



129000623



TCC/UNICAMP C756b

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA



“BARREIRAS À ENTRADA E CONCENTRAÇÃO”

Orientadora: Ana Lucia Gonçalves da Silva ✓

Aluna: Fernanda Telles Conejo RA - 941721

Campinas, novembro 1997 ✓

TCC/UNICAMP
C756b
IE/623

CEDOC/IE

SUMÁRIO

Capítulo 1: Uma Revisão Teórica.....	1
1.1- Introdução	1
1.2- Concentração e Barreiras à Entrada: Uma Breve Revisão Conceitual.....	3
1.2.1- A Importância e o Conceito de Barreiras à Entrada.....	3
1.2.2- Fontes de Barreiras à Entrada	5
1.2.3- O Processo de Concentração.....	8
1.2.4- Estratégia de Crescimento e Política Antitruste em uma Abordagem mais Dinâmica.....	11
1.3- O Processo de Concentração: Duas Abordagens	14
Capítulo 2: Uma Análise sobre a Concentração de Mercado a partir de um Estudo de Caso	16
2.1- Uma Breve Análise do Setor de Higiene e Limpeza no Brasil.....	16
2.2- Caracterização Geral do Mercado Mundial de Dentifrícios.....	19
2.3- Caracterização Geral do Mercado Brasileiro de Dentifrícios: Situação até 1994	22
2.4- O Caso Kolynos – Colgate.....	25
2.4.1- A Aquisição da Kolynos pela Colgate.....	25
2.4.2- A Racionalidade Econômica da Aquisição.....	27
2.4.3- Implicações sobre as Barreiras à Entrada.....	31
Capítulo 3: Conclusão	34
Bibliografia.....	37

Capítulo 1: Uma Revisão Teórica

1.1 - Introdução

Um dos traços característicos do desenvolvimento das sociedades capitalistas é a observação da elevação do tamanho médio da unidade produtiva. Como conseqüência, observa-se um crescente processo de concentração de capital e de oligopolização dos mercados. Esse processo conduziu a uma visão sobre as estruturas de mercado que se diferenciou da teoria microeconômica marginalista tradicional e é comumente chamada de teoria da Economia Industrial ou da Organização Industrial.

A Economia Industrial está voltada particularmente para o comportamento das empresas e dos mercados, no decorrer de processos de crescimento, concentração, diversificação e fusões, em que não se aplicam as condições de equilíbrio da perfeita competição preconizadas pela Microeconomia tradicional, uma vez que esta está mais voltada para a determinação do equilíbrio da empresa e dos mercados econômicos. Nesta abordagem, as empresas operam como agentes passivos das forças de mercado, sendo que o equilíbrio de mercado é garantido pela suposta vigência de condições de concorrência perfeita. Não há, portanto, lugar para o comportamento arbitrário por parte das empresas individuais.

A Economia Industrial dá ênfase ao conhecimento empírico detalhado e às condições institucionais específicas da empresa individual. Sendo assim, esta abordagem, baseada na observação empírica e nas especificidades dos contextos históricos e reconhecendo que as forças econômicas geram mudanças organizacionais, apresenta-se como uma abordagem mais realista na análise do comportamento das empresas e das tendências das estruturas de mercado. E a partir deste novo enfoque metodológico, a análise teórica do comportamento das empresas, apoiada na observação empírica, permite refutar as premissas irrealistas da concorrência perfeita e das condições de equilíbrio.

O processo de globalização que marca a década de 90, vem reforçar a tendência à concentração do capital industrial. Em particular porque predominam operações de aquisição e fusão de empresas já existentes (ocorrendo, assim, apenas uma mudança de propriedade e não uma criação de novos meios de produção). Como conseqüência, há uma maior concentração dos mercados, com possíveis implicações sobre as barreiras à entrada.

Esta tendência à concentração nos faz volver para a questão antitruste, como forma de controlar as estratégias empresariais em defesa da concorrência através da intervenção do Estado sobre os negócios privados.

A visão da política antitruste a ser adotada neste trabalho será aquela que incorporará uma visão alternativa à da teoria neoclássica, sendo que esta última vincula o processo de concorrência à alocação de um montante dado de recursos produtivos da economia, que supostamente assumiria uma configuração ótima caso os mercados fossem perfeitamente competitivos. Para esta teoria, situações monopolísticas seriam ineficientes, do ponto de vista social, na medida em que restringiriam produção e gerariam preços acima do nível competitivo. Trata-se, portanto, de uma teoria estática do processo de concorrência. Sendo assim, a teoria abordada aqui terá uma visão mais dinâmica do processo de competição, englobando um conceito de concorrência e uma análise do funcionamento dos mercados capitalistas diferente da abordagem tradicional, seguindo mais uma linha neoschumpeteriana.

O objetivo deste trabalho é discutir a relação entre concentração e barreiras à entrada, utilizando-se, para isso, a visão abordada pela teoria da Economia Industrial. O capítulo 1 apresenta, de forma sucinta, uma revisão conceitual sobre o tema. Os capítulos 2 e 3 apresentam os resultados do estudo de caso, objeto deste projeto.

1.2 - Concentração e Barreiras à Entrada: Uma Breve Revisão Conceitual

1.2.1 - A Importância e o Conceito de Barreiras à Entrada

A análise de barreiras à entrada é fundamental para uma avaliação do poder de mercado. No longo prazo, uma empresa pode exercer poder de mercado apenas se existirem barreiras à entrada. Assim, na discussão dos efeitos de uma fusão e da eventual ampliação do poder de mercado, a análise de condições de entrada torna-se imprescindível. E é por isso que esta análise será abordada a seguir a partir de uma breve revisão conceitual sobre o assunto.

Em oligopólio, as empresas normalmente não praticam os maiores preços possíveis e nem preços com “lucro normal” apenas (preço = CMe). Um preço maior geralmente é evitado pelo fato de as empresas terem a percepção de que existe permanente ameaça à entrada (ou seja, uma concorrência potencial), fator de decisiva importância na determinação do preço. Por outro lado, o preço que garanta apenas o lucro normal também não é comum justamente devido à existência de barreiras à entrada. Estas fornecem às empresas a capacidade de manterem retornos acima da média sem atrair a entrada de novas empresas. Na ausência de barreiras à entrada, taxas de retorno elevadas (mais altas do que a taxa referencial de livre mercado) estimulam o influxo de capital em uma indústria, ou por meio de novas entradas, ou por meio de investimento adicional dos concorrentes já existentes. E é neste sentido que as barreiras à entrada, assentadas em vantagens competitivas, determinam até que ponto este influxo de capital pode ocorrer.

⁴ A existência de barreiras à entrada em um mercado é que permite à empresa manter um determinado preço sem atrair a entrada de concorrentes potenciais. Mesmo que a barreira à entrada não seja alta o suficiente para impedir a entrada de uma nova empresa, ou mesmo que uma empresa resolva praticar um preço mais alto que não evite a entrada, as barreiras poderão impedir que após a entrada de uma

nova firma, esta obtenha lucros tão altos quanto os que já operam no mercado, já que, provavelmente, terá que operar com custos mais elevados.

Em síntese, pode-se considerar que barreiras à entrada expressam vantagens das empresas estabelecidas, de forma que impedem a entrada de um potencial concorrente em uma indústria ou em um mercado.

' Cabe observar, no entanto, que a entrada de uma nova empresa deve ser entendida como sendo a combinação de dois eventos: "1) o estabelecimento, como produtor, de uma entidade legal independente, nova na indústria; e 2) a concomitante construção ou introdução pela nova firma de capacidade produtiva física que não era usada para produção na indústria antes do estabelecimento desta nova firma" (Bain, 1956:6). Isto implica não somente novas empresas no mercado, como também ampliação da capacidade produzida.

Tratam-se, portanto, de barreiras estruturais, assentadas em vantagens competitivas, sendo um dos elementos que caracterizam as indústrias modernas e, num certo sentido, pode-se dizer que representam uma síntese da natureza e dos determinantes da concorrência num dado mercado oligopolístico. As estruturas oligopolísticas tendem a "administrar" a ameaça da concorrência externa e, com isso, a preservar os benefícios que as vantagens diferenciais conferem às empresas melhor situadas. Sendo assim, as propriedades usualmente atribuídas ao oligopólio podem ser deduzidas da presença de barreiras à entrada como fundamento da existência e, portanto, da própria definição de oligopólio. Em outras palavras, as barreiras à entrada são comumente necessárias para a existência de oligopólios. As barreiras à entrada tornam-se, assim, "uma expressão-síntese (quantitativa) do processo competitivo em dadas condições e momento" (Possas, 1985:166).

