



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia



1290000440



TCC/UNICAMP P933e



“**ESTRATÉGIA CORPORATIVA: RESPOSTA A UM PROCESSO DE CONCORRÊNCIA GLOBAL**”

Dissertação de monografia: trabalho
de conclusão do curso de graduação
em Ciências Econômicas.

RAQUEL ACERBI PRIETO – RA 981981

Orientadora: Ana Lucia Gonçalves da Silva ✓

Banca: Mariano Francisco Laplane ✓

Campinas, dezembro de 2001. ✓

ABSTRACT

This paper focus on the frequently behavior of the firms which has the intention to won competitive advantages on the market and the consequently enterpreunership between them. In order to realize how often is the tend of the firms to fuse and to purchase other industries, this paper fall back on the autors who have written about competition and competitiveness.

RESUMO

Este trabalho focaliza o comportamento freqüente de empresas na busca por vantagens competitivas no mercado, com ênfase na inter-relação entre elas. Com o objetivo de analisar a freqüência com que essas empresas unem-se em alianças corporativas como estratégia competitiva, este projeto recorre a autores que tenham discorridos acerca de concorrência e competitividade.

Inicia-se o estudo fazendo uma contextualização da prática de estratégias corporativas pelas empresas no Brasil como resposta a um processo crescente de acirramento da concorrência internacional. Posteriormente, procura-se dar uma base teórica a este tipo de estratégia empresarial, mostrando em que sentido esse comportamento faz parte da rotina de uma empresa em sua busca incessante por garantir e, se possível, ampliar sua participação no mercado. Por fim, enfatiza-se quais os possíveis danos que a prática excessiva de estratégia corporativa pode vir a causar *vis-à-vis* a necessidade de se ter garantido o bom funcionamento do mercado. Na conclusão, faz-se um balanço geral sobre a freqüência *versus* a necessidade da utilização da concentração empresarial como recurso estratégico das grandes empresas.

PALAVRAS-CHAVES

Concorrência, competitividade, vantagem competitiva, inter-relações empresariais, estratégia corporativa, fusão e aquisição.



“Brasil, terra dourada
Jardim de todos estrangeiros
És a estrela que mais brilha
No espaço brasileiro
Braço é braço

Ô Brasil, és tão amado
Teu povo é honrado
Invejado no universo
Nesta bandeira afamada
Não falta mais nada
Pede o escudo
Ordem e Progresso

Houve já um curioso
Que perguntou nervoso
Brasil, onde vais parar?
E respondo sempre a todos
Com o mesmo orgulho
Irei para um lindo futuro
Brasil

**Cartola, Carlos Cachça e Artur Faria -
Samba Enredo Mangueira 1935**

AGRADECIMENTOS

Se cheguei até aqui hoje foi porque pude contar com o apoio, a companhia, a instrução, a alegria e o incentivo de muita gente que esteve junto comigo ao longo da minha vida e principalmente durante os últimos quatro anos. Não seria justo, portanto, deixar de mencioná-los neste trabalho de conclusão de curso.

Quero que saibam que de diferentes formas vocês foram muito importantes para mim. Minha mãe e meu pai, por terem me dado condição e apoio em meus estudos, e muito amor. Minha irmã pelo exemplo de pessoa e meu irmão pela alegria. Minhas avós pela crença e carinho. Meus colegas pela parceria e meus amigos todos, em especial Matheus Stivali pelo incentivo e consideração, Marina Gallo e Juliana Avila pela companhia e risadas, e as meninas de casa por terem aguentado conviver comigo, ouvindo minhas infundáveis histórias e pela felicidade reinante na casa.

Gostaria também de agradecer à prof. Ana Lucia Gonçalves que me orientou e instruiu na elaboração deste trabalho, e aos demais prof. que contribuíram em meu aprendizado.

Enfim, deixo aqui registrado minha gratidão por todos vocês:

Obrigada de coração.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL	
2.1 Contextualização	10
2.2 Reestruturação como Resposta Nacional	14
3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	24
3.1 Operações Intra-Empresas	30
3.1.1 Economia de Escala	35
3.1.2 Economia de Escopo	37
3.2 Operações Inter-Empresas	41
3.2.1 <i>Joint Ventures</i>	47
3.2.2 Fusão	53
3.2.3 Aquisição	54
3.2.4 Cartel.....	55
4. IMPLICAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS DE CORPORAÇÃO	57
5. CONCLUSÃO.....	67
6. BIBLIOGRAFIA.....	70

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos fluxos de comércio e de capitais impõe ao mercado um nível de produtividade, tecnologia e escala que deve ser buscado pelas empresas que procurem garantir sua participação no contexto internacional.

Devido ao acirramento da concorrência e a maior exposição das empresas nacionais à concorrência externa, faz-se necessária a adoção de estratégias que possam promover vantagens competitivas e garantir o bom desempenho da empresa frente às empresas estrangeiras.

A maior exposição das empresas nacionais se deveu sobretudo à abertura comercial iniciada no início dos anos 90, reforçada pela estabilização econômica promovida pelo Plano Real adicionada à abertura financeira pós-1994.

A entrada do capital estrangeiro no Brasil foi incentivada pelo governo por ser vista como uma forma de financiar o déficit estrutural de transações correntes do país. Adicionalmente, a conjuntura internacional mostrou-se favorável à política de incentivo ao aumento dos fluxos de capital, pois havia um elevado nível de liquidez de grandes bancos e conglomerados empresariais.

O capital externo que adentrou ao país foi resultante de investimento em portfólio e Investimento Direto Externo (IDE). Destes recursos, a segunda forma mostrou-se majoritária.

As maneiras pelas quais os fluxos de IDE apareceram foram: novas plantas produtivas, ampliação de plantas existentes, associação e aquisição de empresas.

A participação dos IDE no total das transações ocorridas no país foi de grande relevância pois, além de aumentar as vendas da produção nacional para fora do país, permitiu que o déficit em conta corrente fosse coberto.

Adicionalmente, atribuiu-se à entrada dos recursos externos sob a forma de IDE o mérito de promover um potencial de crescimento e mudança no capitalismo nacional.

A reestruturação industrial ocorrida mais acentuadamente no país na década de 90 surgiu como conseqüência da grande exposição das empresas aqui instaladas à concorrência estrangeira e da conseqüente necessidade destas de preservar seu espaço no mercado. O que acabou contribuindo para um maior dinamismo da produção nacional.

A principal característica dessa reestruturação industrial foi a de abrir espaço para estratégias empresariais no mercado que não haviam sido implementadas até então, ou que tinham pouca relevância e ganharam significado.

Dentre elas, destaca-se a associação das empresas aqui instaladas com um grupo de fora, que dá condições à produção nacional de auferir elevação nas exportações e inclusão no contexto internacional.

Isto porque, o processo de globalização impõe aumento no nível de produtividade, necessidade de redução dos custos, aumento de escala etc., objetivos esses difíceis de serem alcançados por uma empresa restrita no mercado nacional.

De modo que, a partir das alianças formadas, foi possível às empresas aqui instaladas ampliar seu porte, seu escopo geográfico e sua escala de negócio, auferindo competitividade externa.

Uma vez que se observa a inerência ao mercado do processo de seleção, em que algumas empresas serão bem-sucedidas em sua busca

por maior competitividade enquanto outras fracassarão, as empresas necessitam estar permanentemente elaborando estratégias que permitam sua sobrevivência.

Alguns autores, notavelmente, discorrem a respeito das estratégias empresariais correntes no mercado, analisando-as e classificando-as segundo sua relação estrutura – conduta - desempenho no processo de concorrência.

De modo que acabam por dar um aparato teórico às práticas comuns no contexto atual, de proliferação de “indústrias globais”. Caracterizam o caráter mundializado da concorrência e observam que tal feito atinge todas as empresas, exigindo constante atualização e reavaliação de estratégias.

As estratégias de criação de alianças colaborativas entre empresas para financiar a união dos programas de P&D, manufaturar um escopo maior de recursos e proporcionar ganhos de escala são tidas como uma prática conceitualmente justificável e empiricamente comprovada.

O aumento do escopo geográfico das empresas e a elevação da intensidade de valor agregado em seu envolvimento estrangeiro implicam, para alguns autores, mudanças constantes na estrutura organizacional da empresa. Sendo assim, procurou-se observar o que se teorizou a respeito de tal mudança organizacional e as implicações disso.

Não só a estrutura organizacional, os aspectos intra-empresa, são relevantes, como igualmente as operações inter-empresas tornam-se corriqueiras no recente contexto de abertura comercial e financeira aos fluxos globais.

Ainda no que tange aos aspectos conceituais do aumento das relações inter-empresas, é possível encontrar na literatura várias

justificativas teóricas para tal feito. Observando as implicações do caráter oligopolista da concorrência, aponta-se para o surgimento e a ascensão de formas combinadas de cooperação e de concorrência entre “verdadeiros rivais”.

Quanto à potencialização da concentração dos mercados, vista como consequência do caráter global da concorrência, cabe também apontar os possíveis efeitos maléficos de certas práticas ao mercado. Para tanto, recorre-se a caracterização do direito econômico e antitruste vigente no Brasil para embasar uma análise. Assim como coloca-se em pauta a atuação dos órgãos de defesa da ordem econômica que têm como dever zelar pelo bom funcionamento do mercado. Apontando também para a peculiaridade do caso dos IDE, sua caracterização e implicações sobre o mercado interno *vis-à-vis* o cenário macroeconômico nacional.

2. CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL

2.1 Contextualização

A tendência à concentração econômica tornou-se um movimento cada vez mais acentuado a partir da década de 80. O estímulo e a busca constante de acesso a outros mercados que não o nacional e a conseqüente globalização dos mercados geravam crescente pressão em direção à melhoria de qualidade, redução de custos e racionalização das atividades, que resultaram no acirramento da concorrência.

Os oito anos de expansão contínua da economia norte-americana de 1991 a 1999 representaram oportunidades extraordinárias para as grandes corporações consolidarem as reestruturações produtivas e gerenciais iniciadas nos anos 80, reforçando seus *core businesses* (do que resultou forte especialização da economia norte-americana naquelas atividades em que ela tem vantagens competitivas dinâmicas). As fusões e aquisições (F&A) que ocorreram reforçaram sinergias no interior e/ou entre *core businesses*, e representaram importante estratégia em face do acirramento da concorrência internacional, reforçando-a inclusive (Miranda & Martins, 2000).

O movimento continuado de F&A de empresas serviu de estratégia competitiva às empresas transnacionais que precisavam responder às pressões estratégicas das concorrentes via globalização da produção e das finanças.

“Segundo a UNCTAD, entre 1993 e 1998, as transações transfronteiriças de fusão e aquisições mundiais representaram, em

média, 76,4% do total dos fluxos de Investimento Direto Estrangeiro” (Miranda & Martins, 2000:67).

A principal motivação e fonte de financiamento que fez com que a prática de F&A de empresas ganhasse relevância crescente no contexto da busca de competitividade internacional foi o elevado nível de liquidez de alguns grandes bancos e empresas transnacionais.

A repercussão nacional do movimento de estratégia corporativa global foi verificado a partir da abertura econômica no princípio da década de 90 e acentuada depois da segunda metade da década.

Inseridas em um contexto de abertura de mercado à concorrência internacional, as empresas nacionais optaram por estratégias que permitissem ampliar sua participação no mercado visando aumentar sua competitividade frente às empresas estrangeiras.

Neste contexto, a partir da década de 90, verificou-se no Brasil a intensificação do movimento de reestruturação industrial iniciado nos anos 80, promovida pela adoção e pelo sucesso do Plano Real em 1994, e em resposta a um contexto internacional de globalização e abertura econômica e financeira.

O Plano Real, aprovado em 1994 e posto em prática a partir de 1995, promoveu a estabilização econômica via manutenção da paridade cambial e do controle inflacionário, o que permitiu às empresas nacionais ampliar seu contato com as empresas estrangeiras e impor a necessidade de se adaptarem à concorrência externa acirrada.

O contexto internacional era o da globalização, nesta análise entendida como “a revolução tecnológica, financeira e comercial pela qual vem passando a economia internacional” (Barros & Goldenstein, 1997:11).

A globalização, ao implicar inovação e difusão tecnológicas, impõe abertura da economia, e o Brasil, que já havia promovido a abertura comercial da economia no final dos anos 80, vivenciou a abertura financeira a partir da década de 90.

