar condições favoráveis para o seu desenvolvimento tecnológico</p>	<p>* Atuação no setor de telecomunicações, desenvolvendo atividade com tecnologia de ponta. Aproveita-se da crescente desregulamentação do setor em diversos países para expandir suas atividades.</p> <p>* Por outro lado a perspectiva de desregulamentação total de mercados na Europa - sua principal base de negócios - tem motivado a busca de reestruturação. Seus recentes resultados financeiros e reais (adaptação aos novos padrões de concorrência) tem deixado a desejar. Um programa em andamento visa dismantlar os centros regionais de lucros, substituindo-os por divisões de produção com responsabilidades globais (GM 29/12/94).</p>
Estratégia Local	<p>* Não estava em atividade no país</p> <p>* Somente no final da década entra, de forma minoritária, comprando ações de uma empresa local, talvez como uma forma de garantir uma posterior penetração mais consistente.</p>	<p>* Sua inserção no Brasil é decorrência: (i) da mudança no quadro institucional, ainda que esteja em aberto a questão das telecomunicações (ii) a postura do grupo em penetrar em mercados potencialmente promissores.</p> <p>* Replica no país as áreas de negócio do grupo em nível global.</p> <p>* Entra incorporando empresas locais</p>

A contraposição entre anos 80 e 90 como forma de verificar a relevância da tese geral sobre o comportamento das ETs no Brasil, parece não colocar-se para o caso da Alcatel. Isto porque sua entrada no país já ocorre num quadro macroeconômico novo, marcado pela liberalização. Desta forma podemos avaliar que: (i) a própria decisão de ter uma inserção produtiva no país já se dá a luz da perspectiva de um cenário distinto dos anos 80; (ii) do ponto de vista do potencial do mercado interno, o setor de telecomunicações parece apresentar uma grande repressão de investimentos, tornando-o extremamente promissor; (iii) promissora também seriam as possibilidades de mudança institucional que favorecessem a atuação de empresas de capital estrangeiro neste setor, com a perspectiva da Revisão Constitucional de 1993 - modificação do conceito de empresa nacional, desregulamentação das telecomunicações, possibilidades de privatizações de estatais etc.

A questão institucional não teve o desdobramento esperado pelo grupo em 93, porém seu encaminhamento parece vir ao encontro dos seus interesses - desregulamentação do setor de telecomunicações em 95 - tornando efetiva a aposta do grupo na liberalização, feita ao se decidir fincar uma base produtiva no país. Mesmo porque ao ser líder mundial num mercado marcado por uma forte rivalidade, a Alcatel não poderia deixar de se interessar pelo potencial do mercado local.

Concluindo, sua trajetória futura depende de dois pontos básicos: (i) a mudança na definição de empresa nacional, na medida em que atualmente o grupo tem dificuldades em participar livremente de todas as concorrências, normalmente abertas pela Telebrás - pois mais de 50% do seu capital preferencial é estrangeiro; (ii) a questão da "abertura" definitiva do setor de telecomunicações. Esses dois pontos foram encaminhados favoravelmente ao grupo, ainda que falte uma definição mais precisa da nova regulamentação nas telecomunicações - relações público-privada.

Grupo IBM

Grupo americano fundado em 1911, a IBM consolida sua liderança no setor eletromecânico nos anos 50 - calculadoras, equipamentos de processamento de dados etc - quando inicia seu processo de internacionalização, através da criação de filiais estrangeiras - onde não se colocava espaço para políticas de parcerias ou composições acionárias com empresas locais. Nos anos 60 inova no mercado de computadores com seus *mainframes*, passando a liderar esse segmento, tanto pelo domínio do *hardware* quanto do *software* - o que dificultava a troca de fornecedor, no caso a própria IBM, cristalizando a demanda. Até os anos 80 era um símbolo do sucesso obtível pelo acúmulo de capacitação tecnológica e organizacional. Porém, a partir dos anos 80 passa a ter sua sólida posição de mercado contestada, devido ao surgimento e forte expansão do mercado de computadores pessoais - PCs.

A IBM é a maior empresa de informática do país. Inicialmente suas atividades resumiam-se à comercialização e suporte técnico para os computadores importados. Com a introdução da Política Nacional de Informática (PNI), que restringiu as importações de equipamentos de processamento de dados, a IBM viu-se na necessidade de internalizar parte das atividades de produção dos produtos que comercializava. Por outro lado, ao não poder trabalhar nos segmentos de equipamentos de pequeno e médio porte, foi distanciando o seu perfil de mercado local do perfil global do grupo. Porém, deve-se destacar que a política de reserva de mercado não foi totalmente prejudicial ao grupo, pois apesar de não lhe permitir acesso a certos segmentos de mercado, lhe garantiu uma forte expansão no segmento de *mainframes* - (i) atrasou a entrada de microcomputadores que poderiam competir com seus computadores de grande porte; (ii) dificultou a entrada de rivais, que não tinham filiais com base produtiva instalada no país.

1- Comportamento no anos 80

Sob a vigência da PNI suas atividades concentraram-se no mercado de computadores de grande porte e serviços - manutenção da base instalada, aluguel de equipamentos etc. Contrariando a tradição internacional do grupo, sua inserção produtiva no país teve de se adaptar a necessidade de associação com o capital nacional. Apesar das restrições impostas pela reserva de mercado na informática, houve um forte crescimento do faturamento ao longo da década (ver dados financeiros)

2 - Comportamento nos anos 90

O fim da reserva no mercado de informática possibilitou à IBM uma maior diversificação comercial, reaproximando seu perfil local de negócios do padrão internacional do grupo.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94*
Faturamento IBM Internacional	nd	54 200	59 700	62 700	69 000	64 800	64 500	62 700	64 100
Faturamento - IBM Brasil/IBM (%)	nd	1,84	1,84	2,20	2,10	2,28	2,52	3,00	3,43
Faturamento IBM do Brasil	826,0	1 000,8	1 100,2	1 380,1	1 448,8	1 483,2	1 627,1	1 682,5	2 200,0
N. de Empregados	nd	nd	4 200	4 300	5 000	4 975	4 081	3 474	3 400
Fatur./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	261,9	320,9	289,7	298,1	364,6	445,4	647,1
Ranking Exame	16	19	20	18	14	10	14	14	17

Fonte: Exame Melhores e Maiores; 2º Relatório Parcial, v. XII.

(1) Somente o Faturamento e N. de Funcionários consta nas publicações especializadas.

(2) Faturamento Mundial de 94 - GM 24/01/95.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Política de associações com empresa nacionais, dado os parâmetros institucionais vigentes na PNI para a atuação nos mercados locais.	* As informações secundárias possibilitam estimar investimentos de US\$ 270 milhões no período 90/93, porém sem especificar os fins específicos. * Em 93 anunciou-se investimentos de US\$ 4 milhões em dois centros de software, no Rio e em São Paulo. * No período 93/94 a IBM revisou sua política de associações com empresas nacionais - necessárias até 92, quando da vigência da PNI, para a penetração em diversos mercados - procurando um controle efetivo dos negócios nos mercados mais importantes do setor: (i) passa a controlar 100% da GSI (94), <i>joint venture</i> que tinha com o grupo Gerdau (ii) passa a ter 70% da <i>joint venture</i> com a SID Informática para a área de PCs, rebatizada de PC Corp. (iii) transformação em <i>joint venture</i> - a Ittec - de um contrato de licenciamento de tecnologia com a Itautec para a montagem local da linha S/400 de computadores médios, onde a IBM possui 49% do capital (iv) <i>joint venture</i> com a Villares, acordos de distribuição com a Itautec e Procomp, parceria com a Digirede - p/ automação bancária - etc.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Ainda que as mudanças institucionais com o fim da PNI tenham alterado a trajetória estratégica do grupo a partir de 92, são poucas as informações sobre o seu impacto sobre a base produtiva do grupo: (i) não existem indícios de um processo de redução na agregação local de valor,

		<p>já que em 93 produziam-se as mesmas linhas anteriores os fim da PNI, e que eram tidas como competitivas (ii) foram anunciadas a montagem local de placas (93) e notebooks 350 da linha ThinkPad (94) (iii) em 93 foi anunciada a produção local de microcomputadores, devido ao estímulo da nova Lei de Informática; em 95, a produção na unidade de Sumaré está consolidada, com exportações previstas para 96 na ordem de 40 a 50% da unidades fabricadas para os países do Mercosul (GM 13/9/95) - não existem informações para avariarmos em que medida há produção e/ou montagem local .</p> <ul style="list-style-type: none"> * A unidade de Sumaré, além da dimensão produtiva, tornou-se prestadora de serviços de manufatura, com a montagem local de placas para vários equipamentos de informática de consumo próprio e de terceiros, de forma a aproveitar os incentivos fiscais - isenção de IPI. * São poucas as informações secundárias sobre investimentos em equipamentos, desativação de linhas de produção, introdução de programas de qualidade etc. (i) Sabe-se apenas que a planta de Sumaré recebeu o certificado ISO 9001 (ii) e que planejam-se investimentos de US\$ 100 milhões em equipamentos, fabricação, P&D e programas educacionais (Exame 9/11/94). * São poucas as informações sobre suas atividades tecnológicas locais: (i) em hardware, alguns produtos tem sido desenvolvidos na planta de Sumaré - controladora de terminais para computadores de grande porte AS/400; placas de rede para linha de estações de trabalho Risc 6000; concentradores de linhas para rede de micros e terminal de video (ii) não há indícios de investimentos em equip. e instalações para P&D * Mudanças Organizacionais: (i) a liberalização do setor motivou mudanças internas, mas não há informações precisas da sua profundidade (ii) os cortes de pessoal têm sido menos drásticos que os da matriz e filiais europeias, com a adoção de programas de demissão voluntária (iii) fortalecimento de vínculos com os clientes, com o fornecimento de soluções completas - equipamentos, softwares e serviços de informática - como forma de fortalecer sua posição competitiva nos mercados -> criação de centros internacionais de desenvolvimento de soluções para a indústria (troca de experiências), sendo que há, no Brasil, dois no RJ (telecomunicações e petróleo) e um em SP (varejo e atacado) (iv) terceirização na produção de disquetes - dos seus softwares (GM 25/4/95).
Dimensão Comercial	* Concentra seus negócios nos computadores e periféricos de grande porte, e serviços.	<p>* Duas características marcam sua inserção comercial: (i) com o fim da reserva de mercado (PNI) procura penetrar em mercados antes restritos - computadores de pequeno e médio portes - sendo que esta diversificação tem um caráter eminentemente comercial, na medida em que optou-se pela importação da maior parte dos produtos - cuja produção local teria sido considerada economicamente viável somente para alguns produtos (ii) reforçar e diversificar a área de serviços, que em 93 faturou US\$ 225 milhões (aprox. 13% do fat. total) .</p> <p>* Não há indício de que o incremento de exportações faça parte de suas estratégias - que no período 90/93 giraram em torno de US\$ 200</p>

	<p>milhões/ano, ou 13% do faturamento médio do período. Ainda que a planta brasileira seja a base mundial na fabricação de certos modelos de <i>mainframes</i>, o grupo teria como prioridade estratégica o mercado local.</p> <p>Por outro lado, no que se refere ao segmento de PCs, pretende-se direcionar boa parte da produção local (40-50%) ao Mercosul.</p> <p>* O desenvolvimento de <i>softwares</i> - incluindo parcerias com empresas locais - é tido como uma fonte para o crescimento do grupo no país. A produtividade local seria 20% maior que a média internacional.</p>
--	--

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Na segunda metade dos anos 80 a IBM vê-se despreparada para os novos padrões de concorrência do setor - tendências tecnológicas e de mercado, como: difusão de padrões não proprietários, <i>commoditização</i>, difusão de sistemas abertos. A rigidez e o "gigantismo" do grupo entram em choque com a flexibilização das novas condições de mercado. Uma reação mais consistente só viria nos anos 90.</p>	<p>* Em 92 é proposta uma reestruturação radical com corte de pessoal e descentralização da gestão dos negócios - criação de unidades autônomas - que, com a troca de <i>chairmen</i> (Isai Akers, entra Gestner), é amenizada, concentrando-se mais no enxugamento de pessoal (40 mil em 94). Da proposta inicial vingou somente a criação da IBM Personal Computer Company, unidade direcionada a penetrar de forma agressiva no mercado e PCs.</p> <p>* Em termos de negócios, está buscando reduzir a dependência dos computadores de grande porte (<i>mainframes</i>), com a expansão para a área de integração de sistemas, com o oferecimento de soluções completas para indústrias específicas (maior proximidade com cliente, quer cristalizar a demanda, agora não mais pelo monopólio do <i>hardware</i> e <i>software</i>, mas pela qualidade dos serviços), mesmo que implique a necessidade de incorporar plataformas de <i>hardware</i> de marcas concorrentes. Tem-se que trabalhar mais com computadores de arquitetura aberta, com uma participação mais ativa nos mercados de cliente/consumidor.</p> <p>* Contrariando suas tradições históricas, a recente reestruturação incluiu uma política de parcerias com outros grupos - o que é quase uma imposição no setor, dados os altos gastos e riscos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Destaque-se um acordo feito com a Apple e a Motorola, em 91, para o desenvolvimento de um novo padrão de <i>hardware</i> e <i>software</i>, de forma a concorrer com as líderes atuais Intel e Microsoft. A aquisição da Lotus (GM 13/6/95) também consiste no esforço de concorrer no segmento de <i>software</i> com a líder Microsoft.</p>
Estratégia Local	<p>* Forte especialização produtiva/comercial - segmento de grande porte, os <i>mainframes</i> - devido às restrições impostas pela PNI.</p>	<p>* Com as mudanças institucionais no setor de informática, o grupo passou a tentar reproduzir no país o mesmo grau de diversificação intra-setorial que apresenta globalmente, ou seja: passando a oferecer sistemas de pequeno e médio portes - incluindo minicomputadores, PCs, periféricos e <i>softwares</i> - além de uma crescente ênfase em serviços (oferecimento de soluções completas para os clientes).</p>

4 - Avaliação

A falta de informações mais específicas a cerca do seu comportamento global ao longo dos anos 80 dificultam precisar o impacto no grupo da mudança no quadro macroeconômico e institucional. No entanto, pode-se perceber claramente um forte dinamismo no início dos anos 90, principalmente em termos de uma redefinição de sua estrutura patrimonial local, com a revisão de sua política de associações - feitas no período de vigência da Política Nacional de Informática (PNI). A IBM procurou obter o controle acionário de empresas nas quais possuía algum tipo de associação local e que estavam inseridas nos mercados mais relevantes do setor.

Essa política é uma reação clara à mudança no cenário institucional do setor, na medida em que abriu espaço para uma ação mais incisiva do grupo em diversos segmentos de mercado - cujo acesso era restrito antes do fim da PNI. Por outro lado existem poucas informações sobre o impacto desta nova realidade na base produtiva local. Há indícios de que num primeiro momento não teria havido um "encolhimento" desta, com a redução da agregação local de valor. Pelo contrário, sua linha de produtos em 93 - considerada competitiva - seria a mesma do período de vigência da PNI, e ter-se-ia a intenção de produzir localmente de algumas linhas microcomputadores, placas e *notebooks*. Pouco sabe-se também sobre a profundidade do seu processo de reestruturação, em especial de investimentos em modernização produtiva.

O que existe de concreto é que as oportunidades abertas pela liberalização e desregulamentação do setor de informática, em termos de novos mercados passíveis de serem explorados pelo grupo, têm tido um maior impacto na sua dimensão comercial. Vale dizer, a penetração de mercados antes restritos deu-se pela importação de produtos finais. Recentemente o início na produção local de PCs, com vistas ao abastecimento do Mercosul poderia estar indicando, ao contrário, uma ênfase produtiva. Porém, não temos elementos para verificar em que medida essa produção é efetivamente local ou não, vale dizer, identificar o seu grau de nacionalização. Uma redução na importação de produtos finais, com sua produção local, poderia estar sendo acompanhada por um volume crescente de importações de componentes, principalmente os de maior valor agregado - maior conteúdo tecnológico-intensivo. Outro aspecto a considerar, no que diz respeito à base produtiva da IBM Brasil, está na tendência mundial - e do próprio grupo - da perda de espaço no segmento de *mainframes* (a produção mundial caiu de 4700 para 2800 unidades no

período 88/93, um reflexo do desinteresse da demanda, Exame 6/07/94), que tem sido o forte da produção local.

Podemos concluir, destacando os seguintes pontos: (i) supõe-se um bom desempenho de mercado ao longo dos anos 80 e 90, a partir da significativa evolução do seu faturamento - dado contábil-financeiro disponível mais relevante; (ii) a temporalidade do seu ajuste parece fortemente marcada pelo ponto de ruptura dado nos anos 90; (iii) há indícios de que a especialização local na produção de *mainframes* - por conta da adequação do grupo à PNI - associado à sua condição de quase monopolística neste segmento (suas principais concorrentes internacionais não possuíam uma base produtiva local e o padrão de concorrência aqui vigente era distinto do padrão internacional, dado que os nossos *mainframes* não sofreram a pressão competitiva de equipamentos de menor porte e mais potentes) lhe possibilitou manter uma base produtiva local relativamente competitiva em termos internacionais; (iv) por conta disso a abertura parece não ter implicado numa redução da base produtiva local, basicamente especializada neste segmento específico; (v) por outro lado, a abertura e desregulamentação do setor implicaram a possibilidade de atuação em novos mercados que são extremamente dinâmicos (os PCs, por exemplo), o que tem implicado num impacto maior sobre sua dimensão comercial, leia-se aumento de importações de produtos finais, num primeiro momento e ,com a produção local num segundo momento, a provável ampliação na importação de componentes - com a "montagem" nas unidades brasileiras (vi) as estratégias do grupo parecem voltadas prioritariamente para o mercado local e/ou regional (Mercosul, especialmente com a perspectiva da ampliação nas exportações de PCs).

Grupo Philips

Grupo holandês fundado em 1891, teve sempre uma inserção diversificada na eletrônica. Iniciou a internacionalização de sua produção através de exportações e, posteriormente, adotou a estratégia de implantar unidades produtivas em outros países, dada a disseminação das políticas nacionais de substituição de importações.

Até os anos 80 seu crescimento foi marcado pelo dinamismo⁴², com forte presença em diversos segmentos da indústria eletrônica - que lhe permitiu um desenvolvimento sinérgico, na medida em que, por exemplo, os resultados do P&D poderiam ser apropriados por várias divisões do grupo; haveria um mercado interno (os produtos finais) capaz de alavancar o desenvolvimento de certos produtos (intermediários) etc - caracterizando o grupo como um grande conglomerado mundial. Porém, ao longo dos 80 deparou-se com a forte concorrência dos japoneses, em especial na eletrônica de consumo, e a estagnação no crescimento de alguns mercados, o que comprometeu a sua lucratividade.

O grupo Philips está no Brasil desde os anos 20. Sua inserção no país foi marcada por uma forte diversificação dentro da eletrônica. Atualmente possui a seguinte divisão de negócios, com a respectiva participação no faturamento (92) (i) Eletrônica de Consumo - aparelhos de som, televisores, videocassetes, auto-rádios e toca-fitas - 43.61%; (ii) Componentes Eletrônicos - cinescópios, componentes e capacitores - 24.46%; (iii) iluminação - lâmpadas e luminárias para uso profissional e residencial - 10.63% (iv) Eletrodomésticos - 12.76%; (v) Área Médica - 8.51%.

1 - Comportamento nos anos 80

Não foram obtidas informações suficientes para caracterizar seu comportamento ao longo dos anos 80.

⁴² Seu dinamismo tecnológico está refletido no desenvolvimento/criação de uma série de produtos, hoje universalmente disseminados: tubos eletrônicos de raios catódicos e aperfeiçoamento dos tubos de raio X; a fita cassete, o video cassette, o aparelho de cd (desenvolvido em parceria com a Sony).

2 - Comportamento nos anos 90

Procura explorar as novas oportunidades de mercado dadas pela abertura e desregulamentação, principalmente nos setores de informática e telecomunicações. Além disso tem procurado integrar-se mais às estratégias globais da matriz, internacionalizando a produção local de algumas linhas de produtos.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	1 176.6	1 174.1	1 762.3	1 579.4	1 286.2	940.1	1 028.7	1 692.3
N. de Empregados	19 154 ²	18 613 ²	18 235 ²	17 585 ²	12 077 ²	8 499	9 632	9 454
Fat./Emp. (US\$ mil)	61.4	63.1	96.6	89.8	106.4	110.6	106.8	179.0
Exportações ³	nd	100.0	100.0	nd	nd	85.0	98.0	nd
Investimentos	nd	65.0	85.0	110.0	100.0	85.0	41.0	nd

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números; 2º Relatório Parcial, v.XII.

(1) Dados consolidados pelo autor, para Philips (SP) e Philips da Amazônia (AM).

(2) Estimativas a partir de dados extraídos dos meios de comunicação e de declarações de dirigentes do grupo; o Investimento está em seu sentido econômico, e não no contábil.

(3) Fonte: 2º Relatório Parcial, v.XII, a partir de dados fornecidos pelo próprio grupo.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	<p>Reestruturação frente ao novo quadro de abertura da economia:</p> <p>* Produtiva/Comercial: (i) desativação de linhas de produtos - transistores, diodos, circuitos integrados, rádio gravadores, rádio relógios e modelos portáteis - que passaram a ser importados - (ii) complementação do mix de produtos internos com M - p.ex, televisores com tela de cristal líquido (iii) desverticalização - não há mais produção própria de alto-falantes, partes e peças metálicas, rolamentos, fundição de alumínio e estamparia (iv) racionalização produtiva, e investimento na modernização de plantas (US\$ 300 milhões) (v) especialização.</p> <p>* Organizacionais: (i) descentralização - redução dos departamentos de 16 p/7; criação de 8 unidades de negócio centralizadas, operando funções</p>

		<p>de compras, contabilidade etc, em substituição a 23 órgãos centrais (ii) redução dos cargos e hierarquias (12 p/ 7); corte de pessoal (iii) investimento em RH: políticas de incentivo aos funcionários (iv) programas de qualidade, com a obtenção de certificados ISO 9000, 9001 e 9002; melhorias - redução do número de refugos de 6000 p/ 2240 ppm (partes por milhão); redução dos estoques de 12% p/ 6% do volume de vendas.</p> <p>* Tecnologia: (i) poucas informações secundárias (ii) sabe-se sobre um desenvolvimento bem sucedido de um software para a linha de televisores.</p> <p>* Especialização em certos segmentos visando alavancar exportações: (i) componentes - transformação da planta de cinescópios (São José dos Campos) na maior unidade produtora em nível mundial, investindo-se US\$ 41 milhões (92/94) para um produção de 5 milhões de unidades (30% p/X); concentração da produção mundial de resistores na unidade de Ribeirão Pires (já detinha 50% da produção mundial), o que implicou investimentos de US\$ 10 milhões e o fechamento de fábricas nos EUA, Alemanha e Taiwan - deseja-se produzir 7 bilhões de unidades/ano (70% p/X) (ii) utilidades domésticas - a Walita foi escolhida para ser a fornecedora mundial de centrifugas (X de 85% da produção anual de 600 mil peças) e liqüidificadores (iii) iluminação - concentração da produção latina no Brasil, com priorização somente de linhas competitivas internacionalmente, o que já implicou o fechamento de duas plantas (São Roque e Feira de Santana) -> em 93 essa divisão exportou 25% do seu faturamento. Inv. de US\$ 5 milhões na unidade de Recife para exportar 25 milhões de lâmpadas p/ os EUA, e inv. de US\$ 15 milhões em 94/95 para melhoria de qualidade.</p>
Dimensão Comercial	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Diversificação no novo quadro de liberalização da economia: (i) telefonia celular - disposição de comercializar aparelhos importados e, talvez, posterior produção local (não há maiores informações) (ii) consultoria em informática (iii) telefonia privada - associa-se ao grupo Bamerindus (iv) informática - importação de monitores da Philips Taiwan. Note-se que esta diversificação se dá em segmentos chaves, fortemente atingidos pela liberalização: informática e telecomunicações.

3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Com a conformação de um novo padrão internacional de concorrência - o fortalecimento de novas tendências tecnológicas e a emergência de novos vencedores (japoneses e coreanos) - o grupo Philips tem uma sensível redução na sua	* Forte reestruturação (Operação Centunon): com o objetivo central de preservar somente as atividades lucrativas e/ou promissoras, enxugando a estrutura do grupo em todas as demais áreas. Assim: (i) corte de 55000 empregos (esperava-se uma economia de US\$ 1.2 bi/ano (ii) retração em setores considerados problemáticos - computadores, semicondutores e

	lucratividade. Sua reação virá só no início dos 90.	eletrodomésticos (iii) redução das linhas de produtos (iv) investimento de US\$ 2.5 bi em desenvolvimento tecnológico (v) política de alianças estratégicas. * Busca de se pensar a competitividade grupo em termos globais e não nacionais - implica no fechamento de plantas e na definição de centros regionais de produção e distribuição. Espera-se que até o final dos 90's 80% dos seus produtos sejam desenvolvidos globalmente e confeccionados em apenas alguns centros de produção (GM 20/06/95). * Conseguiu-se reverter um prejuízo de US\$ 2.5 bi, alcançando-se um lucro de US\$ 1.1 bi em 93.
Estratégia Local	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Posição local do grupo frente as suas estratégias globais: tendência de constituição no país de centros de fornecimento internacional para certos produtos - p.ex., componentes, utilidades domésticas e iluminação. Nas demais linhas a prioridade é o mercado interno - com o espaço estratégico para X no âmbito do Mercosul. * Aproveitamento de novas oportunidades de mercado, dados pela abertura: informática e telecomunicações.

4 - Avaliação

Da mesma forma que no caso da IBM, a inexistência de informações precisas que possibilitem caracterizar o comportamento da Phillips ao longo dos anos 80, dificulta uma análise precisa do ponto de ruptura estratégico do grupo. Porém, as informações pertinentes aos anos 90 não deixam dúvidas quanto ao forte impacto da mudança no cenário macro sobre suas estratégias e desempenho. De fato, houve uma convergência entre a reestruturação global do grupo e as mudanças macro-institucionais locais que, em conjunto, determinaram o ajuste da Phillips no Brasil.

Prontamente notamos que os nos anos 90 (até 93) houve uma significativa queda no seu faturamento - o principal dado contábil-financeiro disponível - explicitando dificuldades de mercado neste novo contexto. Sua reestruturação foi profunda, marcada por um forte impacto em sua base produtiva local - com desativação de linhas de produtos, desverticalização, investimentos em modernização, corte de pessoal etc - e, em decorrência, por uma alteração no *mix* ofertado localmente, com ampliação na importação de produtos finais. Procurou-se uma especialização na produção de produtos capazes de serem competitivos internacionalmente - na sua maior parte são componentes e utilidades domésticas, caracterizados por estarem em segmentos de menor valor agregado. Por outro lado, buscou-se aproveitar as novas oportunidades de mercado postas pela desregulamentação e abertura, especialmente em setores como informática e telecomunicações.

Concluindo: (i) o ajuste global da Phillips priorizou a racionalização de suas atividades em nível internacional e os mercados de ponta tecnológica, como forma de reverter a deterioração de sua lucratividade por conta do aumento na concorrência em seus mercados principais - em especial a eletrônica de consumo; (ii) seu ajuste local foi condicionado pela reestruturação internacional e pela liberalização; (iii) e marcado pelo enxugamento de atividades produtivas com a eleição de áreas de negócio mais promissoras - especialização e internacionalização de segmentos produtivos locais - e definição de novos rumos estratégicos, que incluem a substituição de produção local por importações, atualização de certas linhas de produtos, entrada em novos mercados etc; (iv) a temporalidade do seu ajuste está fortemente relacionada à lógica geral do que seria a reestruturação das ETs nos 90; (v) por fim, seu padrão de inserção parece priorizar, crescentemente, o mercado internacional.

Grupo Siemens

Grupo alemão fundado em 1847, internacionaliza sua produção ainda no século XIX. Atua na eletro-eletrônica, com destaque para o segmento de equipamentos de geração de energia e telecomunicações. A maior parte das suas atividades concentram-se na Europa (75% do faturamento) ou, mais especificamente na Alemanha (50%).

O grupo apresenta o seguinte perfil setorial, por conjunto de negócios: (i) Telecomunicações - a sua divisão de redes de comunicação pública (OEN), é a maior em termos de faturamento, sendo a 3ª maior produtora mundial de equipamentos de telecomunicações (atrás da Alcatel e AT&T); (ii) Energia - divisão KWU; (iii) Microeletrônica - responsável por pesquisas (em *chips*, por exemplo) que visam sustentar a capacidade produtiva de outros segmentos do grupo: estratégia de integração vertical que garantiria o suprimento de componentes de alta complexidade tecnológica; (iv) Computadores - adquire a Nixdorf, 2ª maior fabricante de computadores na Europa; essa nova divisão tem tido dificuldades em definir algum perfil de liderança nos mercados onde atua; (v) Equipamentos Médicos - divisão "superavitária"; (vi) Automação Industrial - fruto da política de diversificação dos anos 80, tem conseguido bons resultados; (vii) Eletrônica Embarcada - área de expansão estratégica; em 88 foi adquirida a Bendix Electronics, uma importante empresa do setor; (viii) Sistemas de Transporte - divisão de boa lucratividade; (ix) Sistema de Iluminação - sua divisão, a Osram, tem bom desempenho; (x) Fios, Cabos e Fibra de Vidro - divisão com resultados positivos.

Inicia suas atividades no país ainda no século XIX. A partir do Plano de Metas (1956-61) cria e expande uma base industrial para a produção de equipamentos e materiais para o setor elétrico. Atualmente a Siemens S.A. é a principal empresa do grupo do país, operando nas áreas de bens de capital (motores, geradores etc), materiais elétricos e equipamentos médico. Tem também o controle acionário da Siemens Automotiva - autopeças - da Insat - sistemas de alta tensão (transmissão de energia) - e da Icotron/Coelma - componentes eletrônicos. Outras unidades importantes, cuja propriedade do capital concentrada-se na Alemanha, são: a Osram - lâmpadas - e a Tusa - transformadores. A Siemens S.A é o núcleo gerencial efetivo, que coordena as atividades do grupo no país.

1 - Comportamento nos anos 80

As poucas referências sobre o seu desempenho nos anos 80 permitem apenas indicar que priorizou-se: (i) a busca de reduzir a dependência da demanda pública; (ii) o incremento das exportações.

2 - Comportamento no anos 90

A abertura econômica e as mudanças institucionais, como o fim da reserva de mercado no setor de informática, teriam estimulado uma diversificação de mercados, com priorização da esfera comercial, via importações.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento Internacional ¹	nd	27 500.0	34 100.0	32 600.0	37 300.0	44 800.0	49 100.0	nd	nd
Faturamento Brasil	241.0	326.4	358.5	384.2	306.0	231.6	260.7	290.3	437.1
Faturamento Brasil/Int. (%)	nd	1.18	1.05	1.18	0.80	0.51	0.53	nd	nd
Patrimônio Líquido	135.7	148.8	159.1	161.5	96.5	111.4	121.0	143.1	319.7
Lucro Líquido	30.1	12.0	18.7	10.9	4.3	- 38.9	- 1.8	20.8	62.7
Rentabilidade do Patrim. (%)	22.2	8.1	11.8	6.8	4.4	- 34.9	- 1.5	14.5	19.6
Rentabilidade das Vendas (%)	12.5	3.7	5.2	2.9	1.3	- 16.1	- 0.4	7.1	14.3
Liquidez Geral	1.65	1.70	1.68	1.52	1.28	1.22	1.17	1.34	1.0
Endividamento Geral (%)	37.0	34.0	35.3	40.2	51.2	45.3	45.1	41.9	45.2
Endividamento de LP (%)	6.0	3.0	4.8	8.4	8.5	3.5	3.3	7.2	4.5
N. de Empregados	nd	nd	5 154	5 170	5 142	4 503	4 237	3 797	3 280
Fatur./Emp (US\$ mil)	nd	nd	69.6	74.31	59.5	47.8	59.7	72.3	125.3
Exportações	18.1	24.3	26.1	29.0	34.3	39.8	65.0	59.0	nd

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referentes à Siemens S.A.

(1) Estimativa para o total do grupo - Fonte: 2º Relatório Parcial, v.XII

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/	* Não existem informações	* Aquisição do controle acionário da Maxitec, em 93, através de um aporte de capital que
Desinvestimentos	específicas na fonte de pesquisa.	faz sua participação aumentar de 49% para 80% - resultado direto da liberalização.