Seguindo a linha de argumentação de Bain, deve-se analisar primeiro a condição de entrada (muito importante como co-reguladora das atividades empresariais) para então se poder entender barreiras à entrada. Neste sentido, a condição de entrada pode ser avaliada "pelas vantagens dos vendedores estabelecidos em uma indústria sobre potenciais entrantes, vantagens estas que se refletem no grau em que os vendedores estabelecidos podem, persistentemente,

elevar os seus preços acima de um nível competitivo, sem atrair a entrada de novas empresas na indústria” (Bain, 1956:3). Trata-se de um conceito de caráter estrutural e relativo à indústria. Pode ser medida pelo hiato máximo entre preço e custo mínimo, com o qual a entrada pode ser impedida. Assim sendo, o preço a longo prazo passa a refletir as barreiras à entrada. Ou seja, se o preço ao longo do tempo é apenas um pouco maior que o custo médio, isso significa que as barreiras à entrada são baixas, mas se o preço mantém-se persistentemente bastante acima do custo médio, pode-se dizer que as barreiras são altas. É o mesmo que afirmar que quanto maior for o valor da condição de entrada, maior será a barreira à entrada, sendo que o valor dessa condição de entrada dependerá da magnitude das fontes de vantagens competitivas, ou seja, das fontes de barreiras à entrada.

1.2.2 - Fontes de Barreiras à Entrada

As barreiras à entrada, como já observado, se assentam em vantagens competitivas, que fazem com que a empresa que as possui se torne mais competitiva que as outras em um mesmo mercado ou indústria. As principais fontes das barreiras à entrada estão enumeradas a seguir.

1) Diferenciação de produto: verifica-se quando as empresas estabelecidas possuem uma marca identificada e desenvolvem assim um sentimento de lealdade em seus clientes, originado do esforço de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produto ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. Sendo assim, essas vantagens resultam das preferências dos compradores pelos produtos das empresas já estabelecidas em relação aos produtos das potenciais entrantes.

A diferenciação cria uma barreira à entrada na medida em que força os potenciais entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço acaba acarretando prejuízos iniciais que

dura geralmente um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, já que não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.

2) Economias de escala: referem-se ao declínio nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala criam, assim, barreiras à entrada, uma vez que forçam a potencial entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas já estabelecidas ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a desvantagens de custo.

Pode-se dizer que, na forma mais elementar, as economias de escala resultam da indivisibilidade de certas instalações industriais. Mas há outras formas importantes. Uma está associada aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. São investimentos de alta rentabilidade esperada, porém de enorme risco, exigindo portanto volume para enfrentá-los. As economias de escala na comercialização também se revelam cada vez mais importantes. Quem compra e vende em grandes quantidades consegue descontos, dilui despesas de propaganda e pode operar com margens unitárias menores.

Assim, observa-se que as economias de escala podem estar presentes em quase todas as atividades de um negócio, incluindo fabricação, compras, P&D, *marketing*, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

3) Vantagens de custo absoluto: verificam-se quando as empresas existentes possuem vantagens de custos que dificilmente podem ser igualadas pelas entrantes potenciais, como por exemplo patentes, acesso favorável a matérias-primas, localizações que permitam certas vantagens, etc.

4) Necessidade de capital: cria uma barreira à entrada na medida em que existe a necessidade de investir vastos recursos financeiros para competir com as empresas já existentes.

5) Custos de mudança: custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro.

6) Acesso aos canais de distribuição: pode consistir em uma barreira à entrada na medida em que existe a necessidade de a nova entrante assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a nova empresa precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço e verbas para campanha de publicidade em cooperação, o que acarreta uma redução dos lucros. Sendo assim, quanto mais limitados os canais para um produto, mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira é tão alta que, para ultrapassá-la, é necessário que a nova empresa crie um canal de distribuição inteiramente novo.

↳ 7) Integração vertical: verifica-se quando há a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Este tipo de integração pode consistir em uma barreira à entrada quando verifica-se a existência de vantagens econômicas nesta integração. Nesta situação, a empresa que decide entrar neste mercado deve entrar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrada. *“A exclusão nestas situações deriva do fato de que a maior parte dos clientes compra de unidades filiadas, ou a maioria dos fornecedores vende seus produtos para o mesmo grupo a que pertence. A empresa independente passa por uma difícil situação procurando preços comparáveis e pode ficar espremida se os concorrentes integrados lhe oferecerem condições diferentes daquelas que são oferecidas às suas unidades cativas”* (Porter, 1986:27).

8) Política governamental: pode limitar e até mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças e limites ao acesso a matérias-primas.

Essas barreiras à entrada podem ser maiores ou menores dependendo das condições do mercado, das oportunidades de progresso técnico (quando novas empresas entram com técnica ou produto diferenciado), ou se a empresa potencialmente entrante já é estabelecida em outra indústria.

1.2.3 - O Processo de Concentração

O capitalismo é um processo evolutivo, sendo uma forma de mudança econômica, em que a produtividade apresenta uma tendência ao crescimento no longo prazo, com o aumento da concentração (Schumpeter, 1942:112). O capitalismo é, por sua própria natureza, uma forma de transformação econômica revestindo-se de um caráter evolutivo e não estacionário. Ele possui em si a tendência de aumentar o tamanho mínimo do capital individual e de os capitais maiores derrotarem os menores. Em outras palavras, o processo de concentração é inerente a este sistema capitalista.

Um dos aspectos característicos do processo de concentração dos mercados é a existência de significativas discontinuidades tecnológicas (Labini, 1956:53). O crescimento na empresa ocorre em saltos e isso reflete a força das economias de escala. O fato é que as economias de escala se traduzem em vantagens que são acessíveis às maiores empresas, mas não às menores. Somente empresas de maior porte podem aplicar certos métodos e somente elas podem obter economias de escala. Essa assimetria que desfavorece as empresas de pequeno porte permite afirmar que não se passa gradativamente das empresas menores para as maiores, devido à existência de saltos tecnológicos, que podem ser potencializados com a concentração. O fato é que as tecnologias acessíveis às grandes empresas não o são às pequenas. A discontinuidade tecnológica representa, assim, uma barreira à

entrada e ao crescimento das empresas menores, já que impõe a necessidade de realizar um enorme salto tecnológico para poder competir com as empresas de maior porte, o que requer vastos recursos financeiros e acesso à tecnologia. Além disso, quanto mais concentrado o mercado, maior tende a ser este salto e, portanto, maior a barreira à entrada.

Mas, além das barreiras criadas pela descontinuidade tecnológica, existem também as oriundas da diferenciação dos produtos, que se traduzem, em geral, na realidade, em altas despesas com vendas. Esta última torna-se um obstáculo para a entrada de novas empresas, as quais terão que incorrer em gastos suficientemente altos, não só para tornar conhecido o seu produto e conquistar consumidores, como também para poder obter uma organização de vendas capaz de competir com aquelas das empresas já existentes. Quanto maiores os gastos de venda necessários para a implantação, tanto maior deverá ser a faixa de mercado a ser conquistada para compensar aqueles volumes de gastos.

Assim, o maior obstáculo à implantação não é a obtenção de recursos financeiros (embora este também constitua um obstáculo sério para as empresas de menor porte), mas sim a obtenção de um número de consumidores que possibilite a recuperação dos custos de implantação e produção. Essas barreiras oriundas da necessidade de conquistar "clientelas" ocasionam efeitos de descontinuidades semelhantes aos das descontinuidades tecnológicas. Para conquistar certa clientela, os concorrentes potenciais devem sustentar um custo não divisível em pequenas partes, e esse custo não é considerado isoladamente, estando relacionado com o tamanho previsto da faixa de mercado a ser atendida. O fato de tal previsão ser extremamente incerta faz com que aumente ainda mais a barreira à entrada.

Além disso, quando conectados com as barreiras tecnológicas, as patentes e os procedimentos técnicos específicos também podem operar como barreiras, uma vez que *"exigem dirigentes e operários especializados, que são encontrados em número limitado e cuja formação requer um amplo espaço de tempo"* (Kon, 1994:43).

Os métodos para a diferenciação do produto podem assumir muitas formas: imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e

outras dimensões. A diferenciação proporciona certa proteção contra a concorrência devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também permite aumentar as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras à entrada. Porém, alcançar vantagens de diferenciação geralmente exige atividades dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor.

