

**PERSPECTIVAS DE CONCENTRAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA  
NO BRASIL**

**Relatório Final da Pesquisa  
para o  
Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)  
do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
(CNPq)**

Leonardo Felisoni

**Agosto de 2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de aproveitar este espaço para agradecer todos que colaboraram direta e indiretamente para a elaboração desta pesquisa. Fico imensamente grato ao NPP da EAESP-FGV, que apoiou este trabalho e nos forneceu a base necessária para elaborarmos este estudo acadêmico. Agradeço também o Professor Fábio L. Mariotto que me orientou durante este último ano, bem como os demais colegas, Sr. Luiz Brito e Fábio Hideki Ano, que colaboraram com o grupo de estudos sobre estratégia automobilística montado no final do ano passado.

Agradeço a grande ajuda fornecida pelo Dr. Rodrigo Carneiro, sócio do Pinheiro Neto Advogados e responsável pela área de antitruste, pelo auxílio na compreensão do mercado de fusões & aquisições e pela forma extremamente elucidativa que apresentou alguns pontos novos para o meu estudo. Complementarmente, não posso deixar de expressar minha gratidão pelo Sr. Shih Swee, gerente executivo de Planejamento estratégico da Volkswagen do Brasil, que nos ajudou a enxergar a realidade do mercado nacional de veículos e algumas de suas tendências para o futuro.

Fico muito grato pela ajuda que recebi de todos que me acompanharam nessa empreitada. Agradeço a minha família, com ênfase para a minha mãe e meus avós maternos, que sempre me ajudaram e me incentivaram nos grandes desafios da minha vida. Por fim, mas não menos importante, um agradecimento muito especial à Michelle M. Machado que colaborou muito comigo, me apoiando em todos os instantes, sobretudo nos momentos mais difíceis, demonstrando seu companheirismo e compreensão.

Muito obrigado a todos.

## Sumário

<b>1. Resumo</b>	<b>3</b>
<b>2. Introdução</b>	<b>5</b>
<b>3. Objetivos do Projeto</b>	<b>6</b>
3.1. Metodologia utilizada	7
<b>4. Justificativa da Pesquisa</b>	<b>9</b>
<b>5. O que são Fusões e Aquisições</b>	<b>13</b>
<b>6. Análise dos benefícios econômicos de uma concentração empresarial:</b>	<b>18</b>
6.1. Ganhos de Escala e Escopo	19
6.2. Ampliação de mercados por meio de concentração	22
<b>7. Análise da Estrutura de Defesa da Concorrência no Brasil:</b>	<b>25</b>
7.1. Autoridades Competentes	26
7.2. Forma de Análise de Atos de Concentração (AC)	28
7.3. Como a Lei interfere na estratégia empresarial?	30
7.4. O caso Volvo / Scania na Suécia (A fusão que foi proibida pela Agência Antitruste Local)	37
<b>8. O mercado de fusões e aquisições</b>	<b>40</b>
8.1. Resultados Recentes	41
8.2. Perspectivas futuras	46
<b>9. O insucesso nas fusões e aquisições (Razões pelas quais algumas fusões e aquisições não geram benefícios)</b>	<b>51</b>
<b>10. Estudo das Estratégias das Montadoras (Relatórios)</b>	<b>58</b>
10.1. General Motors	59
10.2. Toyota	62
10.3. Volkswagen	65
10.4. Daimler-Chrysler	69
10.5. Renault-Nissan	74

<b>11. Resultados da pesquisa:</b>	<b>79</b>
11.1. Por que as grandes montadoras estão se concentrando?	79
11.2. Quais têm sido os métodos usados pelas empresas globais para aumentar sua participação no mercado mundial?	80
11.3. Quais têm sido as estratégias globais típicas das empresas do ramo?	80
11.4. Quais têm sido as estratégias locais das empresas globais instaladas no Brasil?	81
11.5. Que ligações podem ser detectadas entre as estratégias globais dos grupos e suas estratégias locais no Brasil?	82
11.6. Por que, aparentemente, não está ocorrendo concentração nesse ramo no Brasil?	83
<b>12. Conclusões da Pesquisa</b>	<b>86</b>
<b>13. Bibliografia</b>	<b>91</b>
<b>14. Anexo I</b>	<b>97</b>



## **PERSPECTIVAS DE CONCENTRAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL**

### **1. RESUMO**

Esta pesquisa destina-se a análise do fenômeno das fusões e aquisições na indústria automobilística mundial e suas repercussões na concentração do ramo no Brasil. A indústria automobilística global está sofrendo pressões para se consolidar. No âmbito global, percebemos um grande processo de concentração dos grupos produtores de veículos automotores. Paradoxalmente, verificamos atualmente no Brasil uma sensível “desconcentração” nesse ramo, haja vista a entrada no mercado de novos participantes internacionais (“newcomers”). Ao que tudo indica, a entrada de novos players no mercado nacional não são explicáveis como estratégias estritamente locais dos grupos, mas sim como parte de estratégias globais que envolvem posicionamento geográfico estratégico e interação entre as várias estratégias regionais. O presente estudo pretende analisar este fenômeno e explicar esse aparente paradoxo.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Indústria Automobilística, Brasil, Concorrência global, Concentração industrial, Fusões e Aquisições.