		<p>* <i>Joint venture</i> com o grupo Ficap/Marvin para produzir fios e cabos - Ficap S.A.. Busca de racionalização. Market-share: 22% do segmento de cabos telefônicos, 32% de cabos elétricos e 18% de fios esmaltados.</p> <p>* Em 94 a Bosch-Siemens H. GmbH - associação para a área de eletrodomésticos dos grupos alemães Siemens e Bosch - adquire o controle da Continental 2001 (US\$ 115 milhões), líder no mercado brasileiro de fogões. O plano de investimento (95/99) é de US\$ 112 milhões (GM 19/12/94)</p> <p>* Em 94, os investimentos ficaram em US\$ 35 milhões (FSP 30/11/94)</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não existem informações específicas na fonte de pesquisa.	<p>* Efeitos da liberalização: (i) investimentos limitados na área produtiva (ii) esforço para aumentar qualificação - das 10 plantas, 5 possuem ISO 9001, e outras 5 estão em fase de certificação (iii) não há dados em fontes secundárias sobre desverticalização e redução do grau de nacionalização dos produtos (iv) não há informações sobre mudanças organizacionais.</p> <p>* <u>Mudança Organizacional</u>: (i) busca de maior proximidade com clientes, oferecendo "soluções completas" (ii) com isso montou-se uma nova unidade, a Soluções Tecnológicas Integradas (94), para toda a parte eletro-eletrônica de uma fábrica (iii) reduziu-se custos em 20% e tempo de atendimento ao cliente em 30% (GM 6/3/95)</p> <p>* <u>Equipamento Médicos</u>: inv. de US\$ 2 milhões para aumentar em 50% a cap. produtiva. A divisão brasileira será fornecedora mundial de equipamentos de raio X odontológico.</p> <p>* Os planos de investimento da Equitel para 94 incluíam US\$ 25 milhões para o aperfeiçoamento do processo produtivo e US\$ 12 milhões para P&D e treinamento de pessoal.</p>
Dimensão Comercial	* Não existem informações específicas na fonte de pesquisa.	<p>* Dada a amplitude dos produtos ofertados é difícil fazer uma caracterização precisa. Porém, pode-se afirmar que o <i>mix</i> de produtos/setores priorizados alterou-se: (i) aproveitamento das oportunidades abertas com o fim da reserva de mercado na informática (ii) reforço das linhas de produtos não dependentes dos gastos governamentais - o peso destes no faturamento caiu de 60% p/ 35% (iii) busca do mercado externo como alternativa à estagnação interna (iv) racionalização, no segmento eletrônico visando o aumento de produtividade para enfrentar os importados - p.ex. a Icotron está se concentrando na produção de capacitores para ganhar escala e, assim, competitividade.</p> <p>* <u>Bens de Capital, Material Elétrico e Geração de Energia</u>: atua com uma ampla gama de equipamentos e materiais elétricos - hidrogeradores, motores, turbinas a vapor, fios e cabos, disjuntores etc. A retração do investimento privado e a crise das finanças públicas têm dificultado este segmento.</p> <p>* <u>Autopeças</u>: tem pouco peso financeiro. Sua importância estratégica está na possibilidade de introduzir no país um segmento de ponta do grupo - a eletrônica embarcada.</p> <p>* <u>Componentes Eletrônicos</u> - sua fabricação de comp. elet. passivos (capacitores, resistores etc) foi fortemente afetada pela abertura, pois as montadoras passaram a buscar componentes no exterior. A unidade de Manaus (Coelma) reduziu pessoal de 680 (90) p/ 160 (92), ocupando apenas 25-30% de sua capacidade.</p> <p>* <u>Equipamentos Médicos</u>: (i) em 94, o Brasil faturou US\$ 49 milhões (39% do total na A.L.) (ii) 60% das vendas são de produtos importados (iii) espera-se um crescimento das X. de US\$ 2.1 milhões (94) para US\$ 4.8 milhões (96). (GM 28/4/95)</p> <p>* <u>Telecomunicações</u> - atua através do licenciamento de tecnologia à Equitel, devido às restrições da atuação de ETs no setor. A composição acionária, definida em 87, coloca 70% do capital votante para nacionais. Em 93, 30% do seu faturamento vieram das centrais de comutação. Sua linha diversificou-se: fax, telefones, sistemas para dados telefonia</p>

	<p>celular (c/ Motorola). As X representaram 4,3% do faturamento.</p> <p>* <u>Automação Industrial</u>: devido à PNI, também atuava com licenciamento de tecnologia a Maxitec. Em 93 passa a controlar 80% do seu capital. Poderá ampliar sua linha de produtos com importações, dada a abertura - p. ex. CLPs, computadores industriais, redes industriais de comunicação digital, analisadores de gases e líquidos, raios x para automação de metalurgia etc - triplicou seu faturamento em 93, já que anteriormente só vendia CLPs e CNNs.</p>
--	---

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Procura expandir e diversificar suas atividades para além de sua área de maior concentração de negócios - equipamentos e mat. elétricos e telecomunicação - porém, de forma vinculada ao seu <i>core competence</i>: (i) insere-se nos mercados de eletrônica embarcada, microeletrônica, automação industrial etc (ii) aproveita recursos superavitários em novos segmentos de mercado e mercados regionais promissores p.ex., constitui, do nada, uma sólida base produtiva em automação industrial e processamento de dados, ao longo da década. Busca um desenvolvimento sinérgico de suas atividades: p. ex, os investimentos em microeletrônica - chips - deram/dão prejuízo, porém a solidificação deste segmento é fundamental para fortalecer sua posição no mercado de telecomunicações, onde é o 3º grupo do mundo.</p>	<p>* Vem mantendo um trajetória relativamente segura para se consolidar como grande conglomerado eletrônico, de forte diversificação - vinculada às suas principais áreas de negócio e competência. Seu sucesso dependeria: (i) tornar lucrativas as operações com semicondutores e microcomputadores (ii) reduzir a dependência do mercado alemão (iii) desenvolver uma estrutura organizacional eficiente (iv) traduzir melhor a liderança tecnológica em liderança de mercado.</p> <p>* Tem explorado as privatizações e aumentos de gasto com infra-estrutura no Leste Europeu (em especial a ex-RDA), para ampliar sua fronteira de negócios. Dos US\$ 24 bilhões previstos para investimentos do grupo no período 92/95, de US\$ 3 a 5 iriam para a antiga RDA. Pretende, também, ampliar sua posição no crescente mercado asiático. Planejam-se US\$ 3.28 milhões em investimentos até o ano 2000 - 1/3 na China (GM 16/02/95).</p>
Estratégia Local	<p>* Diante das condições desfavoráveis - instabilidade e redução dos investimentos públicos e privados - a Siemens partiu para um tipo de ajuste "defensivo", onde: (i) procurou reduzir a dependência da demanda estatal - problematizada ainda mais pela questão dos atrasos de pagamentos; (ii) voltou-se para os mercados externos.</p>	<p>* Com a mudança nas condições locais - por exemplo, o fim da PNI - abriram-se novas oportunidades de mercado para o grupo. Sua diversificação tende a aproximar as áreas de negócio no país do seu formato internacional. Porém, até o momento a dimensão comercial, representada por um incremento de importações, tem sido privilegiada com relação à dimensão produtiva.</p>

4 - Avaliação

Os indicadores contábeis do grupo permitem concluir: (i) houve uma significativa queda na participação do faturamento local no total do grupo, talvez devido às limitações de sua ação em áreas de peso em suas atividades internacionais, como telecomunicações e ramos da informática (até 92, protegidos pela PNI); (ii) no início dos 90 houve uma queda de faturamento, que ainda assim, mostrou-se satisfatório ao longo do período; (iii) apesar de apresentar uma boa liquidez geral, os

níveis de endividamento geral estiveram quase sempre acima do limite de risco (35%); (iv) por fim, os indicadores de rentabilidade tiveram um comportamento declinante no período, chegando a resultados negativos no início dos 90.

As poucas informações acerca de seu desempenho nos anos 80 dificultam a percepção da profundidade de sua ajuste nos anos 90. Do ponto de vista produtivo nota-se um movimento de reestruturação ainda tímido, talvez porque sua base produtiva local esteja assentada primordialmente no fornecimento de equipamentos e componentes para o setor elétrico, cuja retomada de investimentos públicos e privados ainda não foi suficiente para indicar uma recuperação do setor. Por outro lado as oportunidades abertas com a desregulamentação de setores como a informática e telecomunicações, onde o grupo tem uma boa inserção internacional, em paralelo à liberalização da economia, têm motivado uma diversificação à áreas vinculadas os seus principais núcleos de negócio e competência, com redirecionamento do *mix* ofertado internamente - ênfase nas importações.

Portanto são dois os efeitos mais imediatos da abertura comercial sobre o grupo: (i) desestímulo à produção local em segmentos onde é pouco competitivo, como em componentes eletrônicos - motivando também uma racionalização produtiva, com a eleição de certas linhas capazes de serem competitivas; (ii) estímulo à penetração em mercados de telecomunicação e automação industrial, com o aumento das linhas de produtos ofertadas, só que via importações. Busca também um direcionamento para os mercados externos em segmentos onde sua produção local mostra-se competitiva, como em equipamentos elétricos.

É importante notar que as perspectivas futuras de sua inserção no país dependem crucialmente de sua integração nas estratégias globais do grupo e de características específicas dos segmentos onde atua. Assim, por exemplo, no segmento de equipamentos elétricos pesados a manutenção de uma base produtiva local talvez se justifique pela necessidade técnica de proximidade do usuário e pelas dificuldades de transporte do produto final; já em segmentos do setor eletrônico a opção entre produção local e importação torna-se mais complexa em seus desdobramentos futuros, ainda que os indícios iniciais do seu ajuste parecem colocar a opção estratégica da Siemens mais voltada à priorização de sua dimensão comercial em detrimentos da dimensão produtiva.

3.3.3 - Setor Bens de Capital

Grupo Asea Brown Boveri (ABB)

O grupo ABB surge em 1987, a partir da fusão dos grupos Asea - sueco, fundado em 1883 - e Brown Boveri - suíço, fundado em 1891. Tais grupos tinham uma forte inserção nas indústrias de material elétrico pesado e de equipamentos eletrônicos. Com a fusão a ABB tornou-se o maior grupo do mundo na indústria de material elétrico pesado. É fortemente internacionalizada, possuindo 1000 empresas em 140 países.

O grupo Asea enfrenta a crise energética e a perda de dinamismo no crescimento dos países desenvolvidos - em especial da demanda pública - promovendo uma forte reestruturação (anos 80). Diversificou seu *mix* produtivo com ênfase em produtos de ponta tecnológica, com destaque para bens de capital demandados para efetivar a reestruturação produtiva em outras indústrias - que melhorassem a eficiência na transmissão da eletricidade, conservassem energia e protegessem o meio ambiente. Promoveu um enxugamento de áreas não lucrativas e de pessoal. Vinha desenvolvendo um braço financeiro como alternativa para aplicações e financiamentos.

Os anos 80 também trouxeram mudanças no grupo Brown Boveri. Procurou reestruturar-se, reduzindo sua estrutura burocrática e a dependência das encomendas públicas por equipamento elétrico pesado. Buscou direcionar-se para outros ramos eletrônicos próximos

O grupo Asea instala-se no país em 1951, produzindo equipamentos elétricos. O grupo Brown Boveri chega ao Brasil em 1957, com a produção de hidrogeradores de forças e motores especiais.

1 - Comportamento nos anos 80

No final dos anos 70 o grupo Asea ganha uma concorrência para o fornecimento de equipamentos elétricos para o projeto Itaipu. Com isso consegue ter um desempenho satisfatório em meio à crise do início dos 80. Procurou diversificar-se e reduzir sua dependência da demanda estatal. Associou-se à Weg e à Mineradora Corumbaense, porém continuou concentrando atividades no

segmento de equipamento elétrico, ficando totalmente dependente das encomendas públicas (80% dos pedidos).

O grupo Brown Boveri atravessa os anos 80 - até a fusão em 87 - pressionado pela redução na demanda de bens de capital, pela falta de pagamento das estatais, e pelo ônus financeiro em decorrência das altas taxas de juros. Como reação trás ao país seu braço financeiro - BB Finance Corp, que associa-se ao nacional Attual - para dinamizar seus ganhos no mercado financeiro. Também reduz o fluxo de investimentos - de US\$ 30 milhões/ano nos 70 para US\$ 2 e 10 milhões, em 82 e 83. Procurou diversificar sua linha de produtos, em direção à eletrônica e aos mercados privados.

2 - Comportamento nos anos 90

Nos ano 90 a ABB busca ajustar-se a sua própria criação, num primeiro momento, para, posteriormente, ampliar sua capacidade competitiva nos mercados considerados estratégicos para o desempenho do grupo. Há um forte processo de modernização produtiva que, todavia, não parece apresentar perspectivas de um maior aprofundamento no futuro. Isto porque o grupo já dispõe de uma capacidade instalada que, com poucos investimentos, pode duplicar, excedendo em muito a capacidade de absorção do mercado - isto para os segmentos onde sua inserção já é tradicional, ou seja, dos equipamentos elétricos. Por outro lado seu recente desempenho no segmento de eletrônica industrial - robôs, outros equipamentos de automação, controladoras etc - tem sido positivo, ainda que seja muito cedo para avaliações mais definitivas sobre sua importância no comportamento futuro do grupo.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Desempenho Global do Grupo ABB (1988 - 1993)

	88	89	90	91	92	93
Faturamento (US\$ bilhões de 93)	22	24	31	31	31	28
Número de Empregados (milhares)	167	189	215	214	213	206
Faturamento/ Empregado (US\$ mil de 93)	131.7	127	144.2	144.9	145.5	135.9
P&D/ Faturamento (%)	6.7	6.7	6.1	7.9	7.9	8.2
Lucros (US\$ bilhões de 93)	nd	0.7	0.7	0.6	0.5	0.1
Ranking Mundial (todos os setores)	nd	43 ^o	35 ^o	35 ^o	33 ^o	38 ^o

Fonte: 2^a Relatório Parcial de Pesquisa - volume V, p.26.

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86 ²	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	114.0	198.3	242.3	234.5	263.5	259.9	275.8	513.2	517.8
Patrimônio Líquido	58.6	70.8	69.0	nd	56.9	100.8	nd	159.3	192.2
Lucro Líquido	4.2	14.8	- 31.0	nd	13.6	5.1	nd	21.9	- 2.6
Rent. do Pat. (%)	7.2	21.0	0.0	nd	24.0	5.0	nd	13.7	- 1.3
Rent. das Vendas (%)	3.7	7.5	0.0	nd	6.2	2.2	nd	4.3	- 0.6
Liquidez Geral	1.26	1.44	0.87	nd	0.94	0.92	nd	1.20	1.16
Endivid. Geral (%)	61.0	53.0	69.1	nd	61.5	60.5	nd	57.5	59.4
Endivid. de LP (%)	18.0	11.0	1.2	nd	15.3	27.1	nd	22.6	16.6
N. Empregados	nd	nd	3 476	3 700	2 495	2 667	2 859	3 489	3 278
Fat./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	69.7	63.4	105.6	100.7	99.8	161.7	162.2
Ranking Exame	299	160	151	197	134	114	128	57	110

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referentes à Asea Brown Boveri Ltda.

(2) Os anos de 86 e 87 referem-se ao grupo Brown Boveri.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* Em 88 surge no país a ABB.</p> <p>* Investimentos: (i) adquire a participação da AEG Kanis na AKZ Turbinas (88) (ii) em 89 absorve a Combustion Engineering.</p> <p>* Desinvestimentos (89) : vende instalações de Itapavi (ii) vende a Blindex Brown Boveri para a Westinghouse.</p>	<p>* Em 89/90 implantação de uma nova unidade de produção de transformadores (US\$ 2 milhões), junto à fábrica de Guarulhos.</p> <p>* Em 91 incorpora duas coligadas: (i) ABB Aprel - medidores de energia (ii) ABB Flak - equipamentos de proteção ambiental</p> <p>* Em 92, compra as restantes 75% do capital da AKZ.</p> <p>* Assume o controle da Automaz Sistemas e Instrumentos de Controle - equipamentos computadorizados para o controle de processos industriais - investe na produção local deste tipo de equipamento dado o fim da reserva de mercado na Informática.</p> <p>* Os investimentos senam feitos com recursos próprios.</p> <p>* <u>Perspectivas</u>: (i) não se vislumbram grandes investimentos em ampliação da capacidade produtiva. O grupo tem 6000 MWA/ano - podendo chegar facilmente, com poucos investimentos a 12000 MWA/ano - diante de um mercado de 3500 e 2600 MWA, em 90 e 91, respectivamente (ii) porém, existe a intenção de se investir US\$ 120 milhões (95:99) em treinamento de pessoal e aquisição de máquinas.</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Reestruturação produtiva: em 88 houve manutenção e melhorias nos equipamentos.</p>	<p>* <u>Modernização Produtiva</u>: (i) em 90 -> substituição de máquinas, aquisição de estações CAD, treinamento e reformulação das linhas de produção das unidades de Guarulhos e Osasco (ii) em 91 -> modernização de equipamentos; desativação de 50% da área e 30% dos equipamentos; demissão de 20% do pessoal (iii) em 92 -> modernização das fábricas; programas de qualidade; construção de ambulatórios e refeitórios para funcionários (iv) em 93 -> melhoria dos processos industriais e modernização do maquinário.</p>

		<p>* <u>Desverticalização</u>: (i) delega para fornecedores etapas do processo de produção - como a caldeiraria e a usinagem leves (pretende-se estender p/ caldeiraria e usinagem médios) (ii) para tanto busca vínculos de longo prazo e exclusividade com fornecedores, a quem empresta seu <i>know how</i> (iii) Programas de seleção de fornecedores - exigência de qualidade ISO 9000, adoção de parceria com estreitamento das relações técnicas (iv) reduziu-se os fornecedores de 300 p/ 200, e pretende-se chegar a 60 -> programa de seleção de fornecedores por famílias de materiais (Sistema Express).</p> <p>* <u>Desnacionalização</u>:(i) aproveita-se a abertura para importar componentes cujos custos locais eram pouco competitivos (ii) Importações sobem de US\$ 15 milhões em 90, para US\$ 20 milhões em 92 (iii) com as importações caíram os custos - 10% em transformadores - e aumentou-se a produtividade - o tempo de entrega de uma motor caiu de 12 para 3 meses.</p> <p>* <u>Programas de Qualidade e Produtividade</u>: (i) iniciam em 89/90 (ii) Em 92 tinha aumentado em 150% a capacidade produtiva de disjuntores (iii) Programas -> Time Base Management (TBM), de gerência baseada no tempo; Total Quality Management, com busca de envolvimento dos trabalhadores em todos os níveis; Coach, para aprimorar o relacionamento do pessoal; Customer Focus, de estreitamento das relações com os clientes (iv) ISO 9001 nas unidades produtoras de transformadores de força, motores e equipamentos de dist. de energia</p> <p>* <u>Capacitação Tecnológica</u>: (i) tem bom nível tecnológico na produção de hidrogeradores - ainda que com menor produtividade que outras unidades do grupo no exterior (foram modernizadas nos 80, enquanto aqui pouco se fez de mais profundo neste período) (ii) ainda em geradores, a ABB tem procurado modernizar-se para competir nos mercados interno e externo de geradores de pequeno porte (iii) o P&D concentra-se na Europa; a tecnologia de processo é feita no país; na tecnologia de produto, domina-se a de hidrogeradores, mas não a de turbinas. (iv) é competitiva em transformadores - X cresceram de US\$ 2.1 milhões em 89 para US\$ 38 milhões em 91 - possuindo os menores custo e prazo de fabricação do grupo - em nível internacional; o projeto completo - transformadores de potência - é feito no país (v) em disjuntores usa-se as mesmas tecnologias <i>best practice</i> do grupo, porém esta é toda importada (vi) quanto à instalações e equipamentos fabris, há plantas niveladas com as melhores do grupo - informatizadas e com sistemas CAD/CAM (vii) em turbinas, a unidade de Cravinhos (SP) foi considerada Centro de Excelência para a América Latina - das 5 unidades de turbinas no mundo, somente as fábricas da Alemanha e Suécia eram consideradas Centro de Excelência (GM 6/01/95).</p>
Dimensão Comercial	* Asea (até 87): (i) atuação nos segmentos de equipamentos elétricos para geração, transmissão e distribuição de energia (ii) 80% do faturamento	* Busca de novos mercados: (i) com o fim das restrições impostas pela Lei de Informática, quer entrar com força na eletrônica industrial - onde atua através da ABB Automação (antiga DFV para quem o

	<p>dependia da demanda pública (iii) passou a diversificar sua pauta de produção/comercialização - caldeiras elétricas; sistemas de controle e processo, sobretudo para siderurgia e metalurgia; para raios - a fim de reduzir essa dependência do Estado, voltando-se para os "mercados privado" (iv) fornecimento de equipamentos para Itaipu.</p> <p>* Brown Boveri (até 87): (i) fornecimento de hidrogenadores para Itaipu - é líder nacional deste segmento, com 44.7% do mercado (69/86) (ii) procurou diversificar linha de produtos - equip. p/ transporte; eletrônica voltada para indústrias privadas - para reduzir dependência da demanda pública (90% do faturamento) e do segmento do setor energético (80% do fat.) (iii) planeja atuar mais na eletrônica e aumentar exportações.</p>	<p>grupo licenciava tecnologia), com 100 mil unidades vendidas (robôs e outros equipamentos de automação ind.) ou US\$ 15 milhões, em 83. isto foi 5% do faturamento do grupo (o setor automobilístico foi responsável por 85% deste resultado) (ii) em 94, entra no mercado de equipamentos computadorizados para controle de processos, através da Automax Sistemas e Instrumentos, (iii) com reestruturação aumenta sua inserção nos mercados externos - as X/ Faturamento passam de 6.9% em 90, para 27.7% em 92.</p> <p>* Desregulamentação (setor elétrico, Lei dos Serviços Públicos): intenção de investir na construção de usinas hidroelétricas - especialmente as 14 unidades inacabadas no território nacional (GM 11/04/95).</p> <p>* Aprimoramento nas negociações: (i) busca do estreitamento de relações - não conflituosas - com os clientes (ii) adoção de contratos de "parceirização" que garantem flexibilidade e estabilidade no LP (p. ex. com Aracruz) (GM 22/12/94)</p> <p>* Responde por 4% do faturam. mundial do grupo - no período 88/91 teria remetido US\$ 110 milhões à matriz.</p>
--	--	---

3.3 Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* A fusão dos grupos Asea e Brown Boveri foi uma estratégia de reação à estagnação do mercado mundial de equip. elétricos pesados e da eletrônica industrial. Buscou-se uma reestruturação, com centralização do capital e diversificação dos produtos. Tomou-se mais agressiva, tanto em sua inserção geográfica, como nos mercados de produtos - realizou aquisições e <i>joint ventures</i>.</p>	<p>* Parece manter-se na linha estratégica de busca de novos mercados - em especial os de ponta, vinculados às novas tecnologias, de forma a reduzir a dependência da demanda pública de equipamentos voltados ao setor elétrico. Quer mais mercados, e mercados privados.</p>
Estratégia Local	<p>* A ABB já nasce no país com o signo da racionalização, da busca de se adequar às novas realidades de mercado. Como a matriz, busca diversificar suas áreas de atuação, reforçando - pela fusão - sua posição competitivas no setor elétrico. Quer reduzir a dependência das encomendas públicas e aumentar a inserção nos mercados privados.</p>	<p>* Principais estratégias: (i) desverticalização (ii) redução dos índices de nacionalização dos produtos (iii) implantação de programas de qualidade e produtividade (iv) diversificação de produtos, especialmente na eletrônica indústria - controles e robôs. As três primeiras estratégias visam as reduções de custo e ciclos de produção, e elevação de X. A quarta estratégia procura expandir uma nova área de negócios - p/ mercados privados - para reduzir a dependência dos equipamentos de energia elétrica e da demanda pública. Até 1990 os ajustes foram decorrência da fusão; depois buscou-se o aumento de competitividade.</p>

4 - Avaliação

Os dados contábeis do grupo apontam, no geral: (i) um crescimento significativo do faturamento, indicando uma boa *performace* de mercado pelo grupo; (ii) índices positivos de rentabilidade e liquidez; (iii) um elevado endividamento geral, talvez por conta de sua expansão patrimonial e investimentos produtivos locais.

Do ponto de vista da fusão dos grupos Asea e Brown Boveri, podemos afirmar que ela veio enquanto uma resposta à estagnação nos mercados internacionais de equipamentos elétricos e à necessidade de um redirecionamento das atividades em direção aos mercados privados. No Brasil o impacto deste novo arranjo foi imediato. Nos últimos anos da década de 80 o esforço foi no sentido de um ajustamento à nova situação produtivo-patrimonial. Já os 90, caracterizam-se por: (i) um movimento de incorporações, com ênfase para as áreas de eletrônica industrial e utilização de recursos próprios; (ii) um processo de reestruturação produtiva, com investimentos em novos equipamentos, aumento de qualidade, importação de componentes (desnacionalização), corte de pessoal etc; (iii) e o direcionamento para novos mercados, com um significativo crescimento de exportações e aproveitamento de novas oportunidades a partir do fim da PNI, na eletrônica industrial e dos desdobramentos institucionais da Reforma Constitucional que poderá ampliar o espaço da participação privada (e de capital estrangeiro) em setores como a energia elétrica.

Parece claro que a temporalidade da reestruturação produtiva da ABB e de seu redirecionamento de mercados está fortemente vinculada às mudanças ambientais ocorridas nos 90. A liberalização trouxe a oportunidade de explorar novos mercados, ainda que a possibilidade de uma maior concorrência externa na eletrônica industrial possa comprometer o avanço do grupo nesta área. Por outro lado, existe também a possibilidade de aumentar sua capacidade competitiva através da importação de componentes mais modernos e baratos - de fato, tem ocorrido um aumento na produtividade em sua produção local. Os dados levantados apontam para um aumento na importação destes, não tendo sido citado nenhum movimento significativo de importação de produtos finais. Já a desregulamentação na área de energia elétrica motiva o grupo a acenar com a possibilidade de investimentos na construção de usinas - considera-se extremamente promissora as perspectivas para o setor energético no país (GM 11/04/95).

Não foram detectados indícios de redução da base produtiva local. Pelo contrário, as incorporações no início dos 90 indicam um caminho de fortalecimento de sua capacidade produtiva, especialmente na eletrônica. Por outro lado, o setor de equipamentos elétricos não apresenta nenhuma tendência de curto e médio prazos de retomada de investimentos para aumento da capacidade produtiva. Melhorias localizadas - como, por exemplo, os investimentos em treinamento e aquisição de equipamentos especulados para o período 95/99 - seriam capazes de dobrar esta. Não existem sinais de que a abertura traga significativa contestação de posições no setor de equipamento elétrico. Por fim, apesar do significativo aumento da exportações - índice também de uma maior integração às atividades globais do grupo - pode-se especular que ABB apresenta um padrão de inserção que enfatiza o mercado local.

Grupo General Eletric (GE)

O grupo americano GE atuava no Brasil já em 1921, produzindo lâmpadas. Nos anos 60 sua inserção produtiva e comercial era bastante diversificada, incluindo: aparelho eletrodomésticos e motores elétricos (pequeno, médio e grande portes), equipamentos leves nas áreas elétricas etc. O grupo não teria acompanhado o *boom* do Milagre Econômico, mas aproveitou os gastos estatais em infra-estrutura, ao longo dos anos 70, em dois segmentos fundamentais: energia elétrica - equipamentos de hidrogenação e transmissão - e transporte ferroviário - locomotivas elétricas e diesel-elétricas.

Ao final dos anos 70 estava fortemente diversificado - 1/3 eletrodomésticos e 2/3 equipamentos leves e pesados - e com boas posições nos mercados. Porém, dois fatores influenciaram negativamente seu desempenho: (i) o forte otimismo quanto ao desempenho futuro da economia brasileira, que a levou a adotar estratégias divergentes do momento de desaceleração do crescimento; (ii) problemas técnicos com seus produtos, diminuindo sua confiança perante os mercados; e problemas de relacionamento com as estatais - suas principais demandantes. Desta forma, às vésperas da crise dos anos 80, que afetaria em cheio o setor de bens de capital, a GE não conseguiu aproveitar o último ciclo expansivo puxado pelos gastos governamentais - perdeu a concorrência para o fornecimento de equipamentos para Itaipu.

1 - Comportamento nos anos 80

A década de 80 foi marcada pelo forte encolhimento do grupo. Abandonou-se a produção de eletrodomésticos - que era um dos segmentos chaves para seu desempenho no país. O segmento de bens de capital enfrentou uma forte crise de demanda.

2 - Comportamento nos anos 90

Os anos 90 são marcados por uma política de reforço das posições de mercado através de associações.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	203.0	239.7	258.1	285.2	288.7	215.7	226.8	157.8	225.7
Patrimônio Líquido	100.1	66.5	47.2	53.3	32.6	38.1	107.8	104.2	166.6
Lucro Líquido	22.5	11.5	13.4	12.2	-0.4	8.2	16.1	-3.4	-8.4
Rent. do Pat. (%)	23.5	17.4	28.4	23.1	-1.4	21.6	14.9	-3.2	-5.0
Rent. das Vendas (%)	11.1	4.8	5.2	4.3	-0.1	3.6	7.1	-2.1	-3.7
Liquidez Geral	1.45	1.07	0.98	0.89	0.85	0.81	1.11	1.33	2.01
Endivid. Geral (%)	43.0	55.0	64.9	57.4	74.3	64.3	38.1	36.1	25.4
Endivid. de LP (%)	3.0	0.0	0.0	0.0	1.6	3.2	3.2	6.6	7.1
N. Empregados	nd	nd	6 434	6 400	6 726	5 760	2 789	2 740	2 845
Fat./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	40.1	44.6	42.9	34.5	52.0	59.0	80.8
Ranking Exame	125	131	141	143	118	148	172	301	324

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referente à General Eletric do Brasil.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* <u>Eletrodomésticos</u>: (i) em 82 suspende as linhas de produção de geladeiras e aparelhos de ar condicionado da fáb. de Sto. André -> identificação do Brasil como um forte mercado para produtos populares (ii) com esse redirecionamento estratégico em 82 são investidos US\$ 30 milhões numa nova planta, em Sto. André, para produzir 6 milhões de unidade do "ferro mundial" - planta moderna, produto inovador, com 80% da produção voltada para X. (iii) porém, em 84, toda a sua linha de elet. portáteis foi transferida à Black & Decker, em nível mundial</p> <p>* <u>BK</u>: (i) alta capacidade ociosa nas linhas de locomotivas e equip. pesados - em 87 abandona-se a produção de turbinas.</p> <p>* <u>Lâmpadas e Equipamentos Elétricos Leves</u>: (i) segmento revalorizado, dada a perda dos eletrodomésticos (ii) invest. de US\$ 1 milhão numa nova fáb. em Paulista (PE), para produzir lâmpadas e medidores - juntando-se as unidades do Rio de Janeiro (lâmpadas, medidores, relés e equip. especiais) e Contagem (disjuntores, medidores e motores) (iii) planos de invest. de US\$ 10 milhões (86/88) para duplicar capacidade produtiva em Contagem, e aumentar em 20%</p>	<p>* Política de associações</p> <p>* Em 91 participa da privatização da Celma - líder na América do Sul no mercado de reparação de turbinas - junto com a Andrade Gutierrez, e os Bancos Safra e Boa Vista -> a GE é a maior produtora mundial de turbinas de avião.</p> <p>* Em 92: (i) vende sua unidade de painéis e controles (faturamento de US\$ 11 milhões em 91) (ii) associa-se ao grupo Inepar S.A. (do PR, atuante no setor elétrico), formando a Inepar Eletrônica - para produzir medidores de emergência elétrica e capacitadores de baixa potência (iii) associa-se à sua concorrente no mercado de locomotivas - a Vilares - para criar a Gevisa -> uniu-se as áreas de BKs, como forma de racionalização diante de mercados em crise - linha de produtos formada por locomotivas, motores de médio e grande porte, geradores e pontes rolantes. Com um capital inicial de US\$ 100 milhões frustra as expectativas de faturamento e lucro para o ano de 93, devido a falta de encomendas - especialmente das estatais (iv) em 95, anuncia a associação com a Sade Vigesa para o fornecimento de equipamentos e geradoras de energia - ênfase na comercialização (GM24/07/95).</p> <p>* O segmento de lâmpadas e mat. elét. leve ficou de fora das associações. Cronograma de investimentos de US\$ 50</p>

	<p>no Rio.</p> <p>* <u>Diversificação</u>: (i) investe US\$ 6,5 milhões para construir uma fáb. de plástico de engenharia (Nyrol) - altamente automatizada (US\$ 2,5 milhões em equip.) (ii) em 87 associa-se a Nitriflex, criando a Companhia de Plásticos para Engenharia (Coplent) (iii) em 89 anuncia-se um investimento de US\$ 60 milhões para construção de uma fábrica de policarbonato em Maceio.</p>	<p>milhões para o período 91/95.</p> <p>* Em 95, inaugura sua primeira fábrica local de equipamentos de raio X - US\$ 5 milhões (Exame 26/10/94 e FSP 9/2/95).</p> <p>* <u>Perspectivas e Desregulamentação</u>: intenção de investir na construção de usinas energéticas alimentadas a carvão na Região Sul, dada a nova regulamentação do setor que permite a entidades não estatais gerar energia no país - o programa de 9 anos, estaria orçado em US\$ 3,5 bilhões (10 usinas), com a possível realização de um consórcio de empresas interessadas (GM 30/01/95 e 24/03/95).</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* <u>BK</u>: (i) Com a crise no segmento de locomotiva, buscou-se um melhor aproveitamento da fáb. de Campinas, através da produção de motores de médio e grande portes, voltados para X (a GE fecha a unidade americana destes motores para ampliar o mercado da unidade de Campinas) (ii) Apesar da crise no segmento de locomotivas, o grupo mantém a sua base produtiva, acreditando na recuperação do setor. De fato, em 89 houve 43 unidades encomendadas - necessárias para o transporte de minérios e produtos agrícolas. Tal otimismo levou ao lançamento da locomotiva Dash 8, de última geração, dotada de microcomputadores no comando.</p>	<p>* <u>BK</u>: associação com a Villares, formando a Gevisa, objetivando assegurar a sobrevivência dos dois grupos no setor - busca de escala de produção, com custos menores e maior produtividade para, assim, ser mais competitiva num quadro de abertura econômica.</p>
Dimensão Comercial	<p>* <u>Eletrodomésticos</u>: perda de um segmento crucial para o desempenho local da GE.</p> <p>* <u>BK</u>: alta capacidade ociosa na unidade de Campinas - em 80 produziu 60 unidades na planta de locomotivas (de capacidade para 120-150), em 88 produz somente 3.</p> <p>* <u>Lâmpadas e Equip. Elét. Leves</u>: (i) revalorizado para preencher os "espaços" de receita deixadas pelo abandono dos eletrodomésticos (ii) grande esforço exportador - X de medidores cresce de US\$ 2,5 (85) p/ US\$ 9 milhões em 86; em 89 o esforço de X de todo o segmento chegou à US\$ 65 milhões (medidores de energia elétrica 50% e disjuntores 40% - da produção) (iii) em 88 o segmento de lâmpadas torna-se o mais importante dentro do grupo, respondendo por 30% do faturamento, contra 20% dos BK.</p> <p>* Participação das áreas de negócio no faturamento do grupo em 85: lâmpadas - 26,9%; disjuntores 6,2%; medidores - 10,7%; locomotivas e grandes motores - 18,6%; motores pequenos - 3,4%; plástico de engenharia - 2,2%; serviços industriais - 28,5%; equip. médicos e mat. especiais - 3,5%.</p>	<p>* <u>BK</u>: mercados com reduzidas encomendas - em 90 a GE produziu somente 17 locomotivas.</p> <p>* <u>Lâmpadas e Material Elétrico Leve</u>: (i) líder no mercado interno de lâmpadas, com 40% do mercado (ii) esforço exportador na ordem de US\$ 250 - 300 milhões/ano, onde em lâmpadas (a fábrica nacional é o centro de fornecimento mundial do grupo em alguns modelos) exporta-se 15% da produção e disjuntores 30% (GM 10/01/95).</p> <p>* <u>Importações</u>: (i) com a abertura passa a trazer produtos da matriz - com destaque para os sistemas médicos de diagnóstico por imagem - gerando receitas de US\$ 80 milhões em 92 (ii) para 93 estimou-se um volume de M na ordem de US\$ 50 milhões - equipamentos médicos, de manobra e automação industrial, e turbinas.</p> <p>* Participação das áreas de negócio no faturamento do grupo em 93: lâmpadas - 41,2%; disjuntores 12,5%; medidores - 9,5%; locomotivas e grandes motores - 18,8%; serviços industriais - 1,1%; equip. médicos e mat. especiais - 8,9%; plásticos de engenharia - 7,1%.</p>

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Efetivou uma profunda reestruturação com o objetivo estratégico de atuar somente nos mercados em que era líder ou vice-líder. Todas as demais atividades seriam reformadas, fechadas ou vendidas. Neste período vendeu US\$ 10 bilhões e comprou US\$ 25 bilhões em ativos, deixou de fabricar TVs, abandonou a mineração e a eletrônica de consumo, entrando no campo de equipamentos médicos. Entre 80 e 90 seu faturamento passou de US\$ 26,3 bi para US\$ 58,4 bi, os lucros cresceram de US\$ 1,5 bi p/ US\$ 4,3 bi, e o n. de func. caiu de 410 mil para 300 mil.	* Não há informações específicas nas fontes pesquisadas.
Estratégia Local	* A estratégia global de "encolhimento" determinou o comportamento da GE no Brasil. A perda do seu segmento mais lucrativo - eletrodomésticos - fragilizou o grupo, provocando um vazio cujo preenchimento, num contexto de crise do segmento de BKs, coube ao segmento de lâmpadas e materiais elétricos leves. Tentou-se, também, uma diversificação em direção à química, com uma significativa mobilização de recursos, investidos num segmento desvinculado do seu <i>core business</i> .	* O destaque deste período são as políticas de associações. O caso da formação da GEVISA, junto com a Villares, parece ser emblemático de uma estratégia de "defender" posições de mercado, em segmentos considerado chaves, através da busca de uma maior racionalização, evitando uma concorrência predatória num mercado "encolhido" e, agora, mais aberto - sem ter de investir grandes somas em reestruturação e modernização.