As barreiras tecnológicas e as que se relacionam com os gastos de venda com implantação constituem, portanto, entraves fortes à entrada de novas empresas. Ambas requerem grande extensão de mercado para compensar os investimentos iniciais e impõe dificuldades ao exigir que se obtenha consumidores em tal número que possibilite não apenas a recuperação dos custos de produção, mas também as despesas com a implantação. *“Seus efeitos restritivos em relação à entrada de novas empresas consistem, em última análise, no fato de impor aos potenciais concorrentes investimentos e dimensões relativamente grandes, fazendo surgir, para elas, a necessidade de ter que contar, desde o início, com um volume de vendas relativamente grande”* (Labini, 1956:68). Sendo assim, a barreira à entrada está, em última instância, na extensão do mercado. Quanto maior sua extensão, mais difícil se tornará a entrada de uma concorrente potencial, uma vez que maior tende a ser a dimensão média das empresas e menor tende a ser o preço de longo prazo. Portanto, se uma empresa quiser entrar em um mercado extenso, terá que entrar com um volume de vendas alto, e isto implicará incorrer em maiores custos com investimentos (pois neste caso a descontinuidade tecnológica tende a tornar-se extremamente significativa) e com gastos em vendas, a fim de poder concorrer com as empresas estabelecidas.

Essas barreiras normalmente operam conjuntamente, embora se combinem de forma diferente em cada mercado específico.

A ação antitruste aparece, então, como forma de preservar a concorrência e evitar que barreiras à entrada sejam erguidas desnecessariamente.

1.2.4 - Estratégia de Crescimento e Política Antitruste em uma Abordagem mais Dinâmica

As empresas capitalistas são o lugar central de acumulação de capital e são, portanto, constantemente impulsionadas à procura de novas oportunidades de crescimento da produção e de aplicação do capital acumulado.

Sendo assim, as legislações antitrustes procuram inibir comportamentos empresariais que são considerados danosos pelo fato de configurarem a utilização do poder de mercado. A política antitruste procura evitar assim a formação de estruturas concentradas que possam ser originadoras de um maior poder de mercado, utilizando como instrumento o controle sobre fusões e aquisições. Contudo, defende-se aqui que *“o estabelecimento de condicionantes institucionais sobre as formas como as empresas competem pode ter efeitos positivos sobre o funcionamento dos mercados, desde que sua construção não seja exclusivamente orientada por uma análise estática do processo de concorrência”* (Possas, Fagundes & Pondé, 1995:270).

Além disso, pretende-se ressaltar que há casos em que os arranjos institucionais (no processo de criação de assimetrias) não geram nenhum tipo de limitação da concorrência, mas sim ganhos de eficiência. A própria concorrência estimula as empresas a introduzirem inovações institucionais, que numa análise estática poderão ser vistas como perniciosas. A integração vertical pode servir como um exemplo, na medida em que pode ser vista como um limite à concorrência já que é uma das fontes de barreira à entrada. No entanto, adotando-se uma visão mais abrangente, pode gerar ganhos de eficiência uma vez que constitui-se em uma forma de minimizar os custos de transação (os quais são criados para atenuar o oportunismo e a incerteza), que por sua vez não são desprezíveis.

Esta foi apenas uma maneira de se ilustrar que o próprio processo competitivo obriga as empresas a criar inovações institucionais que busquem gerar ganhos de eficiência. A criação e ampliação de assimetrias constituem, assim, aspectos inseparáveis do processo de concorrência.

Sendo assim, o processo de concorrência leva as empresas a adotar estratégias em direção a um esforço de diferenciação e criação de vantagens competitivas a fim de obterem ganhos monopolistas. São, em geral, estratégias de crescimento e ampliação de mercados apoiadas na inovação (caracterizada por novas mercadorias, novos métodos de produção ou transporte, novas tecnologias, novos mercados e novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria) e no esforço de vendas e campanhas promocionais, na busca de ampliação dos mercados.

Na verdade, a inovação constitui-se o principal impulsionador da dinâmica econômica capitalista. Impulsionadas pela concorrência, as empresas lançam mão da inovação, engendrando um processo de destruição das estruturas velhas, que se tornam obsoletas e de criação de novas estruturas, mais eficientes. Em síntese, engendrando um processo de destruição criadora, nos termos de Schumpeter.

Em outras palavras, a inovação provoca um processo de mutação industrial que *"incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova"* (Schumpeter, 1942:113). Nisso consiste o processo de destruição criadora; nisso consiste em essência o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver. Nesse contexto, a inovação constitui-se a principal arma da concorrência. O permanente processo de inovações, no longo prazo, resulta em aumento da produtividade e redução dos custos, tornando maior a margem de lucro da empresa inovadora. Portanto, esta poderosa arma que é a inovação pode servir como uma barreira à entrada na medida em que pode desencorajar possíveis concorrentes potenciais de entrarem em um mercado que exige constantes mudanças e que implicaria, pelo menos no início, uma necessidade elevada de capital para entrar com uma tecnologia oportuna.

Apesar disso, as inovações devem encontrar oportunidades adequadas *"para serem não só defendidas, como geradas e incorporadas num ritmo intenso, dentro dos limites possibilitados pela tecnologia e pela limitação de recursos e dos padrões internacionais. Em termos de bem-estar social, o pressuposto implícito é o de que o processo de inovação é essencial para o desenvolvimento econômico e que proporciona benefícios sociais, impossíveis de auferir de imediato, superiores aos*

benefícios que permite apropriar privadamente, e sem os quais não haveria inovações numa economia capitalista" (Possas, Fagundes & Pondé, 1995:286). Como consequência, a política antitruste deve levar em conta estes aspectos, não podendo se contrapor à esta força inovativa, devendo, assim, estar sempre articulada com a política industrial.

Isto não significa, porém, que a inovação seja a única arma da concorrência. Para enfrentar a incerteza, inerente ao processo de decisão capitalista, a empresa adota também estratégias defensivas. Schumpeter justifica a estratégia restritiva no processo de destruição criadora, argumentando que qualquer investimento (em um ambiente em constante mudança) exige certas ações de salvaguarda e artifícios protetores. E é neste sentido que afirma que práticas monopolísticas como políticas de preço e restrições à produção são necessárias e comumente inevitáveis como uma das formas para os capitalistas se protegerem contra o risco e a incerteza, intrínsecos ao processo de inovação. Esta forma de evitar que tais ganhos monopolísticos sejam rapidamente exauridos torna-se condição indispensável para assegurar retorno econômico aos investimentos, principalmente em P&D.

Portanto, torna-se de extrema relevância que os órgãos defensores da concorrência saibam distinguir entre estes casos de proteção contra o risco e a incerteza e de mero abuso de poder de mercado. Torna-se necessário que estes órgãos tenham em mente que institucionalmente a economia deve dotar de condições para o seu desenvolvimento e de um ambiente propício para as inovações e difusão do progresso técnico, devendo intervir somente quando houver um abuso pernicioso do mercado.

Dado que a concentração é inerente ao próprio sistema capitalista, há o desenvolvimento de estruturas de mercado cada vez mais oligopolizadas. A concentração de maiores parcelas de mercado nas mãos de um número reduzido de empresas pode, por vezes, tornar mais vantajoso o caminho da combinação entre as empresas, seja em cartéis, trustes ou fusões.

"Os efeitos sobre a competição em um mercado podem ser observados e avaliados não apenas com relação ao número de firmas envolvido e nos impactos

sobre a formação de preços e os níveis de produção, mas também sobre a desigualdade nos tamanhos das firmas, sobre a capacidade de inovação e sobre as barreiras à entrada de novas firmas” (Kon, 1994:56). Uma mudança nos níveis de concentração de uma indústria resulta de fatores que induzem mudanças no poder dos produtores individuais, como, por exemplo, alterações nas políticas estratégicas das empresas líderes, nas economias de escala das empresas, no tamanho e no crescimento do mercado, ou ainda a ocorrência de fusões ou outros fatores, que afetam as condições de entrada de novas empresas naquele mercado.

Enfim, um nível superior de concentração não é resultado apenas de economias de escala com plantas maiores, mas também de um número maior de plantas sob uma propriedade em comum, o que por sua vez implica economias de escala em *marketing*. Ainda que esgotadas as condições de obtenção de economias de escala, a concentração pode ser estimulada a permanecer ou a aumentar, no sentido de possibilitar às empresas maiores a preservação de sua posição quanto à formação de barreiras a novos entrantes, impedindo o acesso a fornecedores de insumos ou a mercados consumidores potenciais.

1.3 - O Processo de Concentração: Duas Abordagens

Ainda no que diz respeito ao processo de concentração, alguns autores defendem que a alta concentração na indústria implica em conseqüências desfavoráveis, resultantes da falta de competição. Estes autores referem-se ao fato de que a concentração faz com que os preços tendem a ser superiores e a produção inferior, em relação a situações competitivas. Sendo assim, a falta de competição que assegura a obtenção garantida de lucros afetaria a eficiência interna das empresas, uma vez que poderia ocorrer uma falta de estímulo para a inovação e para a melhoria dos processos de produção e dos produtos, bem como para desenvolvimento na eficiência organizacional e gerencial, já que não há um contexto

de competição. Como já observado, trata-se de uma visão simplista e estática do processo de concorrência que não leva em conta a dinâmica capitalista.