A abertura comercial exigia das empresas aqui instaladas (tanto nacionais como estrangeiras) redução de custos, aumento da produtividade e introdução de novas tecnologias como forma de se defender da concorrência externa. Para tanto, seria necessário um vultoso aumento nos investimentos internos que pudessem promover ganhos de competitividade.

Entretanto, o Brasil, por ser uma economia periférica, se caracteriza por possuir uma poupança nacional estruturalmente insuficiente para promover o investimento interno. Portanto, a entrada de capital estrangeiro no país, promovida pela abertura econômica, significou suprir essa necessidade de recursos com a chamada poupança externa.

A partir da abertura financeira da economia, em 1994, foi permitida a entrada de capital externo em diversas aplicações no mercado nacional. Um considerável montante de recursos externos adentrou ao país sob a forma de investimentos em portfolio de curto prazo, e a partir de 1996 outra forma de investimento se mostrou crescentemente relevante: o Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

No âmbito internacional, “o rápido crescimento do IDE no decorrer dos anos 80 esteve colocado sob o signo do investimento internacional cruzado e dominado pelas aquisições/fusões. (...) Em 1994 e 1995, predominaram as concentrações e as fusões - aquisições feitas por capitais estrangeiros” (Chesnais, 1996:91 e 93).

No Brasil, um crescimento continuado de práticas de fusões e aquisições vem ocorrendo, desde a última década, confirmando a tendência mundial de crescente concentração e centralização do capital.

Os agentes externos foram atraídos pela alta remuneração relativa dos ativos nacionais, enquanto o governo se via obrigado a manter os juros altos para poder garantir a entrada constante desses recursos.

Além das aplicações em portfólio, outros investimentos progressivamente passaram a entrar no país sob diversas formas. Dentre elas, destacam-se: empresas que eram estatais e passaram para o capital externo, empresas privadas nacionais que foram compradas, ampliação de fábricas de empresas estrangeiras já instaladas e instalação de novas empresas de fora (Laplaine & Sarti, 1997).

Havia uma expectativa otimista quanto ao êxito do aumento da produção interna *vis-à-vis* a concorrência externa, já que além de a produção nacional ampliar o horizonte de seu mercado consumidor em direção ao exterior, paralelamente também houve aumento da demanda nacional.

A necessidade de redução das margens de lucro e redução dos preços relativos dos bens-salários por parte das empresas nacionais, como forma de ganhar competitividade, acabou por promover um impacto de transferência de renda na sociedade. O controle da inflação fez com que o sistema financeiro voltasse a ter no crédito uma de suas atividades básicas, criando condições para que os segmentos importantes da população entrassem no mercado consumidor.

Além disso, a estabilização recriou condições de segurança aos investidores que passaram a ampliar seus prazos de decisão de investimento. Acredita-se que “dada a concentração de renda brasileira e a conseqüente demanda reprimida da população, uma transferência

de renda do porte ocorrido com a abertura amplia significativamente o mercado consumidor, a ponto de afetar positivamente as decisões das empresas” (Barros & Goldenstein, 1997:12).

Em consequência, o Brasil entrou para o *roll* de localização das grandes corporações, oferecendo boas oportunidades de negócio em um ambiente de razoável estabilidade (Lahòz, 1998).

A presença do capital estrangeiro contribuiu, em muito, para aumentar a venda de moedas fortes necessária para cobrir o déficit em conta corrente do país. Isto porque, apesar de uma grande parcela das empresas instaladas no país não ser de origem estrangeira, estas contribuíram significativamente para gerar exportações. Em 1998, 50% das exportações do Brasil eram feitas por essas empresas (Lahòz, 1998).

Acredita-se, portanto, que a economia brasileira passou a ter um potencial de crescimento maior e que a entrada de capital estrangeiro no Brasil tenha contribuído para mudar o capitalismo nacional.

Além da abertura comercial e da valorização cambial, a recuperação do nível de atividade econômica contribuiu para pressionar por maiores importações tanto de bens finais, como de intermediários, e por menores excedentes exportáveis (Laplane & Sarti, 1997:145).

2.2 Reestruturação como Resposta Nacional

A intensificação da reestruturação industrial que ocorreu nos anos 90 foi a forma pela qual a empresa nacional procurou se defender da concorrência estrangeira e garantir seu papel no mercado.

A reestruturação, considerada sob uma ótica geral, foi vista como um processo positivo, benéfico ao país e capaz de promover um maior

dinamismo à economia nacional. “Positivo porque está permitindo não só a consolidação da estabilização, mas também a construção das bases para a retomada de um crescimento sustentado” (Barros & Goldesntein, 1997:27).

A associação de empresas aqui instaladas com grupos de fora foi extremamente relevante para o êxito da produção nacional, pois ao mesmo tempo em que viabilizou o bom desempenho nacional por promover exportações, contribuiu para incluir a empresa nacional no contexto de concorrência externa.

A compra e associação de tradicionais empresas nacionais com o capital estrangeiro se deveram principalmente ao fato de que o processo de globalização impõe um certo nível de produtividade, de tecnologia e de escala de produção impossível de ser alcançado pelas empresas nacionais com atuação restrita ao mercado nacional.

Enquanto a economia nacional era comercialmente fechada, o desempenho das empresas familiares brasileiras dependia de vultosos subsídios públicos e da manutenção do isolamento comercial.

Quando da liberalização comercial, aquelas empresas que perceberam o processo global e a necessidade de se adequarem a uma economia aberta procuraram parceiros internacionais e/ou fundiram-se com outras nacionais, ampliando seu porte e ganhando competitividade, apoiadas em economias de escala (Barros & Goldenstein, 1997).

“Grupos multinacionais e grandes conglomerados globais encontraram no Brasil território fértil para arrematar já prontas e bem-acabadas companhias inteiras (...) não somente setores inteiros já foram sugados por organizações globais, (...) com bancos, siderúrgicas, transportes,

supermercados, petroquímica, cosméticos, seguros e outros” (Assumpção, 1998:29).

Sob o ponto de vista dos principais empresários privados nacionais, no que tange às mudanças do governo, considerou-se que houve esvaziamento da empresa nacional a partir de uma precipitada e abrupta abertura ao capital estrangeiro. O quadro foi considerado agravado com a “falta de apoio às empresas pequenas e médias e a necessidade desesperada de exportações”, afirma Antônio Ermírio de Moraes, proprietário do Grupo Votorantin, em entrevista à revista Carta Capital (*Carta Capital*, jul.2000:29).

A expressiva evolução dos fluxos de IDE no Brasil, a partir de 1994, pode ser confirmada por sua crescente contribuição para o investimento global da economia e para o PIB, superando as contribuições das décadas anteriores.

“A participação do IDE no total dos investimentos variou em 96 entre 7,8% e 9,0%, o que representaria uma contribuição oscilando entre 1,2% e 1,4% do PIB, contra 0,5% nos anos 80” (Laplane & Sarti, 1997:146-147).

O fluxo de investimento estrangeiro voltou a crescer, impulsionado tanto pelos investimentos diretos tradicionais em moeda quanto pelos investimentos em portfólio, enquanto os investimentos em conversão e os reinvestimentos perderam espaço e importância, principalmente se comparado ao triênio 1987/89.

Neste período, o IDE esteve associado aos processos de racionalização da produção (redução da linha de produtos, desverticalização da produção e terceirização de atividades complementares, etc.) e revisão da estrutura organizacional, em um

quadro de redução da proteção ao mercado interno e de retração da demanda interna.

“a recuperação dos investimentos globais (...) foi acompanhada por um crescimento mais que proporcional dos investimentos estrangeiros. Estes cresceram sobretudo devido ao incremento exponencial dos investimentos diretos tradicionais e em portfólio” (Laplaine & Sarti, 1997:148).

O fluxo de IDE do início dos anos 90 esteve fortemente associado a um processo de racionalização e modernização da estrutura produtiva. A necessidade premente de redução de custos e aumento de competitividade, para fazer frente às importações efetivas ou potenciais e, em menor medida, para a busca de novos mercados que pudessem suprir, parcialmente, a perda (absoluta ou relativa) do mercado doméstico restringido, estimulou a adoção de estratégias de especialização e de complementaridade produtiva e comercial.

As transações efetuadas no Brasil, caracterizadas como operações de fusões e aquisições, concentraram-se nos seguintes setores em ordem de relevância: financeiro (bancos e seguradoras), de alimentação, bebidas e fumo, petroquímica, siderurgia, eletroeletrônico e autopeças.

“ ao longo do tempo a concentração setorial das aquisições modificou-se: em 1993 e 1996 a predominância foi do setor de alimentos e bebidas; em 1996/97 destacam-se o setor financeiro, telecomunicações, energia elétrica, autopeças e eletro-eletrônico; as aquisições de empresas siderúrgicas e metalúrgicas distribuíram-se mais fortemente entre 1993 e 1996, caindo significativamente a partir deste último ano” (Miranda & Martins, 2000:71).

Algumas explicações acerca da distribuição setorial foram levantadas por Miranda e Martins: os valores mais elevados nos setores de energia, telecomunicação, siderurgia e petroquímica; importância do processo de privatização das empresas estatais em setores intensivos em capital; o elevado número de transações de aquisições de empresas financeiras; liberalização dos controles sobre inversões estrangeiras no setor financeiro e a necessidade de sua consolidação, após o plano de estabilização; a redefinição do *market share* dos principais *players* internacionais no Brasil, nos setores de alimentos e bebidas e eletroeletrônicos de consumo, reflete o acirramento da concorrência nesses setores em plano internacional (Miranda & Martins, 2000:72).

O efetivo grau de fragilização de alguns setores industriais e o próprio crescimento exponencial das importações de insumos e componentes e de bens de capital só puderam ser detectados *a posteriori* com a recuperação da demanda interna (Laplaine & Sarti, 1997:148).

A partir de 1994, os fluxos de IDE foram mais volumosos e decisivos para o financiamento do déficit em transações correntes. Do mesmo modo, representaram criação ou expansão da capacidade produtiva para atender a um mercado interno em expansão, inclusive com a entrada de novas empresas com atuação expressiva no oligopólio mundial.

A expansão da capacidade produtiva trouxe consigo a modernização, associada a novas máquinas e equipamentos e novos fornecedores, ou, no caso dos investimentos em aquisição (e/ou fusão) de empresas nacionais, por filiais estrangeiras, associadas a melhorias técnicas e operacionais.

A importância da participação das privatizações no movimento geral de fusões e aquisições no Brasil é evidente: “dos US\$ 60.097,70 milhões, US\$ 39.120,00 milhões (65,1%) correspondem a vendas de estatais; US\$ 16.458,30 milhões (27,4%), a empresas privadas brasileiras; e US\$ 4.495,00 milhões, a subsidiárias estrangeiras (7,5%)” (Miranda & Martins, 2000:76).

“A distribuição setorial destas privatizações é a seguinte: 43,2% correspondem ao setor de energia elétrica, 18% a telecomunicações, 12,1% a siderurgia e metalurgia, 9,4% petroquímica, 8,5% a extração de minérios, 6% a transportes e 1% ao setor financeiro” (Miranda & Martins, 2000:80).

Sobre o período de 1998 a 1999, observou-se que 75% das aquisições foram fruto de privatizações de empresas e concessões de serviços na área de telecomunicações, da venda de companhias estaduais de energia elétrica em 1998 e de bancos comerciais privados brasileiros, sobretudo em 1999. As aquisições em 1999 foram ainda mais diversificadas setorialmente do que nos anos de 1998 e 1997, sendo a participação de empresas adquirentes estrangeiras muito mais acentuada” (Miranda & Martins, 2000:87).

As razões são: depreciação do real (40% do valor da moeda em janeiro/1999) tornou o preço em dólar das empresas nacionais mais atraente; elevação, em moeda nacional, dos passivos financeiros em dólar de várias empresas; a interrupção das captações externas pelas empresas brasileiras em decorrência da crise cambial, e isto, justaposto à elevação do nível dos juros internos, reforçou a desvantagem competitiva das empresas nacionais redundando em maior desnacionalização da economia brasileira do que nos anos anteriores (Miranda & Martins, 2000:87).