4 - Avaliação

Dois fatos importantes afetaram significativamente a GE nos anos 80: (i) a retração de investimentos públicos e privados, que comprometeu fortemente o setor de bens de capital; (ii) a perda do segmento de eletrodomésticos, a partir da reestruturação mundial do grupo. Isto implicou numa revalorização do segmento de lâmpadas e materiais elétricos leves, que tiveram de compensar a sua queda de faturamento. Houve também um movimento de diversificação para fora do seu *core competence*, em direção à química, com uma significativa mobilização de recursos. O "encolhimento" local do grupo nos 80 representou uma redução da participação da subsidiária brasileira no faturamento global da GE - de algo em torno de 2% nos anos 70 para 0,36% em 87, 0,46% em 89 e 0,3% no início dos anos 90.

Os dados contábeis indicam as dificuldades enfrentadas pelo grupo em seu ajuste. Nos 90 tem ocorrido uma queda sistemática de faturamento - se compararmos com os resultados da segunda metade dos anos 80 - indicando uma dificuldade de inserção nos mercados. Os resultados de lucro líquido foram negativos em alguns anos, comprometendo os indicadores de rentabilidade.

Por fim os níveis de endividamento têm sido sistematicamente altos, acima do limite de risco (35%) - com exceção de 1994.

Não existem indícios de que a abertura de mercado nos 90 tenha provocado um ajuste produtivo mais profundo. De fato, a GE optou por uma política "defensiva" no início desta década, cujo maior exemplo foi a associação com sua principal concorrente no mercado de locomotivas - a Villares - formando a Gevisa. O objetivo deste arranjo foi claramente o de buscar uma racionalização produtiva e comercial, no sentido de enfrentar a retração do setor de BKs.

Por outro lado a liberalização tem propiciado o aumento na importação de produtos finais, indicando que a sua dimensão comercial foi priorizada. Em termos especulativos, temos: (i) a desregulamentação no setor de geração de energia tem motivado estudos que indicam um volume significativo de investimentos - ainda não existem elementos analíticos para precisar se o efeito dinâmico da ampliação de encomendas irá beneficiar as suas unidades locais ou estrangeiras; (ii) além disso, sabe-se que a GE continua sendo líder no mercado americano em eletrodomésticos da linha branca; (iii) a qualidade associada à marca GE poderia ser um fator de estímulo para a reentrada local neste segmento - dado o seu abandono nos anos 80; (iv) tal possibilidade, em aberto, poderia ter um desdobramento produtivo - investimentos na construção de um planta no país - e/ou comercial - aumento de importações.

Aparentemente sua inserção local prioriza o mercado interno. A busca de mercados externos para compensar a retração interna não teve uma dimensão capaz de apontar para uma reversão de seu padrão local de inserção - a relação Exportações/Faturamento passou de 9% em 85 para 16.8% em 89, caindo novamente para 9.5% em 93.

Grupo Voith

O grupo alemão J.M. Voith GmbH, fundado em 1867, é um dos maiores fabricantes mundiais de turbinas hidráulicas. É bastante diversificado dentro do setor de bens de capital, tendo um faturamento anual que gira em torno de US\$ 1.6 bilhões, investimentos em P&D na ordem de 5% do faturamento, e reconhecida capacitação tecnológica.

Instala-se no país no ano de 1964, devido ao forte crescimento da indústria de material elétrico pesado. Nos anos 70 teve o seu *boom*, puxado pelos projetos estatais. Não chega a constituir um grupo econômico no Brasil, pois consta que além da Voith S.A Máquinas e Equipamentos, possui somente uma fundição, a Vila Maria S.A.. É líder nos segmentos de turbinas hidráulicas, e máquinas e equipamentos para a indústria de papel e celulose.

1 - Comportamento nos anos 80

Diante da forte retração da economia, com queda dos investimentos públicos e privados, a Voith procurou: (i) melhorar sua inserção externa; (ii) fortalecer suas posições em segmentos dos mercados privados, mais especificamente, fornecendo equipamentos para o setor de papel e celulose.

2 - Comportamento nos anos 90

Procurou solidificar ainda mais suas posições de mercado, fortalecendo os vínculos com seus clientes, no esforço de manter sua rentabilidade num quadro de uma economia mais aberta

3 - Quadros Síntese

3.1 Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	106.0	150.8	227.1	417.5	310.9	270.7	187.7	188.4	196.4
Patrimônio Líquido	35.3	40.2	32.1	54.3	40.4	65.4	88.1	81.0	101.8
Lucro Líquido	1.9	4.7	4.3	35.9	10.8	1.6	2.5	1.7	0.9
Rent. do Pat. (%)	5.4	11.8	13.6	66.0	26.8	2.5	2.9	2.1	0.9
Rent. das Vendas (%)	1.8	3.2	1.9	10.7	4.5	1.0	0.7	0.9	0.4
Liquidez Geral	1.00	0.97	0.89	0.98	0.94	0.79	0.95	0.88	0.88

Endivid. Geral (%)	62,0	62,0	72,5	69,3	73,7	50,9	52,9	44,6	51,3
Endivid. de LP (%)	1,0	0,0	0,5	1,6	4,0	3,4	1,6	0,6	0,0
N. Empregados	nd	nd	4 346	4 977	4 813	3 854	3 582	2 950	2 494
Fat./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	52,4	83,8	84,6	62,5	50,5	57,7	72,2
Ranking Exame	318	241	168	89	104	109	215	231	376

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referente à Voith S.A. Máquinas e Equipamentos.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Define um programa de investimentos de US\$ 20 milhões para o período 89/91 - modernizar o maquinário e expandir a capacidade produtiva	* Investimentos de US\$ 2,5 milhões para produzir freios hidrodinâmicos - tecnologia repassada da matriz; 85% de índice de nacionalização. * Em 91: instala uma unidade de serviços em Ponta Grossa (PR) - investimentos de US\$ 3 milhões para realização de reparos e assistência técnica para os usuários de equipamentos da ind. de papel e celulose
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Preencheu a capacidade ociosa da divisão de turbinas, através da realização de serviços de usinagem. * Aumento de produtividade, em decorrência do pacote de modernização de 89 - reduziu de 18 p/ 12 meses o tempo de entrega do equipamento, desde o seu projeto.	* <u>Reestruturação Organizacional</u> : (i) redução de pessoal e de níveis hierárquicos, eliminando gerências e superintendências (91) (ii) qualificação (93) - certificado TV Cert. da Alemanha, para a linha de produtos voltados a ind. de papel e celulose; e ISO 9001 para linha de produtos de turbinas para usinas hidroel., e equipamentos de acionamento (iii) desenvolvimento de produtos em conjunto com os clientes -> p. ex. foi desenvolvida uma máquina de papel tissue (p/higiene pessoal), facilmente reciclável, e que significou um inv. de US\$ 4 milhões ao longo de 2 anos, obtendo-se um índice de nacionalização de 100%. * Capacitação Tecnológica: o projeto básico dos produtos costuma ser desenvolvido no exterior, realizando-se no país atividades referentes a sua adaptação às condições dos mercados locais, e às exigências de índices mínimos de nacionalização. Possui um centro de pesquisa onde realiza suas atividades tecnológicas, inclusive em parceria com os clientes.
Dimensão Comercial	* Atuação principal nos BKs sob encomenda. * Desempenho favorável no período 79-82 devido as encomendas de Itaipu. * No período 89/86, os equipamentos nacionais responderam por 58,4% do total de potência hidroelétrica instalada no país -> deste mercado a Voith participou com 60% no segmento de turbinas hidráulicas, onde é líder. * Sofre fortes oscilações de mercado: (i) a divisão produtora de turbinas hid. sofreu da retração do invest. pub. (ii) na divisão de papel e celulose procurou contornar a crise voltando-se para as X. e	* Diversificação de produtos: entra no segmento de fornecimento de freios hidrodinâmicos para ônibus e caminhões.

	estimulando a demanda local - o que propiciou um crescimento do faturamento e emprego no período 83-89 (vide acima).	
--	--	--

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Não há informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Não há informações específicas nas fontes pesquisadas.
Estratégia Local	* Com a retração dos investimentos públicos, adota duas estratégias principais: (i) fortalecer os negócios com a ind. de papel e celulose (ii) ampliar as exportações em todas as suas linhas de produtos.	* Continuidade com as estratégias básicas delineadas nos anos 80. Aprofunda os laços com os clientes do setor de papel e celulose, com o investimento em assistência técnica e acompanhamento do usuário - quer estar "próxima" ao cliente - e o desenvolvimento de projetos em parceria com estes. * Busca aproveitar-se da abertura para tornar seus produtos mais competitivos internacionalmente, com a utilização de insumos importados. Porém quer a proteção do setor de BK local, por considerá-lo "estratégico", com a priorização da ind. nacional nas encomendas estatais.

4 - Avaliação

Nos anos 80 procurou contornar a crise geral do setor de bens de capital, dada a retração dos investimentos públicos e privados, fortalecendo o seu segmento produtor de máquinas e equipamentos para a indústria de papel e celulose, inclusive com ampliação de exportações. No final da década efetivou investimentos em modernização produtiva que lhe propiciaram uma redução em 30% no tempo de entrega dos equipamentos.

Nos anos 90 deu continuidade à sua política de modernização, enfatizando questões de ajuste organizacional, qualificação e diversificação de sua linha de produtos, melhoria dos serviços prestados aos clientes. Portanto não parece ter havido uma ruptura em sua trajetória, mas sim um processo continuado de melhorias que fortalecessem sua capacidade competitiva.

Ainda que nos anos 90 os indicadores contábeis do grupo mostrem uma queda no faturamento, patrimônio e lucro líquidos, além de redução na rentabilidade, não se pode deixar de destacar que a política de modernização e redirecionamento de mercados do grupo foi eficiente em

manter uma rentabilidade positiva num setor que é tão problemático. Ressalte-se também seus elevados índices de endividamento geral.

A Voith tem o seguinte discurso frente à liberalização da economia: (i) defende o caráter estratégico do setor de BKs; (ii) porém seria à favor da abertura desde que inserida em uma política de compras para as empresas estatais que privilegiasse à indústria nacional; (iii) com isso defende a facilitação da importação de peças e componentes - insumos em geral - que lhe possibilite ampliar sua competitividade, com vistas até a uma melhor inserção externa e, paralelamente, a restrição da importação de produtos finais que possam contestar sua posições locais; (iv) vale dizer, a Voith busca o melhor dos mundos - proteção do mercado interno e estímulos à sua competitividade, via importações.

Na realidade, o grupo é relativamente competitivo na produção de bens de capital sob encomenda para a indústria de papel e celulose e, também, em turbinas, de modo que não tem porque temer a abertura. Mesmo porque a proximidade e interação com o cliente é fundamental para o sucesso neste segmento do setor de BKs. E esta tem sido uma das áreas de maior ênfase do grupo. O que ainda está em aberto, ou seja, não foi indicado nas fontes pesquisadas, é saber em que medida a abertura afetará as estratégias do grupo no sentido de alterar seu *mix* produtivo/comercial na direção, ou não, de uma redução da base produtiva local - e, por consequência aumento na importação de produtos finais. Tal hipótese torna-se mais factível na medida em que o grupo já apresenta uma forte posição comercial local, com investimentos numa maior aproximação com clientes etc, o que poderia implicar numa especialização da produção local em produtos de menor valor agregado, com a importação de outros mais sofisticados, explorando a rede interna de comercialização e assistência técnica para consolidar suas posições frente à possíveis concorrentes ainda não estabelecidas no país.

Apesar da especulações anteriores o discurso oficial do grupo indica que seu padrão de inserção tem como alvo o mercado interno.

3.3.4 - Setor Mineração e Metalurgia

Grupo Alcoa

O grupo americano Alcoa é o maior produtor mundial de alumínio, com um faturamento de US\$ 9.1 bilhões e 63 mil empregados, no ano de 1993. Sua produção é internacionalizada, com a concentração de atividades básicas nos países abundantes em recursos naturais - Austrália, Brasil, Noruega, Suriname, Jamaica e Venezuela. Por outro lado o processamento industrial do alumínio primário é feita nos países mais desenvolvidos - EUA, França, Alemanha e Japão, além de Brasil e Austrália. Os EUA concentram a parcela majoritária da produção do grupo.

A Alcoa chega ao país em 1965, e sua primeira unidade produtiva entra em funcionamento em 1970, com uma capacidade produtiva de 60.000 t/ano de alumina e 30.000 t/ano de alumínio primário, supridos por jazidas próprias de bauxita (localizada a 20 km da planta industrial)

1 - Comportamento nos anos 80

Período de expansão da capacidade produtiva, com a consolidação de planos de investimento da unidade de Poços de Caldas - a 1ª do país - e a entrada em operação da unidade de São Luís (MA).

2 - Comportamento nos anos 90

Com a consolidação de uma capacidade produtiva considerada satisfatória pelo grupo ao longo dos anos 70 e 80, os 90 são marcados pela busca de maior competitividade a partir de gastos planejados para infra-estrutura.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94 ²
Faturamento	553.0	822.8	429.3	1 085.1	698.4	650.4	760.4	703.3	1 147.8
Patrimônio Líquido	557.8	522.8	446.4	677.2	355.3	714.1	734.2	690.4	1 058.7
Lucro Líquido	116.0	17.6	56.6	181.5	- 48.7	-33.4	2.5	4.2	196.8
Rent. do Pat. (%)	20.8	3.3	12.6	26.8	- 13.7	- 4.6	3.4	6.0	18.6
Rent. das Vendas (%)	20.9	2.1	13.1	16.7	- 6.9	- 5.1	3.2	5.9	17.1
Liquidez Geral	0.24/2.27	0.27/1.74	0.38/1.21	0.46/0.98	0.44/0.76	0.37/0.81	0.43/0.56	0.58/0.49	0.68
Endivid. Geral (%)	55.0/24.0	58.0/34.0	63.1/40.7	47.5/34.7	63.3/45.0	45.1/32.8	45.9/39.9	51.0/49.3	37.2
Endivid. de LP (%)	48.0/1.0	44.0/0.0	46.3/0.2	25.0/1.5	29.2/1.2	23.7/0.0	24.2/0.0	29.9/8.6	16.2
N. Empregados	nd	nd	11 380	12 000	nd	7 841	8 570	8 350	8 132
Fat./Emp. (US\$ mil)	nd	nd	37.7	90.4	nd	82.9	88.7	84.2	147.4

Fonte: Exame Melhores e Maiores (vários números)

(1) Dados consolidados pelo autor - Alcoa Alumínio S.A. e Alcoa Alumínio do Nordeste S.A. (Alconor)

(2) O primeiro valor refere-se à Alcoa e o segundo à Alconor.

(3) Dados referentes somente à Alcoa Alumínio S.A.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* A unidade de Poços de Caldas teve três fases de ampliação: em 76, 79 e 84.</p> <p>* E 84 foi inaugurado o maior complexo produtor de alumínio do país, o Alumar (São Luís - MA)</p>	<p>* Em 90 foi anunciado um pacote de investimentos de US\$ 1 bilhão para gasto em infra-estrutura : destaque para construção de uma hidroelétrica no MA (orçada em US\$ 1.2 bi) em associação com a Billiton, Dow, Alcan e Camargo Corrêa, para atender a Alumar.</p> <p>* Em 91 criou a Alto Brasil Mineração, em associação com a Billiton Metais, para explorar bauxita em Orximá(PA) - investimentos de US\$ 150 milhões.</p> <p>* Porém, a queda no preço internacional do alumínio - recessão nos países ind., e aumento de oferta com a entrada de novos produtores oriundos do ex bloco soviético - levou à postergação do projeto de autogeração de energia; e a substituição dos inv. na Alto Brasil por participação no capital da Mineração Rio Norte.</p> <p>* Investimentos em integração vertical: (i) implantação de mais um laminador na unidade de PE (US\$ 60 milhões) (ii) entrada no mercado de cabos de telecomunicação (iii) diversificação e internacionalização, com a implantação de uma unidade local produtora de tampas plásticas para refrigerantes - com capacidade de 2.5 bilhões de unidade/ano; e três unidades externas (Argentina, Chile e Colômbia), com capacidade de 1.5 bilhões de unidade/ano, e inv. de US\$ 30 milhões.</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Período onde há crescente integração vertical: transformação do alumínio em produtos de maior grau de sofisticação (maior valor agregado), através do investimento em novas plantas e incorporação de produtores independentes.</p>	<p>* As duas principais unidades produtivas do grupo - Poços de Caldas e São Luís - são fortemente integradas, produzindo alumínio primário a partir da bauxita, num processo em cujo estágio intermediário gera a alumina. Existem marcadas diferenças tecnológicas: (i) a unidade de Poços de Caldas é mais antiga, com cap. prod. de 260 mil t/ano de alumina e 90 mil t/ano de alumínio e, apesar dos esforços de modernização, tem um consumo energético (17 Mwh/t)</p>

		<p>elevado para os padrões internacionais - problema agravado pelo preço elevado da energia em MG (ii) a unidade Alumar dispõe de tecnologias de última geração (p/ a fase de redução), permitindo um baixo consumo energético (14 Mwh/t); seu parque produtivo, com capacidade de produzir 950 mil t/ano de alumina e 380 mil t/ano de alumínio, possui modernos equipamentos (872 cubos eletrolíticos em suas 4 linhas de redução) que possibilitam um pleno aproveitamento nas economias de escala. Existe um diferencial de custo energético de US\$ 120/t (equivalente a 7% da cotação, em 94, do alumínio no mercado internacional) entre essas unidades.</p> <p>* O grupo possui atividades de transformação do alumínio primário em produtos laminados planos, extrudados e fundidos; e a produção de condutores e conectores elétricos. Sete fábricas se dedicam a estas atividades, com destaque para a Alconor Laminação (Itapissuma - PE), que tem recebido investimentos expressivos.</p> <p>* Reestruturação Organizacional no período 90/92: (i) redução de pessoal, de 11000 p/7800 (ii) fechamento de 3 plantas (iii) eliminação de 7 dos 14 níveis hierárquicos (iv) centralização das atividades, em especial contabilidade, RH e informática, evitando superposições (v) terceirização, com a contratação da Proceda.</p>
Dimensão Comercial	* Fortemente voltado para o mercado externo.	<p>* Responsável por 10% do faturamento mundial do grupo.</p> <p>* É um dos maiores exportadores brasileiros - em 91 exportou 65% da produção (o coef. de X do setor é de 69%). Porém as X representaram apenas 40% do faturamento. Isto ocorre devido ao menor grau de elaboração dos produtos exportados vis à vis o mix de produtos voltados para o mercado interno.</p> <p>* Sua estratégia básica está em direcionar para o mercado externo a produção do alumínio primário de Alumar - é mais competitivo; reservando a produção de Poços de Caldas para o mercado interno, principalmente para suas próprias unidades de transformação que consomem, sob condições normais de mercado, de 60-70% da sua produção - de forma que há uma maior agregação interna de valor. No segmento de produtos transformados a X tende a ser bastante reduzida - 4% da produção em cabos e conectores elétricos.</p>

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Não informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Não há informações específicas nas fontes pesquisadas.
Estratégia Local	* Estratégia voltada para a expansão da capacidade produtiva.	* Mantém o núcleo principal de suas atividades concentradas no setor de mineração/metallurgia, no negócio do alumínio, buscando ampliar sua capacidade competitiva investindo em infra-estrutura, principalmente energia, que é fundamental para sustentar a competitividade neste setor.

4 - Avaliação

Enquanto um movimento mais geral podemos verificar que a trajetória da Alcoa foi marcada por um crescimento sinérgico, fortemente vinculado ao seu *core competence* dentro do setor de mineração e metalurgia. Com isso, nos anos 70 e 80 procurou ampliar a capacidade produtiva, com ênfase na verticalização de suas operações. Já nos 90, consolidada sua base produtiva local, passa a buscar ganhos de produtividade, com planos de investimentos em infra-estrutura - cruciais no setor.

Nos anos 90 o grupo passou por uma reestruturação, visando uma racionalização de suas operações: (i) fechamento de plantas, ajuste organizacional, corte de pessoal etc; (ii) buscou diversificar suas atividades produtivo-comerciais - cabos de telecomunicação e tampas plásticas; (iii) investimento na consolidação de vínculos estratégicos - verticalização; etc. Porém, não parece que a sua motivação esteja ligada à uma exposição maior à concorrência externa, nos moldes da hipótese geral. Isto porque, além de ser líder mundial no segmento de alumínio, a sua produção local é extremamente extrovertida, de modo que as condições no mercado internacional são mais relevantes para a definição de suas estratégias do que a situação no país.

Explicita-se a intenção de reforçar sua capacidade de competição externa no fato de que a maior parte dos investimentos planejados em infra-estrutura - e que foram adiados por questões conjunturais - estão direcionados para a unidade de Alumar, cuja produção, mais competitiva, está voltada para o mercado internacional. A unidade de Poços de Caldas, menos competitiva, está voltada ao mercado interno. O Brasil tem um peso significativo nas atividades e faturamento do grupo.

Torna-se interessante a delimitação de algumas tendências para o setor de alumínio, em nível internacional e local, na medida em que trata-se de uma *commodity* e, assim, tem seu comportamento (preços e, por decorrência, investimentos) fortemente vinculado ao dinamismo do segmentos industriais de ponta, especialmente nos países centrais. No mercado internacional (95/96) espera-se uma situação favorável pelo lado da demanda: (i) ampliação dos preços das latas de alumínio (até 50%); (ii) dinamismo no setor aero espacial - que representa algo em torno de US\$ 1 bilhão em receitas para a Alcoa (GM 20/12/94). Por outro lado, na oferta, espera-se uma grande ampliação nos investimentos em mineração na América Latina - US\$ 30 bilhões no período 94/2000 (GM 19/01/95) - o que poderá deprimir os preços. No mercado brasileiro o dinamismo na demanda

com o Plano Real, especialmente no setor automobilístico, gerou especulações na Alcoa quanto à instalação de uma fábrica de rodas forjadas de alumínio (GM 01/06/95). Porém, o desaquecimento da economia no 2º semestre de 95 estaria impactando significativamente o setor, dada a redução nas encomendas (GM 24/7/95). Queremos destacar aqui a instabilidade característica dos mercados de *commodities*, que apresentam um menor comando endógeno sobre seu ciclo de investimentos.

3.3.5 - Setor Petroquímico

Grupo Dow Chemical

Grupo americano fundado na final do século XIX, é hoje o 2º maior na química dos EUA e o 6º no mundo. Concentra suas atividades na petroquímica, onde é fortemente diversificado. Sua estratégia histórica de crescimento caracterizou-se: (i) pela diversificação à frente de suas atividades; (ii) pela busca de ocupar mercados relevantes - p.ex., o esforço de penetrar na Europa e Ásia no período de reconstrução do pós II Guerra; e a expansão no Brasil, Canadá e Europa, nos anos 60 e 70; (iii) para tanto sempre valeu-se de uma política de aquisições e associações.

Seu processo de internacionalização priorizou: Brasil - que divide espaço com a Colômbia e Venezuela dentro da A.L. - Alemanha e Espanha. Além disso, destacamos que para o ano de 92, 52% do seu faturamento, 58% do total de US\$ 25 bilhões em ativos e 79% dos 141 mil empregos foram realizado fora do seu país de origem.

As fontes consultadas não apresentam muitas informações sobre a evolução histórica da Dow no Brasil. Sabe-se que já em 1957 atuava na petroquímica, em São Paulo. A partir da associação com a Balokar na produção poliestireno surge a Dow Química - que adquire a participação da sócia.

1 - Comportamento nos anos 80

O grupo mantém uma política de expansão produtivo-patrimonial ao longo do anos 80, com ênfase em aquisições e associações. Procura colocar-se competitivamente em nichos de mercado mais próximos ao consumidor final.

2 - Comportamento nos anos 90

Ao contrário da década anterior, marcada pela diversificação intra-setorial, nos 90 a Dow refocaliza suas operações locais nas atividades vinculadas à química básica.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86*	87*	88*	89*	90	91	92*	93	94
atramento	375.0	562.8	645.9	594.1	607.7	498.8	470.9	657.8	946.6
atrimônio Líquido	nd	314.6	nd	nd	nd	nd	424.2	500.0	nd
ucro Líquido	nd	62.8	nd	nd	nd	nd	22.3	29.5	nd
entabilidade do Pat. (%)	nd	19.9	nd	nd	nd	nd	5.2	5.9	nd
entab. das Vendas (%)	nd	11.1	nd	nd	nd	nd	4.7	4.5	nd
de Empregados	nd	nd	3 282	1 932	2 573	2 402	2 337	1 583	1 602
at./Empregados (US\$ mil)	nd	nd	196.8	307.5	236.9	207.6	201.5	415.5	590.9

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Consolidação do autor - referentes à Dow Produtos Químicos, Dow Química e Merrell Lepetit.

(2) Referente somente à Dow Produtos Químicos e Dow Química.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
investimentos/ desinvestimento.	* Investimento médio de US\$ 40 milhões/ano. * Aquisições e Associações: (i) adquire da Hoescht a participação de 1/3 na EDN (ii) associa-se à Sanbra para formar a Spuma Pac - higiene e limpeza (iii) constituição de pequenas plantas para produção de produtos de consumo final - colchões, embalagens lacradas (Jundiaí - US\$ 3 milhões) (iii) adquire a Atochem do grupo francês Elf Aquitaine (iv) adquire 25% da Petroq. Triunfo.	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.
ações operativa/ organizacional/ tecnológica	* Reestruturação Organizacional (84): (i) substituição da vice presidência de comercialização por 3 outras, para dar maior autonomia a suas divisões - químicos, defensivos e fármacos (ii) a divisão fármacos surge com as aquisições, e a química teve de ser fortalecida a partir da política de associações. * Investimentos: (i) US\$ 7 milhões para desenvolver novas aplicações p/ o epoxy - na eletro-eletrônica e informática - com uma maior aproximação c/ clientes (ii) US\$ 10 milhões num projeto de polietileno clorado (iii) priorização e fortalecimento da área de pesquisas em aplicação.	* Ajuste: (i) redução de fornecedores de 38 em 89 p/ 11 em 92 (ii) com a abertura e o efeito recessivo do Plano Collor tem um mal desempenho financeiro que motiva uma política de reestruturação visando reduzir custos e ampliar a produtividade (iii) abandono de áreas consideradas não vitais para a sua inserção na ind. química - p.ex., fim da linha de cloreto de uso doméstico - (iv) concentração em áreas estratégicas - especialidades químicas de uso industrial, de uso no campo, e farmacêutica (v) desativação de unidades produtivas - fecha 5 fábricas (vi) enxugamento na estrutura administrativa e de pessoal - corte de 1000 empregos (vii) análise contínua dos processos produtivos, para reduzir custos; concentração das operações produtivas e administrativas (viii) planejamento semanal - antes era mensal - das vendas e diminuição do nível dos estoques
exportação	* Exportações: (i) passam de US\$ 40 p/ 85.4 milhões (88) -	* O Plano Collor provoca uma queda de 80% nas vendas da

Comercial	<p>com destaque p/ a soda cáustica (ii) compensam a queda nas vendas internas.</p> <p>* Pequenas unidades com produção para consumo final - higiene e limpeza, colchões, embalagens lacradas (Zip)</p> <p>* Seu segmento farmacêutico - Merrel Lepetit - foi o mais afetado pela instabilidade e recessão, devido aos sucessivos controles de preço.</p>	<p>unidade de Guarujá - produção de insumos p/ as ind. química e de tintas.</p> <p>* Há uma forte queda de faturamento (35%) e volume de vendas (20%) - com indicio de perda em preços - na divisão de fármacos em 91. O início da década marca também marca prejuízos na EDN-Estireno.</p>
-----------	--	---

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Historicamente seu desenvolvimento deu-se a partir da química básica com crescente diversificação à frente - de forma vinculada às suas principais áreas de negócio e competência. Nos 80 procurou consolidar-se em mercados mais nobres da química fina, através de aquisições. Em termos de participação no faturamento destacamos a perda de importância dos hidrocarbonetos - de 16,2% em 82 p/ 9,0% em 89 - e o crescimento dos polímeros (PS, PVC, ABS, EPOXY etc) de 28% p/ 42%. Enfim, procurou-se aumentar o valor unitário dos seus produtos sem, contudo, implicar o abandono completo de atividades mais básicas - que inclusive tiveram em momentos favoráveis uma importante contribuição no seu resultado financeiro.</p> <p>* Em 88 divide cria divisões separadas para polímeros e para os produtos químicos e de desempenho (especialidades).</p>	<p>* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.</p>
Estratégia Local	<p>* Replica a estratégia de crescimento via aquisições, explorando a fragilidade financeira de empresas locais. A partir de 84 passa a priorizar: (i) associações (ii) aproximação com o consumidor final, optando por empresas pequenas atuando em nichos de mercado. Verifica-se uma grande diversificação.</p>	<p>* Reverte o processo de diversificação dos 80. Passa a priorizar as atividades produtivas mais ligadas à química básica e termoplásticos, afastando-se dos mercados finais.</p> <p>* O objetivo da Dow para a América Latina é de aumentar sua integração com as atividades internacionais do grupo, ampliando sua participação no faturamento global de 2 p/ 4% até o ano 2000.</p>

4. Avaliação

A década de 80 apresentou fatores marcantes em sua trajetória: (i) uma significativa expansão patrimonial-produtiva, refletindo o forte crescimento internacional do grupo - marcada por aquisições e investimentos em áreas básicas que visavam sustentar os seus eixos básicos de expansão, causando um forte endividamento; (ii) uma reestruturação organizacional que reorientou

seus negócios no país; (iii) e um forte crescimento das exportações, que dobraram ao longo da década, refletindo um redirecionamento da sua produção por conta da crise do mercado local - ainda assim em 88, as exportações representaram somente 13% do faturamento do grupo no país. Note-se que apesar da instabilidade macroeconômica dos anos 80, não podemos caracterizar o comportamento do grupo como meramente "defensivo", no sentido apresentado pela tese geral. É evidente o seu esforço de expansão produtiva e diversificação (intra-setorial) de áreas de atuação.

Nos anos 90 a Dow sente os efeitos da liberalização da economia, que motivam seu processo de reestruturação. O impacto financeiro negativo do Plano Collor I no início da década reforçou a necessidade de ajustes. Buscou-se uma redução de custos e um aumento de produtividade. Seus negócios fora reconcentrados em áreas consideradas estratégicas, implicando no abandono de linhas de produtos, fechamento de plantas e outros ajustes - redução de fornecedores, enxugamento da estrutura administrativa e de pessoal, etc.

Na realidade houve uma convergência de três fatores, que motivaram o grupo a reestruturar suas atividades e retrair os investimentos planejados: (i) a abertura econômica; (ii) preços internacionais desfavoráveis; (iii) efeitos perversos do Plano Collor I sobre seu desempenho corrente.

Grupo Rhodia (Rhone Poulenc: R-P)

Grupo francês, originário da fusão de dois outros grupos em 1938. É líder do setor químico em seu país. Sua expansão deu-se a partir de um esforço inovativo próprio, de penetração em novos mercados associado a uma política de aquisições. Além disso seu crescimento foi caracterizado por uma significativa especialização setorial, com elevada verticalização e complementaridade de ativos.

Três países destacam-se dentro das atividades da R-P: França, responsável por 25% do faturamento de US\$ 12 bilhões no ano de 90; EUA, com 13.3% ; e Brasil, com 9.4%. No ano de 88, seus investimentos produtivos - modernização, controle ambiental etc - somaram 9.6% do faturamento, enquanto que os gastos em P&D atingiram 5.8% deste. Suas principais áreas de negócio, com a respectiva participação no faturamento são: (i) Produtos Químicos - de base, especialidades, filmes e intermediários - com 44%; (ii) Saúde - éticos, produtos de consumo vacinas, nutrição animal, ingredientes ativos - com 23.8%; (iii) Agroquímicos - pesticidas e reguladores de crescimento - com 15.7%; (iv) Fibras - poliamidas, poliésteres, acetatos, P.E. tereftalatos - com 15%; (v) Outros - p.ex., mineração no Brasil - com 1.5%.

No Brasil a R-P está representado através do grupo Rhodia, que instala-se em 1919 e é hoje o maior no setor químico local. Suas atividades concentram-se em produtos intermediários - química e ramos da mineração. A maior parte dos investimentos em expansão horizontal e vertical do grupo deram-se entre os anos 40 e 70.

1 - Comportamento nos anos 80

Além de uma expansão patrimonial, a Rhodia procurou centrar suas estratégias na ampliação de sua capacidade competitiva - modernização - e de sua inserção nos mercados externos.