Em contraposição a esta visão, há os que defendam, com um maior dinamismo, que a alta concentração pode, por outro lado, refletir o crescimento das empresas até um tamanho suficiente, para garantir o nível mais eficiente de produção que reflita economias de escala, proporcionadas particularmente pelo desenvolvimento tecnológico, e que acarretem menores custos de produção, já que somente as empresas de grande porte é que terão livre acesso à tecnologia e a vastos recursos financeiros. Esta sim é a visão defendida neste trabalho e continuará sendo abordada ao longo deste.

Capítulo 2: Uma Análise sobre a Concentração de Mercado a partir de um Estudo de Caso

2.1 - Uma Breve Análise do Setor de Higiene e Limpeza no Brasil

Antes de se abordar o caso a ser analisado neste trabalho, apresenta-se uma breve caracterização do setor de Higiene e Limpeza, em geral, e do mercado de dentifrícios, em particular.

O ano de 1994 foi um ano muito significativo para o crescimento do mercado de Higiene e Limpeza. Influenciado pelo plano de estabilização, o mercado de limpeza doméstica cresceu 10%, e mais 8% em 1995 e 1996. O faturamento do segmento de higiene pessoal cresceu nos últimos três anos 61,54%, saltando de US\$ 1,43 bilhão em 1993, para US\$ 2,31 bilhões no último ano (Gazeta Mercantil, 24/07/97, pg. C-1, *Higiene e Limpeza Desafiam o Real*).

A rentabilidade das vendas¹ do setor de Higiene e Limpeza, para efeito de comparação, aumentou em 7,3% em 1994, 4,1% em 1995 e 2,5% no ano de 1996 (Revista Exame Melhores e Maiores, edição de 07/97, pg. 113). No entanto, o ano mais significativo para o crescimento das vendas e do mercado foi o de 1995, influenciado pelo plano de estabilização econômica, o qual causou um "boom" no consumo, principalmente dos bens populares. Após este ano, o mercado continuou crescendo, porém a taxas mais baixas.

O ano de 1995 foi bom para alguns setores e ruim para outros. Dentre 22 setores da economia, nove tiveram suas receitas maiores que as do ano de 1994. O setor de Higiene e Limpeza foi um deles, fechando o ano com um aumento de 15% de suas receitas em relação a 1994 (Exame Melhores e Maiores, edição de 08/96, pg. 112). Este bom desempenho foi possível pelo fato de o setor produzir e

¹ A rentabilidade das vendas é calculada pela revista Exame como sendo o lucro líquido ajustado (lucro líquido real depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis) depois do imposto de renda sobre as vendas.

comercializar bens de consumo popular, os quais puderam absorver um benefício imediato do aumento geral de renda que o Plano Real proporcionou com a estabilização monetária, decorrente de aumento de poder aquisitivo. Pode-se dizer que a melhora do poder aquisitivo da população, principalmente nas faixas de menor renda, deu um empurrão nas vendas de artigos de higiene e limpeza. Algumas informações do IBGE (Exame, 17/04/97, *O que as Estatísticas Não Contam sobre o Brasil*) ajudam a entender melhor o porquê do “boom” no consumo, principalmente dos bens populares, proporcionado pelo Plano Real:

- O rendimento médio mensal dos domicílios passou de 519 reais em 1992 para 719 reais em setembro de 1995. Isso representou um crescimento de 38%.
- Verificou-se também uma elevação da renda média de 5,2 para 7,2 salários mínimos por domicílio, onde residem, em média, cinco pessoas.
- O número de trabalhadores com rendimento de até um salário mínimo caiu de 21,5% em 1993 para 16,4% em 1995.

Em 1996, os resultados continuaram positivos. Embora em um patamar mais baixo, a variação do valor das receitas exibiu a significativa taxa de 9,4% de crescimento.

A revista Exame Melhores e Maiores, edição de 1996, apresenta dados referentes ao ano de 1995 para quatorze empresas do setor de Higiene e Limpeza, sendo 11% de capital privado nacional e 89% pertencentes a empresas estrangeiras, representando um total de vendas de US\$ 8.264 milhões. Já na edição de 1997, que reúne dados sobre 1996, são listadas treze empresas do setor, sendo que a participação das empresas privadas nacionais correspondia a 13% e das estrangeiras a 87%, totalizando um montante de US\$ 8.900 milhões de vendas. Assim, constata-se que, apesar de se referir a um menor número de empresas, as vendas do ano de 1996 aumentaram em relação ao ano anterior.

“O consumo elevado coloca o Brasil na posição de quinto maior mercado do mundo, incluindo higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. No entanto, somos o 27º colocado em consumo per capita” (Gazeta Mercantil, 24/07/97, pg. C-1,

Higiene e Limpeza Desafiam o Real), o que significa que há ainda um grande potencial a ser explorado nesses produtos. Porém, em um mercado objeto de acirrada disputa entre poderosas multinacionais, as empresas participantes terão que interpretar as necessidades do consumidor, oferecendo qualidade e satisfação com seu produto, se quiserem se destacar como forma de atingir esse potencial. Isto exige investimentos em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, resultando em produtos tecnologicamente mais avançados, os quais, por sua vez, possuem um maior volume agregado, pelo fato de poderem ser vendidos a um preço mais alto devido às características que os diferenciam.

Apesar da importância das inovações tecnológicas no esforço de oferecer produtos de melhor qualidade e de criar vantagens de diferenciação de produto, o preço tem grande relevância, por se tratarem de bens de consumo popular.

Além do consumidor final, a indústria de higiene e limpeza atende também ao mercado institucional, cujos negócios movimentaram US\$ 1,6 bilhão em 1996 e deverão crescer 25% neste ano. O setor vem se beneficiando cada vez mais com o aumento da terceirização dos serviços de limpeza. Somente a prestação de serviços movimenta US\$ 4,4 bilhões anuais e emprega 900 mil pessoas (*Gazeta Mercantil*, 24/07/97, pg. C-1, *Higiene e Limpeza Desafiam o Real*).

A liderança no mercado brasileiro de higiene e limpeza é exercida pela Gessy Lever, responsável por uma fatia de 37,7%, seguida por: Natura com 6,3%, Bombril com 6,2%, L'Oreal Brasil com 4,9%, Gillette com 4,2% e Procter & Gamble com 1,9% do mercado (*Revista Exame Melhores e Maiores*, edição de 07/97, pg. 160).

Para efeito de comparação, a Tabela 1 ilustra o desempenho de algumas empresas do setor de Higiene e Limpeza: Gessy Lever, Procter & Gamble e Colgate. Estas estão incluídas na Tabela 1 para conhecermos um pouco mais dessas empresas, já que serão extremamente importantes para o caso a ser analisado. Deve-se ressaltar que estes dados referem-se ao conjunto do setor de Higiene e Limpeza, no Brasil.

Tabela 1

Brasil: Desempenho das Empresas Líderes do Setor de Higiene e Limpeza - 1995-1996						
Discriminação	1995			1996		
	Gessy Lever	Procter & Gamble	Colgate	Gessy Lever	Procter & Gamble	Colgate
Vendas (US\$ milhões)	3.369,1	305,3	267,2	3.498,6	303,6	298,6
Crescimento das Vendas (%)	-17	18	27,3	1,7	-2,7	9,4
Patr.Líquido (US\$ milhões)	731	5,30	NI	734,3	NI	NI
Lucro Líquido (US\$ milhões)	142,7	NI	NI	102,8	NI	NI
Margem das Vendas (%)	4,2	NI	NI	2,2	NI	NI
Vendas/Empregado (US\$ mil)	302,9	194,6	NI	341,8	197,8	NI
Invest./Empregado (US\$ mil)	104,5	89,4	NI	112,2	NI	NI
Empregados	10.750	1.751	NI	9.724	1.319	
Controle Acionário	anglo-holandês	americano	americano	anglo-holandês	americano	americano

NI - dados não informados

Fonte: Exame Melhores e Maiores, edições de 1996 e 1997

2.2 - Caracterização Geral do Mercado Mundial de Dentifrícios

Pode-se dizer que este mercado se traduz em "três competidores em escala planetária e uma vasta constelação de marcas microscópicas, que vivem de nichos muito bem determinados" (Exame, 09/10/96, *Comédia de Erros*). Trata-se, portanto, de um mercado concentrado e dividido entre três grandes concorrentes: a Colgate-Palmolive, a Procter & Gamble e o grupo anglo-holandês Unilever. Juntas, as três empresas- Colgate, Procter & Gamble e Unilever- possuem mais de 80% de participação do mercado mundial de dentifrícios, sendo que a Colgate contribui com uma fatia de 40% (Folha de São Paulo, 10/01/95, pg. Dinheiro-2, *Colgate Compra a Kolynos da Anakol*).