As empresas estrangeiras ainda hoje contribuem de forma decisiva para a captação externa de recursos. Contudo, acredita-se que houve uma inversão na contribuição em termos comerciais e de investimento (Laplane & Sarti, 1997:150). Com relação à balança comercial, o que tem sido observado é uma crescente contribuição direta ou indireta das empresas estrangeiras nos maiores fluxos de importações e, ao contrário, um esforço exportador relativamente menor nos períodos de retomada da demanda interna.

O desempenho da indústria brasileira no período pós-Real apresentou fortes diferenças setoriais. Alguns setores industriais, como o de bens duráveis de consumo e o de bens não-duráveis, experimentaram expressivo crescimento da produção e das vendas, fortemente estimuladas pela queda de inflação e pela expansão do crédito para o consumo.

O desempenho de outros setores sugere uma crescente fragilização produtiva e financeira e/ou retração dos níveis de atividades, como são os casos de vários segmentos de bens de capital, de fabricantes de matéria-prima, etc.

“O desigual desempenho entre esses dois grupos de setores resulta do processo de especialização e de complementaridade produtiva e comercial das grandes empresas, com importação crescente de peças e componentes, iniciado (...) a partir da abertura da economia em 1990 e acentuado, nos últimos tempos, em função do câmbio e da disponibilidade de financiamento externo para importação” (Laplane & Sarti, 1997:151).

A estratégia de especialização das empresas teve como contrapartida aumentos de rentabilidade e dos níveis de

competitividade, sobretudo ganhos de produtividade e reduções de custos operacionais e financeiros. Entretanto, em termos sistêmicos, esta reestruturação resultou em fragilização dos encadeamentos produtivos e tecnológicos, perda do poder multiplicador e indutor da indústria, cuja taxa de crescimento tem sido inferior à dos demais setores de atividade e, sobretudo, em impactos negativos na balança comercial.

“ a hipótese é a de que, em grande parte, o aumento de importações globais e setoriais se deve ao processo de [redução nos índices de nacionalização dos bens finais, como resultado das estratégias de especialização adotadas pelas Empresas Estrangeiras, que têm terceirizado algumas atividades produtivas e/ou transferido a compra de componentes para seus fornecedores estrangeiros em termos mundiais (...) em detrimento dos fornecedores locais” (Laplane & Sarti, 1997:155).

“Com relação às exportações, é possível observar que a contribuição das grandes empresas estrangeiras tem sido inferior à participação nas vendas totais. Considerando as cem maiores empresas exportadoras no Brasil, apenas um terço (32,3%) é gerado pelo capital estrangeiro. Essa diferença pode significar que a estratégia de atuação das empresas estrangeiras esteja voltada fundamentalmente para o mercado doméstico” (Laplane & Sarti, 1997:155-156).

No esquema desenvolvido por Dunning, três tipos de fatores promovem a internacionalização produtiva das empresas estrangeiras:

“vantagem de localização”, “vantagem de propriedade” e “vantagem de internalização”.

A combinação dos três fatores (“vantagens”) explica as decisões de IDE e das EE. Os investimentos dessas empresas podem visar os seguintes objetivos principais: exploração de recursos locais; exploração do mercado local; ganhos de eficiência, por meio da integração das operações em vários países, e fortalecimento estratégico da rede mundial.

Com relação aos determinantes das decisões de investimento, destacam-se: crescimento do mercado interno, maior proximidade dos clientes e lançamentos de novos produtos, consolidação do Mercosul, abertura comercial e entrada de novos concorrentes, investimento dos concorrentes, modernização de processos e legislação setorial específica.

Ao “classificar as atuais estratégias de investimento das EE no Brasil (...) levando em conta os principais determinantes das decisões de investimento e o grau de integração das filiais locais nas respectivas redes corporativas, é possível identificar três estratégias: exploração do mercado interno e regional; globalização/regionalização das filiais locais e exploração dos recursos naturais ” (Laplane & Sarti, 1997:167).

“As EE que implementam uma estratégia de globalização/regionalização da produção de suas filiais no país apresentam mais sensibilidade em relação à situação dos fatores externos à empresa que afetam a competitividade. (...) Os investimentos de empresas deste grupo fazem parte de uma estratégia que contempla uma maior integração produtiva das filiais locais na rede corporativa mundial do que no grupo anterior. (...) Neste caso, a

especialização produtiva, a implementação local de P&D e os fluxos de comércio das filiais locais, além de responderem às características do mercado interno, estão articulados ao mercado mundial e à estratégia global da matriz” (Laplaine & Sarti, 1997:169).

Após a estabilização, as EE orientaram seus investimentos para as atividades que apresentaram maior crescimento: bens de consumo duráveis e não-duráveis. Os investimentos são, portanto, predominantemente voltados a *market seeking*¹, sendo que o crescimento do mercado interno e a maior proximidade dos clientes são seus principais determinantes.

Um ponto importante ainda pode ser mencionado sobre a entrada de IDE no país: o processo de internacionalização produtiva das filiais acarreta efeitos de encadeamento tecnológico fracos em função do imperativo da eficiência. A ênfase na *efficiency seeking*², por meio da padronização de produtos, de processos e de técnicas de organização e gestão, leva à especialização e à racionalização também no desenvolvimento de inovações (Laplaine & Sarti, 1997:179).

¹ Market seeking = busca de mercado

² efficiency seeking = busca por eficiência

3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Pode-se notar que é inerente ao mercado o processo de seleção, no qual algumas empresas irão se deparar com o sucesso, adquirindo fatias do mercado, enquanto outras diminuirão sua participação ou até sairão do mercado. As empresas necessitarão, constantemente, elaborar estratégias que proporcionem sua sobrevivência no mercado e se possível sua expansão, na busca constante de valorização do capital.

Por meio do processo de concorrência, as estratégias empresariais e os diferentes capitais se defrontam. Uma empresa é uma organização voltada à valorização do capital, com processo de decisão apoiado por uma estrutura de coordenação que possibilita a continuidade da produção e das vendas (Possas, 1999).

Uma decisão administrativa crucial é a que diz respeito à alocação dos diferentes usos dos recursos produtivos, sendo o essencial a busca de flexibilidade dos recursos como forma de a empresa se defender das incertezas. Por outro lado, as estratégias competitivas que envolvem os recursos não-flexíveis são de extrema importância, pois são estes que auferem maior poder de compra. Concorrência é entendida, deste ponto de vista, como sendo a luta por apropriação de poder de compra via particularidades no processo de cada empresa.

O êxito de uma empresa em auferir vantagens competitivas no mercado irá depender da capacidade da mesma em fazer uso de seus recursos intangíveis e adicionar a eles ativos tangíveis, tais como escala e escopo.

Os ativos intangíveis, de acordo com esta análise, são relevantes pois englobam o saber técnico, a capacidade organizacional e

administrativa, e a imagem da empresa. Características essas que, como não são facilmente assimiladas pelas concorrentes, dão singularidade ao desempenho da empresa, reforçando seu ganho monopólico. A capacidade da empresa de se diferenciar é vista, portanto, como um dos principais benefícios dos ativos intangíveis, o que os tornam o núcleo da estratégia competitiva.

Dentre as diferenciações que promovem vantagens, pode-se citar: produtos diferenciados, capacidade singular de mobilidade de fatores e agentes, associação e alianças.

É amplamente reconhecida a existência de uma relação entre a estrutura do mercado, a conduta e o desempenho das empresas. Entretanto, diferentes análises são apresentadas quanto à relação causal que se verifica entre eles.

Há autores que afirmam que diferenças nas condutas das empresas e a existência de uma dada política de preços, por exemplo, são decorrentes de distintas estruturas de mercado, o que provoca diferentes desempenhos. Ou seja, as características mais estruturais induziria a uma determinada conduta, que por sua vez promoveria um certo desempenho singular.

Por outro lado, outros autores, embora concordando com o sentido da determinação, procuram qualificar acrescentando a idéia de que há, concomitantemente, efeitos de sentido contrário a essa relação causal.

Nesta possibilidade de interpretação da lógica do mercado, as alterações da tecnologia via pesquisa das empresas são relevantes. Seria possível observar que alterações na tecnologia utilizada pelas empresas promoveriam diferentes condutas como alterações nos custos, diferenciação dos produtos que, por sua vez, são características do

mercado. Desta forma, seria possível constatar que variações na conduta das empresas promovem alterações nas estruturas do mercado.

O que é relevante de se notar é que as possíveis reações dos preços e dos praticantes desse preço poderiam conduzir a variações no nível das barreiras à entrada de um mercado, sem que estas deixem de ser determinadas por condicionantes estruturais.

Há um forte receio das demais concorrentes, bem como dos consumidores, quanto à potencial capacidade das empresas de alterar seus preços. Do ponto de vista do mercado, receia-se que a possibilidade de uma empresa ampliar lucrativamente seus preços seja negativo ao sistema. Pois tal empresa poderia conseguir efetivar a ampliação de sua receita com a parte dos consumidores que aceitaria pagar o preço do produto mais alto. Assim, os consumidores acabariam sendo prejudicados por terem que se submeter a preços elevados.

Seria necessário observar atentamente a relação causal estrutura-conduta-desempenho envolvida e os possíveis *feed-backs* (efeitos no sentido contrário) gerados, para se observar qual seria sua capacidade de alterar o ambiente.

Uma outra análise levantada quanto à configuração do mercado e à capacidade de as empresas interagirem e alterarem o mesmo afirma existir uma ligação direta entre estrutura e desempenho (Bain, 1956), observando, assim, que variações na estrutura de mercado levariam a distintas performances no mercado.

A constante tendência à reestruturação industrial aumenta a concorrência e impõe novos desafios às empresas. A empresa passa a ser vista como individualmente insuficiente no que tange ao acesso à tecnologia, aos recursos naturais, aos recursos financeiros etc., aspecto este imposto pela nova realidade da economia mundial. As alianças

passam a significar um meio eficaz de “obter os recursos, a tecnologia, o acesso ao mercado ou outros pontos para atacar um líder da indústria” (Porter, 1985:292).

Argumenta-se que, no cenário recente de novas condições de concorrência, há um estado competitivo das empresas, ou seja, que as posições competitivas não são permanentes. Sendo assim, é necessário que a empresa esteja em constante revisão de suas estratégias para poder conseguir manter seu papel no mercado (Souza, 1995). É a constante ameaça de empresas potenciais entrantes que induz as empresas estabelecidas a um processo de aprendizagem da forma de concorrer e de como obter vantagens competitivas.

Na tentativa de responder ao aumento das incertezas vivenciadas pelas empresas, aumenta-se a inter-relação entre empresas. A tal ponto que se torna corriqueiro verificar a multiplicação de experiências bem-sucedidas de interação de empresas como meio da construção de vantagens competitivas.

Cabe destacar que é de interesse das grandes empresas investir na busca de formas de explorar os efeitos positivos das inter-relações, das sinergias derivadas, como estratégia para manter e ampliar suas posições competitivas (Souza, 1995) .

Baseado no texto de Porter (1985), algumas considerações ainda podem ser feitas no que tange às inter-relações entre unidades empresariais. Segundo o autor, há dois tipos de estratégias empresariais: a estratégia corporativa e a estratégia das unidades empresariais. A primeira abrange a composição de portfólios de uma unidade empresarial, enquanto a segunda expõe o curso das atividades de uma empresa em indústrias específicas.

De acordo com essa argumentação, o desenvolvimento em termos econômicos, tecnológicos e competitivos aumenta a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados (Porter, 1985), confirmando a assertiva de Souza (1995) acerca do ascendente comportamento de empresas que colocam a inter-relação entre empresas no centro de suas estratégias competitivas.

O foco das estratégias empresariais deixou de ser o crescimento para ser o desempenho, o que significa dizer que os esforços de gestão das empresas são voltados para a busca de vantagens competitivas. Tornando cada vez mais importante a coordenação de estratégias de unidades empresariais para a exploração de inter-relações.

A transformação tecnológica recente é apontada como incentivadora das inter-relações, por ser este o meio pelo qual a tecnologia pode ser mais facilmente obtida, reduzindo com isso as barreiras entre indústrias e conduzindo o comportamento das empresas em conjunto. “À medida que estas tecnologias são assimiladas em muitos produtos e processos de produção, as oportunidades para compartilhar o desenvolvimento de tecnologia, a aquisição e a fabricação de componentes estão aumentando” (Porter, 1985:303).