### **ABSTRACT**

This research will be devoted to the analysis of the phenomenon of merger and acquisitions in the world car industry and its repercussions on the concentration of the industry in Brazil. The world car industry is under pressure to consolidate; on the global scene, there is a long process of concentration under way. Paradoxically, an appreciable dispersion of the industry is observable in Brazil, with the entry into the market of new international participants. To all evidence, these entries cannot be explained as strictly local strategies of the groups, but must instead be seen as part of global strategies that involve strategic geographic positioning and interaction among the various

regional strategies. The study proposed here is aimed at the study of this phenomenon and the explanation of this apparent paradox.

**KEY WORDS**

Automotive industry, Brazil, Global competition, Industry concentration, Merger and Acquisitions.

## **2. INTRODUÇÃO**

No atual processo de globalização das economias mundiais, observamos que em praticamente todos os ramos de atividade existem tendências à concentração das empresas. O setor automobilístico segue esta lógica de mercado. Podemos fazer tal afirmação dada a observação de uma forte relação entre os agentes econômicos principais, em âmbito mundial, que sobretudo nos últimos anos, promoveram um ciclo de grandes fusões, incorporações e joint-ventures ao redor do globo.

Contudo, verificamos que o mesmo não vem ocorrendo quando estudamos a conjuntura da indústria automobilística brasileira. Pelo contrário, o que percebemos é uma crescente “fragmentação” desse setor, na medida que cada vez mais marcas entram no mercado nacional e realizam novos investimentos no país. Este estudo é dedicado à análise e explicação dessa contradição.

### 3. OBJETIVO DO PROJETO

O estudo aqui proposto pretende estudar a evolução do processo de concentração-desconcentração e cooperação da oferta na indústria automobilística brasileira e, em particular, explicar o aparente paradoxo do mercado brasileiro estar se "desconcentrando", enquanto a indústria automobilística global está sofrendo enorme pressão no sentido de concentrar-se, isto é, reduzir o número de players.

A pesquisa visa não só o levantamento de informações factuais desses fenômenos, mas também aventar interpretações plausíveis do ponto de vista econômico. A obtenção de declarações explícitas das estratégias dessas grandes empresas é notoriamente difícil, quando não impossível, de forma que o estudo se limitará a examinar o comportamento manifesto das empresas no mercado e inferir as estratégias a partir desse comportamento como mencionamos no item 10 deste Relatório.

Como se trata de um estudo exploratório, não se estará testando hipóteses já formuladas. O nosso objetivo é criar hipóteses plausíveis para responder a um pequeno número de perguntas. As hipóteses que forem formuladas para responde-las poderão, numa pesquisa futura, ser objeto de testes empíricos.

Basicamente, o que pretendemos é responder, ou ao menos encaminhar o pensamento em uma certa linha lógica de raciocínio que possa responder, as seguintes questões:

- Por que a indústria automobilística mundial está se concentrando? Quais forças impelem a concentração e quais forças as inibem?
- Quais têm sido os métodos usados pelas empresas globais para aumentar sua participação no mercado mundial?
- Quais têm sido as estratégias globais típicas das empresas do ramo?
- Quais têm sido as estratégias locais das empresas globais no Brasil?
- Que ligações podem ser detectadas entre as estratégias globais dos grupos e as suas estratégias locais no Brasil?

- Por que, aparentemente, não está ocorrendo concentração nesse ramo no Brasil?
- O esclarecimento destas indagações trará benefícios tanto para a compreensão da dinâmica de investimentos no setor no Brasil e dos seus possíveis desdobramentos futuros, como também para uma avaliação da utilidade dos conceitos teóricos citados acima.

### 3.1 Metodologia utilizada:

A pesquisa se iniciou com um amplo levantamento de informações factuais sobre o assunto. Essas informações foram obtidas principalmente de dados secundários, já publicados. Era de se esperar que a explicitação de estratégias empresariais através de entrevistas com executivos das empresas fosse bastante difícil, uma vez que esse tema é sigiloso, exatamente por razões estratégicas. Não obstante conseguimos entrevistar o gerente executivo de Planejamento Estratégico da Volkswagen do Brasil, que nos auxiliou muito expondo alguns pontos bastante interessantes da indústria automobilística brasileira. Além disso, conseguimos entrevistar um dos sócios do Pinheiro Neto Advogados, responsável pela área de antitruste, que também contribuiu de forma significativa para esta pesquisa. Contudo, na maioria dos casos tivemos que inferir as informações, com base em observação do que as empresas e grupos vinham fazendo. Isto pode ser acompanhado por dados secundários.

Quatro fontes principais de documentos que foram utilizadas:

1. A Internet
2. Material disponível na Biblioteca da EAESP
3. Material obtido via serviços oferecidos pela Biblioteca (inclusive empréstimos de outras bibliotecas e aquisições);
4. Serviços comerciais de clipping<sup>1</sup> eletrônico, na medida do possível.

---

<sup>1</sup> Website: AESetorial ([www.aesetorial.com.br](http://www.aesetorial.com.br))

A etapa final foi a sistematização das informações, conferência com as perguntas de pesquisa colocadas, discussão das hipóteses formuladas e elaboração das conclusões, que resultou neste trabalho em forma final.

#### **4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

O Setor automobilístico é o alvo de nossa pesquisa devido à importância que o automóvel representa. Não podemos deixar de considerar o fato de que a indústria automobilística foi o berço de grandes idéias de aprimoramento industrial do século XX. O modelo de produção fordista e toyotista que predominam hoje na estrutura da grande maioria das indústrias surgiram na indústria automobilística e hoje são utilizados em praticamente todos os tipos de indústria. Além das inovações que a indústria automobilística proporcionou e continua proporcionando, devemos atentar para o fato de que este setor concentra uma significativa parcela da economia não só do nosso país, mas do mundo como um todo.