O mercado de dentifrícios se trata de um mercado concentrado, acirrado entre os três oligopólios mundiais que lideram o setor. Como forma de enfrentar a concorrência, as três maiores empresas do setor precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças no mercado, construindo, para isso, alicerces fortes. Sendo

assim, o papel desempenhado por inovações, diferenciação de produto, canais de distribuição, publicidade, marca e economias de escala ganha importância como forma de criar barreiras à entrada apoiadas na geração de vantagens competitivas.

Uma das armas mais importantes para uma estratégia de posicionamento dinâmico e sólido da empresa é a inovação. Além da necessidade de a empresa estar sempre inovando para não perder a sua posição no mercado (principalmente se ela tiver a liderança tecnológica), a introdução desta poderosa ferramenta serve como uma das formas de inibir a entrada de um potencial concorrente. A inovação desencoraja esses possíveis entrantes, pois exige que estes obtenham elevado capital e tecnologia para poder entrar em um mercado que exige constantes mudanças. A inovação cria e amplia as vantagens competitivas da empresa. A empresa que sempre está inovando tem menos chance de sofrer ameaças quanto ao surgimento de outras inovações que desafiem o seu domínio tecnológico. Por meio da inovação uma empresa diminui a chance de uma outra empresa obter a oportunidade de lançar no mercado uma tecnologia mais avançada, uma nova mercadoria ou até mesmo um novo método de produção. A inovação tende a colocar a empresa empreendedora na frente de suas concorrentes.

Ainda para conquistar uma forte posição no mercado, a empresa necessita diferenciar seu produto de todos os outros existentes no mercado. Uma empresa pode diferenciar seus produtos com base em muitos fatores: tecnologia, preço, qualidade, serviço, canais de distribuição, clientes específicos, etc. (McKenna, 1992). A diferenciação de produto é uma poderosa arma para que a empresa ganhe a lealdade de seus consumidores, os quais passam a identificar a imagem da marca (que é neste mercado um dos principais ativos de uma empresa), fixada em geral por meio de intenso do esforço de publicidade. Todo este esforço em diferenciar os seus produtos é uma das formas de se ganhar a preferência de seus clientes e de tornar o seu produto menos sensível ao preço. Isto significa que a diferenciação proporciona o isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores, permitindo à empresa obter retornos acima da média. Além desta vantagem, a diferenciação também serve como uma barreira à entrada, na medida em que faz com que os entrantes tenham que efetuar altos investimentos e despesas para

acabarem com os vínculos que a empresa estabeleceu com seus clientes e para superar a sua supremacia.

Como forma de manter a liderança e sobreviver neste mercado dinâmico, as empresas também precisam estabelecer posições baseadas em fatores intangíveis, tais como experiência, conhecimento, relações estabelecidas e imagem criada. Esses fatores têm a especificidade de criar assimetrias em relação às outras empresas que não os possuem. E, sendo assim, o papel da marca e da publicidade contribuem muito para isso.

A marca torna-se, então, fundamental para uma melhor inserção no mercado, uma vez que ela possui as características de sugerir as qualidades e os benefícios do produto, de facilitar o reconhecimento do produto e, ainda, de torná-lo inconfundível. Pode-se dizer que a marca proporciona certa proteção contra a concorrência devido à lealdade dos consumidores com relação à ela e a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Neste caso, a publicidade entra como um fator necessário para a divulgação dessa marca e o posterior reconhecimento da mesma.

Além disso, as empresas também precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado (McKenna, 1992). À medida que a concorrência mundial se intensifica, a distribuição passa a assumir um papel cada vez mais central na estratégia das empresas.

Entende-se por canal de distribuição o conjunto de instituições, intermediários e estabelecimentos pelos quais o produto ou serviço passa até chegar ao consumidor. Este canal tem dupla função: satisfazer e criar demanda, o que o torna essencial para a estratégia da empresa (Folha Management, 25/12/95, *Descubra o seu Sistema de Distribuição e Conquiste o Cliente*). O acesso a esses canais de distribuição pode consistir em uma barreira à entrada, na medida em que existe a necessidade de a nova entrante assegurar a distribuição para seu produto.

Uma fonte de barreira à entrada muito importante para o mercado de dentifrícios são as economias de escala. Elas são imprescindíveis para assegurar

vantagens de custo, uma vez que ocorre um declínio dos custos unitários à medida que o volume de produção aumenta. Além disso, as economias de escala permitem diluir as despesas com propaganda, a qual, neste mercado, se torna um fator de extrema relevância para a divulgação de seus produtos e a conquista de seus clientes. É necessário, porém, que a empresa tenha grande porte, pois o porte significa ganhos de escala, e isso exige o uso intensivo das tecnologias avançadas, reforçando mais uma vez a necessidade da criação de inovações. Só se ganha eficiência na escala de produção quando se usa uma tecnologia mais avançada.

As economias de escala servem como uma barreira à entrada, na medida em que desencorajam o potencial entrante, que terá que ingressar em grande escala ou em desvantagem de custo se quiser ganhar uma participação neste mercado.

2.3 - Caracterização Geral do Mercado Brasileiro de Dentifrícios: Situação até 1994

As características do mercado mundial de dentifrícios abordadas acima também cabem ao mercado brasileiro de cremes dentais. Este também é um mercado concentrado, embora com algumas diferenças com relação às empresas que lideram o setor. Este, até 1994, estava dividido entre três grandes empresas: Kolynos, Colgate e Gessy Lever. Segundo dados de 1994, a Kolynos era a empresa que detinha a maior fatia do mercado, com 51% do total, enquanto a Colgate e a Gessy Lever respondiam por 27% e 21%, respectivamente (Folha de São Paulo, 19/09/96, pg. Dinheiro-2-5, *Cade Condiciona a Compra da Kolynos*). Essas três empresas que controlavam o segmento no país produziam um faturamento anual de cerca de US\$ 200 milhões (Gazeta Mercantil, 01/01/96, *Procter Pede Pressa na Decisão sobre a Compra da Kolynos*).

A Tabela 2 fornece uma melhor visão do mercado, uma vez que apresenta a distribuição percentual do volume físico e do faturamento entre as empresas mais significativas deste setor, nos anos de 1990 a 1994.

Tabela 2:

**Brasil: Distribuição do Mercado de Dentifrícios entre Empresas Líderes,
Volume de Produção e Faturamento – 1990-1994 (%)**

Discriminação	1990	1991	1992	1993	1994
Volume físico					
Kolynos	53,6	54,9	56,3	54,7	50,9
Colgate-Palmolive	26,7	26,1	25,8	26,3	26,6
Gessy Lever	18,8	18,2	17,4	18,7	22,3
Outros	0,9	0,8	0,5	0,3	0,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Faturamento					
Kolynos	50,5	53,5	55,1	54,6	51,7
Colgate-Palmolive	26,6	24,8	25,4	26,2	27,4
Gessy Lever	20,3	19,3	17,8	17,9	19,6
Outros	2,6	2,4	1,7	1,3	1,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Gazeta Mercantil, 16/05/97

Como pode-se observar, a Kolynos detinha a maior fatia do mercado tanto em termos de volume físico de produção quanto de faturamento.

O fato é que este mercado tem se tornado, a partir de 1990, cada vez mais concentrado nas mãos das três grandes empresas do setor (Kolynos, Colgate e Gessy Lever), acentuando seus poderes de mercado e deixando as empresas de menor porte cada vez mais fracas (é o que pode se confirmar pela Tabela 2, verificando-se que tanto a fatia do mercado em termos de volume físico quanto de faturamento diminuíram ao longo do período para essas empresas). Um exemplo disso pode ser

ilustrado pela queda do percentual de faturamento das empresas menores (representadas por outros na Tabela 2) de 2,6% em 1990 para 1,3% em 1994.

Além disso, trata-se de um mercado em que o peso das importações é muito pequeno. O preço do produto importado é, em média, quatro vezes mais caro que o nacional, devido a uma combinação da alíquota de 18% com o custo de internação de 28%, além possivelmente do fato de a importação se concentrar em produtos não populares. Sendo assim, mesmo uma abertura comercial não seria suficiente para garantir que produtos importados competissem com os nacionais. Não é por acaso que, em todos os países relevantes para esse mercado, o comércio exterior representa uma parcela inferior a 10% da produção. No caso do Brasil, a parcela é de somente 4% da produção (Folha de São Paulo, 23/09/96, *Prestigiado, Cade Pretende agora Enfrentar a Gerdau*).