Ainda com relação à nova tecnologia, argumenta-se que ela “também vem possibilitando o compartilhamento de atividades entre linhas de unidades empresariais onde antes ele não era viável (...) a “automação flexível” está ampliando as possibilidades para o compartilhamento da fabricação de componentes em instalações de montagem entre unidades com produtos relacionados” (Porter, 1985:305).

Uma situação interessante a ser apontada é o caso de empresas que competem entre si em uma série de unidades empresariais, e que acabam se deparando com a necessidade de encarar seus concorrentes de um modo amplo, ou seja, além da unidade empresarial.

As inter-relações entre unidades empresariais consideradas possíveis abrangem ativos tangíveis e intangíveis de empresas dentro de uma mesma indústria, e entre concorrentes que competem em mais de uma indústria.

Quanto à primeira das inter-relações, verifica-se que a oportunidade de compartilhar atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas é muitas vezes buscada. Principalmente devido às tecnologias, aos canais e compradores comuns, bem como outros fatores. A vantagem competitiva se encerra aqui na possibilidade da inter-relação gerar diminuição de custo ou aumento da diferenciação. Um exemplo desta inter-relação é o caso em que há partilha de força de venda.

No que se refere aos intangíveis, como anteriormente, tais ativos são particularmente relevantes e atraentes por serem de difícil assimilação pelos concorrentes. As transferências de qualificação genérica ou de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes podem ser apontadas como exemplos de vantagens auferidas por esse tipo de inter-relação. De modo que a vantagem competitiva será alcançada se houver a redução do custo de atividade, ou se esta se tornar mais singular e superar o custo de transferência de *know-how*.

De uma maneira geral, quanto mais numeroso e complexa for a tecnologia necessária para produzir um produto particular e quanto

maior o número de produtos fornecidos pela empresa, mais complexa será sua estrutura organizacional.

Por fim, há a inter-relação entre concorrentes que comporta casos de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Ressaltando que, neste caso, os concorrentes acabam ligando indústrias em múltiplos pontos porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra.

3.1 Operações Intra-Empresas

Como bem afirma Porter (1985), em uma “indústria global”, em tese, uma empresa deve, de uma forma ou de outra, integrar suas atividades em base mundial, a fim de tirar proveito das interconexões entre países.

Sendo assim, o caráter mundializado da concorrência, que surge com a globalização, afeta a todas as empresas, pois exige delas uma estratégia mais detalhadamente elaborada, que promova ganhos de competitividade.

Neste contexto, é comum observarmos a existência de estruturas de oligopólio mundial, formadas por aquelas indústrias em que as quebras na cadeia mundial de dependência recíproca entre oligopólios deram lugar a uma situação na qual a interdependência (entre e intra-oligopólios) transcende tranqüilamente as fronteiras nacionais (Chesnais, 1996).

O que sugere que os interesses das empresas tendem a ser melhores servidos por uma estrutura multidivisional, ou seja, uma divisão hierárquica do trabalho baseada em seus produtos produzidos ou

as áreas geográficas servidas, mais do que a função propriamente dita da firma.

Uma multinacional é uma firma com multiatividade e geograficamente diversificada. A entrada de uma firma numa produção estrangeira impõe atitudes muito distintas, demandas na sua estrutura de organização e distribuição de suas responsabilidades de tomada de decisão.

A maneira pela qual as multinacionais coordenam suas atividades estrangeiras e nacionais de valores agregados e a determinação de qual atividade desenvolver e onde localizá-la, afeta crucialmente o *marketing* global e as estratégias de produção.

A habilidade das firmas de criar ou adquirir bens tecnológicos a um preço econômico é uma das vantagens competitivas - chave das multinacionais.

A maneira pela qual as multinacionais organizam a geração ou compra de tecnologia pode ser um ingrediente crucial em seu sucesso. Uma capacidade de compra tecnológica independente pode reduzir os custos de transação de lidar com fornecedores externos de tecnologia.

Embora possivelmente uma estratégia de menor risco, a conclusão das alianças colaborativas com outras empresas para financiar a união dos programas de P&D, ou manufaturar um escopo maior de produtos, pode requerer maior reestruturação interna.

É a habilidade das multinacionais atuais de organizar eficientemente a aquisição, adaptação, produção e uso de diferentes tipos de bens tecnológicos que promove a vantagem específica organizacional dessas empresas.

Como as empresas aumentaram seu escopo geográfico, a intensidade de valor agregado de seu envolvimento estrangeiro e a

produção em mais países, faz-se necessário mudar sua estrutura organizacional uma vez mais. A escolha irá depender da natureza do envolvimento externo da empresa, na extensão pela qual ela se adapta e integra estratégias, relacionando suas atividades domésticas e estrangeiras.

Quanto mais globalizada a empresa se torna em suas funções principais, maior é a sua propensão a adaptar-se a qualquer estrutura organizacional hierárquica.

Apesar de variar de acordo como o país, com o tipo de indústria e com as circunstâncias específicas, a tendência corrente parece ser em direção a uma maior divisão das tomadas de decisões globais entre os administradores de diferentes partes da organização multinacional.

Quanto mais especializada for a produção, e quanto maior for a “multinacionalidade” da companhia, maior a propensão a uma estrutura organizacional geograficamente baseada. Quando o papel das filiais estrangeiras no sucesso global da multinacional é grande, é mais provável que a tomada de decisão intra-firma se torne lateral e multidimensional (Dunning, 1992).

Se o objetivo da multinacional for o de alcançar flexibilidade operacional, a mentalidade da organização irá precisar mudar de uma forma baseada numa pirâmide de relacionamentos de controle vertical para uma forma baseada em uma rede de relações corporativas e laterais.

Como uma empresa avança, em geral, passando por vários estágios de “multinacionalização”, suas estruturas de organização precisam ser mudadas. Avanços tecnológicos, mudanças na economia internacional e no ambiente político levam ao reaparecimento do sistema de tomada de decisão existente.

A integração regional tem exigido do um maior acesso multidimensional para a criação e transferência de *cross-border* financeiro e informação de produção, da mesma maneira que o recurso usado.

Uma estrutura de organização multidivisional em forma de pirâmide, baseada no princípio da unidade de comando, pode ser o melhor para explorar a economia de governança comum. Faz-se necessário um sistema alternativo que permita uma melhor circulação da informação e de fluxos de tomada de decisão entre os administradores, responsáveis por um produto particular e de áreas geográficas específicas.

A forma *matrix* de organização é capaz de resolver alguns dos problemas. Isto se dá por meio do aumento da responsabilidade e poder de tomada de decisão da gerência do escritório de uma multinacional, ambos para coordenar suas atividades globais através das linhas de produto e fronteiras geográficas e para incentivar atividades de inovação.

A estrutura de Matrix cria seus próprios problemas organizacionais, porque ela cria redes de comunicação intra-empresa mais intensivas. Esses problemas são mais propensos a aumentar onde as filiais estrangeiras das multinacionais são as entidades mais fortes. Nestes casos, o escritório da gerência se torna menos um centro de controle e mais um meio através do qual as partes constituintes da organização defendem suas próprias vontades dentro do processo de decisão (Dunning, 1992).

Diferentes estruturas de organização serão requeridas para diferentes tipos de atividades multinacionais, e para multinacionais com diferentes combinações de recursos e competências. A estrutura

organizacional implementada pode afetar sua competitividade e seu impacto nas economias em que elas operem.

A escolha da estrutura organizacional irá também influenciar a resposta da multinacional às mudanças em seus ambientes doméstico e estrangeiro. O intuito de minimizar os custos de produção e de transação de uma tomada de decisão irá afetar a magnitude da tomada de decisão dentro da corporação e da forma organizacional de governança.

Quanto maiores forem os custos de integração, e menores forem os custos de organizar filiais individuais que encontrem suas metas em companhias similares, mais propensas serão as estruturas governamentais destas filiais a seguir os mesmos passos de uma firma local independente.

Em contraste, onde houver organização de subsidiárias como parte de economias de mercado de governança comum, a organização das subsidiárias será mais propensa a ser integradas dentro da organização das multinacionais como um todo.

Em mercados imperfeitos, uma firma pode procurar controlar ou possuir múltiplas atividades por três razões: acreditar que o *governance* é mais propenso a avançar suas metas do que se as atividades estivessem sobre propriedades distintas; perspectivas de redução dos custos de transação previstos, organizando a atividade de um modo a ganhar maiores vantagens em seus objetivos; aumentar os ganhos de economia nas atividades e controlar o uso feito da produção final.

Ao analisar mais detalhadamente as estratégias competitivas adotadas pelas empresas, verificou-se uma estratégia empresarial denominada Estratégia Horizontal. Tal estratégia consiste em um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais

distintas, mas inter-relacionadas, que propicia uma coordenação explícita entre unidades empresariais.

Assim, toma-se a Estratégia Corporativa como sendo mais do que a soma das estratégias das unidades empresariais individuais, baseando-se, portanto, na vantagem competitiva da empresa. De acordo com esta visão, sem uma estratégia horizontal não há base lógica para haver uma empresa diversificada e, neste caso, a empresa seria pouco mais do que apenas um fundo mútuo.

A escolha da estrutura organizacional irá depender da produção comparativa e do custo de transação envolvido. Diferenças nacionais e culturais tendem a ter um papel maior na influência da estrutura organizacional das multinacionais.

O êxito de uma empresa em auferir vantagens competitivas no mercado irá depender da capacidade da mesma em fazer uso de seus recursos intangíveis e adicionar a eles ativos tangíveis, tais como escala e escopo.

3.1.1 Economia de Escala

Segundo Porter (1980), existem três estratégias genéricas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada para auferir vantagens competitivas e superar os concorrentes em uma indústria.

Tais estratégias são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Afirma-se que, por vezes, a empresa pode optar por ter “mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível” (Porter, 1980:50).

A estratégia de liderança em custo aproxima-se daquilo que apontamos neste estudo como sendo economia de escala.

Economia de escala consiste em atingir liderança em custo em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais

orientadas para este objetivo básico (Porter, 1980:50). Ou ainda, obter reduções nos custos médio e marginal resultantes de maior tamanho de uma unidade de operação (Maital, 1996:111).

Para essa estratégia ser colocada em prática, exige-se da empresa a construção de instalações em escala eficiente, buscando permanentemente ter reduzido o custo unitário da produção e adicionalmente haver um esforço de redução do custo e das despesas gerais. O custo baixo é tido como núcleo principal da estratégia.

Vários fatores podem contribuir para o ganho em economia de escala: a capacidade de dividir as tarefas em outras cada vez menores; economias nas quantidades compradas de componentes e matérias-primas; entre outros.

Uma observação pertinente é aquela que associa economia de escala e barreira à entrada. Acredita-se que: “os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras à entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos” (Porter, 1980:50).

O que significa dizer que, quando empresas concorrem entre si e fazem uso de economia de escala para adquirir vantagens competitivas, elas acabam por limitar o acesso de potenciais entrantes. Isto porque somente aqueles que forem equiparados em termos de capacidade produtiva e custo unitário em relação às empresas estabelecidas representarão uma ameaça.

Ou seja, a economia de escala adotada como estratégia por uma empresa é relevante, pois tanto pode fornecer vantagens competitivas e superação dos concorrentes em uma mesma indústria, como lograr em proporcionar barreiras à entrada.

Atingir uma posição de custo total baixa adquirindo por estratégia de economia de escala exige um amplo e permanente investimento em P&D. De modo que as inovações que surjam possam vir a proporcionar tecnologias possíveis de serem implementadas na produção e com isso auferir ganhos de produtividade capazes de gerar quedas no custo unitário do bem.

São altos os custos que caem sobre uma empresa que procure preservar sua posição. É necessário haver constante reinvestimento em equipamento moderno, evitar a proliferação na linha de produtos e estar atento para os aperfeiçoamentos tecnológico do mercado. Para a obtenção de uma economia de escala é necessária uma atenção integral dentro e fora da empresa.

Aos seguintes riscos uma empresa que adota economia de escala está sujeita: mudança tecnológica que anule investimento ou aprendizado anterior; aprendizado de baixo custo para potenciais entrantes, por meio da imitação ou capacidade de investimento em instalações modernas; incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu mercado por se prender a análise de custo; aumento de custos que impliquem redução da capacidade da empresa manter o diferencial de preços suficientes para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

3.1.2 Economia de Escopo

Porter (1980) faz referência a uma segunda estratégia genérica amplamente praticada no mercado: a diferenciação, que neste estudo será focalizada na prática de economia de escopo.