No Brasil o referido setor concentra significativa parcela da oferta de empregos existentes, é responsável por um montante considerável do Produto Interno Bruto nacional, responde por uma significativa parcela das divisas geradas com exportações e é um dos grandes responsáveis pela arrecadação tributária do nosso governo, conforme veremos a seguir.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2002), a indústria automobilística vem empregando ao longo dos 10 últimos anos uma média de 112 mil pessoas, de acordo com o demonstrado na Figura 1.

A geração de empregos evidencia a importância social do setor. Devemos considerar o fato de que a referida indústria gera não apenas empregos em suas unidades produtivas, mas também estimula a abertura de novos postos de trabalho, em novas empresas que tenham por fim abastecer o setor, tal como a indústria de autopeças e a indústria petroquímica.



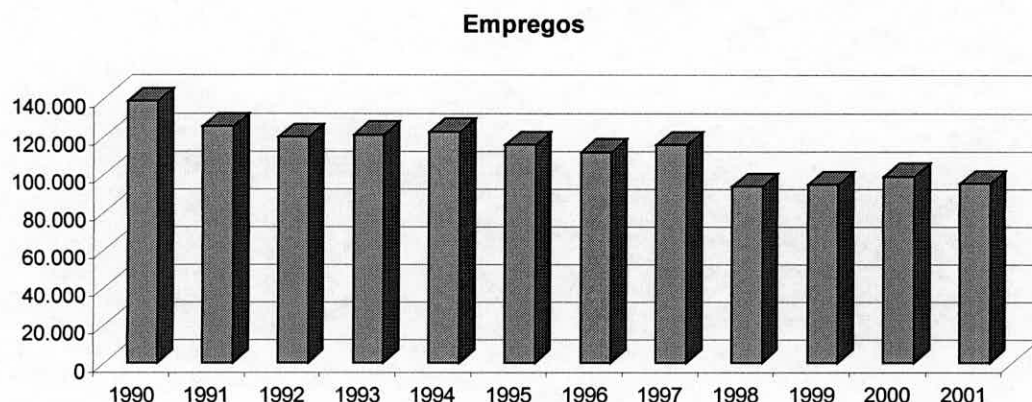


Figura 1. Evolução do nível de empregos gerados na indústria automobilística brasileira. (Fonte: ANFAVEA - Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira - 2002)

Outro ponto de grande relevância, que não poderia deixar de ser considerado em nosso trabalho, refere-se à participação deste setor no PIB nacional. Notamos que ao longo dos últimos 35 anos a Participação do Faturamento da Indústria Automobilística no PIB Industrial vêm oscilando em torno de 10,3%, conforme apresentado na Figura 2. Se considerarmos as empresas do setor de autopeças e petroquímica, esta participação retro citada alcançaria o patamar de aproximadamente 25% do referido produto, abrangendo 16 dos 100 principais itens industrializados produzidos pelo Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).

É interessante observar que o setor em referência também tem uma grande importância para a Administração Pública em âmbito Federal, Estadual e Municipal, isso porque tal atividade implica no pagamento de tributos para essas três esferas do poder público. Para o governo Federal destinar-se-á o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e o IR (Imposto de Renda), para o governo do Estado onde a empresa for domiciliada, o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e para o Município, o ISS (Imposto sobre Serviços), sem considerar as contribuições que também incidem sobre esta indústria, tais como PIS/COFINS (Programa de Integração Social /



Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) e CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira).

Indústria Automobilística - PIB Industrial

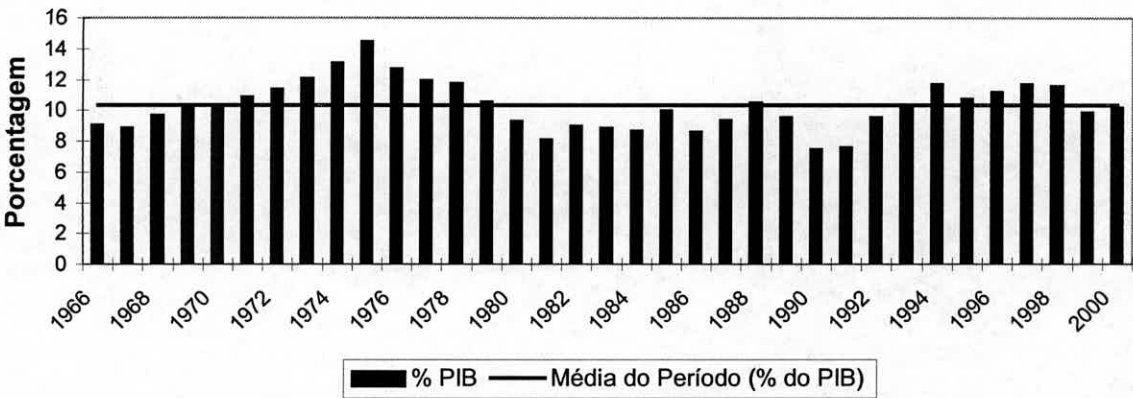


Figura 2. Evolução da Participação do Faturamento da Indústria Automobilística no PIB Industrial (Fonte: ANFAVEA - Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira - 2002)

A industria em tela tem também um papel de alta relevância para a balança comercial brasileira, já que as exportações são muito expressivas para a economia e geração de divisas, o que causa impactos diretos sobre a Macroeconomia nacional haja vista que o Saldo da Balança Comercial acaba sendo favorecido com as exportações. Atualmente, a indústria automobilística acumula um saldo positivo, como podemos constatar mediante a análise da Figura 3.