Os dados acima referidos ajudam a entender porque o mercado nacional de dentífrícios tornou-se um grande atrativo para quem quer investir no país, como é o caso da empresa Procter & Gamble. Com uma produção de 34 mil toneladas anuais, o Brasil se encontra posicionado entre os cinco maiores consumidores mundiais de creme dental, sendo que o consumo por habitante deste produto está estimado em 451 gramas por ano (Exame, 23/04/97, pg. 24, *O que as Estatísticas não Contam sobre o Brasil*). Sendo assim, o Brasil ocupa hoje a quarta posição mundial em faturamento do conjunto de produtos de higiene bucal, dado que o mercado brasileiro foi estimado em 1995 em US\$ 400 milhões (quase 900 milhões de tubos vendidos) (Folha de São Paulo, 13/11/95, pg. Especial-3, *Kolynos Usa Binômio para Manter Liderança*).

Além disso, tem-se o fato relevante de que, nos países em desenvolvimento (como é o caso do Brasil), o mercado de cremes dentais está crescendo de 7% a 9% ao ano, o que acaba se tornando mais um fator para aumentar os interesses dos investidores no Mercosul e, em particular, no Brasil (Folha de São Paulo, 20/01/97, *Colgate-Palmolive Investirá R\$ 130 milhões*).

Após esta caracterização do mercado de cremes dentais, será abordado a seguir um caso que envolve uma aquisição neste mercado, tornando-o ainda mais

concentrado. Será feita uma análise sobre esta operação, com maior destaque para a racionalidade econômica da aquisição e suas implicações para as barreiras à entrada.

2.4 - O Caso Kolynos - Colgate

2.4.1 - A Aquisição da Kolynos pela Colgate

A Colgate-Palmolive dos Estados Unidos adquiriu, em 10 de janeiro de 1995, a Kolynos, da American Home Products, por US\$ 1,04 bilhão, com efeitos significativos sobre o mercado brasileiro de dentifrícios (Gazeta Mercantil, 27/03/96, *Colgate já tem Projetos para a Kolynos*).

Como a lei antitruste brasileira prevê que os negócios entre empresas que resultem em domínio superior a 20% do mercado devam se submeter ao aval do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade, autarquia federal responsável pela vigilância da concorrência entre as empresas, o negócio Kolynos-Colgate teve que se submeter a essa exigência. Assim, o Cade teve que julgar o caso e apresentar o seu parecer sobre a aquisição (Folha de São Paulo, 03/03/95, pg. Dinheiro-2, *Cade Recebe Parecer sobre a Venda da Kolynos*).

A decisão do Cade foi a de que esta aquisição, tal como tinha sido originalmente apresentada, não preenchia os requisitos necessários para ser aprovada. O índice adotado pelo Cade para medir o grau de concentração de mercados aponta que, com a transação, o mercado de pasta de dente no Brasil pulou de 3.851,66 pontos para 6.633,8. Ou seja, houve um incremento de 2.782,14 pontos. De acordo com este critério, conhecido como índice *Herfindhal Hirschman* (criado pela agência antitruste dos Estados Unidos), um mercado com mais de 1.800 pontos é considerado altamente concentrado (Folha de São Paulo, 03/03/95, pg. Dinheiro-2, *Cade Recebe Parecer sobre Venda da Kolynos*). Sendo assim, o Cade condicionou a aprovação da operação a uma série de providências que visavam reduzir o potencial

de dano à concorrência e ao mercado de creme dental, ao mesmo tempo em que estimulariam a entrada de novos competidores.

A aquisição envolveu quatro mercados relevantes distintos: creme dental, escova dental, fio dental e enxagüante bucal. Em cada um deles, a competição opera de forma distinta, seja porque os produtos são de natureza diferente, mais ou menos essenciais, mais ou menos sujeitos à avaliação do consumidor sobre sua qualidade, seja porque o grau de concentração é diferente em cada mercado. Assim, o Cade entendeu que os efeitos da operação sobre os mercados de escova dental, fio dental e enxagüante bucal não envolviam maiores riscos à concorrência e, por conseguinte, ao consumidor. Para esses mercados, a operação foi aprovada (Home Page <http://www.mj.gov.br/cade>).

No entanto, para o mercado de creme dental, o Cade concluiu que a posição obtida pela Colgate, com o controle das duas principais marcas no mercado, eliminaria a rivalidade competitiva nesse setor e, por conseguinte, o potencial de benefícios ao consumidor gerados no processo: produtos em maior variedade, melhor preço e qualidade. Além disso, a elevação do grau de concentração aumentaria os riscos associados à entrada no mercado, dada a maior capacidade e possibilidade de reação da empresa dominante. Os altos custos de propaganda e promoção para a fixação de uma nova marca (custos irrecuperáveis) tornariam difícil a contestação de uma forte posição dominante nesse mercado (Home Page <http://www.mj.gov.br/cade>).

Seguindo este raciocínio, o Cade impôs para o mercado de cremes dentais a definição de condições que melhor adequariam a operação às regras da defesa da concorrência que vigoram no Brasil. Tais condições visaram eliminar o dano potencial ou real causado pela operação à concorrência, restabelecendo o vigor concorrencial do mercado e estimulando a entrada de novos participantes (Home Page <http://www.mj.gov.br/cade>).

O Cade deu à Colgate três opções como forma de reduzir o grau de concentração do mercado: suspensão temporária do uso da marca Kolynos por quatro anos, licenciamento exclusivo para terceiros da marca Kolynos por vinte anos

ou alienação da marca em favor de um comprador que não detivesse participação maior que 1% no mercado. A escolha da Colgate foi pela suspensão da marca, solicitando apenas seis meses de carência para queimar os estoques e cumprir compromissos (Home Page <http://www.mj.gov.br/cade>).

Além da suspensão da marca, na qual inclui-se a suspensão de qualquer material de embalagem, propaganda e promoção relacionada à mesma, a empresa terá que colocar à disposição dos seus concorrentes, por meio de oferta pública, parte da capacidade produtiva da Kolynos. As concorrentes da Colgate vão poder assinar contratos para comprar 14.000 toneladas de cremes dentais ao ano das antigas fábricas da Kolynos. O Cade também determinou que a empresa terá que se comprometer a aumentar as suas exportações de creme dental para até US\$ 40 milhões (Folha de São Paulo, 12/06/97, *Cade Exige Investimento*).

Essa foi a solução adotada pelo Cade para atacar o problema inicial, o qual seria a dificuldade de surgimento de novos concorrentes em função do grande período necessário para se fixar uma marca num mercado com nomes tão fortes quanto Kolynos.

2.4.2 - A Racionalidade Econômica da Aquisição

A questão a ser examinada aqui é exatamente a racionalidade econômica envolvida na compra da Kolynos pela Colgate que justificou o pagamento de um valor tão alto na operação (US\$ 1,04 bilhão), o qual corresponde a quatro vezes a venda anual da Kolynos e vinte vezes seu lucro (Folha de São Paulo, 16/02/95, pg. Dinheiro-2, *P&G Contesta Compra da Kolynos*). A Procter & Gamble, que também tinha interesse na compra da Kolynos, acusa a sua concorrente de ter pago o equivalente a três vezes o preço que a empresa realmente valia.

Torna-se relevante fazer uma breve descrição da Kolynos, para entendermos a sua importância para o mercado de dentifrícios. A empresa foi criada em 1908 nos Estados Unidos e, a partir de 1929, ganhou versão brasileira. Durante esse período, a

marca Kolynos se consolidou até assumir a liderança nas vendas, justificando, assim, a sua grande fatia no mercado de cremes dentais com uma poderosa marca que existe há 80 anos, já que se trata de um mercado em que a fidelidade do consumidor se traduz na longa vida das marcas. Ela comercializava cremes dentais, escovas de dentes e fios dentais, com uma forte presença na América do Sul, sendo que seus principais mercados são Brasil, Argentina, Colômbia, Venezuela, Equador, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Suriname. A empresa possuía, em 1995, uma verba de propaganda de US\$ 19 milhões e um volume de vendas de 485,4 milhões de tubos de creme dental (Folha de São Paulo, 13/11/95, pg. Especial-3, *Raio X Kolynos*). Suas vendas anuais se encontravam na faixa de US\$ 300 milhões e apresentaram um crescimento médio de 18% nos últimos três anos anteriores à venda (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por US\$ 1,04 bilhão*).

Portanto, percebe-se que a Kolynos era uma empresa que possuía uma marca forte, principalmente na América Latina, sendo que seu creme dental era o número um no Brasil (a maior economia da América Latina), na Argentina, no Peru e no Paraguai. (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por US\$ 1,04 bilhão*). Devido a esta forte presença, ela liderava mais da metade do mercado brasileiro de cremes dentais. Isto nos ajuda a entender por que no início de 1995 uma companhia global como a Colgate pagou aproximadamente 1 bilhão de dólares à American Home Products para incorporar a marca Kolynos.