Trata-se de uma estratégia empresarial que pretende diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo singular naquele mercado de atuação (no âmbito daquela indústria), que no caso poderia ampliar o escopo de produtos e atividades da empresa.

Economia de escopo são tidas, de uma maneira geral, como reduções nos custos médios e marginais resultantes da utilização de instalações e processos em uma única unidade de operação para produzir uma maior variedade de produtos e serviços (Maital, 1996:112).

A forma de se diferenciar pelo escopo é apontada por Porter como sendo parte do esforço estratégico de oferecer serviços sob encomenda, ampliando pois o leque de opções de produtos e serviços que o cliente pode escolher.

As empresas que adotam este tipo de estratégia geralmente acabam por criar uma vasta rede de revendedores, ampla disponibilidade de produtos a ser oferecidos, etc., tudo isto sem ignorar os custos que, porém, não são tidos como alvo estratégico primário (Porter 1980:52).

A necessidade de um concorrente superar a supremacia da empresa exige que ele também volte seus recursos para as diversas atividades da empresa e para a construção de um grande escopo de produtos, o que implica um custo muito grande. Isto posto, é coerente associar a estratégia do foco na ampliação do escopo de uma empresa a uma barreira à entrada de potenciais entrantes.

Diferenciação por economia de escopo também tem um efeito duplo sobre os consumidores, pois ao fornecer uma gama maior de opções, o produto final acaba sendo singular, quase que personalizado ao cliente, beneficiando-os e, ao mesmo tempo, tirando dele seu poder

de negociação. Isto porque “faltam alternativas comparáveis, sendo assim menos sensíveis aos preços” (Porter, 1980:52).

O principal risco envolvido na adoção e manutenção da estratégia de economia de escopo consiste na possibilidade de haver aumento dos custos à medida que a produção se torna cada vez mais diferenciada. Isto tornaria a produção onerosa demais e inacessível ao mercado consumidor. A tecnologia também é um fator relevante, pois a técnica produtiva adotada pode ser incondizente com a demanda pela produção. Assim, produtividade baixa diante de uma demanda alta leva a um aumento do custo unitário do bem.

Além disso, há o risco da produção especializada perder seu propósito, quer dizer, que o consumidor não considere mais relevante obter algo diferente e inovador e sim comum e barato.

Ainda há uma terceira estratégia genérica: o enfoque. Porém, esta não é uma estratégia muito condizente com grandes empresas e por isto não será abordada no estudo presente.

Para Porter, é pequena a possibilidade de uma empresa obter êxito ao se posicionar em uma situação intermediária, em que ela não focalize por completo seu enfoque em uma das três estratégias genéricas. A ela é quase garantida uma baixa rentabilidade pois, para o autor, a empresa estaria fadada a perder clientes de grandes volumes que exigem preços baixos, ou a renunciar seus lucros para colocar seus negócios fora do alcance das empresas de baixo custo. “A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação” (Porter, 1980:55).

Acrescenta-se a isso o fato de aparentemente haver um comportamento corrente das empresas que se encontram em

dificuldades de ficarem alternando, ao longo do tempo, sua estratégia genérica adotada. “Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca destas três estratégias, esta abordagem é quase sempre fadada ao fracasso” (Porter, 1980:56).

Um outro autor, Maital (1996), afirma que, dependendo da tecnologia empregada, da combinação inteligente dos empregados bem treinados, do uso de computadores e robôs bem programados, pode ser possível criar um produto totalmente específico ao gosto do cliente que não seja significativamente mais caro do que os modelos prontos e padronizados (Maital, 1996:110).

Maital (1996) ainda contribuiu para a discussão de economias de escala *versus* de escopo por afirmar que, ao contrário dos argumentos de Porter (1985), é possível haver uma combinação bem-sucedida das duas estratégias competitivas. Defendendo, portanto, a existência de mais uma estratégia: a economia de escala de produtos múltiplos, que se encerra na junção das duas forças separadas, a economia de escala de produtos únicos e a economia de escopo.

Acredita-se que existe no mercado um novo paradigma, a customização de massa, que se baseia na economia de custos apoiada na construção de um grande escopo de produtos com o mesmo conjunto básico de componentes (Maital, 1996:119).

Foi observado, também, que parte do aumento da customização de massa se deveu ao advento de novas tecnologias, além do fato de que exige o envolvimento de trabalhadores de produção e gerentes altamente qualificados (e economia de escopo mais do que de escala).

Adicionalmente, tem-se que a customização de massa vai além da proliferação do escopo, que muitas vezes cria uma gama de possibilidades que não são desejadas por ninguém, e que passa por

muitas etapas para produzir escopo desde que os clientes queiram comprar e estejam dispostos a pagar por isso. O que significa que o “escopo é orientado e baseado pelo impulso da demanda, implementado por um sistema de produção que torna possível a tradução dessa demanda muito rapidamente” (Maital, 1996:124).

Ou seja, é possível juntar a produção em massa (o baixo custo da unidade produzida) com a diversidade dos produtos a ser feitos, mas para isso há a necessidade de existir tecnologia e pessoal especializados e alocados otimamente a este fim.

3.2 OPERAÇÕES INTER-EMPRESAS

No contexto recente de abertura comercial e globalização, as práticas mais comuns de operações inter-empresas se dão entre empresas de nacionalidades distintas. As multinacionais podem exercer influência sobre a forma e o resultado das transações ocorridas entre elas e outras empresas.

Dentro do contexto de grupos e redes de atividades de valores agregados, as multinacionais podem se organizar de uma ampla variedade de modos e, assim, podem formar inúmeras relações com outras empresas localizadas fora do país de origem (Dunning, 1992).

“O caráter oligopolista da concorrência implica a dependência mútua de mercado, bem como a instituição de formas combinadas de cooperação e de concorrência entre “verdadeiros rivais” (...) a arena é mundial, é preciso, então, que também o sejam as estratégias dos rivais, bem como os modos de coordenação, controle e gestão aplicados dentro dos grupos” (Chesnais, 1996:117).

Dentre as diferenciações que promovem vantagens, pode-se citar: produtos diferenciados, capacidade singular de mobilidade de fatores e agentes, associação e alianças.

Acerca do provável êxito de uma inter-relação levar a uma diminuição de custos, Porter (1985:300) argumenta que “o compartilhamento (...) tem o potencial para reduzir o custo se o custo de uma atividade de valor for conduzida por economias de escala, aprendizagem, ou pelo padrão de utilização da capacidade (...) Ele também pode melhorar o padrão de utilização da capacidade de uma atividade se as unidades empresarias envolvidas utilizarem a atividade em momentos diferentes”.

No que tange às inter-relações entre unidades empresariais, há dois tipos de estratégias principais: a corporativa, que abrange a composição de portfólio de unidades empresariais, e a estratégia das unidades empresariais, que expõe o curso das atividades de uma empresa em indústrias específicas (Porter, 1985).

Nesta análise, a divisão dos negócios aparecem em Unidades Estratégicas de Negócio, onde há o planejamento das formas das empresas. No tocante às sinergias, acredita-se que seu fracasso nos anos 70 tenha sido causado pela incapacidade de compreensão e implementação desta estratégia competitiva pelas empresas.

Com relação ao período seguinte, “desenvolvimentos econômico, tecnológico e competitivo estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados” (Porter, 1985).

A partir dos anos 70, observou-se uma mudança de ênfase na estratégia competitiva das empresas, que deixa de colocar como eixo estratégico o crescimento e passa a dar ênfase ao desempenho e à

melhoria da vantagem competitiva, tornando-se cada vez mais importante a coordenação de estratégias de unidades empresariais para a exploração das inter-relações (Porter, 1985).

A transformação tecnológica está proliferando inter-relações o que facilita sua obtenção, derrubando barreiras técnicas entre indústrias e conduzindo-as em conjunto. Na medida em que estas tecnologias são assimiladas em produtos, as oportunidades para compartilhar o desenvolvimento de tecnologia, a aquisição e a fabricação de componentes estão aumentando.

De igual modo, a nova tecnologia vem possibilitando o compartilhamento de atividades entre linhas de unidades empresariais onde antes não era viável. Enquanto a automação flexível tem ampliado as possibilidades para o compartilhamento da fabricação de componentes e das instalações de montagem entre unidades com produtos relacionados.

Os principais custos de internalizar mercados de produtos intermediários são os custos adicionais de comunicação e organização envolvidos, os custos de produção adicionais e a incerteza envolta no comprometimento dos recursos adicionais e na capacidade requerida para experimentar as atividades de maior valor adicionado.

O sistema de informação é igualmente relevante na abertura de possibilidade para inter-relações. Com crescente capacidade de manipular dados em linha complexos, a tecnologia de informação proporciona o desenvolvimento de sistemas automatizados de processamento de pedidos e manuseio de materiais. É também capaz de reestruturar canais de distribuição e o processo de venda em indústria, bem como bancos e seguros, facilitando o compartilhamento. De modo que acaba por reduzir os custos da exploração das inter-relações.

Entende-se por “concorrentes em múltiplos pontos” empresas que competem entre si em uma série de unidades empresariais, implicando a necessidade de a empresa encarar seus concorrentes de um modo amplo, ou seja, além da unidade empresarial. O modo pelo qual as empresas modificaram sua estrutura organizacional nos últimos dez anos fez com que elas se tornassem mais propensas a agrupar negócios relacionados.

Existem diferentes tipos de inter-relações possíveis entre unidades empresariais (Porter, 1985). A primeira delas é a tangível, em que há oportunidade de as empresas compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido a tecnologias, canais e compradores comuns e a outros fatores.

Constata-se que, se a maioria das atividades de valor for compartilhada por duas unidades empresariais, elas não serão unidades estrategicamente distintas, sendo, portanto, uma unidade empresarial apenas.

Neste tipo de inter-relação, a vantagem competitiva será bem-sucedida se ela for capaz de reduzir custos ou aumentar a diferenciação. Um exemplo disso é a partilha de força de venda desde atividades primárias até as de apoio.

O segundo tipo é a intangível, em que há transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. Negócios que podem ser similares em termos genéricos: tipo de comprador, tipo de compra pelo comprador, tipo de processo de fabricação empregado, tipo de relação como o governo.

Neste caso, a vantagem competitiva será a via de transferência da qualificação genérica, ou de *know-how*, sobre o gerenciamento de um tipo de atividade particular de uma unidade empresarial a outro se

reduzir o custo da atividade, ou se torná-la mais singular e superar o custo de transferência de *know-how*.

O último tipo de inter-relação se dá entre concorrentes. Aqui há a presença de rivais que competem de fato, ou potencialmente, com uma empresa em mais de uma indústria. Os “concorrentes em múltiplos pontos” ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra. Os concorrentes em uma indústria quase sempre se expandem nas mesmas direções.

Há ainda a possibilidade de se verificar os três tipos de inter-relações entre unidades empresariais ocorrendo em conjunto.

Compartilhar uma atividade de valor geralmente leva a obtenção de uma vantagem de custo significativa, se um dos três eventos ocorrerem: se essa atividade for igual a uma fração significativa dos ativos ou custos operacionais; se o compartilhamento reduzir o custo da execução, acentuando a diferenciação; ou se o ato de compartilhar levar a um aumento significativo da atividade, ou diminuição do custo de a empresa ser singular.

Vantagem competitiva estaria, então, ligada à capacidade da empresa de promover aumento de sua diferenciação e redução de seus custos em comparação às demais.

Compartilhar envolverá custo quando houver um impacto material. As condições para que isso ocorra são: se as atividades de valor envolvidas forem uma porção significativa dos ativos ou dos custos operacionais, ou se forem sê-los no futuro.

“O compartilhamento tem o potencial para reduzir o custo se o custo de uma atividade de valor for conduzida por economias de escala, aprendizagem ou pelo padrão de utilização da capacidade. (...) Ele também pode melhorar o

padrão de utilização da capacidade de uma atividade se as unidades empresariais envolvidas utilizarem a atividade em momentos diferentes” (Porter, 1985:300).

Sendo assim, compartilhar atividades entre unidades empresariais é um substituto em potencial para a parcela de mercado em qualquer unidade. Se a escala, a aprendizagem ou o padrão de utilização não forem condutores importantes dos custos, o compartilhamento provavelmente elevará os custos, vindo a se tornar um problema.