Saldo da Balança Comercial

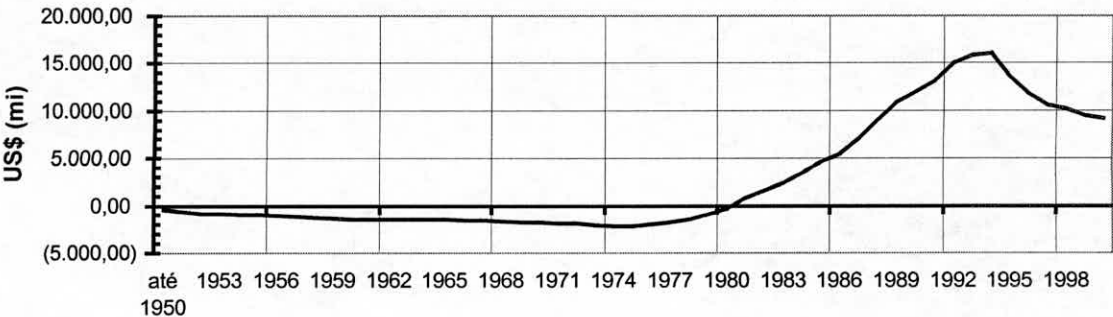


Figura 3. Evolução do Saldo da Balança Comercial do Setor de Veículos Automotores (Fonte: ANFAVEA - Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira - 2002)

Constatamos mediante a análise da Figura 3, que o Saldo Comercial em referência vêm sofrendo um constante decréscimo desde 1993, decorrente, sobretudo, da abertura do mercado nacional iniciada pelo Presidente Fernando Collor de Melo. O Saldo continuou a decrescer devido a nova política monetária implementada em 1994 pelo então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, que gerou uma forte valorização da moeda nacional e acarretou em um aumento das importações. Os efeitos das políticas adotadas no período ficam evidentes com a análise do gráfico quando constatamos que o referido saldo sofre uma vertiginosa queda após meados de 1993.

Tendo em vista o exposto, podemos dizer que o estudo desta matéria é de grande relevância, uma vez que o setor analisado é fundamental para a economia nacional.

Conforme demonstramos, o setor automobilístico constitui uma importante fonte de empregos, divisas e tributos. Portanto, eventuais alterações nessa área poderiam afetar diretamente a área social e/ou econômica do país.

## 5. O que são Fusões e Aquisições?

Fusões e aquisições estão englobadas dentro do conceito de concentração empresarial. As concentrações podem ocorrer tanto de forma vertical quanto horizontal.

As fusões do tipo vertical, também conhecido por integração vertical podem ser definidas como sendo a *"concentração que envolve agentes econômicos distintos, que ofertam produtos ou serviços distintos e que fazem parte da mesma cadeia produtiva"*<sup>2</sup>. Isso é, concentrar os agentes econômicos ao longo do processo produtivo de tal forma a controlar o fluxo da produção no sentido fornecedor -> consumidor. O perigo deste tipo de operação existe quando uma empresa adquire um fornecedor significativo no mercado. Nesta situação a empresa adquirente poderá fixar preços maiores para seus concorrentes e desta maneira tornar o produto deles menos atraente para o mercado. Este é um exemplo típico de concentração vertical.

No início uma parcela significativa das operações tinham por fim seus fornecedores e distribuidores de tal sorte a dominarem todo o processo produtivo. A idéia que permeava o pensamento no período compreendido do século XIX até meados da década de 1970 era essa, pois havia a crença de que para ser eficiente e não se sujeitar as intempéries do mercado seria preciso controlar ao máximo toda a cadeia de suprimentos, bem como a estrutura de escoação.

A prova de que as montadoras buscavam esta concentração fica evidente quando verificamos que muitas das grandes fornecedoras de autopeças da atualidade já foram parte de algum grande grupo. Podemos citar a Delphi e a Magnetti Marelli como exemplo que faziam parte dos grupos General Motors e

---

<sup>2</sup> Glossário Básico de Defesa da Concorrência – SEAE/ Ministério da Fazenda (<http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/Glossario.html>).

Fiat, respectivamente até o momento que essa crença passou a ser contraposta.

Nas últimas décadas do século XX a linha de pensamento mudou. A forma que as empresas passaram a buscar era bem mais enxuta, em grande parte inspirada no modelo japonês de produção. Os maiores grupos detinham uma infinidade de empresas entre suas controladas e isso se mostrou muito desvantajoso, principalmente no desenvolvimento de novos produtos.

Chegou-se a conclusão de que o melhor seria concentrar os esforços na atividade central, deixando o fornecimento para os fornecedores e a distribuição para os distribuidores autônomos. Passou a ocorrer uma onda de "*spinoffs*" em busca de estruturas enxutas e eficientes. A concentração vertical no ramo automobilístico passou a ser visto como sinônimo de ineficiência e ainda hoje não é muito interessante para as empresas.

Atualmente a forma de concentração mais comum é a horizontal. Esta pode ser caracterizada como sendo a "concentração que envolve agentes econômicos distintos e competidores entre si, que ofertam o mesmo produto ou serviço em um determinado mercado relevante".