São esses fatores intangíveis que explicam a racionalidade econômica do negócio. A Colgate-Palmolive é uma companhia líder mundial na área de produtos de consumo, concentrada nos segmentos de higiene bucal, produtos de uso pessoal, de limpeza e outros (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por US\$ 1,04 bilhão*). Portanto, essa aquisição torna-se uma operação estratégica muito importante para a empresa, consistente com a sua ênfase de fortalecer ainda mais a sua liderança no mercado mundial de cremes dentais.

Antes do negócio, a Kolynos detinha 51% do mercado brasileiro de cremes dentais e a Colgate outros 27%. Juntas, as duas empresas passaram a controlar cerca de 78% desse mercado. Com a aquisição, a liderança da Colgate aumentou de mais

de 40% para quase 50% no mercado mundial de cremes dentais, e vai levar as vendas da empresa na área de produtos de higiene bucal para quase US\$ 2,5 bilhões ao ano. A empresa espera ter um crescimento de 10% em 1997 em relação ao ano de 1996 (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por US\$ 1,04 bilhão*).

Outra vantagem advinda após a aquisição que se tornou estratégica foi o fato de a Colgate-Palmolive passar a dominar 70% das vendas de pasta de dente em todo o Mercosul (Folha de São Paulo, 03/03/95, pg. Dinheiro-2, *Cade Recebe Parecer sobre Venda da Kolynos*). Trata-se de um mercado em que os seus países estão em desenvolvimento, o que permite ao mercado de cremes dentais obter um crescimento anual de 7% a 9% (Folha de São Paulo, 20/01/97, *Colgate-Palmolive Investirá R\$ 130 milhões*). Portanto é um mercado que possui ainda um grande potencial a ser explorado e que, por ter esta característica, vem se tornando um atrativo para as multinacionais. Sendo assim, a aquisição tornou-se compatível com a estratégia da Colgate de aumentar a sua participação nesses países latino-americanos, o que poderá ser obtido com base em largas taxas de crescimento anual, apoiado pela forte presença da Kolynos em toda a América do Sul. Com a Kolynos, a participação da Colgate no mercado de cremes dentais da América Latina crescerá significativamente acima do atual nível de 54% (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por US\$ 1,04 bilhão*). A subsidiária brasileira era a mais importante. Seu valor foi estimado em cerca de US\$ 750 milhões (Exame, 14/02/96, pg. 36, *A P&G Quer Acabar com esse Sorriso*). Só para se ter uma idéia de sua excelência, uma pesquisa revelou que Kolynos era a marca de creme dental que aparece em primeiro lugar na memória do consumidor brasileiro (Folha de São Paulo, 13/11/95, pg. Especial-3, *Kolynos Usa Binômio para Manter Liderança*).

A Kolynos possuía uma vocação exportadora muito evidente, e isto faz com que a Colgate pretenda fazer da Kolynos uma base mundial para a exportação de cremes dentais. Para isso, trouxe para o Brasil o centro de pesquisa e desenvolvimento da empresa, antes sediado nos Estados Unidos (Exame, 14/02/96, pg. 38, *A P&G Quer Acabar com esse Sorriso*).

As exportações do creme dental Kolynos para o Mercosul e outros 14 países somavam cerca de US\$ 14 milhões ao ano, o que representa pouco mais de três milhões de bisnagas mensais. Em 2001, por determinação do Cade, esse volume de vendas no mercado externo deverá pelo menos triplicar, alcançando os US\$ 43 milhões anuais. De acordo com a Colgate, essa meta deverá ser naturalmente alcançada. De 1994 até agora (1997), as exportações de cremes dentais cresceram 130% e a Colgate espera que as exportações deverão ganhar cada vez mais importância para a Kolynos (Gazeta Mercantil, pg. C-5, *Kolynos Investirá US\$ 198 mi em SP*).

Além destas conveniências adquiridas com a aquisição, soma-se o fato de que a Kolynos e a Colgate dominavam a tecnologia da produção de dentífricos à base de carbonato de cálcio, uma matéria-prima abundante no Brasil, que dá uma vantagem de custos de cerca de 60% comparando-se com a matéria-prima sílica utilizada pelos seus principais concorrentes mundiais: a Unilever e a Procter & Gamble (Gazeta Mercantil, 27/03/96, *Colgate Já Tem Projetos para a Kolynos*).

A Colgate também conseguiu com a operação ampliar suas economias de escala, as quais tornam-se de extrema importância no mercado de dentífricos e possibilitam vantagens que podem ser vistas pela diminuição da concorrência nas economias de *marketing* e nos canais de distribuição. A possibilidade de um crescimento com maior velocidade e segurança também foi favorecida.

Portanto, analisando-se todos estes fatores, entende-se o porquê do envolvimento de um valor tão alto nesta operação. A compra da Kolynos representou uma estratégia muito importante para a Colgate fortalecer ainda mais a sua liderança no mercado mundial de cremes dentais. Era necessário pagar um preço elevado para afastar a possibilidade de que outra concorrente sua adquirisse a Kolynos.



2.4.3 - Implicações sobre as Barreiras à Entrada

As vantagens adquiridas com a aquisição da Kolynos pela Colgate aumentaram ainda mais a liderança da empresa no setor de higiene bucal. A Colgate já era um oligopólio em nível mundial com fábricas em 80 países, sendo que seus produtos eram comercializados em cerca de 180 países (Exame, 24/05/95, *Enquanto o Cade Não Decide*). A empresa possuía uma parcela de 40% do mercado de dentífricos, ficando atrás apenas da Procter. Já em nível nacional, vinha logo atrás da Kolynos, detendo 27% do mercado brasileiro. Portanto, nota-se que esta operação tornou este mercado ainda mais concentrado, gerando implicações sobre as barreiras à entrada.

O mercado de cremes dentais é um mercado em que a fidelidade do consumidor se traduz na longa vida das marcas. E a marca é um dos principais ativos de uma empresa que atua neste ramo. Sendo assim, uma aquisição deste porte acaba dificultando o surgimento de novos concorrentes, uma vez que seria necessário um grande período de tempo e um grande montante de investimento para se fixar uma marca em um mercado tão forte e concentrado como este. O envolvimento de marcas tem um papel muito importante para o posicionamento de uma empresa, e a Kolynos possuía uma marca tradicional, que existe há 80 anos, e que é garantida pela fidelidade de seu consumidor. Sendo assim, a aquisição inviabiliza qualquer estratégia utilizada pela concorrência. Em tese, qualquer empresa pode produzir cremes dentais no país, pois o investimento na construção de fábricas é relativamente pequeno (Folha de São Paulo, 23/01/96, pg. Dinheiro-2-7, *Parecer Critica a Aquisição da Kolynos*). Mas, o problema é que não adianta criar novos produtos se eles não encontram espaço no mercado.

É este o argumento utilizado pela Procter & Gamble, maior fabricante de produtos de higiene e limpeza dos Estados Unidos. A empresa é a maior anunciante do mundo e detém marcas poderosas nos EUA (Exame, 05/06/96, *Como Encontrar a Porta de Entrada*). Ela atua no Brasil há cerca de oito anos e ainda não dispõe de nenhuma marca de creme dental fabricada no país. A empresa fabrica no exterior e

importa para o país a marca Crest. A empresa distribui produtos para mais de 140 países e possui um faturamento anual superior a US\$ 35 bilhões (Folha de São Paulo, 20/01/97, *Marca Kolynos Fica Fora do Mercado*). Ela argumenta que a compra da Kolynos pela Colgate resultou em uma perigosa concentração do mercado brasileiro de dentífricos. Segundo ela, essa concentração forma uma barreira intransponível, impedindo qualquer investimento em fábricas no Brasil. A empresa sustenta que tem interesse em produzir a Crest no Brasil, mas o quase monopólio da Colgate impediria a entrada de concorrentes (Folha de São Paulo, 23/01/96, pg. Dinheiro-2-7, *Parecer Crítico a Aquisição da Kolynos*).

A solução adotada pelo Cade de suspender a marca Kolynos criou uma fresta de oportunidade para novos investidores, diminuindo em parte a altura das barreiras à entrada. Mas mesmo com essa restrição, a Colgate continua com uma forte presença no mercado e com planos para o futuro. A empresa resolveu investir e até comprou um outro laboratório de cremes dentais para o lançamento de uma nova marca. Ela resolveu investir R\$ 12 milhões em 1996 e programa um montante de investimentos que chegam a R\$ 130 milhões até 2001. Até 2006, os projetos incluem a construção de nova fábrica de creme dental no país (Folha de São Paulo, 20/01/97, *Colgate-Palmolive Investirá R\$ 130 milhões*).

Só a Kolynos do Brasil irá investir em 1997 US\$ 40 milhões para fortalecer a sua nova marca, sob o nome de Sorriso. Metade desse investimento irá para as campanhas publicitárias na televisão e o restante será gasto em promoções e *merchandising* nos pontos de venda (Folha de São Paulo, 12/06/97, pg. Dinheiro, *Sorriso Substitui Kolynos durante 4 Anos*).