Há duas maneiras que ligam o ato de compartilhar com a diferenciação, acentuando ou reduzindo o custo. Neste caso, o ato de compartilhar será considerado importante se conseguir afetar atividades de valor significantes para valor real ou para sinalizar valor. Ou, ainda, se reduzir o custo das formas caras de diferenciação, como rede extensiva de serviços de venda.

A singularidade irá aparecer diretamente caso a atividade compartilhada seja mais valiosa aos compradores por envolver mais de uma unidade empresarial. Como, por exemplo, se a venda de diversos produtos, através da mesma força de vendas, levar a uma maior conveniência ao comprador. Ou indiretamente, se ocorrer um aumento na escala ou no índice de aprendizagem em uma atividade.

A redução do custo de diferenciação ocorrerá via impacto sobre os condutores dos custos das atividades diferenciadoras. A vantagem do compartilhamento e a posição das unidades empresariais irão depender das diferenças nas escalas das unidades, com repercussão no aperfeiçoamento do custo (sua capacidade de reduzi-lo) ou na diferenciação via compartilhamento.

Raramente unidades maiores se entusiasmam por se inter-relacionar com menores. Já que uma inter-relação pode levar a uma

singularidade de maior valor para uma unidade e de menor valor para outra, é raro todas as unidades envolvidas considerarem a inter-relação igualmente vantajosa.

3.2.1 *Joint Ventures*

Joint venture são alianças de prazo longo em que duas ou mais entidades econômicas ganham uma proporção suficientemente grande da equidade do capital para dar a cada uma delas graus de controle ou influência sobre áreas de tomada de decisão.

Uma *Joint venture cross-border* é aquela em que entidades econômicas de pelo menos dois países são envolvidas. Quando uma das entidades ganha a maioria das ações, a entidade é capaz de controlar a tomada de decisão da aliança.

Na verdade, a capacidade de controle ou de influência exercida pelo proprietário majoritário pode fazer com que algo além do que investimento (custos de transação a ser incorridos, por exemplo) seja definido antes da decisão ser aceita pelos demais participantes.

Em outros casos, embora as multinacionais possam ser donas da maioria das ações de uma *Joint venture* estrangeira, ela pode escolher deixar as tomadas de decisão para a associação, incluindo todos os acionistas.

Uma *Joint venture* é vista por muitos como uma das melhores estratégias organizacionais e de propriedade *cross-border*. Sendo mais propensas a ocorrer quando cada participante traz para a organização (*venture*) um conjunto diferente e complementar de recursos e novas capacidades e mercados.

Nestas circunstâncias, os custos de transação envolvidos em uma propriedade e administração parcial da *Joint venture* são propensos a

ser menores do que aqueles correspondentes à propriedade e ao controle totais.

Algumas vezes tais *ventures* são usadas estrategicamente como uma maneira de entrada inicial em um mercado estrangeiro, ou como um meio de adquirir bens intangíveis ou conhecimento sobre as capacidades de fornecimento local e as condições do mercado.

O grau de integração de uma *Joint venture* dentro de uma ou outra estratégia ampla de seu parceiro pode afetar crucialmente as atitudes de cada parceiro nisso. No geral, uma *Joint venture* que inicia suas atividades fornecendo mercadorias e serviços ao mercado local tende a promover conflitos de interesse menores e menos sérios entre as partes do que aquelas que são parte de uma rede global de investidores estrangeiros.

Ainda há algumas evidências que sugerem que uma *Joint venture* envolvendo parceiros de tamanhos e importâncias semelhantes são menos propensas a ser bem-sucedidas do que aquelas envolvendo parceiros de diferentes tamanhos e significância.

Algumas *Joint ventures* são verticais e essencialmente repassam relações de subcontratos e licenças através da cadeia de valores adicionados de um produto particular.

Outras são horizontais ou laterais e são ajustadas primariamente a explorar as economias de escopo e de escala de pelo menos uma das partes investidoras sobre a cadeia de valor agregado.

Joint venture pode ser usada como uma entrada dentro de mercados não familiares e como um meio de adquirir ou monitorar novos desenvolvimentos tecnológicos e organizacionais.

Uma *Joint equity venture* é uma organização que tenta capturar os benefícios gerais da internalização do mercado para os direitos de

propriedade dos participantes e qualquer benefício específico associado a divisão da propriedade *joint*. Ao mesmo tempo em que torna possível expandir alguns custos de transação associados com a escala indivisível e economias de escopo (Dunning, 1992:239).

Há ainda muitos acordos inter-empresas e relações de cooperação que não envolvem equidade de capital. O largo número de relações deste gênero reflete a produção de um processo de barganha que envolve uma variedade de graus de comprometimento de recursos e riscos de divisão de responsabilidades separadas entre as partes.

Adicionalmente, acordos inter-empresas e relações de cooperação podem facilitar futuras operações de compra e venda, principalmente envolvendo relações ao longo da cadeia de valor adicionado, e particularmente entre empresas de diferentes nacionalidades.

Abrangem operações do tipo: compra no *open market*, acordos e licenças, franquias e contratos de administração como uma alternativa à integração vertical para frente ou venda no *open market*.

Cada um desses acordos pode envolver uma variedade de graus de cooperação entre as partes. Incluindo um conjunto cláusulas explicitadas e afirmadas para que os direitos e deveres sejam assinados, e os riscos, responsabilidades e retornos sejam divididos.

Existe uma vasta gama de tipos de acordos possíveis a ser firmados inter-empresas. Dentre eles, destacam-se os contratos de serviço de risco e os acordos de divisão de produção.

Porém, os acordos de cooperação para frente ou acordos de vendas são ainda mais numerosos e complexos. Os quatro principais tipos de acordo deste gênero são: *viz licensing, franchising, mangement e turnkey contract agreement* (Dunning, 1992:246).

Os acordos podem diferir em termos dos tipos de vantagem transferidas, na alocação dos direitos e responsabilidades entre o contratante e o contratado, o tempo do contrato e a natureza e distribuição dos benefícios conferidos por ele.

Em muitos aspectos, os custos e benefícios de coalizão *cross-border non-equity* são similares àqueles envolvidos em qualquer acordo de compra e venda assinado entre empresas no mesmo país. Entretanto, acordos internacionais freqüentemente expõem as partes a riscos políticos e econômicos adicionais, assim como a custos de transação de conclusão e monitoramento dos contratos onde os participantes operam em um ambiente muito diferente de negócios (Dunning, 1992:249).

Acordos de não equidade podem ser firmados entre empresas em diferentes estágios da mesma cadeia de valor agregado ou entre empresas produzindo em diferentes cadeias de valores agregados.

Um contratante pode identificar muitas razões pelas quais uma empresa pode desejar cooperar com outra para promover seus objetivos estratégicos.

Pode-se identificar quatro principais razões pelas quais vem ocorrendo um aumento na existência das alianças estratégicas de negócio (Dunning, 1992:250). A primeira é o aumento do custo das atividades de P&D nas indústrias avançadas tecnologicamente e as conseqüentes pressões da concorrência global que acabaram por forçar até as maiores multinacionais a buscar acordos de cooperação para as atividades inovadoras.

Outra razão que induz as empresas a construir alianças tecnológicas inclui a necessidade de essas acessarem ou monitorarem programas de complementaridade tecnológica, expandir capital de risco,

dividir incertezas de P&D e contrabalançar o encurtamento do ciclo de vida produtivo, bem como capturar conhecimento tácito dos parceiros, capacidades inovadoras ou competências organizacionais.

Empresas que se comprometam em formar alianças podem incorrer em vantagens competitivas originárias de economia de larga escala de produção, escopo, especialização e racionalização. Esses benefícios são particularmente propensos de ocorrer em setores onde a escala ótima da planta ou empresa é muito grande.

Empresas também podem, por meio de alianças estratégicas de negócio, cooptar ou contrabalançar as vantagens objetivas de competidores fadados a trabalhar contra seus interesses. Tais alianças podem igualmente ser reativas ou pró-ativas. Tendem a ocorrer principalmente em ocasiões em que se pretenda ganhar maiores acessos ao mercado do parceiro estrangeiro. É o que ocorre posterior à entrada da multinacional estrangeira em mercados nacionais. Ou, ainda, podem surgir como meio de reduzir os lucros e o *market share* de um concorrente comum aos parceiros.

Cada uma dessas razões dadas para o crescimento das alianças de negócios estratégicos encerram-se na necessidade de as empresas fazerem melhores usos das vantagens competitivas existentes, ganharem novas vantagens ou proteger/sustentar suas posições competitivas globais (Dunning, 1992:252).

A *joint venture* é defendida como sendo a solução para os altos níveis de incertezas sobre o comportamento das partes contratantes, quando os bens de uma ou das duas partes são especializados em transação, bem como quando os riscos da cooperação *joint* são superados pelos altos custos de produção ou aquisição de 100% de propriedade.

Segue-se que, se um posterior aumento relativo do risco ocorrer, as alianças de negócios estratégicos irão tender a ser a direção organizacional predileta para a exploração ou aquisição do tipo de vantagem competitiva específica que as empresas participantes acreditam ser as necessárias para sustentar ou avançar em suas competitividades (Dunning, 1992:253).

Por outro lado, as alianças estratégicas de negócio podem ser consideradas como um modo de quase-integração entre empresas, na medida em que o relacionamento estabelecido entre os participantes é tanto puramente contratual com o totalmente integrativo (Dunning, 1992:253).

Acordos horizontais, que são intencionalmente criados para promover a busca de produção segura, sustentar ou avançar nas vantagens competitivas globais das empresas, tendem a ser firmados entre empresas localizadas em países industriais avançados. Acordos que têm como intuito obter entrada no mercado estrangeiro ou explorar a viabilidade ou menores custos dos recursos naturais serão influenciados pelo semelhante fator trabalho em sua determinação do mercado ou *resource-seeking* de FDI.

Alguns autores apontam para o fato de que (Dunning, 1992:256) as alianças de estratégia de negócio mais bem-sucedidas são aquelas que ocorrem quando cada participante tem clara a sua intenção em relação ao outro; onde os parceiros aceitam que o relacionamento que envolve um envolve também um contínuo processo de aprendizagem; onde houve uma combinação entre a estrutura de governança das partes e a incumbência de aliança; onde as diferenças culturais são respeitadas e entendidas; e onde cada empresa participante é capaz de

balancear suas necessidades para uma estratégia focalizada, onde há múltiplos interesses envolvidos.

Adicionalmente, afirmam que as alianças bem-sucedidas são as que melhor administram um compromisso entre os ganhos a ser alcançados pela redução do capital de risco, oportunidade de internalização de habilidades, tarefas e parceria de aprendizado, acesso a competências complementares e informações sobre futuros industriais; por outro lado, devem permitir a reconciliação das diferenças entre estruturas organizacionais distintas, criação e apropriação de valor, trocas de padrões de aprendizado, e os custos de novas estruturas de dependência criados pela aliança.

3.2.2 Fusão

Nas últimas décadas, as principais inter-relações e negociações verificadas entre empresas concentram-se nas decisões quanto à busca de formas de exploração das sinergias (Souza, 1995).

A fusão é a forma mais corriqueira pela qual as sinergias se formam. Ela se distingue da aquisição por ser a união de duas ou mais empresas que acabam por formar uma única, criando uma empresa nova.

Uma fusão pode ocorrer entre empresas de distintos tamanhos que vêm em sua união a melhor forma de adquirirem vantagens no mercado. Sendo assim, por muitas lógicas estratégicas, costuma-se observar a fusão de uma grande empresa ou conglomerados com grupos menores.

As principais razões para isso podem estar associadas às operações de escopo, estratégias horizontais ou verticais, visando se diferenciar e auferir maiores fatias do mercado.

“A estratégia competitiva de fusão em uma de suas competências esteve ligada a uma forma de ampliar o core *business* da empresa, ou seja, promovendo ganhos de escopo” (Assumpção, 1999:30).

Um outro comentário tecido a este respeito refere-se à classificação da fusão como dois tipos de negócios. O primeiro é aquele em que a empresa nacional, percebendo que a abertura econômica a expôs a uma competição forte demais, decide buscar um sócio ou um parceiro estratégico em um outro país. Com isso, passará a contar com uma gestão mais profissional, com mais investimento e com mais tecnologia.