2 - Comportamento nos anos 90

O processo de liberalização da economia nos 90 não implicou numa ruptura estratégica, mas num aprofundamento de ajustes que já vinham sendo feitos na década anterior.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	729.0	775.1	855.9	956.8	673.8	659.0	758.8	833.3	1 068.0
Patrimônio Líquido	107.2	357.3	335.3	457.0	380.5	378.5	413.8	422.1	743.5
Lucro Líquido	3.64	55.8	67.1	92.5	-136.5	-22.7	19.2	30.5	89.6
Rentabilidade do Patrim. (%)	3.4	15.6	20.0	20.3	-35.9	-6.0	4.6	7.2	12.1
Rentabilidade das Vendas (%)	0.5	7.2	7.8	9.4	-21.4	-3.5	2.5	3.7	8.4
Liquidez Geral	1.05	1.14	1.08	1.05	0.50	0.59	0.52	0.53	0.56
Endividamento Geral (%)	63.0	32.0	33.4	34.9	42.8	46.1	48.9	49.0	47.8
Endividamento de LP (%)	3.0	4.0	5.2	10.7	17.9	20.9	21.5	33.2	27.9
N. de Empregados	nd	nd	12 855	14 002	8 840	7 638	6 802	8 487	8 101
Fat./Empregados (US\$ mil)	nd	nd	66.57	68.3	76.2	80.1	105.1	95.5	128.9
Ranking Exame	20	25	25	28	36	32	30	29	38

Fonte: Exame Maiores e Melhores (vários números)

(1) Dados referentes à Rhodia S.A

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* Investimentos: (i) recomposição patrimonial local a partir das aquisições em nível internacional da R-P (ii) aquisição da divisão de pesticidas da Union Carbide (iii) compra da Ujponh do Brasil (iv) sua expansão se dá em torno dos pólos petroquímicos, em especial no NE (v) em 89 inaugura 1ª fáb. local de biofenol A (vi) adquire a participação acionária do grupo Unipar na UniRhodia.</p> <p>* Desinvestimentos: (i) privilegiar a direção dada pelas possibilidades de diversificação à frente na petroquímica (ii) assim, sai de segmentos mais tradicionais da cadeia de fibras - em 85 desativa a produção de 4600 t/ano de rayon viscose (filamento industrial) e 1800 t/ano de rayon acetato; vende a Valisière, em 86.</p>	<p>* Não se planejou para os 90 nenhum investimento para penetração em novas áreas de atuação. A meta de se realizar inv. de US\$ 2 bilhões na década vai sendo revista na medida em que os efeitos da abertura econômica vão se manifestando - adoção de uma perspectiva mais confida frente a nova realidade.</p> <p>* Em 88 anunciou-se US\$ 700 milhões para os 5 anos seguintes; investiu-se, de fato, US\$ 350 milhões: (i) em 90/92 foram, em média, 70 milhões/ano - efeito recessivo do plano Collor I (ii) no biênio 93-94, US\$ 170 milhões.</p> <p>* A Rhodia-Ster - divisão produtora de resinas e fibras de poliéster tem investimentos planejados de US\$ 499 milhões até 1999. Em 95 anunciou-se um investimento de US\$ 115 milhões na ampliação da unidade de Poços de Caldas (MG) - maior produtora nacional da resina PET, utilizadas em embalagens rígidas - cuja capacidade de produção passaria das atuais 70 mil t/mês para 177 mil t/mês no final de 96.</p>
Expansões Produtivas/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Expansão produtiva e modernização: (i) ampliação na produção de filmes e poliésteres - de 2.6 mil p/ 12.6 mil t/ano, entre 80/90 - visando X (ii) inv. em modernização do centro de pesquisas (Sto André - Centro de Desenvolvimento, Têxtil), em segurança e meio ambiente (iii) produção de fármacos em Paulínia e Sto André - inv. de US\$ 15 milhões (US\$ 8 milhões da R-P) na produção de 4000 t/ano de AS</p>	<p>* Reestruturação: (i) busca de redução de custos com programas de demissão voluntária e corte de pessoal - de 14.000 na segunda metade dos 80, para 8.800 no início dos 90 (ii) redução dos níveis hierárquicos - de 13 p/5 (iii) eliminação de atividades com problemas estruturais (iv) obteve-se um aumento de 25% na produtividade (v) terceirização em serviços - ex. transporte pesado e informática (contratou a Origin, do grupo Philips, por US\$ 3.6</p>

(50% p/X) e 1600 t/ano de AAS, entre outros, que implicou em transferência de tecnologia (iv) a política de defesa do produtor local e dos mercados motivou, em alguns segmentos, essa transferência tecnológica.

* Reestruturação: (i) em 86 dá-se uma virada estratégica no sentido de modernizar suas atividades (ii) é lançado um programa de reorganização - Processo Rhodia de *Performance de Excelência* - com o estabelecimento de estudos e protocolos de conduta que objetivavam uma maior eficácia, capacidade de inovação e qualidade (iii) instituiu-se um maior poder decisório em todos os níveis hierárquicos (iv) criaram-se os GAPs - grupos de ação sobre a *performance*, para realizar estudos e dimensioná-los às ações concretas - e os TAPs - Times de Ação sobre a *Performance* - encarregados de tarefas de execução -> otimização do processo decisório.

milhões, com o objetivo de flexibilizar o fluxo de informações entre suas várias unidades) (vi) em 91 é lançado um plano de redução de estoques pelo Departamento de Administração de Materiais (DAM), que implicou no aprimoramento nas relações com os fornecedores, treinamento de funcionários e informatização - em 94, a economia obtida foi de US\$ 1,75 milhões.

* A abertura tem efeitos diretos em sua reestruturação: (i) motiva as medidas de corte de custos - vistas acima (ii) estimula o fechamento de plantas, com ou sem reagregação destas (iii) e a melhoria tecnológica das que permanecem ativas - intensifica-se a compra de equipamentos de controle informatizado, com o fim da reserva de informática (iv) motiva a renegociação para a redução de custos de frete (v) e, principalmente, fragiliza o setor têxtil - exposto uma maior concorrência externa, em especial do sudoeste asiático - um importante demandante -> buscou, em parceria, fortalecer tecnologicamente seus clientes da têxtil. Lança mão do seu Centro de Desenvolvimento em Têxteis (Sto André - SP) - p.ex. introdução da microfibrã num projeto em conjunto com 35 clientes; investiu US\$ 250 mil para treinar clientes no uso de plásticos de engenharia; convênio com USP/FEI/UNICAMP para treinamento de pequenos e médios empresários em técnicas de gestão (US\$ 500 mil).

* Aspectos Tecnológicos: (i) repasse da matriz em projetos com a participação de técnicos locais (ii) Gastos no fortalecimento técnico de clientes e desenvolvimento conjunto de produtos (iii) melhorias, com aumento da qualificação - ISO 9001 na unidades de têxteis em SP; ISO 9002 na planta de AS (iii) controle de qualidade do fornecimento para clientes (ex. Dow) - reduz despesas destas, fortalece vínculos de LP, não oportunistas (iv) investimentos na questão ambiental - US\$ 17 milhões em 92 e, somente no complexo de Paulínia, US\$ 15 milhões previstos para o período 95/99 (v) investimentos previstos (95) de US\$ 5 milhões em pesquisa de novos produtos na área de defensivos agrícolas (Rhodia Agro).

ensão
mercial

* Estratégias: (i) concentração em bens intermediários - química e mineração (ii) ampliar sua inserção externa - cria a Rhodia Exportações e Importações (REI) (iii) crescimento no mercado farmacêutico

* O peso da cadeia de fibras na Rhodia é 35% do faturamento, contra 15% na R-P -> inserção local particular.

* No início dos 80 já era um dos maiores produtores mundiais de ácido acetilsalicílico (AAS).

* Estratégias: (i) ao desistir, dados os efeitos do Plano Collor I, de um investimento de US\$ 35 milhões, comprometeu sua expectativa de colocar o Brasil na posição de polo exportador de plásticos de engenharia p/ a A.L. (ii) cria a Rodia-Ster que torna o grupo monopolista local no segmento de fibras de poliéster e detentora de metade do mercado de embalagens PET (iii) aproveita a abertura para, com M, aumentar o mercado de outras empresas, estrangeiras, da R-P - importa-se especialidades químicas, fármacos e defensivos, e introduz reguladores de crescimento (iv) por outro lado procura reforçar os mercados onde a Rhodia é competitiva - ampliação de escalas com realocação de fábricas e associações com concorrentes diretas (v) expansão em intermediários orgânicos, que reforçam o poder das associações feitas, com vistas a segmentos à frente na cadeia de valor.

* Exportações: (i) altera-se a direção (ii) intensifica-se X em função de inv. em fibras acrílicas, não tecidos e filmes de poliéster, onde já tinha boa inserção externa (iii) reforça-se com a ampliação na produção de intermediários orgânicos (iv) ampliação no ácido acético (v) porém não tem-se conseguido ampliar o peso das X s/ o faturamento para além de 10%.

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
<p>estratégia obal Grupo</p>	<p>* Ênfase em negócios na área de química fina - expansão através de aquisições. De fato, ao longo dos 70 e 80 experimenta um processo de recomposição patrimonial onde busca sair de segmentos cujos mercados tendiam a uma saturação - minero-química, clorados e polímeros deles derivados - para fortalecer-se em segmentos considerados promissores - saúde/produtos veterinários e biológicos, intermediários orgânicos, fibras e filmes, especialidades químicas e agroquímica. O financiamento desta expansão se deu a partir dos recursos obtidos com a venda de ativos nos segmentos não estratégicos, de forma a garantir a estabilidade financeira do grupo. Essa opção de concentrar-se nos segmentos de maior agregação de valor dentro da petroquímica não implicou uma total desverticalização - mantiveram-se atividades básicas a montante de sua cadeia de valor, afim de garantir economias de escala e escopo. Em suma, seu objetivo era tornar-se o 5º maior grupo químico do mundo, donde uma política agressiva de aquisições - em especial nos EUA e Sudeste Asiático - com investimentos avaliados em US\$ 7 bilhões.</p>	<p>* Período de acomodação da sua política de aquisições - atinge seu objetivo estratégico dos 80, tornando-se o 3º/4º grupo na química mundial. Optou-se por uma estratégia de associações e investimentos em modernização das instalações produtivas - especialmente no que se refere às questões ambientais. Outro ponto de inflexão importante foi seu processo de privatização (92/94). Historicamente seu modelo de estatização foi baseado num tipo de gerenciamento profissional, que não foi obstáculo ao seu vigoroso desenvolvimento - em sintonia com as políticas de eleição de "campeões nacionais". Porém tal modelo de estatização não conseguiu superar as dificuldades de captação de recursos no mercado financeiro privado, uma vez que a emissão de ações eram vistas como uma forma de privatização - procurou-se lançar no mercado papéis alternativos. Sua privatização procurou beneficiar os investidores institucionais e seus próprios trabalhadores. O atual eixo principal de expansão do grupo - farmacêutica, saúde animal, pesticidas e tensoativos - apresentam uma forte ligação com o desenvolvimento da biotecnologia.</p>
<p>estratégia obal</p>	<p>* A partir de 86 houve um sensível esforço de modernização de suas atividades produtivas e organizacionais. Junto com isso a decisão de um maior direcionamento para os mercados externos, não apenas enquanto um escoadouro da produção local em momentos de crise da demanda interna, mas como uma recomposição de sua inserção produtivo-comercial - as capacidades produtivas dos seus novos investimentos já eram projetadas para ir além dos requerimentos do mercado interno. Apesar desta definição, mantém sua disposição de centralizar seus negócios em áreas consideradas estratégicas</p>	<p>* Nos anos 90 há uma continuidade estratégica - definida a partir de 86. Aprofunda-se o processo de racionalização com o objetivo de reduzir radicalmente seus custos - demissões voluntárias e drástico enxugamento de funcionários em 3 anos. Não há programação de investimento para novas áreas nos 90. Existe uma boa perspectiva para o segmento de fibras e resinas (Rhodia-Ster), onde estão programados significativos investimentos, motivados pelo desempenho positivo da demanda - principalmente de embalagens para o setor de bebidas.</p> <p>* A abertura motiva o aprofundamento do seu ajuste, especialmente pelo fato de que houve a fragilização de clientes, como no setor têxtil, que são importantes demandantes seus. Tem procurando se adaptar a essa nova situação sendo mais conservadora quanto a seus planos futuros, buscando fortalecer seus clientes através de um maior envolvimento técnico com estes e, também, explorando, com</p>

4 - Avaliação

A questão que mais nos interessa para caracterizar a trajetória recente da Rhodia é a de que seu ponto de ruptura estratégica se dá nos anos 80 e não nos 90. Em 86 o grupo toma a decisão de aprimorar-se qualitativamente, além da expansão quantitativa que ocorria em paralelo. Isto possibilitou uma maior diversificação interna - com o crescimento no mercado farmacêutico, por exemplo - e uma melhor inserção externa. Seu comportamento desqualifica os argumentos básicos da tese geral, pois: (i) não se pode definir sua postura nos 80 como "defensiva", dado o seu crescimento patrimonial e produtivo e os investimentos em modernização; (ii) sua reestruturação é anterior à liberalização da economia dos anos 90.

Por outro lado é inegável que a abertura afetou o grupo, provocando um aprofundamento em sua política de reestruturação - nos termos vistos no quadro síntese acima. E, em especial, aquela fragilizou o setor têxtil, um importante demandante de seus produtos. Seus dados contábeis atestam um desempenho menos favorável no início dos 90 - com alguma recuperação a partir de 93 e, principalmente 94.. O segmento de fibras e resinas (Rhodia-Ster) tem uma perspectiva favorável, tanto de investimentos quanto de desempenho no mercado. Ampliaram-se as importações de especialidades químicas, fármacos e defensivos, favorecendo a produção de outras unidades (em nível internacional) do grupo.

Com isto, destacamos que: (i) apesar de ter definido uma estratégia de reestruturação com crescimento de mercado antes da abertura econômica, a Rhodia não passou ilesa por esta, adotando uma postura mais contida quanto a sua expansão futura; (ii) seus investimentos desde os anos 80 apresentaram uma forte articulação e complementaridade, de forma a consolidar suas posições competitivas; (iii) apesar da boa inserção externa, não existem perspectivas muito amplas de um aumento significativo de exportações para além dos níveis atuais (10% do faturamento), dada a conjuntura adversa no mercado internacional - excesso de oferta de capacidade instalada, em especial com a entrada de países do antigo bloco soviético; (iv) isso caracterizaria a prioridade dos mercados local e/ou regional (Mercosul).

Grupo Shell

A Shell, de origem inglesa, é o maior grupo mundial por faturamento. Concentra sua atuação na área energética - 80% do faturamento de 89 - com diversificação na química - 15% - e outros produtos - 5%. Ao contrário do que está sendo apontado como uma tendência recente de grupos ligados às atividades energéticas voltarem-se para a química, a Shell já tem tal inserção há muito tempo. Em 1929 iniciou na química produzindo amônia a partir de gás natural. Nos 50 entrava na agroquímica. Com relação à divisão espacial de suas atividades temos: (i) a Europa concentra 48% do seu faturamento, os EUA 25.6% e o resto do mundo 26.3% (ii) 65% dos seus ativos, 72.3% dos 137 mil empregados e 45-50% do seu faturamento se dão fora do seu país de origem.

No Brasil a Shell é um dos maiores grupos privados - 3º em faturamento no ano de 93. Seu *core business* está na área energética, onde trabalha sob as restrições do monopólio de prospecção e refino detido pela Petrobrás. Sua trajetória de crescimento assemelha-se a de seu principal sócio no país: o grupo Ipiranga. Ambos concentram suas atividades na distribuição de petróleo e derivados, sendo sócios em empresas produtoras de polipropileno, como a Braspol e a Polibrasil.

1 - Comportamento nos anos 80

Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.

2 - Comportamento nos anos 90

Mantém sua inserção dentro do seu *core business* tradicional no país. Não foi apresentada nenhuma informação nas fontes pesquisadas que dê conta de alguma mudança radical recente em sua trajetória no país. Porém, o processo recente de desregulamentação do setor poderá implicar numa redefinição futura de sua inserção local.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	2 691.0	3 014.4	3 564.7	2 985.8	3 142.3	2 810.4	3 520.9	3 689.7	5 260.6
Patrimônio Líquido	664.2	647.3	570.2	679.7	483.2	1 040.4	1 155.2	1 035.4	1 045.2
Lucro Líquido	53.8	45.1	100.6	138.1	31.1	- 20.8	8.2	6.8	185.3
Rentabilidade do Patrim. (%)	8.1	7.0	17.7	20.3	6.4	- 2.0	0.7	0.7	17.7
Rentabilidade das Vendas (%)	2.0	1.5	3.3	4.6	1.0	- 0.7	0.2	0.2	3.5
Liquidez Geral	0.89	0.90	0.75	0.60	0.61	0.47	0.47	0.40	1.33
Endividamento Geral (%)	37.0	39.0	45.2	40.9	50.8	34.3	32.4	37.3	22.9
Endividamento de LP (%)	17.0	17.0	23.0	19.2	10.6	20.0	16.0	19.3	2.8
N. de Empregados	nd	nd	3 030	3 445	3 439	3 017	2 907	2 730	2 623
Vendas/Emp. (US\$ mil)	nd	nd	997.3	866.7	913.7	910.1	1 188.7	1 309.1	1 965.5
Ranking Exame	1	1	2	4	2	3	3	3	4

Fonte: Exame Melhores e Maiores - vários números.

(1) Referente à Shell Brasil S.A.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Investimentos: US\$ 80-100 milhões/ano na área de distribuição - estratégica para sua inserção local. * Desinvestimentos: (i) venda da Billinton - importante empresa de mineração do grupo (ii) venda de sua participação na cloretil para o grupo brasileiro controlador (iii) venda da divisão agroquímica para a American Cyanamid.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Tem grande influência nas questões tecnológicas e de estratégias produtivas em empresas onde possui participação minoritária - Políderivados, Polibrazil e Braspol.
Dimensão Comercial	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Concentra atividades na área energética * Estratégia: fortes investimentos na logística de transporte e atendimento rápido ao cliente. * Petroquímica: reorganização no segmento de polipropileno; a partir da grande capacidade produtiva da Polibrazil pode articular estratégias em torno deste produto, tanto mais facilitada com a saída da Olvebra/Petropar. Tornou-se significativo o domínio da Shell e Ipiranga em termoplásticos.

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global Grupo	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Mantém sua concentração nas áreas energéticas. * Desinvestimentos na química fina - vende em 93 seus negócios na agroquímica para a americana American Cyanamid - contrariando os prognósticos de analistas do setor. Nos anos 80 tinha fortalecido este segmento, criando em 87 a divisão Shell Agricultural Chemical Company; adquire a Cellemark em 87.

		<p>* Reestruturação Global: (i) necessidade de reduzir custos, para manter rentabilidade de LP - implicou corte de pessoal (10% em 94) e desinvestimentos (especialmente na mineração) (ii) em 95 lança um plano de ajustes aprofundados, onde (iii) pretende-se modificar a estrutura corporativa, antes com ênfase na divisão por áreas geográficas, passando a priorizar áreas de negócios (exploração e produção, produtos de petróleo - refino e <i>marketing</i> - química, gás e carvão) (iv) pesados cortes e/ou deslocamento de pessoal (v) manutenção de investimentos na ordem de US\$ 10 bilhões/ano (GM 19/04/95).</p>
estratégia local	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	<p>* Não existem indícios de alguma mudança radical em sua inserção local. As evidências apontam para a manutenção do seu foco de interesses na área energética e em algumas áreas da petroquímica - termoplásticos e borrachas termoplásticas, tendo no polipropileno seu principal produto.</p> <p>* Com a reestruturação em nível mundial, a Shell brasileira passará a reportar-se diretamente aos "comitês de negócio", centralizadores do poder decisório na matriz (GM 19/04/95)</p>

4 - Avaliação

A insuficiência de informações dificultam a caracterização da trajetória da Shell ao longo dos anos 80 e 90, e, em especial, na questão da ocorrência ou não de alguma ruptura estratégica.

Não existem informações nas fontes pesquisadas sobre seu desempenho nos anos 80. Nos anos 90, tem concentrado seus investimentos no seu *core bussines* - setor energético - com ênfase na questão da logística de transporte e atendimento de clientes. Os dados contábeis apontam para uma estabilidade no seu faturamento, ainda que no início dos anos 90 o seu lucro líquido e os indicadores de rentabilidade tenham sido negativos ou positivos, mas inferiores aos níveis registrados nos anos 80. O seu endividamento geral tem sido sistematicamente superior à 35%. Como exceção geral o ano de 94 representou um salto significativo no seu faturamento e rentabilidade, com redução no endividamento.

Em termos meramente especulativos, poderíamos dizer que um aprofundamento das atividades do grupo no país estaria vinculado aos desdobramentos institucionais em questões referentes ao monopólio estatal da prospecção e refino do petróleo. Pouco pode ser dito sobre o seu padrão de inserção local. Aparentemente o mercado interno é sua prioridade.

3.3.6. Setor Papel e Celulose

Grupo Champion

A Champion International Co., de origem americana, é uma das 500 maiores corporações mundiais e uma das 150 dos EUA. Realiza vendas anuais na casa dos US\$ 5 bilhões (88-93), tendo 25 300 empregados. Controla 18 fábricas no mundo, atuando nos mercados de celulose, papel para embalagens (*dairy package*), e papel para escrita e impressão.

Inicia suas atividades no país em 1959, com uma planta cuja capacidade de produção era de 40 000 t/ano (115 t/dia). Sofreu uma forte expansão ao longo dos anos 70, quando sua capacidade produtiva chegou a 750 t/dia de celulose e 600 t/dia de papel - celulose 100% eucalipto.

1 - Comportamento nos anos 80

Nos anos 80 amplia a verticalização e integração de suas atividades, concentrando-se exclusivamente no setor de papel e celulose: (i) amplia o auto-fornecimento de madeira e energia; (ii) integração da produção de papel e celulose com investimentos em maquinário.

No final da década a Champion produzia 760 t/dia de celulose e 900 t/dia de papel. Ocupava 4100 pessoas: 2700 nas atividades industriais, 1000 nas florestas e 400 na produção de caulim.

2 - Comportamento nos anos 90

Mantém-se voltada exclusivamente para o setor de papel e celulose, com alta especialização produtiva e de mercado - papéis de imprimir e escrever - e forte verticalização - 82% de auto-suficiência em madeira e 100% em celulose.

Sua capacidade produtiva atual é de 960 t/dia de papel e 830 t/dia de celulose. Possui 91 500 ha de área florestal, com 62 400 ha de área plantada.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Selecionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	195.0	269.0	381.3	391.2	356.5	290.7	340.0	326.9	390.6
Patrimônio Líquido	132.4	138.5	nd	207.6	264.6	275.9	357.2	372.3	513.9
Lucro Líquido	25.5	22.4	nd	39.9	31.4	27.1	29.0	12.8	2.5
Rentabilidade do Patrimônio (%)	19.3	16.2	nd	19.2	11.9	9.8	8.1	3.5	0.5
Rentabilidade das Vendas (%)	13.1	8.3	nd	10.0	9.2	9.0	3.5	3.9	0.6
Liquidez Geral	1.52	2.03	nd	2.48	3.0	2.73	1.67	1.58	2.17
Endividamento Geral (%)	21.0	19.0	nd	20.4	16.3	9.5	12.0	14.8	11.6
Endividamento de LP (%)	2.0	2.0	nd	1.6	1.5	0.9	0.5	0.5	1.0
Número de Empregados	nd	nd	2.492	2.707	2.536	2.416	2.281	2.151	2.108
Fat./Empregados (US\$ mil)	nd	nd	153.0	144.5	140.6	117.4	144.8	147.5	183.4
Ranking Exame	134	112	83	94	89	97	99	119	156

Fonte: Exame Melhores e Maiores - diversos números

(1) Referente à Champion Papel e Celulose S.A.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<p>* Criação da subsidiária Champion Agrícola - insumos florestais para prod. de celulose -> em 82 atende 65% da demanda do grupo, em 89, 79%.</p> <p>* Instala nova máquina de papel (US\$ 55 milhões) - integrando atividades com a celulose.</p> <p>* Em 87 inicia projeto de uma planta de celulose e papel de imprimir em Três Lagoas (MS) - que vem sendo adiado. Cria a Três Lagoas Agroflorestal, e compra terras para reflorestamento.</p> <p>* <u>Desinvestimento</u>: vende 80% do capital da Bates Brasil (US\$ 19 milhões)</p>	<p>* Continua tentando implantar a nova unidade de Três Lagoas, orçada em US\$ 850 milhões - US\$ 600 milhões para a produção de 600t/dia de celulose e US\$ 250 milhões para 500t/dia de papel. Em 89 obteve a aprovação do projeto. Porém novos adiamentos foram sendo feitos em função da instabilidade macro, por problemas de financiamento (perda de liquidez com o Plano Collor I) e pela retração no mercado internacional. Informações recentes do grupo apontam a construção da planta industrial para o começo de 1997 - investimentos e metas revistos (US\$ 1 bilhão - 1200 t/dia de celulose e 500 t/dia de papel).</p> <p>* A área de reflorestamento em Três Lagoas estará pronta para o abate em 97/98. Já foram consumidos US\$ 80 milhões, o que impõe a conclusão do projeto, ou a busca de alternativa - com a ampliação da unidade de Mogi-Guaçu (orçada em US\$ 300 milhões).</p> <p>* Projeto florestal no Amapá, para a produção e exportação (EUA) de cavacos de madeira - US\$ 120 milhões.</p>
Dimensões produtiva/ organizacional/ tecnológica	<p>* Investimentos em melhoria produtivo-tecnológica: (i) em 82 substitui caldeiras de óleo combustível por uma de biomassa (US\$ 22 milhões) - utilizando bagaço de cana e galhos finos de madeira - o que reduziu o consumo de óleo de 72 mil p/ 12 mil t/ano (ii) em 89 a</p>	<p>* Investimentos em modernização da unidade de Mogi: (i) a MP3 recebe uma nova mesa plana em 90 (ii) em 92 a MP4 recebe uma nova caixa de entrada e uma <i>size-press</i> (iii) as MP 4, 5 e 6, tiveram incorporação de instrumentos de controle de processo.</p> <p>* Investimentos: (i) US\$ 65 milhões na produção de celulose - o</p>

	<p>Máquina de Papel (MP) 3 recebeu uma nova entrada de massa (iii) entre 85-89 investiu-se US\$ 191 milhões para a ampliação da capacidade produtiva.</p> <p>* Programas de fomento florestal para melhorar/baratear matéria prima; assistência técnica e doação de mudas para produtores rurais</p>	<p>projeto é de 92, e visa economizar US\$ 11.5 milhões/ano e ter um ganho de US\$ 6 milhões em produtividade, melhorando a qualidade dos insumos e reduzindo em 20% a carga orgânica não tratada gerada no processo (ii) US\$ 6 milhões em equipamentos redutores de odor (reduziu em 96%) (iii) total no período 90-95 - US\$ 183 milhões (recursos próprios)</p> <p>* Obteve excelência no desenvolvimento de processos, com reconhecimento internacional - Ecochek 4 estrelas (em 5) concedido pela GB, e ISO 9002 (primeiro recebido no setor papel e celulose, é a segunda planta do grupo a ter - a outra é a unidade canadense).</p> <p>* Reestruturação organizacional: (i) racionalização administrativa, com redução da burocracia e descentralização das esferas de autonomia (ii) corte de 20% do pessoal (4100 p/ 3315 empregados) (iii) programas de treinamento de mão de obra (iv) procura qualificar fornecedores: seleciona os que melhor se enquadram às suas exigências de qualidade, preços e prazos de entrega (pretende cortar 50% dos 1000 fornecedores atuais).</p> <p>* Desenvolvimento do produto: adaptação de produtos do exterior - alta qualidade. É credenciada como fornecedora da Canon e Xerox - esta selecionou 14 empresas no mundo, e somente a Champion do Brasil está fora dos EUA.</p> <p>* Desenvolvimento Tecnológico: visa qualificar insumos. Investimento de US\$ 250 mil em pesquisa florestal.</p>
<p>Dimensão Comercial</p>	<p>* Especialização no segmento de papéis de imprimir e escrever - seu nome sempre esteve associado ao desenvolvimento de novos produtos (explora os conhecimentos internacionais acumulados pelo grupo, e adapta para trabalhar com o eucalipto brasileiro)</p> <p>* Nos 70's inova, lançando papel <i>off-set</i>, com papel de fibra curta, destinado p/ impressoras eletrônica a laser - que nem existiam no país (toda produção era X)</p> <p>* Exportações: expande sua inserção externa, dada a retração interna, o que só é possível devido à qualidade internacional dos seus produtos e ao acesso aos canais de comercialização da matriz. X/Prod. -> 82 = 15%, 85 = 30%, e 89 = 45%. Principais Compradores: EUA, RFA, Japão, GB, França.</p> <p>* Política de venda (produção programada), que visava garantir um estoque mínimo.</p>	<p>* Manteve a especialização de papéis brancos não revestidos para imprimir e escrever - procurou reforçar a qualidade e diferenciação do produto.</p> <p>* Em 91 detinha 48% do mercado de cortador - líder com a marca Chamex. Com o aumento da capacidade produtiva dos concorrentes nacionais - Votorantim e Ripasa - redirecionando-se para o mercado externo.</p> <p>* Exportações - especialmente para mercados latinos, onde tem um preço muito competitivo - 46% da produção em 91/92, e esperava-se em 94 mais de 50%. Principais destinos: Inglaterra, França e Alemanha (50%) e América Latina (30%), além de Japão e EUA.</p> <p>* No Brasil possui 120 clientes, mas por não ter uma distribuidora própria vêm perdendo mercado para as concorrentes. Em momentos de crise no mercado interno afloram conflitos com seus distribuidores, devido à rigidez das políticas de vendas - por cotas - do grupo. Há perda de participação no mercado interno: produção de papel - cai de 7% (91) para 6.3% (93); segmento de imprimir e escrever - 25.4% (89) para 20.5% (93). O grupo está na 5ª posição em termos de produção de papel no país - o grupo Klabin lidera com 16.3%.</p>

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	<p>* Atividades voltadas ao <i>core business</i> de base florestal, com a seguinte divisão de negócios: madeira; produtos para construção; celulose e papéis; artefatos para embalagem.</p> <p>* Em 88 inicia um amplo programa de investimentos industriais, priorizando o segmento de papel e celulose - preços em ascensão no mercado internacional desde 86.</p>	<p>* O plano de investimentos de 88 - US\$ 5 bilhões, visava: redução de custos; melhor controle ambiental; ampliação da capacidade produtiva de celulose, papel de imprimir e escrever e aparas. A retração do mercado internacional forçou ao adiamento de alguns investimentos. Seu programa de modernização implicou num corte de pessoal de 20 % (86-94).</p>
Estratégia Local	<p>* Manteve uma estratégia de expansão fortemente vinculada aos seus principais núcleos de negócio e competência (intra-setorialmente), buscando ampliar suas vantagens competitivas - verticalizando e integrando as atividades em papel e celulose. Direcionou-se para segmentos específicos de mercado, de alta qualidade - pressupondo avanço tecnológico - e boa penetração (interna e externa) -> produtos capazes de garantir uma maior agregação de valor.</p>	<p>* Aprofunda sua estratégia de especialização produtiva e de mercado, procurando avançar na diferenciação dos seus produtos. Há uma forte aderência à estratégia global do grupo de priorização na produção de celulose e papel - principalmente papéis de imprimir e escrever cortados e revestidos (responde por mais de 50% do faturamento global da matriz).</p>

4 - Avaliação

A trajetória da Champion no país tem sido marcada por uma forte especialização produtiva, com a concentração dos seus investimentos dentro do setor de papel e celulose. Apresenta uma grande competência nos segmentos de mercado onde atua e é líder, o que lhe garante uma significativa inserção externa. Os dados contábeis atestam o seu sucesso - há um desempenho positivo e estável do faturamento, do lucro líquido e dos indicadores de rentabilidade, associados a uma baixa taxa de endividamento geral. Um reflexo disto está na ampliação da participação local no faturamento global do grupo: de 3% (84), para 7.4% (89) e 6.9% (92); espera-se que este índice chegue a 10% quando da maturação do projeto Três Lagoas.

Nos anos 80 houve um aumento de sua capacidade produtiva, acompanhado de uma modernização em suas instalações. Nos 90 tais investimentos foram aprofundados, com a busca de ajustes que propiciassem um aumento de sua competitividade - qualificação de produtos e instalações, rearranjos organizacionais, investimento em pesquisa, desenvolvimento de novos produtos etc. Mesmo assim houve uma diminuição no ritmo de expansão de sua capacidade produtiva - adiamento do projeto Três Lagoas - muito por conta de problemas de financiamento, o que tem implicado perda de mercado para concorrentes locais.

Não existem indícios de que a abertura econômica tenha motivado sua reestruturação. Por outro lado os efeitos recessivos das políticas econômicas no governo Collor implicaram no adiamento de importantes planos de investimento. Aparentemente a temporalidade da sua reestruturação está mais vinculada às condições específicas do setor de papel e celulose, onde lidera o segmento de mercado de papéis para imprimir e escrever, e à sua crescente inserção nos mercados externos, o que impõe a necessidade de uma maior competitividade.

Segundo informações de fonte primária, a Champion não teria tido nenhum aporte de recursos da matriz nos últimos 15 anos, não havendo indícios significativos de que tal ocorra num futuro próximo - ainda que essa possibilidade não possa ser descartada. Vale dizer, seus investimentos recentes e o projeto Três Lagoas dependeram e dependem da capacidade de *funding* local. Notamos também uma forte aderência da trajetória local do grupo aos movimentos globais da matriz, especialmente no que se refere ao esforço de expansão nos segmentos mais nobres do mercado de papel e celulose. Uma maior articulação com as atividades internacionais do grupo deriva do grande potencial local de desenvolvimento de atividades de base florestal *vis à vis* os países "desenvolvidos" - que apresentam problemas de produtividade dada a escassez de insumos e os maiores custos decorrentes de exigências de controle ambiental.

Devemos notar que seus principais produtos são *commodities*, cujo comportamento em termos de preço e, por decorrência, de investimentos - pouco dinâmicos, de tecnologia disseminada, voltados para a exploração de recursos naturais etc - tende a ser extremamente irregular nos mercados internacionais. Ao *boom* dos anos 80, onde o crescimento da economia mundial veio acompanhada de bons preços e ampliação dos investimentos - caracterizando um cenário tendente à superprodução - seguiu-se uma forte retração no período 89/93, onde os preços da celulose caíram em mais de 50% (GM 30/01/95). A tendência agora é de um novo ciclo ascendente, com os preços da celulose passando de US\$ 380/t no final de 93 para US\$ 750/t no começo de 95, prevendo-se que estes cheguem à US\$ 850/t em 96. O preço do papel de jornal, onde a Champion é uma das líderes mundiais, segue a mesma trajetória. Dentro deste cenário vemos a Associação Nacional de Fabricantes de Papel e Celulose prever investimentos de US\$ 13.1 bilhões, dada a expectativa de crescimento para o setor na ordem de 5% a.a. até o ano 2005 (GM 31/08/95).