Estes dados demonstram que, apesar da suspensão da marca Kolynos, a Colgate irá investir ofensivamente, principalmente no que diz respeito ao *marketing*, como forma de não perder fatia do mercado e de não abrir espaço para novos concorrentes. Portanto, mesmo com as condições impostas pelo Cade, a aquisição resultou em concentração de mercado, com impacto direto nas barreiras à entrada.

Além disso, deve-se ressaltar que a decisão do Cade teve validade apenas para os cremes dentais. A Colgate poderá continuar utilizando a marca Kolynos em fios

dentais, enxagüantes e escovas. Isto significa que os consumidores continuarão comprando produtos da marca, e esta continuará em suas memórias, para daqui a quatro anos a marca voltar a fazer parte de novo dos cremes dentais. A Colgate pretende utilizar a marca Kolynos nestes outros produtos de higiene bucal, expandindo também a sua presença neste mercado.

Nota-se, assim, que tal aquisição representou uma maior concentração do mercado nas mãos de uma empresa. Porém, o que deve ser ressaltado é que há uma diferença entre concentração e abuso econômico, e este não é necessariamente filho daquela.

Capítulo 3: Conclusão

O controle do poder econômico tem sido uma preocupação compartilhada por todas as economias contemporâneas. A globalização das estratégias empresariais, estimulada inclusive pela formação de mercados comuns, incentiva as associações, fusões e acordos entre megafirmas.

Este crescente processo de concentração industrial, acentuado em alguns momentos históricos, como o atual, leva, conseqüentemente, a uma elevação do nível das barreiras à entrada. Isto pode ser empiricamente comprovado pelo estudo de caso apresentado no capítulo anterior.

A compra da Kolynos pela Colgate resultou em uma concentração do mercado nacional de dentifrícios de cerca de 78% (Folha de São Paulo, 19/09/96, pg. Dinheiro-2-5, *Cade Condiciona a Compra da Kolynos*). Além disso, a aquisição aumentou a liderança da Colgate de mais de 40% para quase 50% no mercado mundial de cremes dentais (Gazeta Mercantil, 10/01/95, *Colgate-Palmolive Adquire Controle da Kolynos por 1,04 bi*). Esta concentração levou a um aumento das vantagens da Colgate frente às potenciais entrantes, devido a uma elevação do nível das barreiras à entrada.

Esta operação tornou-se estratégica para a empresa fortalecer ainda mais a sua liderança no mercado de dentifrícios, criando novas barreiras à entrada.

Abaixo estão relacionadas algumas vantagens competitivas adquiridas com a aquisição, as quais geram implicações sobre o nível das barreiras à entrada, comprovando a hipótese deste trabalho:

- A Colgate, através da aquisição da Kolynos, conseguiu ampliar suas economias de escala. Isto possibilitou um declínio dos custos unitários de seus produtos. Sendo assim, essas economias de escala atuam como uma fonte de barreira à entrada na medida em que forçam a potencial entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas já

estabelecidas ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a desvantagens de custo.

- A aquisição também possibilitou vantagens de custo absoluto, na medida em que a Colgate passou a dominar a tecnologia de produção de dentifrícios à base de carbonato de cálcio, obtendo, assim, uma vantagem de custo de cerca de 60% frente às suas principais concorrentes mundiais, que utilizam uma matéria-prima mais cara (*Gazeta Mercantil*, 27/03/96, *Colgate Já Tem Projetos para a Kolynos*).
- Assimetrias também foram criadas com a aquisição de fatores intangíveis. Pode-se destacar a marca como um dos fatores mais importantes. A marca proporciona uma proteção contra a concorrência devido à lealdade dos consumidores, que passam a identificar a imagem da marca. Além disso, uma marca forte resulta em uma menor sensibilidade ao preço por parte dos consumidores. Esta diferenciação criada por meio da marca funciona como uma barreira à entrada na medida em que dificulta o surgimento de novos concorrentes, uma vez que exigiria grande período de tempo e grande montante de investimento para se fixar uma marca tão forte quanto a já existente e superar os vínculos já estabelecidos com os clientes.

Estas são algumas das vantagens adquiridas com a operação que levaram a uma maior concentração de mercado, exemplificando um aumento do nível das barreiras à entrada. É claro que outras vantagens também foram adquiridas, como já se destacou no capítulo anterior.

Como um aumento da concentração leva a uma elevação do nível das barreiras à entrada, a ação antitruste surge como forma de evitar que essas barreiras possam ser erguidas desnecessariamente.

No caso brasileiro, a lei antitruste impõe que negócios entre empresas que resultem em domínio superior a 20% do mercado devam ser julgados pelo Cade, responsável pela vigilância da concorrência entre as empresas. No caso estudado, o Cade concluiu que, no mercado de dentifrícios, a aquisição da Kolynos pela Colgate

eliminar a rivalidade competitiva nesse setor devido à sua alta concentração e a conseqüente elevação do nível das barreiras à entrada, aumentando, assim, os riscos associados à entrada no mercado, dada a possibilidade de reação da empresa dominante. Sendo assim, o Cade impôs para o mercado de cremes dentais a definição de condições que, na sua visão, melhor eliminariam o dano potencial ou real causado pela operação à concorrência, restabelecendo o vigor concorrencial do mercado e estimulando a entrada de novos participantes.

Já foi mencionado que um aumento na concentração amplia o nível das barreiras à entrada, no entanto, deve-se ter em mente que o processo de concentração é inerente ao sistema capitalista. Em outras palavras, é uma tendência do próprio sistema aumentar o tamanho mínimo dos capitais individuais e de os capitais maiores derrotarem os menores. Além disso, deve-se levar em conta também, apoiado em uma análise dinâmica, que a alta concentração pode garantir um nível mais eficiente de produção que reflita economias de escala, proporcionadas particularmente pelo desenvolvimento tecnológico, e que acarretem menores custos de produção, já que somente as empresas de grande porte é que terão melhores condições de acesso à tecnologia e a vastos recursos financeiros.

Já que os órgãos defensores da concorrência possuem o poder de intervir nas operações entre as empresas em favor da concorrência, eles devem ter o bom senso de saber distinguir entre uma alta concentração apenas e uma concentração perigosa em que há abuso pernicioso do mercado. Mais precisamente, quando a elevação do nível das barreiras à entrada é uma conseqüência natural e necessária da concentração e quando é desnecessária.

Sendo assim, o objeto da legislação de defesa da concorrência não deve ser o poder de mercado expresso em um elevado *market-share*, mas, sim, o uso abusivo desse poder. Uma vez observado esse uso abusivo, aí sim deve-se aplicar a lei sob a acusação de infração à ordem econômica (uso abusivo do poder de mercado).

Bibliografia

- BAIN, J. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard, s.d. Capítulo 1 (“A importância da condição de entrada”; trad. port. Campinas, IE/UNICAMP, mimeo).
- CHESNAIS, F. (1995), “A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século”, *Economia e Sociedade*, nº 5.
- EXAME, 1995 a 1997, Editora Abril.
- EXAME, Melhores e Maiores de 1996 e 1997.
- FARINA, E. (1994), “Desregulamentação e Controle do Abuso do Poder Econômico: Teoria e Prática”, *Revista de Economia Política*, 14(3), julho-setembro.
- FOLHA DE SÃO PAULO, 1995 a 1997.
- Folha Management, nº 20, São Paulo, 25/12/95, *Descubra o seu Sistema de Distribuição e Conquiste o Cliente*.
- GAZETA MERCANTIL, 1995 a 1997.
- Home Page <http://www.mj.gov.br/cade>
- KON, ANITA.(1994) *Economia Industrial*, São Paulo, Nobel.
- MCKENNA, R. (1992) *Marketing de Relacionamento – Como Manter a Fidelidade de Clientes através do Marketing de Relacionamento*, Campus
- PORTER, M. (1986) *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus.

- POSSAS, M.L. (1985) *Estruturas de Mercado em Oligopólio*, São Paulo, Hucitec.
- POSSAS, M.; FAGUNDES, J. & PONDÉ, J. (1995), *Política Antitruste: um Enfoque Schumpeteriano*. Anais do XXII Encontro Nacional de Economia – AMPEC, Salvador, 12 a 15 de dezembro, pg. 270-289.
- SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: Allen & Unwin. Tradução publicada pela Zahar, Rio
- SYLOS-LABINI, P. (1956) *Oligopólio e Progresso Técnico*. São Paulo: Forense, 1979, Capítulo 2
- VEJA, 25/09/1996, *Economia e Negócios: Monopólio - Outra filosofia*, Editora Abril.