O segundo é o ganho de escala de produção. Com essa nova etapa do capitalismo de empresas realmente globais, o espaço para empresas nacionais é muito menor. Um bom exemplo disso são os fornecedores nacionais de autopeças que estão sendo obrigados a se unirem a grupos gigantescos, ou a trabalhar sob a forma de algum tipo de aliança (Lahòz, 1998).

É possível, portanto, associar a fusão como uma das principais estratégias competitivas de uma empresa ou conglomerado que atua em esfera global. Isto porque ela proporciona muitas vantagens em termos de conquista de mercados além da fronteira de origem. O que é essencial na atual conjuntura de concorrência global e ascensão de fluxos globais de pessoas, mercadorias e capital.

3.2.3 Aquisição

Como já afirmado, as fusões e aquisições constituem hoje o principal instrumento pelo qual as empresas transnacionais conseguem promover a penetração em novos mercados e consolidação de seu *market share* global.

A distinção entre fusões e aquisições segue os seguintes critérios: *fusão* é a junção de duas ou mais empresas em uma única empresa; *aquisição* é uma compra de participação acionária de uma dada empresa já existente, sem que isso implique, necessariamente, seu controle por meio da propriedade total das ações (Martins & Miranda).

Muitas vezes, as aquisições aparecem sob a forma de privatizações principalmente quando essas são feitas em mercado aberto. As aquisições ocorridas além da fronteira do país adentram ao território sob a forma de IDE. O que remete à constatação de que há uma inter-relação entre esses três eventos IDE, fusão e aquisição. Portanto, há casos em que se observa operações de fusão ou aquisição, ao mesmo tempo que uma operação de IDE.

3.2.4 Cartel

Os cartéis são vistos como um outro tipo de *cross-border* existente. Eles normalmente representam a colaboração de várias empresas produzindo produtos similares, que intencionalmente serviriam para por em prática um propósito específico.

Por vezes, o acordo é benigno como uma troca de patentes, *know-how* técnico e informação. Em outras ele é mais restritivo ou explorativo, como no caso com acordos sobre quotas de produção ou exportação, consulta ou propostas de contratos, manutenção de preços e esquemas de estabilização, etc.

O cartel tende a prosperar onde os produtos são homogêneos e sujeitos a padrões de demanda cíclicos, onde existem poucas economias de escala, onde a tecnologia é estática e onde os mercados internacionais são distorcidos estruturalmente. Em contraste, as atividades das multinacionais são mais pronunciadas em mercados livres

e crescentes, em setores dinâmicos e inovadores, ou aqueles em que os produzem produtos diferenciados pelas sua alta renda, e onde existem economias de mercado de governança comum (Dunning, 1992:256).

4. IMPLICAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS DE CORPORACÃO

Com o objetivo de buscar salientar que as práticas de estratégia corporativas podem vir a ser maléficas ao mercado e levar a um abuso do poder, faz-se necessária uma análise mais detalhada desta questão.

O aumento do investimento direto estrangeiro (IDE) e a disseminação das legislações de defesa da concorrência foram movimentos que ocorreram no Brasil e no mundo, principalmente nas duas últimas décadas do século XX. A ampla liberalização das políticas econômicas nacionais, via redução das barreiras tarifárias, da eliminação do tratamento discricionário do capital estrangeiro e da privatização de empresas estatais, contribuiu para a promoção de tais movimentos.

Duas visões são defendidas na tentativa de observar a correlação existente entre o grau de implementação de política de defesa da concorrência e o IDE. “Uma correlação negativa sugeriria que a política de defesa da concorrência possivelmente afugentaria o IDE, enquanto uma correlação positiva poderia significar que a defesa da concorrência serviria como fator de atração para o IDE” (Oliveira, 2001:119).

Com o objetivo de promover uma economia competitiva, faz-se necessário adotar política de defesa da concorrência em países em processo de liberalização. Isto porque é grande o risco de haver o desenvolvimento de estruturas anticompetitivas que exigiriam soluções custosas.

Ao mesmo tempo, argumenta-se que os órgãos de defesa da concorrência recém-estabelecidos, ou em fase de implementação, deveriam concentrar seus esforços em poucas tarefas para poder gradualmente expandir seu escopo de ação.

“Esse crescimento gradual do escopo da política de defesa da concorrência pode ser expresso como uma seqüência de estágios de desenvolvimento institucional” (Oliveria, 2001:120).

Os diferentes estágios seriam, então, organizados de acordo como o grau de dificuldade na avaliação do provável impacto líquido no bem-estar social de algumas práticas de mercado específicas.

Configuraria assim um processo gradual, em que, nos estágios iniciais, o esforço iria recair sobre o combate ao comportamento indiscutivelmente prejudicial ao mercado. Enquanto que, nos estágios mais avançados, estariam incluídas tarefas mais complexas, o que exigiria uma análise mais específica sobre os impactos líquidos no nível de bem-estar social de uma prática anticompetitiva.

Justamente com o objetivo de explorar esta relação é que se observou a correlação existente entre o fluxo de IDE e o nível de desenvolvimento institucional da defesa da concorrência, ao longo das diversas fases:

O estágio 1 abrange os países sem legislação de defesa da concorrência. No estágio 2, há três preocupações: que seja disseminado um paradigma competitivo, a repressão dos acordos horizontais e o esforço de obtenção de assistência técnica de organização multilateral; a repressão ao comportamento anticompetitivo refere-se à condenação daquelas práticas claramente anticompetitivas (como acordos de preços). No estágio 3, há o início do exame de acordos verticais e de controles de fusões e aquisições, o que requer uma análise cuidadosa do impacto líquido sobre o bem-estar social. No estágio 4, o controle de fusões e o monitoramento de acordos verticais estão amplamente implementados. No estágio 5, há o primeiro passo no estabelecimento de acordos institucionais. No estágio 6, os acordos de cooperação com

agências de regulação e com instituições estrangeiras de defesa da concorrência estão estabelecidos e funcionando. No estágio 7, a maturidade institucional é alcançada e a autoridade de defesa da concorrência também assume uma postura proativa na promoção da competição, efetuando exame concorrencial de nova legislação.

O tamanho relativo de cada nação em relação ao total dos IDE aplicados é um dado relevante para poder comparar diferentes países ou regiões.

Segundo os dados levantados, é possível dizer que parece haver uma relação pequena mas positiva entre as variáveis de desenvolvimento institucional das instituições de defesa da concorrência e o IDE.

No que diz respeito à necessidade da defesa da concorrência *vis-à-vis* o aumento das fusões por meio do influxo de IDE, questiona-se a aplicação de política de defesa da concorrência. Isto porque a idéia, apontada anteriormente, de que IDE estaria associado a efeitos sempre positivos na concorrência não é um consenso.

“Quando o investimento estrangeiro direto ocorre por meio de fusões e aquisições, pode-se argumentar que, de um lado, a capacidade produtiva não é aumentada e, de outro, que poderia haver um aumento na concentração do mercado” (Oliveira, 2001:124).

“Um exame de todas as fusões e aquisições analisadas pelo CADE, em 1999, sugere que boa parte do investimento estrangeiro direto no Brasil altera, potencialmente, a competição, e assim, mereceria exame por parte da autoridade de defesa da concorrência” (Oliveira, 2001:124).

“Estudos recentes da economia brasileira, utilizando dados setoriais, mostram que o IDE tem provocado impactos sobre a estrutura de mercado ” (Oliveira, 2001:125).

Os dados do conjunto de fusões e aquisições, envolvendo IDE, foi analisado pelo CADE e a amostra das operações foi dividida em categorias: empresas estrangeiras que tinham participação efetiva no mercado brasileiro por meio de exportações; empresas estrangeiras que participavam efetivamente do mercado via subsidiárias; empresas estrangeiras que eram competidores potenciais no mercado nacional; empresas brasileiras que não eram competidoras potenciais no mercado brasileiro antes de envolverem-se em um processo de fusões e aquisições e realizaram conglomeração.

Os três primeiros tipos são aqueles que podem interferir na competição como se refere o § 3 do art. 54 da Lei de Defesa da Concorrência brasileira. Um impacto negativo de menor dimensão sobre a concorrência só seria verificado no quarto tipo de transação (o conglomerado envolvendo empresa brasileira).

A maioria das fusões e aquisições envolvendo investimento estrangeiros direto efetivamente causa efeitos potenciais sobre a concorrência, justificando a necessidade do controle de fusões e aquisições.

Em complementaridade, foram analisadas as operações de acordo com sua dimensão global ou nacional, entendendo como globais aquelas transações cuja motivação tenha sido a de realizar uma reestruturação internacional de um grupo privado.

“Dos 184 casos de fusões e aquisições envolvendo investimento estrangeiros direto, 27% são resultantes de transações globais”

(Oliveira, 2001:126). Confirmando a importância da cooperação entre agências de diferentes jurisdições.

“A defesa da concorrência não virá naturalmente como uma preocupação posterior à liberalização, mas como um de seus elementos catalisadores, sem o qual se torna difícil a integração no plano internacional” (Oliveira, 2001:126).

Cabe ao direito antitruste fazer uma distinção entre as boas concentrações, úteis para o sistema e socialmente adequadas, e as concentrações perniciosas, para julgar a necessidade de intervenção no mercado.

“A Lei Brasileira nº 8.884 de 1994 estabeleceu que os atos, independentemente de sua forma, que possam limitar a concorrência, sobretudo no que diz respeito à dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, estão sujeitos à apreciação pelo CADE. O § 3º do art. 54 completa essa disposição, enumerando, de forma exemplificativa, algumas das operações de concentração econômica” (Fonseca, 1997:103).

Do ângulo socioeconômico, indaga-se que benefícios ou prejuízos podem as concentrações empresariais trazer ao consumidor e ao mercado. “Sob o aspecto de proteção dos sócios minoritários, tais concentrações podem, em termos econômicos, significar anulação de sua participação societária. (...) Como a questão não é só macroeconômica, constitui matéria de direito comercial a proteção aos sócios minoritários e aos credores” (Fonseca, 1997:17).

O direito antitruste integra o direito concorrencial, cuja função é “proteger a liberdade e honestidade no exercício da atividade econômica, levando em conta o interesse da coletividade, dos

concorrentes e dos demais participantes do mercado” (Fonseca, 1997: 18).

A Constituição Nacional de 1988, ao adotar como princípio a livre iniciativa e a livre concorrência, tem como comando tanto a repressão ao abuso do poder econômico na forma de domínio de mercado, como a eliminação da concorrência e o aumento arbitrário de lucros.

As leis editadas para disciplinar a concorrência devem tutelar a entrada de novas empresas no mercado (livre iniciativa), bem como proteger a liberdade de fixação de preços de produtos e serviços (concorrência).

A partir do momento em que se reconhece que nem todo ajuste ou concentração são anticoncorrenciais, e ainda que o sejam podem ser admitidos, cada situação concreta merece exame, afim de se avaliar as vantagens e as desvantagens de tal ato ou prática.

Constituem funções do direito antitruste brasileiro, dentre alguns outros países (EUA, UK, França, Itália), tutelar a concorrência e instrumentar, em maior ou menor grau, políticas econômicas.

“A configuração do arcabouço administrativo brasileiro distingue-se pela existência de órgão judiciaste (CADE) e de órgão político, a Secretaria de Direito Econômico (SDE). (...) Cabe à SDE instaurar processos administrativos e instruí-los para julgamento pelo CADE” (Fonseca, 1997:56).

O poder da SDE de requisitar informações de entidades privadas não chega a ofender a Constituição, desde que seja cuidada a apuração de um caso específico e, sobretudo, que seja mantido o sigilo legal.

Compete “ao CADE autorizar atos ou práticas restritivas da concorrência, desde que tenham por escopo aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de bens ou serviço, promover eficiência e

desenvolvimento tecnológico ou econômico” (site do CADE). Sendo assim, o que limita fundamentalmente a atuação do CADE é a preservação da concorrência.

As decisões do CADE que, eventualmente, forem manifestadas contrárias ao interesse do consumidor podem ser anuladas pelo Judiciário. O Judiciário deverá, acima de tudo, “ser parcimonioso na concessão de liminares suspensivas das decisões do CADE, a fim de não privar o direito antitruste de efetividade” (Fonseca, 1997:58).