A prevalecer esse quadro em nível internacional podemos esperar uma nova onda generalizada de investimentos, o que poderá implicar numa super-oferta que force para baixo o preço da celulose e de seus derivados. Vale dizer, percebe-se como difícil a captura de assimetrias concorrenciais permanentes em mercados tão *commoditizados*. Por outro lado o grupo tem procurado, em nível local e internacional, direcionar-se para segmentos mais nobres como os papéis de imprimir cortados, cujo dinamismo está vinculado ao desenvolvimento dos produtos da área de informática - impressoras a laser e jato de tinta..

Ressaltamos, também, que apesar do crescente peso das exportações no seu faturamento - executivos do grupo planejam realizar, no futuro, 60% das vendas no exterior - e da relevância da demanda de países desenvolvidos como Alemanha, França, Inglaterra, EUA e Japão, pode-se destacar a importância do mercado brasileiro e latino na determinação de suas estratégias. Lembramos que a filial brasileira é a única na América Latina, concentrando os negócios na região - que tem apresentado perspectivas de rentabilidade maiores que no mercado europeu, por exemplo.

3.3.7 Setor Agroalimentar

Grupo Dreyfuss

O grupo francês Dreyfuss é um dos maiores conglomerados mundiais de *agribussines*, com ênfase na comercialização de *commodities* e navegação, além de atuar no mercado financeiro. É bastante diversificado, e nos últimos 10 anos tem se voltado para atividades industriais. Está presente no Brasil há mais de 50 anos, com inserção nos mercados de *commodities* e setor financeiro. Mais especificamente, concentra esforços no processamento e exportação de suco de laranja, soja, café, cacau, açúcar e álcool, através de sua *trading* local: a Coinbra S.A. - responsável por 83% do faturamento do grupo no país.

1. Comportamento nos anos 80

A Coinbra S.A teve, historicamente, uma presença marcante como *trading* de produtos agrícolas. Porém no início dos anos 70 começou a operar com a industrialização de óleo de soja. Nos anos 80 sua principal guinada estratégica foi a verticalização das operações com cítricos - hoje responsáveis por 50% do seu faturamento. Foi adquirida a empresa Frutopic, e investidos US\$ 25 milhões na ampliação de sua capacidade de processamento de suco: de 10 milhões para 25 milhões de caixas/ano. Este processo de "industrialização" possibilitou a duplicação de suas receitas. O mercado externo é a principal referência para o grupo.

2. Comportamento nos anos 90.

Não houve nenhum tipo de ruptura drástica entre os anos 80 e 90. Ao decidir verticalizar suas atividades em cítricos, estabeleceu uma linha estratégica, ao qual manteve-se no período que segue ao ano de 1988. Até o ano de 1992, realizou-se o programa de investimentos de US\$ 25 milhões na Frutopic. Em 93 foi adquirida a Frutesp por US\$ 163 milhões. O grupo passou a ser o terceiro maior exportador de suco do país, com participação de 17.6% deste mercado.

Sua principal estratégia comercial, com relação ao suco de laranja, foi a de buscar reduzir sua dependência do mercado americano, direcionando os seus esforços de exportação para países

asiáticos (Japão e Coréia, principalmente) e europeus (Itália, França etc). Isto por dois motivos básicos: (i) os EUA caminham para a auto-suficiência, sendo um mercado com poucas perspectivas de crescimento; (ii) o mercado de suco europeu tem crescido 14% a.a. nos últimos anos, e o Japão aboliu seu sistema de cotas sobre o suco brasileiro em 92. Com isso, já em 1992, das 88.000 t de suco exportado, 28.4% foram para a América do Norte, 56.8% para a Europa e 14.7% para Ásia e Oceania. Por estar fortemente vinculado ao mercado externo, o grupo Dreyfuss tem procurado avançar nestes novos mercados, através de associações com empresas locais - como a **Marebeni**, japonesa. É significativo o volume de gastos em comercialização, basicamente com a questão do transporte - investiu US\$ 40 milhões (de um projeto orçado em US\$ 80 milhões) na produção de um sucoduto para o porto de Santos, com capacidade de exportar 60.000 t/ano.

Sua principal estratégia tecnológica está no aprimoramento da matéria-prima, já que esta representa 70% do custo do suco. Em 92 destinaram-se US\$ 200 mil para financiar pesquisas na Fundação Paulista de Defesa da Citricultura, principalmente visando o combate de problemas fitossanitários, e o trabalho junto aos produtores de introdução de técnicas mais modernas de produção.

3. Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	82.0	125.8	171.7	146.5	105.8	144.7	194.4	149.5	333.2
Patrimônio Líquido	9.1	16.1	22.1	14.7	35.6	42.9	16.5	65.7	220.1
Lucro Líquido	- 0.08	2.3	8.1	- 3.5	- 20.2	- 17.6	- 29.7	- 0.0	41.3
Rentabilidade do Patrim. (%)	- 0.9	14.8	36.5	- 24.3	- 56.7	- 41.1	- 180.0	- 0.1	18.8
Rentabilidade das Vendas (%)	- 0.1	1.9	4.7	- 2.1	- 18.2	- 12.2	- 15.3	- 0.0	12.4
Liquidez Geral	1.85	1.8	0.77	0.71	0.50	0.69	0.65	0.83	0.58
Endividamento Geral (%)	34.0	41.0	65.4	84.6	68.9	70.1	92.8	81.2	62.0
Endividamento de LP (%)	nd	0.0	0.0	9.5	16.2	0.6	21.3	15.5	20.8
N. de Empregados	nd	nd	367	483	569	515	515	919	1 030
Vendas/Emp. (US\$ mil)	nd	nd				267.1	377.4	165.4	302.9
Ranking Exame	440	314	239	341	424	236	204	323	196

Fonte: Exame Melhores e Maiores - diversos números.

(1) Referentes à Comércio e Inds. Brasil, Coimbra.

3.2 Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	* Aquisição da Frutopic - US\$ 25 milhões com ampliação da capacidade produtiva: * US\$ 4 milhões numa fáb. de processamento de soja - Jataí (GO)	* Em 91 investiu US\$ 40 milhões na construção de um sucoduto; Ampliou o n. de extratores na Frutopic, de 39 p/64 (US\$ 10 milhões); Construção de Tank Farms - com capac. p/ armazenar 12.000 t de suco (US\$ 3 milhões)
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não existem informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Ao assumir o controle da Frutesp inicia reestruturação para reduzir custos e aumentar produtividade: (i) corte de 50% do pessoal (ii) terceirização da frota de 200 caminhões (iii) fechamento de escritórios (iv) racionalização administrativa - as áreas comercial, administrativa e de RH foram fundidas com a Frutopic. * Em 94 a Coinbra e a Frutesp foram unificadas numa só empresa, para racionalizar suas operações <i>ci</i> cítricos.
Dimensão Comercial	* Ênfase nas exportações	* Mantém ênfase nas exp., buscando requalificar sua inserção nos mercados externos, especialmente para sucos de laranja, onde: (i) procura reduzir dependência do mercado americano (ii) expande-se na Europa e Ásia, associando-se a empresas locais, penetrando em diversos segmentos de mercado, desde os sucos <i>standard</i> até os mais nobres, de maior valor agregado.

3.3 Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	* Busca expansão em atividades industriais, que lhe possibilite ampliar sua agregação de valor.	* Continuidade estratégica com relação aos 80
Estratégia Local	* Segue a estratégia global, verticalizando o segmento cítrico, ampliando e fortalecendo sua posição produtiva/de mercado interna e, assim, melhorando sua inserção exportadora	* Continuidade estratégica com relação aos 80, com o aprofundamento das metas estratégicas adotadas em 1988.

4 - Avaliação

Não existem rupturas estratégicas na trajetória da Dreyfuss entre os anos 80 e 90. Desde que procurou migrar das atividades essencialmente comerciais para a industrialização de *commodities* agrícolas, o grupo tem concentrado seus investimentos de forma a fortalecer seu *core business*. Os dados contábeis mostram uma evolução positiva de seu faturamento, ainda que desde 89 venha apresentando resultados negativos no seu lucro líquido, impactando sua rentabilidade - a exceção fica para o ano de 94. Seu nível de endividamento geral tem sido alto.

Data dos anos 80 uma importante virada estratégica: a verticalização das operações com cítricos. O processamento e exportação do suco de laranja passam a ser seu principal negócio em termos de faturamento, direcionando a formulação de estratégias produtivas e comerciais.

Nos anos 90 mantém seus investimentos, principalmente em cítricos, e faz ajustes no sentido de tornar sua produção mais competitiva nos mercados externos. Vale dizer, não existe nenhuma ligação direta entre a abertura econômica e sua reestruturação recente, estando esta mais vinculada à internacionalização da sua produção. Temos então, que o seu padrão de inserção local é prioritariamente voltado para o mercado internacional.

Grupo Gessy Lever (Unilever)

O grupo holandês Gessy Lever (Unilever) atua no país desde os anos 30. Inicialmente com uma forte presença nos setores de higiene e limpeza - liderando vários segmentos de mercado e introduzindo novos produtos no país - a G.L. foi crescendo e diversificando-se. Nos anos 70 entra no ramo alimentício (ao lançar uma linha de margarinas), onde passa a centrar seu crescimento.

1 - Comportamento nos anos 80

Após o impacto da crise econômica do início dos anos 80, a G.L. retoma um processo de expansão. E o faz de uma forma bastante agressiva, principalmente no segmento alimentício. Sua principal aquisição na década foi a Anderson Clayton - inserção no comércio e exportação de óleos e grãos, além de uma ampla gama de produtos alimentícios de consumo final - cujo porte era, na época, semelhante à G.L.. Ao final da década a G.L. já era a principal subsidiária latina da Unilever, comercializando 120 diferentes marcas de produtos, com 250 linhas. Em termos tecnológicos suas instalações estavam atualizadas para os padrões do setor e do grupo.

A organização do grupo em 89 contava com as seguintes divisões: (i) Lever - limpeza pessoal e doméstica; (ii) Van den Bergh & Clayton - alimentício; (iii) Elida Gibbs - *toilette* e perfumaria; (iv) Anderson Clayton - industrialização de oleaginosas; (v) Lever Industrial - higiene profissional; (vi) Van den Berg - produtos e serviços especiais para a indústria alimentícia; (vii) INSOL - *joint venture* com a Nestlé no mercado de sorvetes.

2 - Comportamento nos anos 90

Os anos 90 marcam uma continuidade no processo de expansão da G.L.. O setor agroalimentar é visto como prioritário, pois seus mercados teriam maiores perspectivas de um crescimento futuro *vis a vis* o potencial menos promissor do segmento de higiene e limpeza. Neste sentido, buscou-se uma penetração em segmentos mais nobres do ramo alimentício, capazes de propiciar uma maior agregação de valor.

Foram introduzidas mudanças organizacionais, de forma a modernizar o grupo diante das novas exigências de mercado.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94
Faturamento	657.0	914.0	825.3	1 061.3	1 632.8	1 315.8	1 792.6	1 981.3	3 445.5
Patrimônio Líquido	166.8	170.1	160.7	176.3	nd	241.7	293.5	320.4	632.6
Lucro Líquido	21.0	38.0	35.8	9.6	nd	28.3	67.5	nd	179.2
Rentabilidade do Patrim. (%)	12.6	22.4	22.3	5.5	nd	11.7	23.0	nd	28.3
Rentabilidade das Vendas (%)	3.2	4.2	4.3	0.8	nd	2.1	3.8	nd	5.2
Liquidez Geral	0.92	0.91	0.85	0.80	nd	1.15	1.22	0.74	1.12
Endividamento Geral (%)	42.0	41.0	44.3	53.9	nd	42.4	35.8	48.5	35.9
Endividamento de LP (%)	2.0	8.0	15.4	26.5	nd	2.8	2.2	21.4	10.9
N. de Empregados	nd	nd	5 644	6 386	9 913	9 553	9 045	9 366	11 494
Vendas/Emp. (US\$ mil)	nd	nd	146.2	166.2	164.7	135.2	192.6	215.2	295.4
Ranking Exame	22	21	26	24	9	14	11	8	7

Fonte: Exame Melhores e Maiores - diversos números.

(1) Referentes à Inds. Gessy Lever Ltda.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos
Investimentos /Desinvestimentos	* Investimentos: (i) em 84 adquire a divisão de consumo da Henkel - sua principal concorrente na área de sabão em pó (ii) em 85 adquire a Okasa - artigos para padarias (alimentício) (iii) em 86 compra a Anderson Clayton (iv) em 87 incorpora a Ponds Brasil - líder em segmentos da perfumaria.	* Investimentos: (i) em 90 compra a JP Farmacêutica - líder na fabricação de germicidas e desinfetantes hosp. (ii) em 91 compra a Laticínios Rex; assume o controle da Lorenz-National - produtora de amidos especiais p/ ind. alimentícia e papel e celulose (iii) em 93 compra a Cica (US\$ 280 milhões), e em 94 a Cica argentina (iv) em 94 adquire a Zeneca Brasil S.A. - produtora de silicato de sódio (p/ sabão). * Desinvestimento: em 94 vende sua parte da Insol para a Nestlé
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Tanto em termos de produto quanto de instalações, a G.L. estava atualizada para os padrões do setor e do grupo em nível internacional.	* Gastos US\$ 500 milhões nos últimos anos para construção e modernização de plantas: automação das linhas de higiene e limpeza - p.ex., a unidade de Vespasiano (MG) é uma das mais modernas do mundo em detergentes: serão gastos US\$ 15 milhões na modernização da planta de Valinhos (95) para concentrar a produção de margarinas. * <u>Reestruturação Organizacional</u> : (i) a ordem no grupo é racionalizar, eliminar atividades e/ou produtos não lucrativos, e entrar em mercados de interesse do core business da companhia (ii) integração de todas as atividades sob o comando da "empresa-mãe" (iii) divisão dos negócios por categorias - alimentos (consumo, grãos e óleos vegetais e grandes clientes), produtos de limpeza (fabrics, home care, personal wash) e higiene pessoal (skin, desodorants, dental e perfumaria) (iv) redução das marcas, de 33 para 18 e de itens relacionados a essas marcas de 240 para 110 (v) busca de melhoria na qualidade (benchmarking, qualificação e treinamento de pessoal, células de trabalho) (vi) informatização para

		flexibilizar a produção e as relações com o mercado - p.ex. introdução de um <i>software</i> que permite o controle de estoques do seus clientes no varejo; sistemas completamente automatizados na unidade de Valinhos (margarina).
Dimensão Comercial	* Ênfase nos mercados de higiene e limpeza e alimentício.	<p>* Pesados gastos em <i>marketing</i> - figura entre os maiores anunciantes do país (US\$ 45 milhões em 92. previsão de US\$ 65 milhões em 95) -> reforçar diferenciação de produtos tendem a ser, em si, homogêneos.</p> <p>* Divisão de receitas, por áreas (1994): (i) Higiene e Limpeza - 47.3% (ii) Alimentos - 43.3% (iii) Produtos Pessoais - 9.4%.</p> <p>* <u>Efeito da liberalização</u>: torna suas posições de mercado mais contestáveis: pressão da Nestlé e Parmalat nos derivados de leite: ByB (Sanbra) e Sadia nas margarinas: Procter & Gamble, Arisco, Atlantis e Bom Brill na Higiene e Limpeza: etc.</p> <p>* Estratégia de expansão: (i) manter posições na higiene e limpeza (ii) fortalecer e expandir em alimentos, dado o potencial do mercado local (demanda reprimida) - p. ex., o queijo tem uma elasticidade renda de 1.3, versus um baixo consumo de 2.5 kg/hab/ano no país contra 10 kg na Argentina e 17kg na Europa: situação semelhante é a dos mercados de margarinas: em massas e biscoitos a desregulamentação do trigo tornou o mercado mais dinâmico e competitivo, com forte presença de ETs (Nabisco, United Biscuits, Nestlé, Bunge y Born, Parmalat etc).</p> <p>* No mercado de higiene e limpeza o potencial de crescimento não é tão grande, e a concorrência é maior - com grandes empresas, pequenas bem posicionadas, importações etc. Estratégias: (i) novos lançamentos (ii) fabricação com a marca dos distribuidores (iii) <i>marketing</i> agressivo - p. ex., US\$ 4 milhões no lançamento da linha Organics de Xampus, com a utilização inédita de recursos de multimídia (consulta por computadores sobre os produtos) -> a meta é chegar a 6% de participação do mercado interno (cuja dimensão atual é de US\$ 280 milhões).</p> <p>* Inserção Externa: (i) as exportações concentram-se nas divisões Anderson Clayton (óleos de soja e milho) - abastecimento de outras filiais do grupo - e Cica (5%) da produção (ii) elas cresceram de US\$ 7 milhões em 84 (1.7% do faturamento) para US\$ 140 milhões em 93 (8.4%) (iii) demonstrando a intenção de fortalecer a G.L. enquanto base regional do mercado latino.</p> <p>* Participação nos mercados: (i) derivados de tomate Cica - 37% (ii) Queijos (Rex e Luna) - 80% (iii) Margarinas (Doriana, Claybon, Alpina, Becel e Delicata) - 44% (iv) Maioneses (Gourmet e Capriccio) - 34% (v) Sabão em Pó e Detergente (Omo, Minerva, Campeiro e Mago) - 70%</p>

3.3 - Estratégias

	Anos 80	Anos 90
estratégia global do Grupo	* Ao reestruturar suas operações em nível mundial a Unilever decidiu concentrar-se nas atividades em que possuía vantagens competitivas. Procurou: (i) padronizar marcas e embalagens (ii) ampliar acordos com fornecedores e distribuidores (iii) diversificação intra-setorial, com ampliação das linhas de produtos oferecidos (iv) reestruturação patrimonial, com a venda de unidades pouco "estratégicas" e compra de outras que fortalecessem suas posições regionais ou de produtos.	* Com o objetivo de adequar-se as novas realidades de mercado - aumento da competição, perda de espaço nos mercados americano, incertezas frente a unificação européia - a Unilever inicia um programa de reestruturação em 1994. Pretende-se investir US\$ 700 milhões em novos negócios, pesquisa tecnológica, treinamento etc. Principais frentes de ação: (i) padronização de produtos e embalagens (ii) eliminação de atividades não lucrativas (iii) enxugamento de pessoal (2.5%) (iv) abertura de novos negócios, principalmente na alimentação, higiene e beleza -> fortalecimento sinérgico, dentro do <i>core business</i> , com políticas agressivas de aquisição e alianças, e fortalecimento de posições regionais estratégicas (v) utilização de marcas do varejo.
estratégia local	* No Brasil a G.L. adota uma estratégia semelhante, migrando fortemente para a ind. agroalimentar, mas mantendo posições firmes na higiene e limpeza.	* As políticas locais da G.L. têm sido aderentes à reestruturação global do grupo, que em última instância visa o fortalecimento de posições em segmentos de maior agregação de valor nas suas áreas de competência. Desta forma vem expandindo-se para segmentos mais nobres da alimentícia, e da higiene e limpeza. Temos, também, o fortalecimento da G.L. enquanto base regional para o mercado latino.

4 - Avaliação

A trajetória recente da G.L. não é marcada por algum tipo de ruptura radical na passagem dos anos 80 para os 90. Com uma sólida presença nos setores de higiene e limpeza e alimentício, o grupo realizou significativos investimentos ao longo da década de 80, principalmente através de aquisições de importantes empresas já instaladas no país. Nos anos 90 mantém a mesma agressividade em sua expansão patrimonial, porém com a busca paralela de modernizar suas instalações, linhas de produto e racionalizar sua estrutura organizacional. Os dados contábeis mostram que o seu forte crescimento ao longo dos últimos anos veio acompanhado de uma evolução consistente e positiva do seu faturamento e lucro líquido. Os indicadores de rentabilidade foram sistematicamente positivos e o endividamento geral, acima do índice considerado ideal de 35%. Esse desempenho positivo faz com que a G.L. represente, neste início de anos 90, algo em torno de 5% dos negócios globais da Unilever.

O processo de liberalização da economia nos 90 tornou suas posições de mercado mais contestáveis, estimulando reações estratégicas no sentido de melhorar sua competitividade. Porém não se pode afirmar a abertura tenha sido capaz de marcar uma ruptura na sua trajetória de crescimento nos termos colocados na tese geral, ou seja, de que teria demonstrado uma postura defensiva e conservadora nos 80 e reestruturado-se nos 90, com retomada de investimentos para

proteger-se da concorrência externa. Na verdade seu crescimento tem apresentado uma forte vinculação aos seus principais núcleos de negócio e competência, com a existência de sinergias no desenvolvimento de suas atividades (uso dos mesmos insumos de origem vegetal na Higiene e Limpeza e na Alimentícia; *marketing* de bens salário etc) e , acima de tudo, uma sintonia com as diretrizes globais do grupo, que apontam para a busca de inserção em mercados dentro do seu *core business* que apresentem um maior potencial de crescimento e de agregação de valor.

Por fim é importante ressaltar que o seu padrão de inserção é caracterizado: (i) por uma grande ênfase no mercado interno e; (ii) uma crescente inserção externa. Pretende-se fortalecer a G.L enquanto centro difusor das atividades da Unilever no mercado regional latino - sabe-se que a diretoria brasileira controla as ações do grupo nos demais países latinos e que a intenção da Unilever é explorar as vantagens competitivas de cada país, pelo desenvolvimento de "especialidades regionais" (por exemplo, laticínios na Argentina, higiene e beleza no Brasil). Ainda assim, em 93 as exportações da G.L. não atingiram nem 10% do faturamento local. No *front* interno, são identificados nichos, sobretudo no ramo alimentício, que apresentariam um forte potencial de crescimento, implicando em boas perspectivas futuras de investimento.

Dados primários levantados pelas fontes pesquisadas apontam para um grande otimismo da direção do grupo quanto ao futuro de sua inserção local. Considera-se, que nesta segunda metade da década de 90 a G.L.: (i) apresenta-se reestruturada e modernizada em suas dimensões organizacional e produtiva; (ii) com estratégias "corretas" de ligação com os mercados (distribuição e consumo final); (iii) onde sua liderança, em diversos segmentos, vêm se consolidando e, até, ampliando, num quadro de maior contestabilidade.

Grupo Parmalat

Grupo italiano fundado em 1961, com forte inserção na indústria agroalimentar - leite e derivados, massas e biscoitos etc. Era considerado um grupo de porte médio, até que abriu seu capital no final da anos 80 e, após uma crise financeira, passou a receber investimentos de grandes bancos italianos. Iniciou um vigoroso processo de expansão. Possui unidades produtivas em 12 países (incluindo EUA, Rússia e Arábia Saudita) e exporta para mais 20. Foi pioneira na utilização das embalagens suecas Tetra Brik - na comercialização de leite do tipo longa vida (UTH).

Inicia suas atividades no Brasil em 1974. Introduz no país o leite longa vida - com embalagem Tetra Brik - apostando que o mercado brasileiro iria repetir a tendência europeia de abandono do leite pasteurizado. Utilizava leite de terceiros e, nesta época era o único grupo no país a deter a tecnologia UTH. Inicia com uma política comercial bastante agressiva, e seus resultados iniciais atraem a empresa sueca fabricante das embalagens Tetra Brik - que instala uma planta no país.

1 - Comportamento nos anos 80

A década de 80 foi um período de poucos investimentos e perdas sucessivas de posições no mercado. Sua liderança no segmento de leite tipo longa vida foi se esvanecendo, dado o acesso das concorrentes a mesma tecnologia. Inovações de mercado, como a introdução do leite aromatizado e do creme de leite com embalagem Tetra Brik foram insuficientes para lhe garantir posições sólidas e diferenciadas. O grupo mostrou-se incapaz de estabelecer uma estratégia de crescimento concatenada e sustentada.

2 - Comportamento nos anos 90

Os anos 90 marcam a virada do grupo Parmalat, na matriz e no Brasil. Isto ocorre a partir do momento em que esta abre o capital em 1989. Inicia-se uma rápida expansão, na Itália e em outros países, que a deixa numa eminente bancarrota. Para salvar o grupo a família Tanzi - seus

fundadores - cede parte do controle acionário a bancos de investimento italianos (20%), que absorvem os US\$ 422 milhões de dívidas acumuladas.

Com a reestruturação patrimonial a Parmalat retoma sua trajetória de expansão dentro da indústria agroalimentar. Hoje, 56% de suas receitas mundiais vêm do leite e derivados (iogurtes, queijos etc). Complementam: massa e biscoitos, sucos de tomate e frutas etc.

No Brasil o grupo replica seu processo de crescimento acelerado, caracterizado por uma rápida penetração nos mercados. Dados recentes (GM, 2/02/95) indicam a existência de 30 fábricas e 130 postos de captação de leite, onde destacam-se a produção local de laticínios, sucos, chás prontos e biscoitos.. O peso da filial brasileira no faturamento do grupo cresceu de forma impressionante - de 5% em 89 para mais de 25% em 94, existindo a expectativa de que em 95 possa-se chegar até a 50%. Além disso, a sede paulista concentra a administração dos negócios do grupo na América do Sul , México e China.

3 - Quadros Síntese

3.1 - Comportamento Financeiro

Evolução do Faturamento do Grupo Parmalat - US\$ milhões (valores correntes)

Ano	Parmalat do Brasil	Parmalat Matriz	Brasil/ Matriz (%)
89	34	677	5.0
90	91	900	10.1
91	178	1 100	16.1
92	220	1 000	22.0
93	420	1 670	25.1
94 ^p	750	2 834	26.4
95 ^p	900 - 1 500	3 000	30.0 - 50.0

Fonte: Relatório Parcial - Setor Agroalimentar, Gazeta Mercantil (9/02/95, 11/06/95)

p - previsão.

3.2 - Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
Investimentos/ Desinvestimentos	<ul style="list-style-type: none"> * Não apresenta nenhuma estratégia coerente de crescimento nos anos 80. * Acredita-se que o grupo não dispunha de fundos para alavancar seu 	<ul style="list-style-type: none"> * Sua principal estratégia foi a aquisição e posterior modernização de unidades produtivas locais - enfraquecidas financeiramente - com o aproveitamento da desregulamentação do mercado de leite. * Em 89 decide produzir leite pasteurizado (B e C) - compra os laticínios Via

	crescimento.	Láctea e Teixeira (SP) e Alimba (BA). Em 91 acelera as aquisições de laticínios: Suprema (MG), Alpha (RJ) e Santa Helena (GO). Em 92: Gó-Gó (GO) e Mococa de Goiás (GO). Em 93: Planaito(MG), Lacesa (RS) e SPAM. Com esse crescimento passa da 6ª posição no mercado de captação de leite com 300.000 l/dia para a 2ª com 2.8 milhões l/dia. * Expande-se em outras áreas da alimentícia: (i) em 91 compra a Teixeira - queijos (ii) em 93 compra as marcas Lu Petybon e Duchan da General Biscuits, entrando competitivamente no segmento de biscoitos e massas.
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	* Não há informações específicas nas fontes pesquisadas.	* Reestrutura as usinas que adquire: moderniza equipamentos, modifica a logística de captação de matéria prima e distribuição do produto final etc. * Apresenta os mesmos padrões organizacionais, administrativos - a logística do ramo - e de <i>marketing</i> (cruciais a suas atividades) da matriz. * Consta estar atualizada tecnologicamente.
Dimensão Comercial	* Não ampliou sua linha de produtos, nem expandiu sua atuação para outros mercados.	* Estratégia de expansão no mercado de leite: (i) maximização da utilização da matéria prima, com a distribuição de leite fluido B e C em núcleos urbanos próximos às fábricas, aproveitando as sobras para processar o leite longa vida (ii) onde não é forte no mercado de fluidos coloca o longa vida com preços no mesmo nível do fluidos concorrentes (iii) elevado investimento em publicidade. * <u>Diversificação e Diferenciação de produtos</u> : tem diversificado de uma forma sinérgica para derivados do leite - em direção a produtos de maior valor agregado, como iogurtes, queijos, cremes etc - explorando a capacitação produtiva e tradição mercadológica das empresas adquiridas -> p. ex., com a compra da Lacesa entra pesado no ramo de iogurtes, pois esta já possuía 36% deste mercado na região Sul; e assim por diante. Tem penetrado no mercado de massas e biscoitos, com as marcas Pasta Chef e Mystery Day - aproveitando-se da desregulamentação no mercado tritícola, com importação de trigo etc - no mercado de sucos - onde pretende no futuro também processar (hoje só embala) - etc. * Participação em alguns mercados: lidera o mercado de leites fluidos (B e C) - 40% em SP; líder em longa vida - 20% no país; líder em creme de leite; ameaça a liderança da Nestlé no leite em pó; já é vice-líder em biscoitos - 10% do mercado; detém de 6 a 7% do mercado de iogurtes e bebidas lácteas.. * <u>Marketing</u> : pesados investimentos para consolidar a marca, e buscar diferenciações dentro de mercados caracterizados pela homogeneidade dos produtos. Gastou US\$ 9 milhões em 91, (prevendo) US\$ 30 milhões em 94 e US\$ 40 milhões em 95 - 35%, em 95, para a divisão de laticínios. É a ponta de lança na sua estratégia de rápida penetração nos mercados. * O mercado interno é sua principal referência.

3.3 Estratégias

	Anos 80	Anos 90
Estratégia Global do Grupo	Até 89 - quando abre seu capital - não passa de um grupo médio. No final da década aproveita-se	* Período de forte expansão: (i) busca do domínio das fontes de captação de leite, diversificando sua linha de produtos com derivados de maior

	da desregulamentação do mercado de leite italiano para expandir-se.	valor agregado (ii) diversificação sinérgica - explorando a marca - para outros ramos da alimentícia (iii) <i>marketing</i> agressivo, com pesados investimentos em publicidade. * Estimativa para a divisão mundial dos negócios do grupo: (i) Leite - 47% (ii) Sucos, molhos de tomate e sopas - 16% (iii) iogurte, sobremesas, queijo e manteiga - 13% (iv) produtos de forno, massas, biscoitos e merendas - 10.1% (v) cremes e creme de leite - 7.7% (vi) Exportações - 6.2% -> seu reduzido peso indica a priorização dos mercados locais.
Estratégia Local	* Não apresenta nenhuma estratégia de crescimento perceptível: perde sucessivas posições de mercado. Neste sentido, seu "imobilismo" reflete a falta de dinamismo da matriz.	* Segue no país o padrão de crescimento da matriz, tendendo a ter o mesmo perfil de negócios. * Lógica da expansão: aquisição de usinas fragilizadas financeiramente, reforma total das instalações, mudança na logística de captação e distribuição e, por fim, troca da marca e imagem do fabricante.

4 - Avaliação

A trajetória da Parmalat no Brasil é marcada por três momentos distintos: (i) sua instalação no país no anos 70, quando introduz o leite tipo longa vida, com utilização da inovadora embalagem Tetra Brik; (ii) os anos 80, quando perde sucessivas posições de mercado, sendo incapaz de formar uma estratégia de crescimento perceptível; (iii) e a passagem dos anos 80 para os 90, quando passa a ter uma política extremamente agressiva de expansão, primeiro no segmento de leite e derivados e, depois, em outros segmentos do setor alimentício. Este último momento, de um grande dinamismo, fez da filial brasileira a mais importante do grupo - atrás somente da matriz italiana - com uma crescente participação em seu faturamento global - ver dados financeiros. As previsões para o ano de 95 a colocariam como o principal centro de negócios do grupo em nível internacional, respondendo por algo entre 30 e 50% do faturamento global e, como um reflexo disso, já possui um forte poder decisório, coordenando as atividades na América do Sul e nos importantes mercados mexicano e chinês.

Esses três momentos distintos estão vinculados, em última instância, a própria história recente da Parmalat italiana, que de um grupo nacional médio torna-se uma vigorosa transnacional do setor agroalimentar, após reestruturar sua situação patrimonial na virada dos 80 para os 90. Fortalecida financeiramente, o grupo pôde sustentar seu crescimento.

No Brasil, esse salto qualitativo da Parmalat é favorecido pelo momento de liberalização da economia. A desregulamentação dos mercados do leite e do trigo, além da fragilização financeira de uma série de empresas destes setores facilitou a rápida penetração local do grupo. Deve ficar claro que a abertura não provocou a retomada no dinamismo da Parmalat no país, porém foi de uma grande importância a definição de suas estratégias ao longo dos últimos anos. Estas caracterizaram-se por uma série de aquisições, em especial na área de laticínios, acompanhadas pela modernização de instalações, renovação da linha de produtos e elevados investimentos em *marketing*.

Assim, destacamos que: (i) o *boom* recente do grupo deve ser explicado a partir da reestruturação patrimonial da matriz e do momento propício da economia brasileira; (ii) o seu crescimento local tem sido marcado por uma forte sinergia, ou seja, os seus investimentos apresentam uma complementaridade que reforça a competitividade dos seus produtos, além de concentrarem-se no *core business* do grupo - o setor agroalimentar - com uma ênfase cada vez maior em produtos cujo mercado apresentam um bom potencial de crescimento de agregação de valor; (iii) neste sentido existem boas perspectivas de investimentos futuros; (iv) o perfil de negócios local está cada vez mais próximo do seu padrão internacional; (v) o desempenho local do grupo vem sendo cada vez mais importante para os resultados globais da Parmalat; (vi) por fim, seu padrão de inserção está voltado prioritariamente para o mercado interno.

3.3.8 - Setor Têxtil

Grupo Bunge y Born

Grupo de origem holandesa, que migra para a Argentina, ainda no século passado. É extremamente fechado - poucas informações secundárias - e sua estrutura corporativa não apresenta uma *holding* acionária ou operacional. Chega ao país em 1887, atuando na área têxtil - Moinhos Santista e Sanbra. Diversifica-se: (i) tintas, esmaltes e vernizes - Tintas Coral (1954); (ii) artefatos têxteis; (iii) seguradora - Vera Cruz Seguros (1967); (iv) financeira e imobiliária - Lubeca.

O Brasil concentra o maior volume de atividades industriais do grupo em nível internacional.

1 - Comportamento nos anos 80

Durante os anos 80 o grupo procurou expandir-se, visando explorar nichos de rentabilidade. Isso foi feito de forma bastante diversificada e pouco vinculada - da química à informática, passando pela alimentícia e a têxtil. Seu perfil especulativo fica evidente na sua alta diversificação de *portfólio*: tinha participações na mineradora Samitri, siderúrgica Beigo-Mineira, fábrica de cigarros Souza Cruz e na Saraiva Editores. Além disso houve outros investimentos de pouca sinergia: (i) comercialização da tônica Schweppes (US\$ 6 milhões); (ii) compra de uma fábrica de carnes; (iii) *joint venture* com a Dow Chemical para fabricar produtos de limpeza.