As vantagens que o mercado vê nas concentrações do tipo horizontal refere-se principalmente ao fato das empresas buscarem ser enxutas, porém completas e para isso precisam ampliar os nichos em que atuam e os mercados que irão participar. Neste novo contexto que vimos nascer grupos gigantes de empresas que visam sempre aproveitar as oportunidades que o mercado oferta. De forma geral todos os principais grupos da indústria automobilística realizou este tipo de concentração recentemente. Vejamos abaixo alguns exemplos:

Grupo GM adquiriu participação nas seguintes empresas:

- Saab;
- Fiat;
- Isuzu;

- Suzuki.

O grupo ainda detém em seu portfólio de empresas a Opel, Vauxhall, Holden e Daewoo.

Grupo VW adquiriu participação nas seguintes empresas:

- Skoda;
- BAZ;
- Scania;
- TAS;
- Tarpan;
- Rolls Royce / Bentley;
- Bugatti;
- Lamborghini

O Grupo ainda possui outras marcas como a Audi e a Seat além de um grande número de *Joint Ventures*.

De forma geral, todas as empresas do setor apostaram nessa tendência.

O fato é que os atos de concentração entre empresas do setor automobilístico estão cada vez mais comuns e quase sempre seguindo a tendência de concentrar horizontalmente, como vimos acima.

Os Atos de Concentração, segundo a Lei que regula o aspecto antitruste no Brasil<sup>3</sup>, são aqueles que "que visam a qualquer forma de concentração econômica (horizontal, vertical ou conglomeração), seja através de fusão ou de incorporação de empresas, de constituição de sociedade para exercer o controle de empresas ou qualquer forma de agrupamento societário, que implique participação da empresa, ou do grupo de empresas resultante, igual ou superior a 20% (vinte por cento) de um mercado relevante, ou em que qualquer dos participantes tenha registrado faturamento bruto anual no último balanço equivalente a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais)".

---

<sup>3</sup> Lei 8.884 de 1994. (vide art. 54, §3)

Normalmente as concentrações ocorrem por meio de fusão ou incorporação de empresas. Apenas para ficar mais claro de quais são as diferenças entre estas duas formas de concentração, colocaremos abaixo uma breve explicação<sup>4</sup> do que vem a ser cada uma delas:

- Aquisição (ou incorporação): aquisição do controle de um agente econômico por outro, onde o agente econômico adquirido desaparece como pessoa jurídica, mas o adquirente mantém a identidade jurídica anterior ao ato.
- Fusão: Ato por meio do qual dois ou mais agentes econômicos independentes formam um novo agente econômico, deixando de existir como entidades jurídicas distintas.

Em Oliveira 2001 o autor coloca 4 tipos básicos de Atos de Concentração:

1. Fusões;
2. Aquisições;
3. Joint Ventures;
4. Incorporações.

#### 1. Fusões

Definição Legal: "A Fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações" (Lei 6.404/765, art. 228)

#### 2. Aquisições

Definição: A Aquisição é a operação pela qual uma ou mais sociedades são adquiridas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações

#### 3. Joint Ventures

---

<sup>4</sup> Definições contidas no Glossário citado acima.

<sup>5</sup> Lei das S.A.

Definição doutrinária segundo o Prof. Calixto Salomão Filho<sup>6</sup>: Forma de "cooperação entre empresas" (...) "com objetivo de realização de atividade econômica independente e com escopo de lucro". É importante observar que as Joint Ventures assumem tanto "a forma de sociedade comercial como pode assumir a forma de um consórcio e, em consequência, não ter Personalidade Jurídica". É também importante observarmos que nas Joint-Ventures há "independência da atividade econômica realizada". "A independência de sua atividade econômica, aliada a sua dependência jurídica e à possibilidade de atuação no mesmo mercado das empresas que dela participam, transforma-a em um tipo híbrido que pode oscilar entre a cooperação e a concentração de empresas." (grifo nosso)

#### 4. Incorporações

Definição Legal: "A Incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações" (Lei 6.404/76. art. 227)

---

<sup>6</sup> in "**Direito Concorrencial: As Estruturas**" (1998). pg 333 e 334



## **6. Análise dos benefícios econômicos de uma concentração empresarial:**

Faremos a seguir uma breve análise das principais razões que motivam as empresas a se concentrarem, tanto verticalmente, quanto horizontalmente.

Samuels e Wilkers<sup>7</sup> apresentam em sua obra algumas vantagens que favorecem a realização dessas operações. São elas:

- Economia de Escala;
- Ganho de Poder de Mercado;
- Ganho de Eficiência produtiva;
- Redução dos custos de transação para integrações verticais; e
- Possibilidade de entrada em novos mercados de forma mais rápida e econômica.

Luiz Fernando Ferrari<sup>8</sup>, complementa os itens citados acima, indicando como outras vantagens das operações de unificação empresarial os seguintes pontos:

- Possibilidade de remover um concorrente em potencial;
- Garantir novos canais de distribuição; e
- Reduzir o custo de expansão.

As empresas costumam ver nas fusões, aquisições, *joint venture* e afins uma forma de adequar suas estruturas produtivas as demandas de mercado de forma ágil e em muitos casos mais segura e barata do que o investimento direto em novos ativos. Esta é a estratégia usada por muitas empresas estrangeiras que pretendem adentrar os mercados emergentes. Matias e Pasin<sup>9</sup> discutem esse ponto em sua obra, argumentando que as multinacionais

---

<sup>7</sup> SAMUELS, J. M. ; WILKES, F.M. *Management of company finance*. 6ª ed. London, International Thomson Business, 1996.