“A atuação do CADE e da SDE traduz, numa visão moderna de processo, conciliação de forma de manifestação da vontade do Estado com a participação dos interessados. O que distingue, entretanto, a matéria, é o caráter eminentemente econômico” (Fonseca, 1997:61).

É indispensável ao estudo detalhado dos diversos casos analisados pelo CADE a análise do mercado relevante em que ocorreu a prática restritiva, onde atuariam as empresas que estariam sendo prejudicadas no processo de concorrência.

O CADE, por força da lei antitruste brasileira, tem poderes para aplicar multas aos infratores de suas decisões e o valor dessas multas é relativamente alto.

Quanto à postura adotada pelo Estado em relação às concentrações comerciais ocorridas ao longo dos anos, pode-se notar que o governo até incentivou fusões, as incorporações e a abertura de capital das empresas, apoiado na idéia de que empresas de grande porte gerariam economia de escala com benefícios para a competição nacional e internacional (Fonseca, 1997:85).

Uma outra técnica importante adotada pelo CADE é a imposição de condições para tornar uma operação de concentração empresarial mais ajustada ao regime de concorrência.

As condições exigidas no Brasil são as seguintes (Fonseca, 1997:80-81):

1. remessa, pelos consulentes, de relatórios semestrais, pelo prazo mínimo de dois anos, ao SDE, para acompanhamento dos atos;
2. manutenção das linhas de produção e das marcas existentes, bem como da diversidade dos produtos à disposição dos consumidores finais;
3. manutenção dos níveis de emprego;
4. garantia do pleno e regular abastecimento do mercado;
5. investimentos tecnológicos para aperfeiçoamento dos níveis de eficiência industrial;
6. implementação de programa de exportação em face do aumento da capacidade de produção;
7. divisão eqüitativa dos benefícios decorrentes da aquisição entre os adquirentes e consumidores finais.

A lei brasileira recorreu à técnica de submeter os atos, sob qualquer forma manifestados, à apreciação do CADE. O § 3º do art. 54 da Lei nº 8.884 abrange atos que visem a qualquer forma de concentração, ou seja, é uma cláusula geral.

Quanto às formas de concentração, o texto afirma que, embora a Lei nº 6.404/76 distinga fusão de incorporação, acredita-se que na prática, incorporação não deixa de ser uma fusão por absorção. A operação da fusão acaba se distinguindo por ser: “a criação da nova sociedade pela aglutinação de duas ou mais sociedades, que podem ter ou não a mesma forma” (Fonseca, 1997:85).

A participação societária é vista como a forma mais ordinária de concentração, e é mencionada no § 3º do art 54 da Lei Brasileira nº

8.884 como “qualquer forma de agrupamento societário” (Fonseca, 1997:86).

“Para efeito concorrencial, entretanto, não é qualquer participação que se mostra relevante. Estão, assim, fora as participações com finalidade de garantia de crédito. O mesmo se aplica à aquisição de ações, por instituições financeiras, para revenda, desde que não seja exercido direito de voto” (Fonseca, 1997:87).

O consórcio e a *joint venture* são outras formas observadas de instrumentar concentração empresarial. O consórcio foi percebido como capaz de ser instrumentalizado não só pelo contrato típico, como também por outras espécies contratuais, inclusive societárias.

Do ângulo do direito antitruste, o consórcio deve, quando resultar em coordenação de concorrência quanto a preço, quantidade produzida e divisão de mercado, sujeitar-se ao controle dos acordos e ajustes. Por outro lado, o consórcio pode significar concentração empresarial.

“A quota de participação no mercado e o faturamento constituem os únicos critérios quantitativos do direito brasileiro. Merece, desde logo, censura o estabelecimento do percentual de 30% de participação no mercado (...) a Medida Provisória posterior reduziu esse percentual para 20%” (Fonseca, 1997:105).

O órgão antitruste brasileiro, o CADE, dispõe de competência para autorizar atos anticoncorrenciais. Entretanto, os termos legais dessa atribuição são considerados vagos, pois dependem do exame de variáveis econômicas.

No contexto do interesse da economia nacional, devem ser analisados “os aspectos de aumento de produtividade, melhoria da qualidade de bens ou serviços, bem como a eficiência e o desenvolvimento tecnológico ou econômico” (Fonseca, 1997:163).

O CADE impõe, preliminarmente, exaustiva pesquisa de mercado, às partes envolvidas, além das informações sobre sua atividade, elas devem fornecer dados sobre os concorrentes e sobre o mercado. Ou seja, as partes envolvidas devem realizar, na verdade, um estudo das condições de mercado.

Ainda com relação à defesa da concorrência, Gesner Oliveira, ex-presidente do CADE, afirma em entrevista recente, que a função do direito econômico consiste em tratar do bem comum. Ou seja, que seu foco “não está na indenização que a empresa vai receber em caso de ato ilícito de concorrência” (PEGN, dez.2001:12), e sim na preocupação do que é feito ao mercado, em defender seu funcionamento.

O pequeno empresário, dentro deste contexto, é visto por Gesner como um ponto de interesse do CADE, e que sua obrigação está em zelar por sua defesa, em ser imparcial e impor limites às práticas de disputa do mercado.

Um problema apontado por Gesner em relação às práticas do CADE, está ligado ao tempo de duração de um processo: “Eu já vi processos que demoram de dois a três anos. É muito tempo para uma empresa que está sofrendo com a concorrência desleal. Quando o processo acaba, ela também já acabou” (PEGN, dez.2001:13).

5. CONCLUSÃO

A tendência de as empresas adotarem estratégias corporativas como forma de auferir vantagens competitivas é amplamente verificada no âmbito internacional e, por extensão, no Brasil.

As empresas aqui instaladas acabam por desenvolver formas de interação e integração com as demais empresas de uma mesma indústria em resposta a pressões geradas pela globalização, em que o acirramento da concorrência acaba por impor às empresas se ligarem em associações e alianças.

A ampliação do mercado doméstico e a reestruturação industrial, promovidas pela estabilização e pela abertura comercial e financeira nos anos 90, estariam induzindo investimentos capazes de impulsionar um novo ciclo de crescimento. Embora o início da expansão esteja associado ao surgimento de desequilíbrios externos, estes são tidos como transitórios (Laplane & Sarti, 1997:143).

O capital estrangeiro desempenha papel crucial na nova fase de expansão do mercado nacional: financia o crescimento e os desequilíbrios externos transitórios; participa ativamente na reestruturação industrial, fornecendo recursos tecnológicos para a modernização organizacional e produtiva; e garante acesso a canais de comércio internacional.

A estabilização econômica a partir de 1994 pode ser vista como possível devido aos processos de abertura comercial e de valorização cambial, contribuindo para um estrutura de menor proteção ao mercado doméstico e promovendo uma crescente pressão das importações sobre o *market share* e as margens de lucro dos produtos domésticos.

Não há dúvidas de que a globalização da economia tenha ensejado uma concentração cada vez maior no campo empresarial. “A necessidade de maiores recursos financeiros e tecnológicos, a presença da empresa multinacional em vários países, o grande esforço que deve ser feito no campo da pesquisa são fatores que ensejam cada vez mais a fusão ou a colaboração das sociedades comerciais”, como foi observado por Laplane & Sarti (1997:12).

As novas parcerias que se impõem aparecem sob diversas formas: associações entre empresas, que antes eram concorrentes; fusões para atender às necessárias dimensões estabelecidas pelo mercado; colaboração entre o Poder Público e as concessionárias, etc.

No Brasil, a grande entrada de IDE, principalmente nos anos 90, se deu sob a forma de fusão e aquisição de empresas.

“Segundo a UNCTAD, entre 1993 e 1998, as transações transfronteiriças de fusões e aquisições mundiais representaram, em média, 76,4% do total dos fluxos de Investimento Direto Estrangeiro” (Miranda & Martins, 2000:67).

A prática corrente de fusões e aquisições ocorrem sobretudo devido à motivação auferida pelo elevado nível de liquidez de alguns grandes bancos e empresas transnacionais.

As pressões estratégicas das concorrentes via globalização da produção e finanças incentivaram ainda mais a prática de fusões e aquisições por todo o mundo.

A importância da participação das privatizações no movimento geral de fusões e aquisições no Brasil também foi evidente, gerando mais de 65,1% do total dos IDE que adentraram ao país após o ano de 1996, e correspondendo a 75% das aquisições efetuadas aqui (Miranda & Martins, 2000:69).

Algumas críticas ainda podem ser lembradas aqui quanto à entrada de IDE no país por meio de F&A. Foi possível observar que além da capacidade produtiva não ter sido aumentada no montante que se previa, ela poderia levar a um aumento na concentração do mercado. Quanto a essa concentração, aponta-se para o fato de que sua prática excessiva possa levar a prejudicar o mercado.

Sendo assim, é necessário que se analise atentamente a relação causal entre a estrutura da empresa, as estratégias por ela adotadas, seu comportamento no mercado e os possíveis *feed-backs* negativos gerados para poder ser observada qual a capacidade da empresa de alterar negativamente o ambiente.

No caso do Brasil, existe um órgão, uma autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal, chamado CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que intervém no mercado e atua no sentido de limitar as ações de empresas relevantes no processo de determinação de preços, e em defesa do bom funcionamento do mercado. Entre outras atribuições, ao CADE cabe zelar pela livre concorrência, difundir a cultura da concorrência por meio de esclarecimentos ao público sobre as formas de infração à ordem econômica e decidir questões relativas às mesmas infrações. As atribuições da agência estendem-se a todo território nacional.

A estratégia de associação e alianças, portanto, pode ser considerada bem-sucedida em promover ganhos de competitividade às empresas que concorrem em escala global, mas, quanto à repercussão interna, faz-se necessário que permanentemente seja revista e reavaliada sua conduta.

6. BIBLIOGRAFIA

ASSUMPTÃO, Silvana (1998) “Vendidos”. *Carta Capital*. Jul:28-34.

BAIN, Joe S. (1956) *“Barriers to New Competition”*. Cambridge: Harvard University Press.

BARROS, José & **GOLDENSTEIN**, Lídia (1997) “Avaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro”. *Revista de Economia Política*, vol. 17, nº 2, abr-jun.

CHESNAIS, François (1996) *“A Mundialização do Capital”*. São Paulo: Xamã.

DUNNING, John H. (1992) *“Multinational Enterprises and the Global Economy”*. Inglaterra: Addeson – Wesley Publishing Company.

FONSECA, Júlio B. (1997) *“Direito Antitruste e Regime das Concentrações Empresariais”*. São Paulo: Ed. Atlas.

FONTELELE, A. M. C. (1995) *“Progresso e Método na História das Teorias da Organização Industrial”*. Tese de doutorado. São Paulo: USP.

LAHÓZ, André (1998) “Bem-vindos Forasteiros”. *Exame Melhores e Maiores*. Jul.

LAPLANE, Mariano & SARTI, Fernando (1997) "Investimento Direto Estrangeiro e a retomada do crescimento sustentado nos anos 90". *Economia e Sociedade* nº 8. Jun.

MAITAL, Shlomo (1996) "*Economia para Executivos: dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes*". Rio de Janeiro:Ed. Campus.

MIRANDA, José C. & MARTINS, Luciano (2000) "Fusões e Aquisições de empresas no Brasil". *Economia e Sociedade*. Campinas: n.14, jun:67-89.

OLIVEIRA, Gesner (2001) "*Concorrência Panorama no Brasil e no Mundo*". São Paulo:Ed. Saraiva.

PENROSE, Edith T. (1952) "*Teoría del Crecimiento de la Empresa*".

PORTER, Michael E. (1980) "*Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*". Rio de Janeiro:Ed. Campus.

PORTER, Michael E (1985) "*Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*". Rio de Janeiro:Ed. Campus.

POSSAS, Sílvia (1989) *"Concorrência e Competitividade"- notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Tese de doutorado.

SILOS-LABINI, P. (1983) *"Oligopólio e progresso técnico"*. São Paulo:Abril Cultural.

SOUZA, M^a Carolina de A. (1995) *" Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial"*. Brasília:Sebrae.

"CAPITALISMO" *Carta Capital*. Jul 2000:28-29.

Entrevista: Gesner Oliveira. PEGN - Pequenas Empresas Grandes Negócios. Ano XIII, nº 155, dez 2001:12 e 13.

www.cade.com.br - Site oficial do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

www.mj.gov.br- Site oficial do Ministério da Justiça.