2 - Comportamento nos anos 90

O grupo conclui que muito dos investimentos passados não tinham dado o retorno esperado, além de terem sido pouco sinérgicos frente aos seus principais negócios. Busca recentralizar estes, com ênfase em cinco áreas: (i) têxtil e confecções; (ii) tintas e similares; (iii) óleos vegetais e derivados; (iv) trigo e derivados - em 94 é criada a Santista Alimentos, concentrando as atividades do setor alimentício (GM 24/05/95); (v) fertilizantes/fosfatados, mineração, cimento e pigmentos.

3 - Quadros Síntese

3.1 Comportamento Financeiro

Indicadores Seleccionados¹ - US\$ milhões (valores correntes)

	86	87	88	89	90	91	92	93	94*
Faturamento	913.0	1 101.8	1 197.4	1 239.4	979.5	991.7	1 058.3	1 020.9	1 961.0
Patrimônio Líquido	407.8	408.2	405.3	439.3	228.6	692.0	741.8	74.7	699.4
Lucro Líquido	52.0	50.5	42.0	51.1	- 48.4	- 74.0	8.8	- 210.9	29.3
Rentabilidade do Patrim. (%)	12.7	12.4	10.4	11.6	- 21.2	- 10.7	1.2	- 282.3	4.2
Rentabilidade das Vendas (%)	5.7	4.6	3.5	4.1	- 4.9	- 7.5	0.8	- 20.6	35.7
N. de Empregados	nd	nd	7 271	8 576	7 867	7 522	7 245	6 669	8 390
Vendas/Emp. (US\$ mil)	nd	nd	164.7	144.5	124.5	131.8	146.1	153.1	233.7

Fonte: Exame Melhores e Maiores - diversos números.

(1) Dados consolidados pelo autor para Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro (Sanbra), Tintas Coral S.A. e Moinhos Santista Alimentos.

(2) Dados referentes à Santista Alimentos S.A. e Tintas Coral S.A.

3.2 Comportamento Real

	Anos 80	Anos 90
vestimentos/ desinvestimentos	<p>* <u>Minero-Química</u> (i) inv. US\$ 45 milhões para produzir ácido fosfórico - joint venture c/ Monsanto (40%) e C. Dupel (20%) (ii) investe na ampliação da produção de fertilizantes e pigmentos - Quimbrasil e Serrana.</p> <p>* <u>Ind. de tintas, vernizes e corantes</u> -> as Tintas Coral mantêm estratégia autônoma de crescimento: (i) ampliou, diversificou e aprimorou linhas de produtos (ii) contratos de assistência técnica e associações com ETs (Mobil e Hempel) (iii) inv. em P&D de 3.5% do faturamento bruto (iv) dobrou capacidade produtiva entre 80-89 (em 89 detinha 28% do mercado nacional estimado em 700 milhões l/ano</p> <p>* <u>Moagem</u>: (i) foram vendidas ou reduzidas a participação em alguns moinhos (ii) porém ampliou-se a cap. produtiva (de 14% do mercado em 80 p/ 23% em 89) (iii) direcionamento para produtos de maior margem - fim dos subsídios do trigo em 87.</p> <p>* <u>Alimentícia</u>: (i) em 82 compra a Alimenda - óleos vegetais comestíveis, margarinas etc (ii) Em 86 adquire 55% do capital da Petiyon - farinha, massas e biscoitos (iii) adquire a Plus Vita - detinha 65% do mercado de pães e bolos industrializados.</p> <p><u>Têxtil</u>: (i) em 86 inv. em modernização (ii) em 88 compra da Têxtil Kanbé(US\$ 28 milhões) - maior concorrente da Santista (iii) no período 86/89 investiu-se US\$ 120 milhões na têxtil.</p> <p>* <u>Outros</u>: (i) em 85 foi criado a Vera Cruz Previdência Privada (ii) em 87 o Banco Santista de Investimento virou banco financeiro (iii) Em 85 a Proceda (fundada em 66) vira prestadora de serviços - faturou US\$ 86 milhões em 86; em 86/87 adquire a Monydata Teleinformática (US\$ 14 milhões) (iv) investimentos na área imobiliária, através da Lubeca.</p>	<p>* Desinvestimentos: (i) enceradas as atividades da Family - detergentes (ii) venda a General Biscuits - biscoitos - à Parmalat (iii) vende a unidade de carnes industrializadas (iv) vendidas a usina de beneficiamento de algodão da Sanbra.</p> <p>* <u>Minero - Química</u>: (i) adquire a Arafertil (US\$ 10.74 milhões) em sociedade com a Ipiranga.</p> <p>* <u>Alimentícia</u>: participação na aquisição do grupo Perdigão -> faz deste setor uma das principais frentes de expansão, com atividades fortemente integradas.</p> <p>* <u>Têxtil</u>: (i) Desinvestimentos - fechamento de duas unidades; após associar-se à Alpargatas, fecha mais plantas e elimina linhas (ii) investimentos - US\$ 20 milhões em atualização de equipamentos (92/93); Associação da Santista (45%) com a Alpargatas (45% + 10% p/ Bradesco) para a fabricação de indigo e brins de algodão -> o mercado ficou dividido entre a Vicunha (líder, com 72% e produtividade de 2000m/homem/mês) e a Santista/Alpargata (produtividade de 900m/homem/mês). Haverá uma complementaridade produtivo-comercial com as unidades argentinas (Grafa), com o objetivo de atender os mercados brasileiro (com a ampliação das X argentinas) e mundial (X brasileiras). Prevê-se investimentos (95) de US\$ 40 milhões no Brasil e US\$ 21 milhões na Argentina em modernização e ampliação da capacidade produtiva (10% e 30%).</p> <p>* <u>Tintas Coral</u>: previsão de investimentos de US\$ 30</p>

		<p>milhões (95/97), em modernização, ampliação da capacidade de produção (15%) e atendimento.</p> <p>* Outros: (i) Informática - vende 70% do capital da Proceda (era líder em prestação de serviços) (ii) Financeiro - vende o Banco Santista e 44% das ações da Vera Cruz (iii) Imobiliário - cancela projetos orçados em US\$ 600 milhões</p>
Dimensões Produtiva/ Organizacional/ Tecnológica	<p>* Em 80 nacionaliza parte dos seus ativos no país para aproveitar os incentivos fiscais - o Grupo Santista passou a ter capital majoritário de acionistas brasileiro, mas o controle decisório permaneceu da Bunge.</p> <p>* Em 89 a Quimbrasil/Serrana Fertilizantes funde-se com a Ipiranga/Fertisul -> estratégia defensiva de defesa de posições de mercado, após sucessivos prejuízos.</p> <p>* <u>Têxtil</u>: investimentos em modernização produtiva (US\$ 45 milhões) - teares automáticos, ampliação da capacidade produtiva, novas plantas</p>	<p>* Reestruturação visando uma maior racionalidade: (i) demissão de 400 diretores e gerentes (ii) corte de 7000 dos 27000 trabalhadores - economia de US\$ 90 milhões (iii) redução dos níveis hierárquicos de 9 p/ 5 - custos fixos caem de US\$ 675 p/ US\$ 475 milhões.</p> <p>* Reestruturação das Tintas Coral: (i) programas de controle de qualidade e estoque (ii) programas de parceria (iii) redefinição das áreas de negócio (iv) integração operacional com outras empresas do grupo no exterior (v) modernização e ampliação da capacidade produtiva (vi) associação com a americana PPG, na área de pintura automotiva - distribuição exclusiva e transferência de tecnologia.</p> <p>* Reestruturação na Alimentícia: centralizou-se a administração geral -> Sanbra, Moinhos Santista e Samrig passaram ao comando de uma só diretoria. Formação da Santista Alimentos em outubro de 94.</p> <p>* Reestruturação na Têxtil (Santista) - (i) fechamento de plantas (ii) eliminação de linhas de produtos com baixa participação no faturamento (iii) investimentos em modernização tecnológica (US\$ 20 milhões) (iv) redução de níveis hierárquicos (v) corte de pessoal - de 14000 (89) p/ 8000 (92)</p>
Dimensão Comercial	<p>* Em tintas e vernizes mantém liderança do mercado</p> <p>* Moagem e Alimentícia: (i) direcionamento para produtos de maior agregação de valor (ii) gastos com publicidade</p> <p>* Na têxtil procurou investir em áreas com potencial exportador: p.ex., as casemiras em 85, 50% da produção (5.4 milhões de m) foi exportada; em 89 mais de 50% (7.2 milhões/m)</p>	<p>* Centralização de esforços nas empresas líderes: (i) Tintas Coral (ii) Santista, que ao associar-se com a Alpargatas pode assumir vice-liderança do mercado de índigo e brins (iii) aquisição da Perdígão, que ocupa posições fortes em vários segmentos da alimentícia.</p> <p>* Recentralização dos negócios, e expansão em áreas estratégicas - citadas no item 2.</p>

3 - Coerência Estratégica

	Anos 80	Anos 90
estratégia global o Grupo	<p>* Poucas informações: é fechado, atividades dispersas; e aparentemente não apresenta uma estratégia concatenada de expansão, ou um <i>core business</i> bem definido.</p>	<p>* Idem</p>

Estratégia Local	Alta diversificação: falta de uma estratégia conjunta/concatenada de crescimento. Neste sentido parece replicar o comportamento global do grupo.	Manteve inserção diversificada, porém centrando seu foco de ação nas empresas líderes. Retirou-se de alguns setores - informática, finanças e seguros - para defender seus ativos industriais considerados estratégicos - têxtil, a associação com a Alpargatas. Passou a apostar na têxtil e alimentícia para um crescimento concatenado - foram os principais alvos de esforços reestruturantes e de investimentos em expansão. Ênfase em produtos de maior valor agregado, especialmente na alimentícia.
------------------	--	---

4 - Avaliação

As décadas de 80 e 90 marcam dois momentos bem distintos na trajetória da ByB no Brasil: (i) nos anos 80 o grupo expande-se de forma bastante diversificada visando nichos de rentabilidade, sem uma preocupação em criar vínculos estratégicos entre suas operações, vale dizer, com ausência de sinergias e de modo especulativo; (ii) nos anos 90 se vê forçada a passar por uma forte reestruturação, buscando uma maior racionalidade em suas atividades e elegendo áreas prioritárias.

Os dados contábeis do grupo mostram um desempenho pouco satisfatório entre do final dos 80 e o início dos 90. Houve um declínio no faturamento e resultados negativos em termos de lucro líquido e rentabilidade em diversos anos - a exceção fica por conta do ano de 94. As evidências apontavam para sérias dificuldades de inserção nos mercados, dada a recessão do início dos 90, agravando o seu problema de dispersão.

As fontes pesquisadas não exploram muito o impacto da abertura econômica na redefinição de suas estratégias e na implementação de uma reestruturação em suas atividades. O que parece ficar claro é que estas foram implementadas com o objetivo de reverter o quadro de dificuldades financeiras do grupo - e, portanto, a partir de uma problemática de inserção no mercados. Com isso o caminho adotado foi: (i) em primeiro lugar desfazer-se de ativos que tinham pouca ligação estratégica com suas principais áreas de negócio; (ii) para fortalecer estas com medidas de reestruturação nos moldes tidos como uma tendência mais geral do grande grupos estrangeiros - modernização de instalações, ajustes organizacionais, redefinição das linhas de produtos buscando aqueles de maior valor agregado etc.

Concluindo, destacamos: (i) o grupo não retraiu seus investimentos nos 80, dos termos da tese geral, porém aqueles tiveram um caráter fortemente especulativo, não caracterizando uma

expansão articulada; (ii) importantes unidades da BYB - como nos segmentos têxtil, de tintas e vernizes e alimentícia - apresentaram estratégias autônomas de crescimento, contribuindo para a dispersão estratégica do grupo como um todo; (iii) por conta disso cria-se uma dificuldade analítica, na medida em que parte dos segmentos da BYB apresentaram um crescimento consistente, marcado pela ampliação da capacidade produtiva e competitiva, com movimentos de reestruturação - em especial nas áreas destacadas anteriormente; (iv) o mercado local parece ser o seu foco principal - não foi citado nenhum esforço relevante de exportação, a não ser na têxtil ao longo dos anos 80.

4 - ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS NO BRASIL: UMA REVISITA AO TEMA

O objetivo deste capítulo é fazer uma avaliação geral do comportamento das ETs, porém com um direcionamento específico: responder às questões levantadas no capítulo 1. Para tanto iniciaremos com uma breve discussão de natureza teórico-conceitual acerca das distintas possibilidades de inserção do capital estrangeiro em economias capitalistas periféricas. Tentaremos dar uma perspectiva histórica ao debate, de forma a explicitar as principais características do padrão atual de expansão transnacional e que implicam em soluções para a dicotomia "produzir localmente *versus* exportar" distintas, por exemplo, do desfecho verificado para o país nos anos 50 e 60.

Posteriormente encaminharemos uma avaliação do comportamento dos grupos contidos na nossa amostra, a partir de uma divisão setorial específica, que emergirá do item anterior. Em seguida desdobraremos as questões levantadas no início do trabalho, procurando encaminhar algumas respostas. Por fim, procuraremos apresentar algumas conclusões.

4.1 - Uma Proposta Para o Estudo do Capital Estrangeiro em Economias Capitalistas Periféricas.

O estudo do comportamento de grandes grupos estrangeiros no espaço analítico específico de economias que apresentam um desenvolvimento capitalista tardio e periférico traz à tona uma série de questões que devem ser devidamente mapeadas. Destacaremos agora algumas destas, tendo em mente o caso brasileiro e, assim, o conjunto de características referentes à esta economia para o período enfocado e que foram tratadas no capítulo 2.

4.1.1 - Taxonomia

Supomos que existe uma relação particular entre as estratégias globais destas ETs e suas estratégias com relação ao Brasil. Principalmente se levarmos em conta os recentes processos de reestruturação por que passaram esses grupos, e as modificações nos padrões internacionais de concorrência, com a emergência de novos competidores, e surgimento de "novos vencedores", por exemplo. Na medida em que a economia brasileira manteve-se, até recentemente, fortemente

isolada destes movimentos, configurou-se aqui um padrão de concorrência diferente do que o que estava se formando internacionalmente. Um exemplo claro disso está no setor automobilístico, onde a estrutura do oligopólio internacional e, portanto, seu padrão de concorrência, foi contestado pela emergência de ETs japonesas e coreanas nos anos 80; enquanto no Brasil, pouco exposto à concorrência externa, permanecia o padrão anterior. Por outro lado, o recente processo de liberalização da economia brasileira pode ter significado o rompimento dos padrões de concorrência consolidados neste contexto de economia "fechada".

Existe, também, um específico contexto histórico-institucional a considerar. O principal espaço de referência é a economia brasileira, a especificidade de sua evolução macroeconômica, e dos padrões de concorrência de cada setor considerado, bem como a inserção destes setores e grupos na estrutura industrial do país. Além disso, não podemos nos esquecer da evolução internacional recente destes setores e, principalmente, a particularidade da inserção do capital estrangeiro em economias de capitalismo tardio e periférico (TAVARES, 1985, CANUTO, 1994 a)

Com isso, lançaremos mão de um corte setorial da indústria construído para a compreensão da dinâmica do investimento direto externo (IDE) em economias industriais periféricas. A classificação de Canuto (1993 a, p.23-30), divide os ramos industriais em 5 grandes grupos: (i) tecnologicamente dinâmicos com rede; (ii) tecnologicamente dinâmicos sem rede; (iii) processamento contínuo de recursos naturais I: commodities industriais; (iv) processamento contínuo de recursos naturais II: produtos alimentícios; (v) indústrias tradicionais com matéria-prima natural e sintética.

Para os nossos propósitos, os dois primeiros podem ser reagrupados sob o título genérico de "ramos tecnologicamente dinâmicos com e sem redes"⁴³. Sua principal característica é o extremo dinamismo tecnológico e de mercado⁴⁴. Os setores aqui contemplados não só são os grandes geradores das novas tecnologias, de base microeletrônica, como também são os seus principais demandantes - eletrônica, automobilística e bens de capital. A liderança internacional de grandes ETs - da qual fazem parte os grupos da nossa amostra - no processo de geração e difusão destas novas tecnologias é incontestável. Sua ação tende a ser global - atuar em todos os mercados relevantes - e

⁴³ A distinção "com" e "sem" redes é relevante no tocante aos efeitos de encadeamento de políticas setoriais e na integração em redes regionais internacionalizadas.

⁴⁴ "Dos seus ramos *science-based* - componentes eletrônicos, equipamentos de processamento de dados e telecomunicações (PAVITT, 1984; MORTIMER, 1992) - vem a 'revolução tecnológica' associada à difusão de tecnologias de base microeletrônica. No conjunto eletro-mecânico-automobilístico, quer mediante a renovação de seus bens de consumo durável (automobilística e eletrônica de consumo) através dos componentes eletrônicos, ou principalmente por permitir tanto a emergência e a difusão da 'automação flexível' em processos produtivos como das correspondentes inovações organizacionais intra- e entre firmas (UNCTC, 1990b) - das quais o próprio conjunto eletro-mecânico-automobilístico tem sido o maior usuário - seus setores apresentam um forte e sinérgico dinamismo tecnológico, bem como mercados em expansão para seus produtos." (CANUTO, 1993a, p.24)

buscando sinergias entre o desenvolvimento do seus respectivos *core competences*, com os novos mercados emergentes a partir das recentes transformações tecnológicas. Índice disto são as estratégias dos grandes grupos nos setores da eletrônica e automobilística. Conforme vimos no capítulo 3 tais grupos procuram desenvolver atividades em segmentos de tecnologia de ponta, de forma a reforçar a capacidade competitiva no núcleo principal dos seus negócios e consolidar sua presença, explorando os respectivos poderes de compra intra-grupo, nestes novos mercados.

Os ramos de processamento contínuo de recursos naturais já apresentam características distintas dos tecnologicamente dinâmicos. Em termos genéricos as perspectivas de investimento estrangeiro em economias periféricas são menos promissoras. Existe uma elevada padronização de processos e produtos, típicas de um tipo de industrialização de padrão "rígido" (CANUTO, 1993b) onde o potencial de penetração das tecnologias de base microeletrônica é mais limitado, ficando normalmente circunscrito ao controle de processos. Esta mesma padronização facilita uma maior disseminação das tecnologias de produção, com ampla transferibilidade e apropriação das *best practices*, tornando a questão da qualidade e custo dos recursos naturais - e da infra-estrutura (energia, transporte etc) o móvel central dos investimentos⁴⁵.

No caso das *commodities* industriais - setores de processamento químico, metalúrgico, de papel e celulose etc - as possibilidades de dinamismo não seriam promissoras: existiria um excesso de capacidade em nível internacional, fruto desta mesma maturidade e transferibilidade das tecnologias, que somada a reduzida elasticidade-PIB dos seus produtos acarretariam em baixas taxas de retorno em seus setores.

Por outro lado em produtos alimentícios haveria "nichos de rentabilidade" mais dinâmicos. A possibilidade de uma maior agregação de valor estaria dada pelo investimento em marcas e comercialização que garantissem a manutenção de assimetrias concorrenciais por parte da ETs. Com isso haveria melhores perspectivas para este ramo em termos de dinamismo do IDE nas economias periféricas.

Por fim teríamos as indústrias tradicionais intensivas em mão de obra - setores têxtil, coureiro-calçadista etc - e na utilização de insumos naturais ou artificiais. O potencial futuro deste ramo

⁴⁵ Predominam os capitais nacionais na expansão recente dos investimentos dos países da América Latina - anos 80 - em ramos processadores de recursos naturais (BIELSCHOWSKY & STUMPO, 1995; CANUTO 1994 b).

estaria vinculado à formação de macro-mercados protegidos e de redes regionais de produção capazes de incorporar empresas periféricas.

Cabe destacar que no nosso entender o autor tem uma questão chave em mente ao elaborar esta divisão setorial: marcar quais os espaços de atração de IDE potencialmente dinâmicos para alavancar um processo de reestruturação industrial em economias periféricas ou, mais especificamente, no Brasil. Para aquilo a que nos propomos esta classificação será crucial para estabelecer as diferenças setoriais que visivelmente determinaram distintas reações às mudanças recentes da economia brasileira.

Com esta nova proposta de divisão setorial ficaríamos com o seguinte quadro de referência para a análise a ser feita no item 4.2:

Classificação Setorial Proposta	Setores	Grupos
I. Ramos Tecnologicamente Dinâmicos Com e Sem Redes	<ul style="list-style-type: none"> * Automobilístico * Eletrônico * Bens de Capital 	<ul style="list-style-type: none"> * Fiat * General Motors * Mercedes-Benz * Volkswagen * Ford * Dana * Alcatel * IBM * Philips * Siemens * ABB * General Electric * Voith
II. Ramos de Processamento Contínuo de Recursos Naturais (i) Commodities Industriais (ii) Produtos Alimentícios	<ul style="list-style-type: none"> * Mineração e Metalurgia * Petroquímica * Papel e Celulose * Agroalimentar 	<ul style="list-style-type: none"> * Alcoa * Dow Chemical * Rhodia * Shell * Champion * Dreyfuss * Parmalat * Gessy Lever
III. Indústrias Tradicionais	* Têxtil	* Bunge Y Born

4.1.2 - Transnacionais: Padrões Gerais de Comportamento

Consideramos também necessário a formulação de uma tipologia de estratégias para as ETs, capaz de englobar as tendências mais gerais de comportamento sem, todavia, nos preocuparmos com a construção de "tipos ideais" puros. Para tanto utilizaremos a literatura já consagrada sobre ETs e IDE (HYMER, 1968; VERNON, 1992; CANTWELL, 1991; LIZONDO, 1991; DUNNING, 1992, 1994), comércio internacional, desenvolvimento e ETs (GRIECO, 1986; DOSI, PAVITT & SOETE, 1990;

AGOSIN & PRIETO, 1993; OZAWA, 1992) porém com a preocupação de não se perder o referencial de que o nosso estudo tem um objeto específico, datado no tempo e localizado espacialmente.

Deve-se também observar a adequação, ou não, no atual contexto, de uma tipologia utilizada na compreensão da expansão do IDE dos países centrais - EUA e Europa, nos anos 50, 60 e 70; e Japão a partir dos 70 - para o resto do mundo capitalista, que poderia ser sintetizada em dois padrões gerais de comportamento: (i) o padrão introvertido (*inward*), e; (ii) o padrão extrovertido (*outward*).

O padrão introvertido, típico da expansão produtiva dos EUA no pós II Guerra, confunde-se com a reconstrução europeia e com o modelo de desenvolvimento predominante na periferia, a substituição de importações. Vale dizer, com o industrialismo e o protecionismo, a ocupação estratégica de mercados promissores e em expansão deveria se dar na forma de IDE, e não pela via das exportações⁴⁶. Assim, este padrão nasce voltado para o atendimento dos mercados locais (nacionais), com uma integração mais orgânica das ETs com a estrutura industrial dos países hospedeiros.

O padrão extrovertido, característico da expansão japonesa, está associado ao modelo de promoção de exportações. A maior fonte de atração das ETs não está, especificamente, no dinamismo dos mercados locais, mas sim nas vantagens locacionais que permitam a produção em larga escala e a preços extremamente competitivos de produtos e insumos - no mais das vezes pouco sofisticados - voltados para o atendimento do mercado internacional. Isto implica numa maior abertura relativa da economia - "orientada para o comércio", na terminologia de Kojima (LIZONDO, 1992), em contraposição ao padrão anterior que seria "orientado para o anti-comércio" - com uma maior integração produtiva entre as ETs e suas redes mundiais e, por conseqüência, uma menor ligação dinâmica com a estrutura produtiva local.

Porém, dada a especificidade histórico-institucional em que tal tipologia foi sendo construída, impõe-se uma releitura para o melhor enquadramento do nosso objeto concreto. Para tanto nos

⁴⁶ É importante destacar a formação de redes internacionais, fenômeno típico da transnacionalização, em especial dos setores mais dinâmicos, como automobilística e eletrônica (CANUTO, 1993a). Gonçalves (1993b, p.27-28) ressalta que "... a forma de internacionalização bastante difundida, principalmente nas indústrias eletrônica e automobilística, da subcontratação internacional. A empresa transnacional arma uma rede internacional (geralmente, no plano sub-regional) de fornecedores de peças e componentes e empresas montadoras do produto final. Os países desenvolvidos têm, inclusive, regulamentação específica para facilitar essa forma de internacionalização, que é encontrada, por exemplo no esquema tarifário dos Estados Unidos. As relações comerciais do gênero 'maquiladoras' (com destaque para o caso da fronteira EUA-México) e as zonas de processamento dos países em desenvolvimento são mecanismos usados para facilitar a subcontratação internacional."

valeremos do esforço de Canuto (1993a), a partir do qual podemos fazer uma qualificação histórica desta tipologia. É importante salientar que o referido autor refere-se à expansão internacional das atividades vinculadas ao complexo eletro-mecânico-automobilístico, que teria se dado em duas frentes: (i) no padrão introvertido, onde podemos encaixar o Brasil, com a reprodução de processos produtivos e formação de redes para o "suprimento local de mercados protegidos"; (ii) no padrão extrovertido, com os países hospedeiros inserindo-se em redes internacionais de produção "mediante atividades de montagem com baixos requisitos de aprendizado tecnológico, dentro da eletrônica e automobilística."

Com a reestruturação industrial em curso desde a emergência do novo paradigma tecnológico, identificar-se-iam os seguintes movimentos entre os países periféricos quanto ao referido complexo: (i) um *upgrading* dos NICs asiáticos, a partir do investimento no aprendizado tecnológico local, garantindo-lhes uma inserção competitiva na eletrônica e automobilística internacional - em especial a Coreia do Sul, mas também em Taiwan, Cingapura e Hong Kong (HOBDAI, 1993) - paralelo ao traslado de atividades de montagem não qualificada para outros países da região - Malásia, Tailândia, Indonésia, Filipinas e China. O México, inserido no mesmo contexto, experimentou um processo de modernização das *maquilas*, dada a necessidade de se atingir os novos parâmetros de competitividade internacionais; (ii) por outro lado, os países de tradição "introvertida" - Brasil, Argentina, Índia - estariam ficando de fora dos fluxos de IDE reestruturantes dentro deste complexo⁴⁷, bem como excluídos da formação de alianças estratégicas. O processo de renovação tecnológica da Triade - EUA, CEE e Japão - estaria exercendo, neste segundo caso, uma pressão de enxugamento no escopo da produção local.

É dentro destas tendências históricas mais recentes que se insere a nossa problemática e, portanto, a tipologia das estratégias das ETs. Ressaltamos, todavia, que os comportamentos não são tão "fechados" assim, de forma que devemos relativizar esse aparente "abandono produtivo" das ETs deste complexo, dadas as diferenças cruciais que emergem de uma análise mais pormenorizada das estratégias de cada grupo. Assim podemos encontrar variantes importantes, como no caso do comportamento da Fiat e da GMB, que apresentam distintos graus de aprofundamento no processo de internacionalização da estrutura produtiva nacional - pelo menos no que refere-se às tendências consolidadas no período 88/93. Permaneceria em aberto a disjuntiva enquadramento em redes internacionais (extroversão) *versus* formação de núcleos regionais de produção (introversão),

⁴⁷ Deve-se ressaltar que com o movimento recente de privatizações ocorreram investimentos no complexo, no setor de telecomunicações - caso de México e Argentina (CANUTO, 1993a).

implicando diferentes posturas frente às políticas públicas - comercial, industrial etc. Também salientamos que a eventual utilização destes dois padrões gerais para avaliar o comportamento dos demais ramos industriais é uma extrapolação do presente trabalho.

Desta forma, a tipologia que buscamos na literatura especializada, e que reflete um momento específico do desenvolvimento industrial - que poderíamos, por simplificação, chamar de padrão fordista - poderia ser relida à luz do recente processo de reestruturação industrial, detonado pela emergência de um novo paradigma tecnológico (COUTINHO, 1992), da seguinte forma: (i) o padrão introvertido, refletindo a idéia de formação de núcleos regionais de produção - internacionalizados, ainda que em menor grau do que o extrovertido - voltados para o atendimento de mercados locais e/ou regionais; (ii) o padrão extrovertido, com a inserção em redes internacionais voltadas para o atendimento de mercados "globais", crescentemente desregulamentados e expostos a maior concorrência. Esses dois padrões gerais, travestidos em suas formas contemporâneas, ofereceriam respostas distintas à questão crucial da internacionalização da produção: "produzir localmente *versus* exportar"⁴⁸. Mais concretamente, o comportamento dos grupos da nossa amostra parece indicar a possibilidade de configurarmos três padrões "gerais" de inserção do capital estrangeiro: (i) o padrão "introvertido clássico"⁴⁹, associado à priorização dos mercados nacionais; (ii) o padrão "regional-internacionalizado", que reflete a tendência de formação de núcleos regionais de produção voltadas prioritariamente aos mercados regionais, com a conformação de bases produtivo-comerciais fortemente complementares e um grau de internacionalização da produção muito maior do que no padrão introvertido clássico - medido pelos fluxos de importação e exportação, especialmente dentro do "bloco regional" (Mercosul, América Latina etc) e, por fim; (iii) o "padrão global" ou "extrovertido clássico" - conforme descrição anterior.

⁴⁸ Neste contexto torna-se extremamente interessante a observação de Alexandre Cornin sobre o papel dos mercados nacionais na formulação das estratégias das transnacionais. Aqueles passariam a não ser mais avaliados em si mesmos, como no clássico padrão introvertido - conforme a nossa análise - mas sim do ponto de vista do seu potencial estratégico - garantir escalas ótimas para a internacionalização da produção local e absorção da produção de outras unidades - num cenário de "globalização". Assim: a "... competição global significa essencialmente que os mercados nacionais passam a ser avaliados pelas estratégias das montadoras não mais como partes isoladas do todo, objetivos em si, mas como espaços de um mesmo objetivo competitivo global. A lógica da localização industrial parte agora do todo para as partes, invertendo os parâmetros anteriores do IDE. Não que o mercado interno tenha perdido importância, apenas que ele não pode mais ser avaliado em si mesmo: seu tamanho absoluto, sua taxa de crescimento etc. Ele tem de ser julgado de forma comparativa: a importância de suas dimensões absolutas para uma estratégia de crescimento de todo o grupo, sua taxa de crescimento *vis-a-vis* as taxas de crescimento de outros mercados etc." (Relatório Final Autolatina, p. 35).

⁴⁹ Optamos por manter o termo "introvertido", em vez de denominar tal padrão simplesmente de "nacional", por exemplo, pois o conceito ainda apresenta vínculos consideráveis com seu significado "clássico", vale dizer, de forte apego aos mercados locais, o que deriva posturas mais favoráveis à políticas industriais verticais e políticas comerciais protecionistas. Tal raciocínio vale, *mutatis mutandis*, para a utilização do termo extroversão (clássica) enquanto sinônimo do padrão global. Os grupos aderentes padrão regional-internacionalizado também apresentam um maior apego ao "protecionismo", que, todavia, deve ser pensado na relação do "bloco" com o resto do mundo - por exemplo, tarifação externa comum.

A utilização destes três padrões reflete indícios verificados na nossa amostra de que a dicotomia clássica *introversão versus extroversão* não enquadraria de forma plena certos movimentos reais de alguns grupos - especialmente na automobilística. Poderíamos, simplesmente, ter optado por permanecer utilizando somente esses dois tipos, ainda que devidamente relidos, conforme indicamos acima. Porém a utilização do termo *introversão* para definir algo que é novo, ou seja, a formação de núcleos produtivo-comerciais regionais-internacionalizados, manteria a velha dicotomia, o que não estaria refletindo plenamente a realidade - pelo menos no que refere-se à nossa amostra de trabalho.

4.2 - Uma Avaliação Sobre o Comportamento dos Grupos Selecionados.

Vejamos agora como se comportaram os grupos da nossa amostra a partir da perspectiva da divisão setorial proposta.

4.2.1 - Ramos Tecnicamente Dinâmicos Com e Sem Redes

De um modo geral podemos dizer que os grupos deste ramo tiveram um comportamento mais aderente àquele definido pela "hipótese geral" exposta no capítulo 2. Vale dizer, com a adoção de posturas defensivas nos anos 80, como forma de garantir a manutenção de um nível mínimo de rentabilidade frente à um quadro de instabilidade, e com medidas de reestruturação nos 90 visando ampliar sua competitividade para adequar-se à nova situação, de uma economia mais aberta. Nos anos mais recentes têm apresentado um forte dinamismo em termos de suas estratégias produtivas, comerciais etc. Por exemplo: modernização de processos e produtos, planos de investimento, ampliação dos fluxos de comércio externo, ajustes organizacionais e administrativos etc.

A busca de maior qualidade e menores custos têm sido o norte deste movimento de reestruturação que visa, em última instância, fortalecer a capacidade competitiva dos grupos - no sentido de poder concorrer eficientemente nos mercados interno e/ou externo. Isto porque os mercados pertencentes a esses ramos são extremamente dinâmicos, impondo a necessidade de posturas estratégicas agressivas para a ocupação crescente de espaços. Na medida em que os anos 80 estiveram impregnados de instabilidade, muito deste dinamismo, deste potencial de

crescimento dos mercados, esteve contido. E isto num momento em que a concorrência internacional mais se acirrava, com a emergência de novos competidores, a contestação de posições de mercado de grupos tradicionais e, por consequência a busca por parte destes de recuperar espaços perdidos, implementado significativos programas de ajuste.

O caráter "fechado" da economia brasileira até o início dos 90 isolou-a deste movimento global de reestruturação de grandes grupos transnacionais e de redefinição de mercados. Na nossa amostra percebe-se o distanciamento que as unidades locais vinham tendo dos rumos implementados pelas respectivas matrizes, ou seja, seu descolamento deste processo de ajuste internacional. Porém, o que notamos nos 90 é uma reaproximação destas estratégias, enquanto uma tendência mais geral. E o que defina isso é a crescente abertura da economia brasileira que passa a, efetiva ou potencialmente, internalizar padrões de concorrência cada vez mais próximos aos internacionais. Neste contexto o Mercosul tem sido um espaço prioritário na definição das estratégias das ETs.

Assim, uma idéia a ressaltar é de que se ao longo dos anos 80 a maior parte dos grupos deste ramo tiveram um comportamento de certa forma "descolado" do que estava acontecendo nas respectivas matrizes, nos anos 90 há um fortalecimento dos vínculos estratégicos. Dito de outra forma, para aqueles grupos que já eram relativamente integrados ao movimentos globais das matrizes, fortalece-se ainda mais esta ligação; para aqueles que estavam isolados, há a "reintegração".