<sup>8</sup> FERRARI, L. F. *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização*. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação ( Mestrado ) - FEA/USP.



conseguem dessa forma reduzir o seu custo de aprendizado, além de poderem contar com uma estrutura produtiva já em funcionamento para a realização de suas atividades.

Não pretendemos nos alongar demasiadamente arrolando as vantagens oriundas das concentrações, pois isto transcenderia o escopo desta pesquisa, contudo daremos uma maior atenção a dois pontos da Microeconomia que entendemos ser de grande relevância para a Indústria que estamos estudando e analisaremos dois aspectos estratégicos fundamentais para justificar as fusões, sobretudo horizontais na indústria automobilística. Faremos a seguir uma análise das Economias de Escala e de Escopo, que podem decorrer das fusões e incorporações do setor automobilístico e posteriormente veremos de que forma as concentrações podem facilitar a implementação das estratégias empresariais atuais.

### 6.1. Ganhos de Escala e de Escopo

As economias e deseconomias de Escala são produtos da relação entre a quantidade de insumo utilizado na produção de um determinado item e a mensuração da produtividade do processo.

Pyndick<sup>10</sup> coloca em sua obra uma simples definição deste conceito. Nessa ele afirma: *"dizemos que a empresa apresenta economia de escala quando ela é capaz de duplicar sua produção com menos que o dobro dos custos"*

Com base nessa assertiva, entendemos que o fator escala está diretamente relacionado ao rendimento da empresa e, portanto à sua capacidade de produzir cada vez mais utilizando cada vez menos recursos.

---

<sup>9</sup> MATIAS, A.B. e PASIN, R.M.: *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas em processos de fusões e aquisições*. RAUSP, Volume 36, Número 1 – janeiro/março/2001.

<sup>10</sup> Pyndick, R. S. e Rubinfeld, D. L.: *Microeconomia*. Cap. 7 – Ed. Makron Books do Brasil / 4º ed. 1999.

Este fator geralmente é medido com base na elasticidade de custo do produto ( $E_c$ ) e pode ser quantificado segundo a seguinte equação:

$$E_c = (\Delta C/C)/(\Delta Q/Q) = CMg/CMe$$

As economias de Escopo ocorrem quando *"a produção conjunta de uma única empresa é maior do que as produções obtidas por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto"*, com o mesmo volume de insumos. Geralmente, mas nem sempre, este tipo de ganho está relacionado a produtos interligados. O livro cita como exemplo uma indústria automobilística que produza automóveis, caminhões e tratores.

É importante observar que não há relação direta entre os dois tipos de economias citadas acima. É possível que se tenha um ganho em escopo, tendo uma perda em escala. Em suma, uma não implica necessariamente na existência de outra.

A questão que colocamos é a seguinte: Onde exatamente isso influencia a indústria automobilística? Como a concentração dos *players* favorecerá a relação  $CMg/CMe$  e acarretará um ganho de escala?

O raciocínio a ser seguido tem por premissa que as fusões tendem a buscar soluções integradas que possibilitam o compartilhamento de peças, plataformas e tecnologias de tal sorte que uma mesma estrutura mecânica atenda diferentes nichos de produtos. Isso de imediato já leva a uma redução dos custos da empresa, na medida que os gastos com desenvolvimentos de novos produtos podem ser diluídos entre diversos produtos (com finalidades e até mesmo de marcas diferentes).

Além disso, é possível se reduzir os custos com pessoal gerencial, já que todo o processo de compras, P&D, financeiro e outras áreas da firma também se concentram, o que fornece meios para enxugar ainda mais uma parte da estrutura de custos da companhia.

Podemos também considerar que a uniformização de plataformas permitirá melhores condições para pleitear vantagens com o produtor de autopeças, o que levará, em última análise a redução dos custos de obter da empresa.

Tendo em vista estes aspectos, percebemos que é possível um ganho de escala após a realização de uma concentração, o que levará a empresa a melhorar sua produtividade e, por conseguinte gerar, neste caso, uma economia de escala e de escopo.

Para que possamos ver a aplicação prática do que foi tratado acima, sobre a uniformização de plataformas para nichos diferentes, colocamos abaixo alguns exemplos de onde isso vem ocorrendo:

- Volkswagen + Audi (marcas pertencentes ao Grupo VW)

Compartilham a mesma plataforma para 5 veículos de nichos bastante distintos. São eles:

- ⇒ Audi A3 (compacto esportivo)
- ⇒ Audi TT (esportivo tipo roadster)
- ⇒ VW Golf (veículo de passeio)
- ⇒ VW Beatle (veículo de passeio)
- ⇒ VW Bora ou Jetta, nos EUA (veículo de passeio)

- Mercedes Benz

Compartilham a mesma plataforma para 2 de seus modelos:

- ⇒ Mercedes Classe A
- ⇒ Mercedes SLA Vision

Atualmente é relativamente comum o compartilhamento de plataformas na indústria automobilística, mesmo que para nichos diferentes em marcas variadas dentro do Grupo.

Na revista "The Economist"<sup>11</sup> de 14 de Junho é mencionado que a Ford lançará o novo Taurus, com base na mesma plataforma utilizada na produção de um veículo esportivo da Mazda, o que confirma essa tendência.