Vejamos mais de perto o comportamento de cada setor:

(i) Os grupos líderes do setor automobilístico - VW, GMB, Ford e Fiat - tiveram nos anos 80 um comportamento tipicamente defensivo. Mantiveram modelos defasados e de baixa qualidade, praticaram políticas de preço com elevadas margens de lucro, reduziram investimentos etc. Já nos anos 90, o súbito dinamismo de mercado no segmento de veículos de passeio, especialmente os populares, associado à crescente abertura do mercado detonou um movimento agressivo de ajuste por parte destes grupos. Tanto as dimensões produtiva quanto comercial foram contempladas: houve reestruturação no "lado real", com investimentos em modernização, renovação da linha de produtos, aceleração no lançamento de novos modelos e, também, ampliação dos fluxos internacionais de

comércio, com ênfase na importação de produtos finais - ou seja, as montadoras locais entram de forma incisiva no mercado de importados.

Essa descrição geral esconde algumas especificidades relevantes no comportamento de cada grupo. Assim, a temporalidade deste padrão de ajuste não foi totalmente uniforme. A Fiat e a GMB já tinham iniciado um esforço de modernização no final dos 80, ainda que a aceleração desta, com a redefinição de estratégias que respondem à dicotomia "produzir localmente *versus* exportar (no caso, importar)" tenha ocorrido efetivamente nos 90. A Ford e VW, dentro do arranjo Autolatina, iniciaram seus ajustes de forma retardatária, ainda que date de 1988 a percepção de que o processo de abertura da economia iria ocorrer (Mercosul), passando-se a adotar medidas reativas a essa nova realidade. Na verdade a redefinição de suas trajetórias passa a desenhar-se, com maior clareza, somente com o fim da *holding*. Assim, devemos ressaltar que para as quatro grandes montadoras o final dos anos 80 deve ser visto como o início de um processo de ajuste, cujo desfecho maior deu-se nos 90.

Coube a Fiat o papel de "vencedora inicial" da batalha pela ocupação de maiores espaços no mercado automobilístico nacional, pois sua estratégia de modernização foi a pioneira e a mais adequada à nova realidade que estava surgindo. As demais tiveram de correr atrás do sucesso crescente desta, com a busca de melhor adequar seu *mix* produtivo local, complementando-o com importações.

É interessante notar que a Fiat é o grupo, dos quatro citados, que tem apresentado, historicamente, uma maior ligação estratégica com a matriz. Sua base produtiva local já foi pensada, e foi sendo adaptada, para fazer parte das atividades internacionais do grupo. Recentemente, têm sido fortes os indícios de uma crescente especialização local na produção de veículos de passeio de faixas menores do mercado (populares), que estaria voltada para o mercado internacional. A GMB também tem procurado aproximar-se mais dos movimentos globais de ajuste da matriz. Boa parte do sucesso de sua agressiva política de modernização nos 90 se deve à reprodução local do perfil produtivo e de negócios do grupo em nível internacional, inclusive com a internalização de filiais de importantes subsidiárias do grupo, cruciais em sua reestruturação. O *mix* produtivo local da GMB parece um pouco mais sensível ao quadro de maior liberalização da economia, na medida em que o peso dos veículos de passeio médios e grande é considerável. Sua ênfase está no mercado local - e potencialmente o regional, na América Latina - e busca um fortalecimento produtivo-comercial nos

segmentos menores de mercado. Um indicador da crescente integração de sua base produtiva no âmbito do Mercosul está na volta do grupo à Argentina (com uma nova planta), após mais de uma década de "abandono".

Por fim, a VW e a Ford vêm redefinindo seus caminhos mais recentemente, após o ajuste defensivo nos anos 80 - simbolizado pela formação da *holding* Autolatina. Parece claro que o fim da Autolatina traduz a necessidade de uma maior integração às atividades globais de cada grupo - tendência que tem se mostrado melhor sucedida entre as transnacionais. A VW tem apresentado uma convicção maior quanto à sua intenção de aprofundar a sua historicamente bem sucedida inserção local. Os investimentos anunciados em duas novas plantas - motores e comerciais pesados - e a estratégia de manter sua especialização intra-setorial com forte ênfase nos segmentos de passeio médio-pequeno, credenciam o grupo a esperar a manutenção de resultados positivos no futuro. Os mercados interno e regional (Mercosul) são a principal referência da VW. Prova disso é a manutenção da plataforma "brasileira" do novo Gol, num momento em que o grupo reestrutura-se em nível internacional, reduzindo o número de plataformas - que devem ser "globais". Em conformidade com o "Plano Ford 2000", que busca a liderança mundial na automobilística, via globalização produtivo-comercial, a subsidiária brasileira anunciou um pacote de investimentos que tem por objetivo aprofundar sua inserção local, recuperando o espaço perdido no mercado nacional. Todavia, o grupo tem mostrado-se tímido na efetivação de seus objetivos, inclusive modificando planos de investimento conforme foram se alterando as condições macroeconômicas locais - por exemplo, o recuo na intenção de produzir no país a *pick-up* Ranger. Concretamente a Ford sinaliza para uma reversão na sua histórica inserção local, marcada pela priorização dos segmentos mais nobres do mercado, a partir da decisão de produzir no país um modelo "popular": o Fiesta. Paralelo a isso vemos a forte intensificação na importação de insumos e produtos finais. Seus movimentos mais recentes parecem indicar a conformação de uma base produtiva fortemente integrada no âmbito regional (Mercosul). Já sua dimensão comercial tenderia a ser mais globalizada - no contexto do "Plano Ford 2000".

É interessante notar que os distintos graus de aprofundamento do processo de internacionalização da produção destes quatro grupos - maior ênfase na produção local ou nas importações - não impediu que, num quadro de aceleração da abertura com mudança de preços relativos (sobre-valorização cambial), todos reagissem de modo convergente: ampliando importações, inclusive nos segmentos de veículos de passeio de pequeno e médio portes. Ou seja,

mais do que utilizar as importações como forma estratégica de completar o *mix* produzido internamente - crescentemente de segmentos inferiores - passou-se a preencher o atendimento de amplas faixas do mercado local. Assim, se a intenção do governo, no segundo semestre de 1994, foi a de "punir" o oligopólio automobilístico nacional, expondo-o a uma maior concorrência externa, o resultado acabou sendo o de forçar um aprofundamento das importações - de modo que Fiat, VW, GM e Ford, utilizaram-se de sua infra-estrutura local para liderar, também, o mercado de importados - para além do que as recentes trajetórias de reestruturação de cada grupo apontava. Por exemplo, a GM que procurava fortalecer seu segmento médio de mercado passou a importar fortemente o modelo Astra, concorrente do Kadett local. A VW passa a trazer o Golf, em maior escala, e assim por diante. Este fenômeno indica que os fluxos de comércio externo destas montadoras, que a princípio seriam o resultado de decisões estratégicas de longo prazo (estruturais) quanto à definição de espaços para a produção local e para as importações, podem ser fortemente afetados por conjunturas cambiantes, a partir de medidas de política econômica que alterem os preços relativos da economia, indicando aos agentes que tornou-se mais vantajoso importar do que produzir localmente. Reflexos também poderiam ser sentidos na redefinição de planos de investimento⁵⁰.

A Mercedes Benz atua num segmento particular da automobilística: de comerciais pesados - ônibus e caminhões. Com uma capacidade produtiva que lhe permite atender ao mercado interno e ainda gerar exportações que respondem por 35% do seu faturamento, não existem indícios de investimentos pesados na ampliação daquela a curto e médios prazos. Porém seu esforço local de modernização tem sido considerável e, o que é mais importante, vinculado ao ajuste internacional do grupo. Recentemente anunciou-se a intenção de se produzir no país veículos de passeio, o que significa uma significativa mudança na trajetória local da MBB, especializada no segmento de comerciais. O modelo escolhido será um "compacto", a ser direcionado para o mercado latino. Este fato é índice da retomada de dinamismo no oligopólio automobilístico brasileiro - cristalizado há mais

⁵⁰ Sobre esse ponto é interessante notar as observações feitas por Alexandre Comin no Relatório Final sobre o grupo Autolatina (da pesquisa aqui utilizada), e que demonstram a forma de reação típica das montadoras às variações na política econômica: "Quanto à importação de produtos acabados, a Autolatina prevê uma ampliação de sua participação no *mix* geral de vendas apenas para o segmento de veículos de passeio, o mais expressivo economicamente. No momento da realização das entrevistas, ainda sob o impacto das medidas restritivas à importação de veículos do primeiro semestre do ano, tanto Ford quanto Volkswagen informaram que os planos de importação estavam sendo revisados para baixo. Ficou claro para os pesquisadores também que o peso dos importados depende mais das condições regulatórias do comércio exterior do que propriamente de uma estratégia deliberada das montadoras. Em princípio seus planos são de utilizar as importações para complementar suas linhas de produtos com veículos que possuem menor mercado no país, e que portanto não justificam os pesados investimentos requeridos à produção local. Neste sentido, um nível mínimo de importações, sobretudo de veículos de alta gama, parece já ter se incorporado às estratégias de todas as montadoras em função da maior abertura comercial. As importações em massa, de veículos pequenos e médios, entretanto, são fortemente dependentes das condições da taxa de câmbio, tarifas e outras restrições às importações. A mensagem dos executivos a esse respeito é clara: cabe antes de tudo ao país (isto é, ao governo) se decidir pela produção local ou pelos importados; as vantagens das montadoras aqui instaladas são válidas igualmente para os dois contextos, dado o prestígio de suas marcas, suas redes consolidadas de venda e pós-venda etc. Embora com menor agilidade do que outras (por exemplo, a Fiat), as duas montadoras mostraram que são capazes de se adaptar às circunstâncias de forte abertura comercial. Por fim, a Autolatina expressou sua intenção de ampliar o peso das exportações em seu faturamento, exceto para a área de negócios de autopeças, que se manterá inalterada. Tal política, no entanto, dependerá do conjunto de regras do comércio exterior e, muito particularmente, do comportamento futuro da taxa de câmbio." (p.80)

de 20 anos - ao qual soma-se a intenção de outras montadoras instalarem-se produtivamente no país, entre elas: Renault, Asia Motors e Hyundai.

O grupo Dana tem explorado seu forte vínculo com a matriz para solidificar suas posições de mercado, num contexto de abertura que tem causado um forte impacto no setor de autopeças. Sua preocupação em questões como qualidade, custos e aprimoramento no relacionamento com fornecedores data já dos anos 80. No final desta década procurou ampliar sua capacidade produtiva através da implantação de novas unidades, com vistas à expansão nos mercados interno e externo.

(ii) Os grupos do setor eletrônico foram igualmente sensíveis às modificações "ambientais" dos anos 80 e 90. No espírito do processo de liberalização da economia, a abertura e desregulamentação de seus mercados possibilitaram uma redefinição de estratégias por parte das ETs pesquisadas, na medida em que aproximou os padrões de concorrência vigentes no país dos internacionais. A escassez de informações acerca do comportamento daqueles ao longo dos anos 80 limita a nossa capacidade de precisar o "ponto de ruptura" nas respectivas trajetórias. Porém, dois fatos devem ser ressaltados: (i) a existência de um arcabouço institucional restritivo às suas atividades no setor eletrônico, em especial nos segmentos da informática e telecomunicações, provavelmente implicaram num menor dinamismo nos anos 80 - além, é claro, de todo o contexto de instabilidade; (ii) inegavelmente ocorreram mudanças estratégicas importantes nos anos 90.

Os grupos Phillips e Siemens tiveram reestruturações mais próximas ao modelo exposto na hipótese geral: desativação de linhas de produtos e fechamento de plantas, eleição de áreas de negócio prioritárias, ampliação de importações de insumos e produtos finais, inserção em novos mercados a partir das mudanças institucionais, ajustes organizacionais etc. Ambos têm suas estratégias locais mais coladas às globais, com uma característica a ser destacada: a priorização da dimensão comercial, vista enquanto um aumento nos fluxos de comércio externo - importação de produtos finais para a penetração em novos mercados ou em segmentos mais nobres cuja produção local tenha sido considerado pouco competitiva; e internacionalização da base produtiva interna, com a eleição de áreas consideradas estratégicas e capazes de atender ao parâmetros de competitividade dos mercados internacionais - em detrimento da dimensão produtiva local.

A IBM apresenta um ajuste semelhante aos dois anteriores, em especial no que se refere à forma de explorar os novos mercados, agora desregulamentados, com ênfase na importação de

produtos finais. Por outro lado, não sinalizou por uma redução em sua base produtiva local - voltada para o segmento de *mainframes* e com boa capacidade competitiva. Aparentemente isso seria um indício positivo, caso os mercados mais dinâmicos não fossem exatamente àqueles agora atendidos por sua produção externa ou, mais recentemente, com alguma "produção local", a qual não pudemos identificar o grau de nacionalização, ou seja, precisar em que medida é produção ou montagem local - como o segmento de computadores pessoais.

Por fim é interessante salientar o caso da Alcatel, cujas atividades no país datam da virada dos 80 para os 90, já num quadro de avanço do processo de liberalização da economia. Isto porque refletem a importância do mercado local num setor de ponta tecnológica como o eletrônico, em seu segmento de telecomunicações. Certamente foi esse potencial associado a uma aposta em mudanças institucionais que ampliem a possibilidade de atuação de empresas estrangeiras nas telecomunicações - desregulamentadas - que motivou sua vinda. Com relação aos demais grupos é importante reafirmar que o mercado brasileiro - e/ou o regional (Mercosul), como no caso da IBM - têm uma importância crucial na definição de suas estratégias, quer elas impliquem num maior dinamismo de investimentos na estrutura produtiva local, quer signifiquem somente um espaço de valorização a ser disputado com a ampliação de importações. Um comportamento mais próximo do padrão global ou extrovertido ficaria por conta da Phillips.

(iii) O setor de bens de capital apresenta uma forte vinculação com os mercados locais e, mais especificamente, seu desempenho depende do volume de investimentos da economia. A retração destes ao longo dos anos 80 teve uma forte repercussão sobre os grupos pesquisados. Nos anos 90 ocorreram ajustes, que, todavia, não foram uniformes entre os grupos da amostra.

A ABB tem apresentado um comportamento bastante dinâmico, com expansão patrimonial - através de aquisições - modernização de instalações e penetração em novos mercados potencialmente promissores, como na eletrônica industrial, além de uma maior inserção externa. Pôde aproximar seu perfil de negócios local ao vigente em termos internacionais no grupo. É importante atentar que no segmento mais tradicional, o de equipamentos elétricos, não existem perspectivas de retomada de investimentos a curto e médio prazos, dado que a capacidade instalada já existente é suficiente para atender à demanda interna, podendo ser facilmente dobrada.

Já a GE que passou por um período conturbado nos anos 80, com a perda de segmento rentáveis - eletrodomésticos - a partir da reestruturação global do grupo e uma diversificação para setores fora de seu *core business*. Nos anos 90 realizou ajustes no segmento de BKs, fundindo atividades com a Villares (formando a Gevisa), porém mais com o intuito de proteger sua posição dentro de um mercado ainda em retração. A liberalização tem possibilitado a penetração de novos mercados, o que está sendo feito com ênfase na importação de produtos finais.

Por fim, o grupo Voith têm realizado um esforço de modernização dos processos produtivos e produtos desde o final dos anos 80. Não foi possível caracterizar nenhum tipo de ruptura significativa em sua trajetória. De fato, sua opção estratégica de direcionar-se para o mercado de máquinas e equipamento para a indústria de papel e celulose, ampliando também suas exportações, foi bem sucedida. Tem uma posição de mercado competitiva que a credencia para o enfrentamento de uma situação de maior contestabilidade.

4.2.2 - Ramos de Processamento Contínuo de Recursos Naturais

O fato mais geral a ser destacado para esses ramos é que, ao contrário dos tecnologicamente dinâmicos, não ocorreu uma aderência no comportamento dos grupos pesquisados com relação ao que foi estabelecido na "hipótese geral". Nas *commodities* industriais os anos 80 foram marcados por investimentos em ampliação e/ou modernização da capacidade produtiva local, com um crescente direcionamento da produção para o setor externo. Também nos ramos de produtos alimentícios houve uma tendência de expansão patrimonial-produtiva nos anos 80, só que de forma mais vinculada ao mercado interno. Nos anos 90 esses dois ramos apresentariam direcionamento distintos, dado os potenciais diversos dos mercados externo e interno em cada um dos setores. É importante notar que, conforme verificaremos abaixo, o comportamento dos grupos destes ramos é bastante próximo ao diagnosticado por Canuto (1993a) ao definir a presente divisão setorial. Especialmente no que se refere às perspectivas menos dinâmicas de aumento nos fluxos futuros de investimento, dada a baixa taxa de retorno dos setores mais *commoditizados* em nível internacional, ressalvando os ramos de produtos alimentícios.

Destaquemos as principais características dos ramos e as trajetórias dos grupos:

(i) Os grupos do ramo de *commodities* industriais têm como característica principal uma forte extroversão. A maior parte das respectivas produções é destinada ao mercado externo, de forma que os investimentos locais são pensados para garantir a competitividade internacional dos produtos.

A Alcoa procurou ampliar a capacidade produtiva ao longo dos anos 80 e aumentar a competitividade nos 90. Seu ajuste nesta década parece visar uma maior racionalização de suas operações locais de forma a fortalecer a inserção externa da sua produção. Neste sentido não se verificou uma postura "defensiva" nos 80 e nem uma ruptura nos 90, motivada pela abertura do mercado.

A Dow experimentou uma expansão produtivo-comercial nos 80, descaracterizando o padrão de comportamento implícito à hipótese geral. Porém, nos 90 sente os efeitos da liberalização e da recessão causada pelo Plano Collor I, de forma que se viu forçada a um forte ajuste. Com isso sua reestruturação foi semelhante ao estabelecido pela hipótese geral, com reconcentração dos negócios em áreas consideradas estratégicas, eliminação de linhas e produtos, fechamento de plantas etc. Note-se que a situação adversa no mercado internacional foi crucial para motivar seu ajuste local, o que diferenciaria sua reestruturação daquelas motivadas exclusivamente pelo processo de liberalização.

A Rhodia teve um comportamento semelhante ao da Dow. Apresentou uma trajetória expansiva nos 80, porém sentiu os impactos da abertura nos 90, o que teria motivado um ajuste significativo. O peso das exportações nas atividades da Rhodia é um dos menores deste ramo, tornando mais importante sua vinculação ao mercado local e, eventualmente, ao mercado regional latino.

O grupo Shell tem uma inserção local específica, na medida em que suas atividades ficam restritas à distribuição e comercialização, dado o arcabouço institucional vigente que limita a ação de ETs no setor energético. A quebra do monopólio estatal do petróleo (GM 9/11/95) poderá (ou não) dinamizar seus investimentos futuros.

Por fim o grupo Champion também apresentou uma trajetória sem rupturas, marcada pela expansão produtiva ao longo dos 80 e 90, além de uma constante preocupação em manter a

qualidade dos seus produtos finais, de forma a garantir sua *performance* positiva nos mercados interno e externo - com a crescente importância deste último.

(ii) Nos ramos de produtos alimentícios houve um importante dinamismo em termos de investimento, tanto nos anos 80 quanto nos 90. A abertura parece não ter significado um ponto de ruptura nas estratégias dos grupos analisados. Além disso, essa tendência geral foi válida tanto para os grupos que direcionam-se prioritariamente para o mercado interno quanto para aquele cujas atividades são fortemente extrovertidas.

O grupo Dreyfuss caracteriza-se por uma forte inserção externa. A maior parte de sua produção, com destaque para o segmento de cítricos - em especial, suco de laranja - está direcionada para os mercados internacionais. Com isso manteve seus investimentos de forma expandida e articulada dentro de seu *core business*, sem apresentar rupturas ao longo dos anos 80 e 90.

O grupo Gessy Lever também apresentou uma significativa expansão produtivo-patrimonial tanto nos anos 80 quanto nos 90. Não se deram rupturas consideráveis em sua trajetória, ainda que nos 90 tenha havido uma maior preocupação em modernizar instalações e produtos, e racionalizar a estrutura administrativa e organizacional. Suas posições em seus principais mercados nos setores de higiene e limpeza, e alimentício, são sólidas, porém não imunes ao ambiente mais contestável que emerge com a liberalização. Desta forma tem sido importante sua preocupação em inserir-se de forma competitiva em mercados que apresentam um maior dinamismo e potencial de agregação de valor. Para tanto esforça-se em criar assimetrias concorrenciais com pesados investimentos em *marketing*.

Ao contrário dos anteriores, a Parmalat não apresentou uma trajetória de expansão nos anos 80. Isso se deveu mais à circunstâncias específicas do próprio grupo em nível internacional, do que limitações impostas pelo contexto macroeconômico local. Após sua reestruturação patrimonial na Itália, que lhe deu fôlego financeiro para alavancar seu crescimento em nível internacional, o grupo partiu para uma política agressiva de expansão no Brasil. Isto se deu na virada dos anos 80 para os 90, sendo que nesta década a Parmalat tem sido extremamente eficiente em ampliar espaços e diversificar suas atividades dentro do setor alimentício. Sua política aproveitou a liberalização - com a desregulamentação dos mercados de leite e trigo - que enfraqueceu empresas locais, para adotar

uma estratégia de aquisições. Posteriormente modernizava as instalações, a logística de fornecimento e comercialização e os produtos destas empresas, colocando, por fim, a sua marca. Busca cada vez mais os mercados que apresentam um maior potencial de crescimento e de agregação de valor. Além disso, seus investimentos em *marketing* são cruciais para fortalecer suas posições de mercado com a criação de assimetrias concorrenciais.

4.2.3 Indústrias Tradicionais

Pouco pode ser dito em termos de uma tendência de comportamento de ETs dentro das indústrias tradicionais, na medida em que nossa amostra incluiu somente um grupo neste ramo - refletindo, aliás, o perfil setorial de interesses do investimento direto estrangeiro na América Latina e no Brasil (BIELSCHOWSKY & STUMPO, 1995, CANUTO 1994b).

Com relação a Bunge y Born cabe destacar que, apesar de ter demonstrado uma expansão patrimonial nos anos 80 - contrariando, aparentemente, a hipótese geral - e um esforço de modernização nos anos 90, o seu comportamento foi fortemente especulativo. Nos anos 80 diversificou-se para segmentos fora das suas principais áreas de negócio, buscando somente um retorno financeiro alto e líquido, sem preocupar-se em estabelecer vínculos sinérgicos com seu *core competence*. De certa forma tal estratégia não deixa de ser defensiva, nos termos antes expostos, e reativa à instabilidade macroeconômica do período. Já sua reestruturação seria mais uma decorrência das fragilidades de sua trajetória nos anos 80, do que, especificamente, do quadro de maior abertura da economia nos anos 90 - que pode ter agravado sua situação, dada a dispersão de esforços que resultou de suas decisões passadas.

4.3 - O Confronto das Hipóteses de Trabalho e Padrões Alternativos de Comportamento.

O que nos propomos aqui é resgatar os objetivos estabelecidos no início deste trabalho, procurando encaminhar respostas às questões então levantadas. Foram quatro os objetivos estabelecidos: (i) avaliar a adequação da hipótese geral ao comportamento dos grupos da nossa amostra; (ii) avaliar o potencial das hipóteses alternativas; (iii) tentar estabelecer padrões gerais de comportamento para as ETs, a partir do interesse destas sobre o espaço econômico representado

pelos países hospedeiros - no caso, o Brasil; (iv) e, por fim, procurar verificar se no atual momento histórico existe alguma tendência mais significativa que indique uma redução local da base produtiva ou de agregação de valor por parte dos grupos transnacionais pesquisados, com a conseqüente maior valorização de suas dimensões comerciais.

Com relação às duas primeiras questões defendemos a tese de que as hipóteses gerais de comportamento para ETs na economia brasileira ao longo dos anos 80 e 90 não podem ser consideradas "gerais". Em primeiro lugar porque vários grupos tiveram, nitidamente, uma agressividade na trajetória de expansão produtivo-patrimonial ao longo dos anos 80. Em segundo lugar porque em muitos deles o ponto de ruptura estratégico (busca de maior qualidade, produtividade, redução de custos etc), quando houve, pôde localizar-se em momentos anteriores ao desenho de um quadro de maior liberalização da economia: ou seja, não teria sido motivado por uma maior exposição à concorrência externa. Em termos gerais pode-se dizer que esse padrão de comportamento foi típico de grupos altamente extrovertidos, com atividades eminentemente voltadas para os mercados internacionais, onde os requisitos de competitividade impõe uma preocupação constante com questões como qualidade e custo, tornando prioritário processos de modernização e a busca de sinergias operacionais. É significativa sua localização nos ramos de processamento de recursos naturais - por exemplo: Alcoa, Champion e Dreyfuss, mais extrovertidos; Dow, Rhodia e Gessy Lever, menos extrovertidos.

Por outro lado, as hipóteses gerais tiveram uma boa aderência à trajetória verificada nos grupos de nossa amostra que pertencem aos ramos tecnologicamente dinâmicos. Estes sentiram a instabilidade nos anos 80, procurando adotar posturas defensivas. Não se verificaram ao longo desta década volumes consideráveis de investimento em expansão patrimonial-produtiva que procurassem reforçar suas capacidades competitivas, mesmo porque os mercados locais encontravam-se "fechados" e estagnados ou com movimentos cíclicos curtos, ou seja, com uma permissividade que facilitava a manutenção destas políticas defensivas. Nos anos 90, ao contrário, a liberalização da economia em paralelo à recuperação de vários mercados detonou os processos de reestruturação.

Com esta nítida divergência de comportamentos, fortalece-se a tese de que nossas hipóteses alternativas seriam mais gerais do que aquelas que emergem da literatura corrente. Isto porque, nos parece necessária uma atenção maior aos três planos analíticos que ressaltamos na introdução: (i) o macro-micro, onde poderíamos encaixar as hipóteses gerais; (ii) o setorial, que nos possibilitou

perceber comportamentos distintos daqueles esperados a partir de uma análise restrita ao primeiro plano; (iii) e o especificamente micro, que dá conta de características particulares da trajetória de cada grupo, de sua relação com as respectivas matrizes, e que não são passíveis de serem encaixadas nos dois primeiros planos. Entendemos, com base nos resultados de pesquisa verificados em nossa amostra, que foi somente a partir desses três planos que se pôde fazer uma avaliação das estratégias e desempenho das ETs.

Com relação ao terceiro ponto proposto, cabem as seguintes observações. Em nossa pesquisa tornou-se evidente a existência de distintos padrões de comportamento dos grupos estrangeiros que poderiam ser encaixados nos termos propostos no item 4.1, ou seja: "introvertido clássico", "regional-internacionalizado" e "global". Isto implica uma inadequação da velha dicotomia entre inserções introvertidas (*inward*) e extrovertidas (*outward*). Notamos a possibilidade de inclusão de uma nova variante, a qual denominamos de padrão regional-internacionalizado, visto que parece haver uma tendência de priorização dos espaços regionais na definição das estratégias produtivo-comerciais das ETs - claramente no setor automobilístico. Por outro lado, a partir destes parâmetros mais gerais poder-se-iam derivar outras tipologias, como a proposta por Dunning (1991) para avaliar especificamente o IDE, que define: investimentos direcionados para a exploração de recursos naturais, das potencialidades dos mercados locais, da eficiência corporativa e do caráter estratégico dos ativos.

A trajetória dos grupos estudados, em termos dos investimentos feitos e das perspectivas de futuro, poderia enquadrar-se inicialmente nestes padrões mais gerais de introversão e extroversão e, posteriormente, com um maior detalhamento, na tipologia de Dunning (1991). Por exemplo: (i) a maioria dos grupos pertencentes aos ramos de processamento de *commodities* industriais mostrou um caráter extrovertido - padrão global - e de exploração de recursos naturais, a *la* Dunning - tipicamente a Alcoa e a Champion e, com uma menor inserção externa, a Dow e a Rhodia - estas talvez mais próximas de uma transição entre a introversão clássica e a regional-internacionalização; (ii) no setor de produtos alimentícios, a Dreyfuss enquadrar-se-ia nesta categoria. Entre os "globais" que exploram o potencial do mercado interno e/ou a ampliação da eficiência operacional poderíamos enquadrar a Fiat, e em certa medida a Phillips e a Siemens - cuja fronteira entre os padrões global, regional-internacionalizado e, talvez até mesmo o introvertido clássico, não mostrou-se muito nítida.

Entre aqueles que apresentariam um direcionamento de suas estratégias para a exploração do potencial dos mercados locais e/ou regionais, ou da ampliação da eficiência operacional - numa combinação destas duas categorias - teríamos: (i) GM, VW, Ford e IBM mais claramente regional-internacionalizados; (ii) MBB, Dana, Alcatel, ABB, GE, Voith e Shell, ainda mais próximos da introversão clássica. Por fim, com a exploração da dimensão estratégica da incorporação de ativos, talvez em combinação com alguma das duas categorias anteriores (exploração dos mercados e eficiência operacional), teríamos: a Parmalat, a Gessy Lever e a Bunge y Born, todas mais identificáveis com a introversão clássica. Vale ressaltar que essa "classificação" a partir de Dunning (1991), cruzando com os padrões gerais definidos no item 4.1, é meramente indicativa, não apresentando um maior aprofundamento analítico, posto que não a consideramos crucial para o encaminhamento das principais questões deste trabalho.

Outra questão que pode ser derivada a partir destes padrões gerais de comportamento é a postura dos grupos frente às mudanças macroeconômicas e institucionais recentes da economia brasileira. Poderíamos exemplificar com as distintas posições da Fiat e da GMB quanto ao *timing* da abertura para o setor automobilístico. Enquanto a primeira não se manifestou de forma contrária à súbita redução das alíquotas de importação no segundo semestre de 94, mas mostrou-se fortemente contrária ao aumento destas no início de 95, a segunda teve uma reação extremamente negativa à primeira redução e não "vetou" o aumento no segundo momento. Vale dizer, a Fiat tem se mostrado favorável a uma liberalização acelerada do mercado, ao contrário da GMB. Isto porque o tipo de inserção da Fiat, em suas dimensões básicas - produtiva e comercial - tende a ser mais extrovertida. Ela pretende transformar a sua base produtiva local numa plataforma de produção mundial de veículos de passeio de segmentos inferiores de mercado - os populares. Para tanto uma maior abertura da economia lhe possibilita aumentar a importação de insumos, que tornem seus produtos finais mais competitivos no mercado internacional, além de garantir a complementação do *mix* ofertado internamente com a importação irrestrita de veículos produzidos no exterior.

A GMB que direcionou sua produção local para os segmentos médio-grande de mercado, e que somente a partir de 94 entrou de uma forma mais agressiva nos mercados populares, sente-se mais agredida com o sucesso da estratégia da Fiat e fragilizada em suas posições locais frente a uma maior abertura. Os indícios apontariam para uma inserção mais regional-internacionalizada, com a utilização da base produtiva local para a produção de veículos direcionados ao mercado brasileiro e, também, latino. Deve-se destacar que em ambos os casos ampliou-se a internacionalização das

estratégias, por exemplo, com o aumento nos fluxos internacionais de comércio. A característica central de suas estratégias deve ser buscada no fato de uma ter nos mercados nacional ou regional a definição de sua trajetória (GMB), enquanto a outra referencia-se no mercado internacional (Fiat).

A VW tenderia a ter um comportamento mais próximo da GMB, enquanto a Ford aproximaria-se da Fiat. Nestes exemplos, notamos a existência de distintas posturas dos grupos, pertencentes, inclusive, a um mesmo setor, frente à política econômica - no caso a comercial e, também, a industrial. Aqueles mais apegados aos espaços nacional-regional mostraram-se favoráveis à políticas industriais ativas (verticais) e políticas comerciais mais cautelosas - GMB e VW. Aqueles mais "globalizados" mostraram-se favoráveis à rápida desregulamentação comercial - Fiat e Ford.

Além disso, notamos que uma maior ênfase nos mercados local ou internacional marcou a forte articulação dos investimentos em grupos inseridos nos ramos de processamento de produtos alimentícios e *commodities* industriais, respectivamente. O fortalecimento de posições competitivas, com investimentos intra-setoriais ou diversificações que tinham alguma ligação com os *core business* de cada grupo - geravam sinergias - foi um dado marcante.

Parece importante ressaltar que o caráter aparentemente introvertido - nos termos em que a literatura especializada⁵¹ o utiliza - de uma determinada inserção não significa uma priorização da dimensão produtiva local. Em grupos do setor eletrônico, que parecem prioritariamente voltados para o atendimento do mercado nacional, o aproveitamento das novas oportunidades abertas com o fim da regulamentação de segmentos como a informática, têm tido um viés mais comercial - importação de produtos finais - do que produtivo - produzir localmente. Esses mesmos grupos estariam, paralelamente, internacionalizando linhas produtivas eleitas como mais competitivas, como, por exemplo, a Philips com componentes elétricos e utilidades domésticas. Por outro lado, a extroversão pode significar uma priorização da base produtiva local, com investimentos em expansão produtivo-patrimonial, o que ocorreu ao longo dos anos 80 e em alguns casos nos 90 com grupos dos ramos de processamento de recursos naturais - Alcoa, Champion e Dreyfuss, por exemplo.

Com isso podemos chegar ao último ponto a ser discutido: as perspectivas que se desenham no momento quanto à solução da disjuntiva "produção local *versus* exportação (no caso, importação)". Podemos concluir que: (i) para os grupos dos ramos tecnologicamente dinâmicos

⁵¹ As referências a tal literatura estão no item 4.1.2.

pode-se estabelecer como tendência geral a redução de importância da dimensão produtiva local *vis a vis* a dimensão comercial (importações), com eliminação de algumas linhas produtivas, eleição de outras como prioritárias - na sua maioria com produtos de menor valor agregado e potencialmente internacionalizáveis - e ampliação de importações; (ii) para os grupos dos ramos de processamento de *commodities* industriais parece valer como tendência o diagnóstico de Canuto (1993 a), de que sua baixa rentabilidade - além da instabilidade nos mercados internacionais de *commodities* - implica num menor potencial para o incremento futuro de investimentos; (iii) já nos ramos de processamento de produtos alimentícios, em especial para os grupos voltados ao mercado local, a potencial de dinamismo dos mercados em paralelo à possibilidade de consolidação de assimetrias concorrenciais pela diferenciação das marcas, coloca perspectiva positivas de investimentos futuros com ênfase no fortalecimento da base produtiva local; (iv) por fim, com relação às indústrias tradicionais a menor significância quantitativa da nossa amostra impede uma definição mais objetiva de tendências.

Vale lembrar que essas são as tendências mais gerais, a partir do que ficou evidenciado na nossa amostra, o que não implica uma perfeita aderência comportamental por parte de todos os grupos - inseridos em seus respectivos setores, conforme a divisão setorial proposta neste capítulo. Também devemos ressaltar que tais conclusões derivam de movimentos iniciados em anos recentes e cujos desdobramentos completos - em termos de investimentos, estratégias comerciais e impactos sobre variáveis macro, como o resultado das contas comerciais - ainda estão reservados para um tempo futuro, sobre o qual pouco podemos afirmar. Ou seja, o aspecto essencialmente dinâmico das trajetórias destes grandes grupos podem confirmar ou não as tendências que agora apontamos.

Aprofundemos um pouco, de forma especulativa, algumas possíveis conseqüências dos processos de reestruturação dos grandes grupos transnacionais sobre a estrutura produtiva e o desempenho macroeconômico do país, a luz da experiência recente de alguns países latinos.

4.4 O Impacto das Transformações Globais nas Estruturas Produtivas dos Países de Desenvolvimento Tardio e Periférico: A Experiência Recente na América Latina.

Dentro do processo de industrialização dos países latino americanos, foi marcante a presença de grupos transnacionais naqueles setores considerados mais dinâmicos - que "puxam" a

acumulação industrial - vale dizer, na metal-mecânica, eletro-eletrônica e equipamentos de transporte (TAVARES, 1985, CANUTO, 1994a). Os que mais avançaram, como Brasil, México e em dimensão menor, Argentina e Chile, passaram a ter uma considerável presença das ETs no núcleo duro de suas malhas industriais o que afetou diretamente as respectivas trajetórias de consolidação dos projetos "nacional-desenvolvimentistas" em cada país.

Por outro lado esse padrão de industrialização - por muitos denominado de "substituidor de importações"⁵² - caracterizado por políticas desenvolvimentistas ativas, proteção dos mercados internos e uma forte participação do setor produtivo estatal na renda agregada, foi posto em cheque pela tendência recente de liberalização econômica. De um modo geral os países latinos vêm experimentando, desde meados dos anos 70, mas principalmente no final dos anos 80 e início do 90, uma crescente abertura de suas economias associado à redução da participação direta do Estado nas atividades econômicas. A percepção é de que o melhor caminho para a modernização das estruturas produtivas locais passaria por uma maior exposição à concorrência externa. A redução do setor produtivo estatal seria essencial para garantir a estabilidade macroeconômica, e a desregulamentação - do ponto de vista real, com a abertura e mudanças institucionais que garantissem uma possibilidade de participação dos capitais privados em setores antes considerados estratégicos, como energia, telecomunicações etc; e financeiro, com uma redução no controle dos voláteis fluxos de capital especulativo - para a atração de investimentos privados.

Em suma, o modelo substituidor de importações teria seus limites dados pelo excesso de participação dos Estado na economia e pelo amortecimento das forças criadoras do mercado. Desregulamentação e abertura - produtiva e financeira - seriam as portas da modernização econômica⁵³; o Estado, o *locus* da instabilidade; e a orientação pelo livre mercado o melhor caminho a seguir⁵⁴. Porém, o ajuste *market-oriented* das principais economias latinas tem tendido a reduzir o potencial dinamizador dos setores tecnologicamente dinâmicos - refletindo estratégias das ETs, que priorizam a dimensão comercial em detrimento da produtiva, diante do novo quadro de liberalização - fragilizando as respectivas malhas industriais e as contas externas - com conseqüências provavelmente deletérias sobre câmbio, moeda e fisco⁵⁵.

⁵² Não existe consenso na literatura quanto à definição da dinâmica de industrialização da América Latina como sendo um processo de "substituição de importações". Por simplificação e para tornar a nossa argumentação mais acessível adotaremos esse termo como definidor do processo de industrialização latino de meados dos anos 30 até o final dos anos 70. Para uma maior compreensão da polêmica ver Tavares (1985, p. 100-116).

⁵³ Ver Agosin (1993), Ten Kate (1992) e Rosales V. (1994).

⁵⁴ Ver no capítulo 2 desta dissertação.

⁵⁵ O exemplo recente da crise mexicana (dezembro de 1994) ilustra de forma clara o modo como um padrão de reestruturação produtiva extremamente aberto (ver os dados na tabela 4.2 sobre a ampliação dos déficits comerciais), com câmbio sobre-valorizado e financiamento da Balança de Pagamentos via Conta Capital (sobretudo com m capitais de curto prazo) acabou por comprometer a estabilidade monetário-

Isto pode ser verificado a partir dos resultados da recente pesquisa de Bielschowsky & Stumpo (1995) sobre a inserção das ETs nas quatro principais economias latinas - Chile, Argentina, México e Brasil. Contrastando períodos de consolidação dos respectivos parques industriais, pela via introvertida da "substituição de importações", com as transformações reais - produtivas e comerciais - em momentos posteriores à abertura das economias, constatou-se: (i) uma deterioração no grau de complexidade das estruturas industriais locais, afastando-as cada vez mais padrão de "modernidade" representado pelas malhas industriais dos países da OCDE, conforme verificamos na tabela 4.1⁵⁶; (ii) tomando caso a caso, o Brasil ainda teria preservado boa parte de sua estrutura prévia, porém ressaltando-se o caráter ainda tardio de sua abertura, o México teria encontrado alguns nichos de grande dinamismo comercial e tecnológico (por exemplo, na automobilística - de modo que a participação dos setores mais dinâmicos na composição do valor agregado aumentou, tabela 4.1), enquanto Argentina e Chile teriam tido um comportamento visivelmente inferior aos dois primeiros no que se refere a uma melhoria do seu perfil produtivo e exportador⁵⁷; (iii) índice disto foi a deterioração das contas externas (Balança Comercial) onde os setores com predomínio das ETs - e que são os mais dinâmicos e tecnologicamente intensivos - têm ampliado seus déficits, o que indicaria uma tendência a maior valorização da dimensão comercial à produtiva (tabela 4.2) na recente reestruturação (geralmente marcada por um rápido processo de abertura acompanhado de sobrevalorização cambial); (iv) por fim, transparece a preocupação com a questão das possibilidades "abertas" ou "fechadas" de desenvolvimento econômico da região, dada a perda de dinamismo local dos setores industriais mais importantes - os complexos metal-mecânico e eletro-eletrônico (tabela 4.1)⁵⁸.

cambial, forçando o México a um forte ajuste recessivo com comprometimento do emprego e, muito provavelmente (não temos os dados) da arrecadação tributária. O fisco também foi comprometido pela necessidade de financiar a crise monetária com mais endividamento externo (aporte de US\$ 50 bilhões, basicamente do governo americano).

⁵⁶ Segundo Bielschowsky e Stumpo (1995, p. 181): "Ainda que com marcadas diferenças entre os países, e se excluem a indústria automotriz e um que outro ramo de menor importância, em geral a evolução desse setor representou um inflexão da tendência histórica a aproximar-se dos perfis industriais dos países desenvolvidos..... No caso dos setores metal-mecânico e eletro-eletrônico mencionados, é evidente que ante a alternativa que oferecia a abertura às empresas transnacionais de contrair suas atividades ou investir em modernização para competir em nível internacional, estas optaram freqüentemente pelo primeiro.". Mais adiante lemos: "Em resumo, a análise da reestruturação industrial dos quatro países estudados revela uma deterioração do grau de complexidade nos sistemas industriais, o que os afasta da estrutura dos países da OCDE. Esse processo não se deu na mesma intensidade em todos os países, destacando-se o Brasil como o de maior capacidade de conservação de sua estrutura anterior, que já era mais sofisticada. O caso do México é especial porque a deterioração se produziu simultaneamente com o fortalecimento de alguns setores de grande dinamismo comercial e tecnológico, em particular a indústria automotriz. Argentina e Chile tiveram um desempenho claramente inferior a Brasil e México no que se refere a evolução da composição da produção e das exportações do setor manufatureiro. A atuação das empresas transnacionais foi decisiva na evolução das quatro estruturas produtivas....." (p. 162, grifos nossos).

⁵⁷ O Chile teria experimentado um tipo de reestruturação denominado de "desindustrialização com orientação para fora", onde verificou-se uma forte contração dos complexos metal-mecânico e eletro-eletrônico - movimento liderado pelas ETs - com uma reorientação produtiva na década seguinte em ramos menos sofisticados. Já o caso argentino foi denominado de "desofisticação importadora", onde a contração local dos complexos metal-mecânico e eletro-eletrônico veio acompanhado de uma expansão das importações desses bens (BIELSCHOWSKY & STUMPO, 1995).

⁵⁸ Os referidos autores concluem: "Do exposto anteriormente se chega a uma conclusão básica. O afastamento com respeito aos perfis industriais mais desenvolvidos, junto à relativa desindustrialização dos complexos metal-mecânico e eletro-eletrônico pode ter uma implicação negativa sobre o futuro do desenvolvimento econômico dos países latino-americanos. Tais setores são os que possuem, em todas as partes, o maior poder de geração de crescimento, e o maior dinamismo tecnológico e pode de difusão de progresso técnico ao resto da economia.

4.1 Nível e Composição do Valor Agregado - Chile, Argentina, México, Brasil e OCDE - (%)

	Chile		Argentina		México		Brasil		OCDE	
	1972	1992	1977	1992	1981	1992	1980	1993	1975	1992
Grupo 1 metalmeccân./eletroeletrôn.	30.7	22.5	34.2	29.8	28.6	31.7	35.1	36.6	41.4	46.5
equip. de transp.	9.7	5.1	13.6	7.7	10.4	8.8	18.7	17.3	22.8	25.3
Grupo 2	14.4	20.7	14.1	15.0	16.7	20.1	19.9	23.6	18.9	17.4
Grupo 3	21.3	28.4	18.4	25.7	23.2	23.1	13.6	14.9	11.5	11.1
Sub-Total	35.7	49.1	32.5	40.7	39.9	43.2	33.5	38.5	30.4	28.5
Grupo 4	33.6	27.4	33.4	29.5	31.6	25.2	31.4	24.9	28.4	25.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Índice de Variação do Valor Agregado	100.0	141.0	100.0	95.0	100.0	115.0	100.0	100.0	-	-

Fonte: Bielschowsky & Stumpo (1994), arranjos de Canuto (1994 b).

OBS: O critério de estabelecimento dos grupos setoriais, é o peso de inserção do capital estrangeiro, onde o grupo 1 teria o predomínio das ETs. Grosso modo, essa divisão equívale àquela proposta anteriormente, de forma que os setores tecnologicamente dinâmicos estariam inseridos no grupo 1, os processadores de *commodities* nos grupos 2 e 3, e as indústrias tradicionais no 4.

Grupo 1 - bens de capital mecânicos, eletroeletrônicos e instrumentos científicos, material de transporte, química fina, borracha, tabaco e vidro.

Grupo 2 - siderurgia, metalurgia básica de não ferrosos, química básica e petroquímica, papel e celulose e combustíveis.

Grupo 3 - alimentos e bebidas.

Grupo 4 - têxteis, calçados e vestuário, madeira e móveis, minerais não metálicos (exceto vidros), produtos metálicos e outros produtos manufaturados.

4.2 Indicadores do Setor Externo - Chile, Argentina, México e Brasil.

	Chile		Argentina		México		Brasil	
	1970	1992	1978	1992	1980	1992	1980	1992
Coefficiente de Exportação (%)								
Grupo 1	1.7	7.6	4.4	4.9	3.3	21.8	7.9	15.0
Grupo 2	13.9	28.7	6.2	10.4	6.2	13.0	5.5	22.1
Grupo 3	4.3	21.7	15.5	18.4	2.0	1.8	22.1	19.7
Grupo 4	2.4	10.4	2.2	4.2	1.9	6.2	5.2	10.2
Total	4.3	17.1	7.5	9.0	3.1	10.9	9.2	16.2
Coefficiente de Importação (%)								
Grupo 1	61.8	122.3	12.0	33.6	37.0	59.2	11.6	14.0
Grupo 2	39.5	46.6	13.9	25.4	25.5	27.6	12.9	11.6
Grupo 3	10.0	5.9	1.2	2.9	4.5	7.4	1.9	5.2
Grupo 4	11.4	24.2	1.8	7.3	4.9	16.1	1.3	4.2
Total	29.7	43.2	6.3	16.7	16.8	28.6	7.4	9.5
Balança Comercial (US\$ milhões)								
Grupo 1	-439	-4 359	-1095	-7 067	-8 484	-16 506	-1 834	+ 613
Grupo 2	-93	-641	-537	-1 863	-3 482	-4 522	-2 925	+ 4 472
Grupo 3	-36	+ 942	+1 787	+3 295	-716	-2 420	+ 5 949	+ 4 038
Grupo 4	-73	-659	+468	-777	-826	-3 177	+1 668	+ 2 699
Total	-641	-4 718	+624	-6 412	-13 508	-26 625	+2 857	+11 822

Fonte: Bielschowsky & Stumpo (1994), arranjos de Canuto (1994 b).

Também são os setores nos quais a demanda se amplia rapidamente, sobretudo nos países em desenvolvimento, o que pode ter consequências muito graves para o movimento da balança de pagamentos." (BIELSCHOWSKY & STUMPO, 1995, p.162).

A indicação que emerge dos anteriores, nos parece ser que: por mais que hajam indícios de retomada nos investimentos por parte de alguns grandes grupos transnacionais, há que se atentar para a situação das contas externas - especialmente a Balança Comercial - que, em última instância, darão o termômetro sobre a resolução da dicotomia "produzir localmente *versus* exportar", vale dizer, do impacto da redefinição das estratégias privadas das ETs sobre as estruturas industriais dos países periféricos, em especial no que se refere a agregação local de valor. No caso brasileiro, o recente processo de aceleração da abertura econômica num contexto de sobre-valorização cambial, a partir do segundo semestre de 1994, implicou uma significativa reversão nos resultados comerciais do Balanço de Pagamentos. De superávits comerciais mensais quase que sistematicamente superiores a US\$ 1 bilhão nos últimos anos - acumulando-se saldos anuais sempre superiores à US\$ 10 bilhões⁵⁹ - a economia passou a conviver com crescentes déficits comerciais, que entre novembro de 1994 (quando inverte-se o resultado comercial, de superavitário para deficitário) e agosto de 1995 somaram US\$ 5.3 bilhões⁶⁰.

Podemos verificar, também, o impacto da abertura da economia brasileira sobre as importações⁶¹. Conforme a tabela 4.3, o maior crescimento se verificou na conta Bens de Capital, que inclui os ramos tecnologicamente dinâmicos da nossa divisão setorial. O destaque fica por conta do segmento de veículos, que apresentou uma ampliação de 785.7% no período 89/94. Ainda dentro deste segmento - o que também é válido para todo o item Bens de Capital - notamos uma aceleração do crescimento no ano de 1994 ou, mais especificamente no segundo semestre deste ano - quando instaura-se um quadro de aceleração da abertura com sobre-valorização do câmbio (ver capítulo 2)⁶². Essa aceleração das importações coincide com o crescimento do nível de atividades na economia - tabela 4.4. Vale dizer, amplia-se o grau de abertura da economia - pelo menos no que refere-se à relação **M/PIB**, dado que as importações cresceram 30.2% contra 5.7% de crescimento do PIB real em 94 - indicando uma tendência à modificação do padrão recente de

⁵⁹ Saldo Acumulado da Balança Comercial Brasileira (1987-1995) - US\$ milhões.

	87	88	89	90	91	92	93	94	95*
Saldo Comercial	11 172	19 184	16 120	10 753	10 579	15 239	13 117	10 377	(3 937)

Fonte: Balança Comercial Brasileira (95) e Boletim do Banco Central (1995).

* Acumulado janeiro-agosto.

⁶⁰ Ver Balança Comercial Brasileira (95) e Boletim do Banco Central (1995).

⁶¹ Tivemos o seguinte movimento de exportações no mesmo período - em US\$ milhões (FOB)

	87	88	89	90	91	92	93	94	95*
Exportações	26 224	33 789	34 383	31 414	31 620	35 793	38 597	43 545	44 501
Cresc. (%)	-	28.8	1.8	- 8.6	0.7	13.2	7.8	12.8	-

Fonte: Boletim do Banco Central (1995).

* Acumulado jan/mai.

Notamos que no período 89/94 as exportações cresceram 26.6 %, contra uma evolução das importações no mesmo período de 81.6% - conforme dados da tabela 4.3.

⁶² Do total US\$ 3. 162 milhões de importação de veículos no ano de 1994, 62.4% deram-se no segundo semestre. Com relação à toda a conta Bens de Capital tal proporção foi de 60.7%. Para o sub-item Material de Transporte 62.3% e para o sub-item Máquinas e Material Elétrico, 60.1% (BOLETIM DO BANCO CENTRAL, 1995)

importações. Podemos depreender que: (i) tal fenômeno pode significar a materialização no nível macroeconômico de alterações cruciais nas estratégias micro dos agentes econômicos com inserção local, especialmente no que refere-se à decisão de composição do *mix* ofertado internamente entre produção local e importações, num mercado em forte expansão⁶³; (ii) essa explicação é aderente ao comportamento recente dos grupos de nossa amostra, especialmente os vinculados aos setores tecnologicamente dinâmicos - com destaque para a eletro-eletrônica e a automobilística - e aos resultados da pesquisa de Bielschowsky & Stumpo (1995). É uma indicação inicial e ainda não fechada de que o processo corrente de reestruturação produtiva, que reflete modificações das estratégias de grupos econômicos nacionais e estrangeiros, pode vir a fragilizar a malha industrial local, dada a priorização da dimensão comercial à produtiva, com reflexos no resultado comercial das contas externas - e impactos prováveis sobre a estabilidade macroeconômica. Inicial, na medida em que seus desdobramentos dinâmicos só estarão plenamente efetivados em algum tempo futuro, de difícil alcance, *ex ante*, pelos analistas. Ainda não "fechada", pois ao potencial instabilizador de déficits comerciais estruturais (ou não) deve-se somar os possíveis resultados positivos, em termos de investimentos derivados, ampliação da base tributária etc, que os investimentos anunciados, por exemplo, por uma série de grupos da nossa amostra - com destaque na automobilística - podem significar.

4.3 Importações do Brasil - 1989/1995 - US\$ milhões (FOB)

	89	90	91	92	93	94	95 ⁽¹⁾	Crescimento 89-94 (%)
1. Bens de Consumo	2 639	2 941	3 072	2 450	3 021	4 901	2 677	85.7
2. Matérias Primas	6 998	7 053	7 930	7 628	9 469	11 643	5 509	66.4
3. Petróleo e Derivados	3 754	4 735	4 073	4 141	4 399	4 044	1 464	7.7
4. Bens de Capital	4 872	5 932	5 966	6 335	8 591	12 580	6 276	158.2
4.1 Material de Transporte	693	756	995	995	1 283	3 505	2 392	405.8
4.1.1 Veículos	357	422	634	890	1 809	3 162	2 282	785.7
4.2 Máquinas e Mat. Elétrico	4 179	5 176	4 971	5 052	6 271	9 075	3 884	117.2
TOTAL	18 263	20 661	21 041	20 554	25 480	33 168	15 926	81.6

Fonte: Boletim do Banco Central, 1995.

(1) Acumulado janeiro-abril

⁶³ Conforme algumas das fontes pesquisadas indicaram, tal componente conjuntural depende do grau de continuidade esperado de valorização cambial, pelas ETs.

4.4 Indicadores de Conjuntura Econômica - Brasil 1989/1995 ⁽¹⁾

	89	90	91	92	93	jan 94	jun 94	jul 94	ago 94	set 94	out 94	nov 94	dez 94	abr 95
Ind. do Nível Ativi.	89.30	71.70	68.20	73.20	82.00	81.4	99.30	104.60	118.10	116.70	115.90	114.00	103.2	101.9
Utiliz. da Cap. Instal.	78.10	64.90	67.060	68.90	73.00	74.80	76.10	77.10	79.80	79.80	80.20	80.90	78.60	79.80
Vendas Ind. Reais	89.34	56.75	59.59	70.67	75.80	75.98	84.86	89.25	109.30	110.30	113.05	114.43	106.19	101.7
Vendas Comércio Var.	126.79	85.60	69.62	79.07	86.11	67.86	61.80	66.07	80.81	76.44	76.33	77.89	103.89	72.30
Produção Industrial	90.76	75.13	73.75	79.42	86.08	84.56	99.84	101.77	110.95	108.07	107.21	107.13	101.26	99.24
Índice do PIB Real	122.2	116.8	117.1	116.2	121.0	-	-	-	-	-	-	-	127.9	-
Var. Real do PIB (% a.a.)	3.2	-4.4	0.2	-0.8	4.1	-	-	-	-	-	-	-	5.7	-

Fonte: Boletim do Banco Central, 1995.

(1) Base dos Indicadores: média de 1989 = 100; Índice Real do PIB: 1980 = 100

4.5 - Considerações Finais

O presente esforço em responder às questões propostas no início deste trabalho nos permite, neste momento, traçar algumas conclusões de caráter geral. Com relação ao comportamento dos grupos da nossa amostra, podemos destacar:

(i) A compreensão do comportamento recente destes grupos impôs a necessidade de ampliar a generalidade das hipóteses correntes sobre o comportamento das ETs no Brasil ao longo dos anos 80 e 90, a partir da adoção das hipóteses alternativas apresentadas neste trabalho, e que levam em conta uma diversidade maior de planos analíticos;

(ii) Verificamos a existência de padrões gerais de comportamento das ETs, a partir da ótica de sua inserção nas economias hospedeiras, dos quais se podem derivar estratégias mais específicas. Ainda que não tenhamos buscado ampliar o grau de especificidade destes padrões, pudemos indicar a necessidade de adaptações das noções "clássicas" de introversão e extroversão, no atual contexto histórico-institucional;

(iii) O desfecho aparentemente menos favorável para o país, neste momento histórico, da disjuntiva estratégica "produzir no país hospedeiro *versus* importar". Isto em comparação com o

período de "montagem" da indústria pesada no país, quando tal questão colocou-se, sob a ótica das decisões dos grupos transnacionais, tendo por desenlace uma ampla priorização do investimento produtivo - do IDE. Verificamos, nos setores mais dinâmicos - complexos metal-mecânico, eletro-eletrônico e equipamentos de transporte - que os representantes da nossa amostra sinalizam um menor dinamismo produtivo associado a um maior dinamismo comercial. Na automobilística, por exemplo, há uma considerável retomada de investimentos, onde a modernização produtiva vem acompanhada de uma ampliação dos fluxos comerciais, com a priorização da importação de produtos finais e insumos. A possibilidade de redução na agregação local de valor e de deterioração nos resultados da Balança Comercial do setor está dada.

A generalização destas conclusões para um universo maior de grandes grupos estrangeiros com inserção industrial no país, bem como a extrapolação de seus resultados para dar conta de fazer a ponte micro-macro, vale dizer, mostrar a forma como as tendências recentes de comportamento das ETs podem afetar o desenvolvimento futuro da malha industrial nacional e dos resultados do Balanço de Pagamentos, com seus impactos no vetor câmbio-moeda-fisco, está além dos indícios iniciais apresentados na parte final deste trabalho. O que podemos defender aqui, a partir da significância qualitativa da nossa amostra, é a abertura de um caminho a ser trilhado por futuros trabalhos. Essa agenda passa: (i) pela percepção da importância da inserção produtiva dos grandes grupos estrangeiros na estrutura industrial e, assim, na economia brasileira como um todo; (ii) pela afirmação de que o estudo destes agentes deve contemplar não somente as influências dos aspectos macroeconômicos sobre as estratégias microeconômicas - como é usual nos trabalhos especializados - mas, também, aos aspectos setoriais e os aspectos especificamente micro; (iii) também, pela aproximação à noção de que distintas perspectivas frente aos mercados local/regional e internacional, a partir de estratégias "globalizadas", levam à diferentes posturas frente aos cenários macro, implicando em respostas micro não necessariamente uniformes - padrões introvertido clássico, regional-internacionalizado e global, e, por fim; (iv) pelo esforço de percepção da forma como a dinâmica microeconômica - decisões tomadas sob a égide dos três aspectos ou planos destacados aqui, o macro, o setorial e o especificamente micro - afeta, em seu desdobramento temporal, variáveis macro e/ou de mercado.

5. BIBLIOGRAFIA

- AGOSÍN, M. R. (1993). Nuevos Dilemas en la Política Comercial para el Desarrollo. Comercio Exterior, v.43, n.10, outubro. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- AGOSÍN, M. R., PRIETO, F.J.(1993). Trade and Foreign Direct Policies: Pieces of a New Strategic Approach to Development? Transnational Corporations, v.2, n.2, august, p.63-86. New York: United Nation - UNCTD (Programme on Transnational Corporation).
- ALMEIDA, J. S. G. & NOVAIS, L. F. (1991). A Empresa Líder na Economia Brasileira: ajuste patrimonial e tendências do mark-up. IESP/FUNDAP.
- AUERHEIMER, L. (1992). Money, Debt, Inflation and Forward-Looking Markets in Brazil. World Bank. (mimeo)
- BAER, M. (1993). O Rumo Perdido: A Crise Fiscal e Financeira do Estado Brasileiro. São Paulo: Paz e Terra.
- BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA (1995). Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). Departamento de Planejamento e Política Comercial (DPPC), agosto.
- BARROS, O. (1993). Oportunidades Abertas Para o Brasil Face ao Fluxos Globais de Investimento de Risco e de Capitais Financeiros nos Anos 90. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX. (mimeo)
- BAUMANN, R. (1992). Recent Measures Affecting Foreign Investment in Brazil. Paper apresentado no seminário "Tendências Globais do IDE e Estratégias de Corporações Transnacionais". São Paulo, 3 a 6 de novembro. (mimeo)
- BELLUZZO, L. G. M. & ALMEIDA, J. S. G. (1990). Crise e Reforma Monetária no Brasil. São Paulo em Perspectiva, v.4, n.1, jan.

- BIELSCHOWSKY, R. (1992). Transnational Corporations and Manufacturing Sector in Brazil. Santiago, Chile: Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (mimeo)
- BIELSCHOWSKY, R., STUMPO, G. (1995). Empresas Transnacionais y Cambios Estructurales en la Industria de Argentina, Brasil, Chile y México. Revista de la Cepal, n.55, abril, p.139-164.
- BOLETIM DO BANCO CENTRAL (1995), v.31, n.7, julho.
- BONELLI, R. (1993). Uma Agenda de Política Industrial. Perspectivas da Economia Brasileira - 1994. Rio de Janeiro: IPEA, 2v.
- BRAGA, L. C. (1993). A Financeirização da Riqueza. Economia e Sociedade, n.2, ago., Campinas, IE-UNICAMP.
- CANTWELL, J. (1991). A Survey of Theories of International Production. In PITELIS, C. N., SUGDEN, R. (1991). The Nature of Transnational Firm. London: Routledge.
- CANUTO, O. (1992). Mudança Técnica e Concorrência: Um Arcabouço Evolucionista. Texto Para Discussão, n.6, abr. Campinas: IE/UNICAMP.
- (1993a). Investimento Direto Externo e Reestruturação Industrial. Texto para discussão, n.27, agosto. Campinas: IE - UNICAMP.
- (1993b). Aprendizado Tecnológico na Industrialização Tardia. Economia e Sociedade, n.2, p.171-189, ago. Campinas: IE/UNICAMP.
- (1994a). Coréia do Sul Versus Brasil: A Industrialização Tardia é Periférica. São Paulo: Nobel.
- (1994b). Abertura Comercial, Estrutura Produtiva e Crescimento Econômico na América Latina. Economia e Sociedade, n.3, dez. Campinas: IE/UNICAMP.
- (1995). Competition and Endogenous Technological Change: an Evolutionary Model.

Revista Brasileira de Economia, jan./mar.

CARNEIRO, R. M. (1991). Crise, Estagnação e Hiperinflação. Campinas: IE-UNICAMP. (tese de doutoramento)

COUTINHO, L. (1992). A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. Economia e Sociedade, n.1, agosto, p.69-88. Campinas: IE/UNICAMP.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. C. (orgs)(1994). Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Papyrus/Ed. UNICAMP.

DOSI, G., PAVITT, K., SOETE, L. (1990). The Economics of Technical Change and International Trade. Hempstead: Harvest Wheatseaf.

DOSI, G., TEECE, D. J., WINTER, S. (1992). Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In DOSI, G. et alli (ed., 1992). Technology and Interprise in Historical Perspective. Oxford: Clarendon Press.

DUNNING, J.H. (1991). The Eclectic Paradigm of International Production: a Personal Perspective. In PITELIS, C. N., SUGDEN, R. (1991). The Nature of Transnational Firm. London: Routledge.

(1992). The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implications. Transnational Corporations, v.1, n.3, december, p.7-45. New York: United Nation - UNCTD.

(1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investiment . Transnational Corporations, v.3, n.1, p.23-51, february New York: United Nation - UNCTD (Programme on Transnational Corporation).

ESTADO DE SÃO PAULO (ESP). Diversos números.

EXAME . Melhores e Maiores. São Paulo: Editora Abril, diversos números.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, diversos números.

FANELLI, J. M., FRENKEL, R., ROZENWURCEL, G. (1990). Growth and Structural Reform in Latin America. Where We Stand. (mimeo)

FANELLI, J. M., FRENKEL, R. (1994). Estabilidad y Estructura: Interacciones en el Crecimiento Economico. Buenos Aires: CEDES. (mimeo)

FIORI, J. L. (1993). Para uma Economia Política do Estado Brasileiro. Rio de Janeiro: IEI/ UFRJ. (texto para discussão).

FOLHA DE SÃO PAULO (FSP). Diversos números.

GAZETA MERCANTIL (GM). Vários números.

GONÇALVES, R. (1991). Investimento Direto Externo no Brasil: uma visão estratégica e prospectiva. Ciências Sociais Hoje. São Paulo: Vértice.

(1991b). Grupos Econômicos: Uma Análise Conceitual e Teórica. Revista Brasileira de Economia, v. 45, n.4, out-dez.

(1993 a). Macroeconomic Instability and Strategies of Transnationals Corporations in Brazil: Standstill, Retrenchment or investment? IEI/UFRJ - Texto para Discussão n.291.

(1993b). Estratégia dos Oligopólios Mundiais nos anos 90 e Oportunidades do Brasil. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - IE/UNICAMP. (mimeo)

(1994). Ô Abre Alas: A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.

GRIECO, J. M. (1986). Foreign Investment and Development: Theories and Evidence. I MORAN, T. H. (1986). Investing in Development: New Roles for Private Capital? New Brunswick: Transaction Books.

- HOBDAV, M. (1993). The Development of Technological Innovation Capability in Developing Countries: Strategies of East Asian NICs for Catching Up in Eletronics. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX. (mimeo)
- HYMER, S. H. (1968). The Large Multinational Corporation: An Analysis of Some Motives for the Interntional Integration of Business. In CASSON, M. (1990). Multinational Corporation. USA: Elgar Publishing Company.
- IE/UNICAMP - FUNDAP - FECAMP (1994). Relatórios de Pesquisa. "Grupos Econômicos Industriais e a Política Econômica: Estrutura, Estratégias e Desafios." (mimeo)
- KIGUEL, M. A., LIVIATAN, N. (1992). Stopping Three Big Inflations : (Argentina, Brazil, and Peru). Word Bank. (mimeo)
- LIZONDO, J. S. (1991). Foreing Direct Investment. IMF Occasional Papers, n.77, march, p.68-82. Washington - DC.
- MELTZER, A. H. (1991). Inflation and Money in Brazil. (mimeo)
- MIRANDA, J. C. (1993). Relações Entre Política Macroeconômica e Política Industrial: as Dimensões Fiscal, Cambial e Monetária. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX. (mimeo)
- NOVAIS, L.F. (1988). A Trajetória da Grande Empresa Privada e Pública: 1978 - 1987. IESP/FUNDAP. (mimeo)
- OZAWA, T. (1992). Foreing Direct Investment and Economic Development. Transnational Corporation, v.1, n.1, february, p.27-54. New York: UNCTD (Programme on Transnational Corporation).
- PORTUGAL JR., J. G. *et alli* (1994). Grupos Econômicos: Expressão Institucional da Unidade Empresarial Contemporânea. São Paulo: IESP/FUNDAP (Estudos de Economia do Setor Público).

n.2)

- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, may-june, p. 79-91.
- RBCE (1992). Revista Brasileira de Comércio Exterior, ed. especial, ano VIII, fev.
- ROSALES V., O. (1994). Política Industrial e Fomento de la Competitividad. Revista de la Cepal, n.53, p. 59-79 agosto. Santiago do Chile: Nações Unidas.
- RUIZ, R. M., (1994). Estratégia Empresarial e Reestruturação Industrial (1980-1992): um Estudo de Grupos Econômicos Seleccionados. Campinas: IE/UNICAMP. (Dissertação de Mestrado).
- RUMET, R. P. (1974). Strategy, Structure and Economic Performace. Boston: Harvard Business School Press.
- TAVARES, M. C. (1978). Ciclo e Crise: O Movimento Recente da Economia Brasileira. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ (mimeo - Tese para Professor Titular).
- TAVARES, M. C. (1985). Acumulação de Capital e Industrialização no Brasil. Campinas: Editora da UNICAMP.
- (1993). As Políticas de Ajuste no Brasil: os Limites da Resistência. In TAVARES, M. C. & FIORI, J. L. (1993). (Des)Ajuste Global e Modernização Conservadora. São Paulo: Paz e Terra.
- TEN KATE, A. (1992). El Ajuste Estructural de México: Dos Historias Diferentes. Comércio Exterior, v.42, n.6, p.519-528, junio. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- VERNON, R. (1992). Where Are They Coming From, Where Are They Headed? Transnational Corporations, v.1, n.2, august, p.7-35. New York: United Nation - UNCTD (Program on Transnational Corporation).
- VERY, P. (1993). Success in Diversification: Building on Core Competeces. Long Range Planning, v. 26, n. 5, october, p.80-92.

WORLD INVESTMENT REPORT (1993). Transnational Corporations, v.2, n.2, august. New York: United Nations - UNCTD (Programme on Transnational Corporation).

WORLD INVESTMENT REPORT (1994). Transnational Corporations, v.3, n.2, august. New York: United Nations - UNCTD (Programme on Transnational Corporation).

Relação dos Responsáveis Pelos Relatórios Setoriais

Setor	Coordenador
Automobilístico/ Autopeças	Mauro Arruda
Eletrônico	João Luís Pondé
Bens de Capital	Roberto Vermulm
Petroquímica	José Maria Silveira
Mineração e Metalurgia	Marcelo Pinho
Papel e Celulose	Nilton Nareto
Agroalimentar	Walter Belik
Têxtil	Ricardo Ruiz