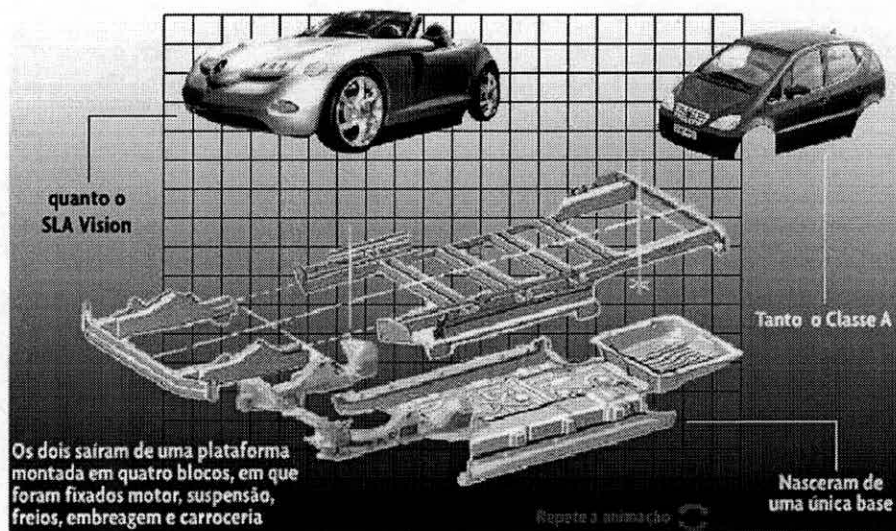


Figura 4. – Exemplo ilustrado de compartilhamento de plataformas no caso da Mercedes.

## 6.2. Ampliação de mercados por meio de concentração

Através das análises de mercados que realizamos durante todo o período de coleta de dados, constatamos que as montadoras globais, de forma geral, estão demonstrando a tendência de expandirem seu portfólio de produtos e angariar novos mercados consumidores. Esta última etapa também depende de um fator extremamente relevante que é apresentar um produto adequado ao mercado que se pretende entrar.

Para que uma montadora passe a atuar em um novo mercado é preciso que investimentos sejam feitos. A questão é que muitas vezes o nível de investimento demandado é muito alto o que inviabiliza a entrada naquele mercado específico. Com o intuito de contornar essa adversidade, as grandes montadoras passaram a se utilizar das concentrações horizontais para adentrar

<sup>11</sup> Pg 60.

novos mercados sem ter que desembolsar quantias tão vultosas quanto se fossem iniciar a produção do zero.

Vimos isso com relativa freqüência no mercado automobilístico chinês, no qual empresas de grande porte como VW; GM e Toyota realizam *joint-ventures* com montadoras locais para a produção de seus veículos nesses mercados. Podemos citar como exemplo os seguintes casos:

- VW e Shanghai Tractor & automobile Corp. que visa fabricar o Santana e a Variant no mercado chinês;
- VW e Grupo Eicher que pretendem produzir veículos para o mercado indiano;
- Ford e M&M (Mahindra & Mahindra) que estão montando o Ford Escort e o Ford Fiesta na Índia; e
- GM e Shanghai Automotive Industry Corp. que são parceiras na produção do Buick Regal na Ásia.

É importante considerarmos que muitas vezes os ativos são vendidos a valores muito inferiores daquilo que eles realmente valem, o que torna o negócio bastante interessante do ponto de vista empresarial, tanto para quem compra, que se beneficia de um bem mais em conta, quanto para quem vende, que muitas vezes se encontra endividada e a liquidação de parte dos ativos permite a reestruturação financeira e, por conseguinte a possível reorganização financeira da companhia que disponibilizou os ativos no mercado.

Sendo assim, verificamos a possibilidade da concentração horizontal favorecer as empresas globais no sentido de ampliarem seus mercados consumidores, além de permitirem a entrada em novos mercados por meio de firmas já estabelecidas.

Por outro lado, pode ser interessante a concentração horizontal para se ampliar o portfólio de produtos ofertados. Vimos isso ocorrer com muita freqüência na década de 90. Gigantes do mercado automobilístico, tal como Ford e VW, fizeram significativos desembolsos na compra de marcas que

## **7. Análise da Estrutura de Defesa da Concorrência no Brasil:**

O Brasil destaca-se, dentre os países emergentes, por possuir uma ampla experiência em defesa da concorrência, dada tradição adquirida pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica ("CADE"), desde sua criação pela lei 4.137 de 1962.<sup>13</sup>

Apesar destes mais de quarenta anos de implantação, a observância da lei antitruste apenas se tornou mais efetiva após 1994, proporcionada por alterações legislativas e transformações econômicas. Não existia uma estrutura institucional adequada ao controle de estruturas e repressão de Condutas. Por outro lado, o cenário econômico que precedeu o referido ano, caracterizado pelo controle de preços e excessivo protecionismo (sobretudo relativo a barreiras alfandegárias) inviabilizavam a aplicação e efetividade da legislação e de uma política antitruste.

Deste modo, a partir da promulgação da nova Lei da Defesa da Concorrência<sup>14</sup> (lei 8.884/94) e da implementação do Plano Real, que permitiu o controle inflacionário, da gradual abertura da economia e da privatização, tornou-se possível o desenvolvimento e atuação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência ("SBDC").

Nesse sentido, o SBDC é constituído por três órgãos governamentais, quais sejam: Secretaria de Acompanhamento Econômico ("SEAE") subordinada ao Ministério da Fazenda, Secretaria de Direito Econômico ("SDE") e CADE, ambos vinculados ao Ministério da Justiça.

---

<sup>13</sup> G. Oliveira, *Concorrência panorama no Brasil e no Mundo*, p. 8. O CADE como órgão judicante responsável pela defesa da concorrência tem seu esforço reconhecido internacionalmente. Segundo a "GLOBAL COMPETITION REVIEW" o Brasil (CADE) está no mesmo nível (três estrelas) da UE, da Austrália, da Nova Zelândia e dos EUA (FTC), isto é, encontra-se muito bem colocado no ranking das melhores agências de defesa da concorrência do mundo.

<sup>14</sup> Ministério da Fazenda e Ministério da Justiça, *Relatório Brasileiro sobre Política da Concorrência 2002*.



completassem suas linhas de produtos. Um exemplo clássico dessa conduta ficou evidente em 1998, quando o Grupo VW adquiriu as marcas Bugatti; Lamborghini, Bentley e Rolls Royce. Nessa ação o Grupo passou a atuar em um segmento que antes não tinha participação, que é o mercado de veículos de luxo e esportivos. Embora a empresa já fosse proprietária da Audi quando isso ocorreu e esta já fabricasse produtos de luxo e esportivos para um público mais exigente a aquisição daquelas marcas permitiu ao Grupo VW fazer parte de um mercado seletivo que dá ênfase a produtos mais requintados, que vão além aos produtos ofertados pela Audi, mesmo em seus produtos *high-end*<sup>12</sup>.

A Ford Motor Company também seguiu por esta linha ao adquirir as marcas Volvo, Jaguar, Land Rover e Aston Martin. Isto permitiu a marca ampliar os nichos em que atuava por meio da ampliação do portfólio de produtos.

Com isso podemos perceber que a concentração permite não só ganhar eficiência em mercados que as empresas já atuam, mas também entrarem em novos países ou atuarem em novos nichos.

---

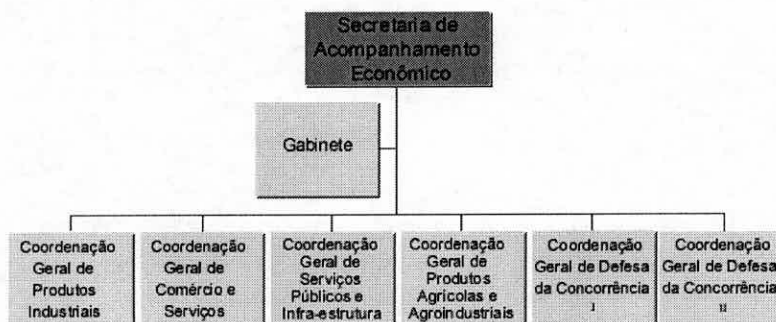
<sup>12</sup> Produto topo de linha.

Podemos identificar três tipos de atuação do Sistema: (i) preventiva, (ii) repressiva e (iii) educacional<sup>15</sup>. Entende-se por atuação preventiva como sendo o controle de estruturas de mercado, por meio da apreciação de atos de concentração (fusões, aquisições e incorporações de empresas). Por sua vez, a performance repressiva trata-se do controle de condutas ou práticas anticoncorrenciais através da investigação a cerca da existência de infrações a ordem econômica, tais como: os acordos de exclusividade, formação de conluio (cartel) e a prática de vendas casadas. Por fim, a ação educacional, corresponde à disseminação da “cultura da concorrência”.

Nestes termos, para os fins deste trabalho, interessa-nos a atuação preventiva do SBDC; porém, antes de analisa-la (item 7.2), discorreremos brevemente sobre as competências das Autoridades Antitrustes no âmbito da defesa da concorrência, especificamente no concernente ao controle de estruturas.

### 7.1. Autoridades Competentes e o Controle de Estruturas

Conforme mencionado no item anterior, são três as autoridades competentes em matéria antitruste: SEAE, SDE e CADE. Importante ressaltar que as duas primeiras não restringem sua atuação à defesa da concorrência conforme podemos inferir dos organogramas de ambas instituições.



Fonte: Portal da Concorrência

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.fazenda.gov.br/portaldaconcorrencia>.



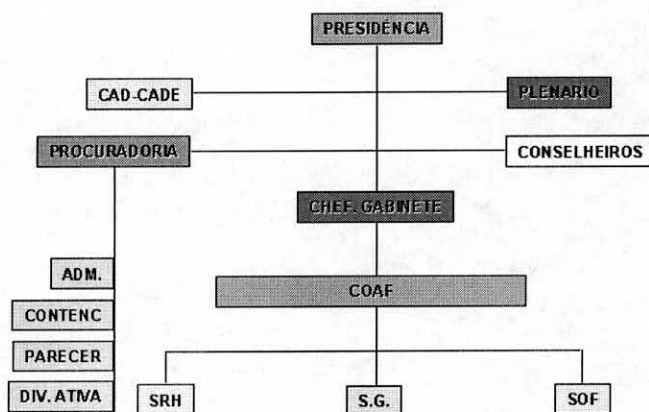


Fonte: Portal da Concorrência.

Como autoridades antitruste competem a SEAE e a SDE a instrução, enquanto ao CADE cabe o julgamento dos processos de concentração e administrativos (propriamente ditos).

Ambas secretarias possuem, portanto, função analítica e investigativa. O resultado final de seus trabalhos instrutórios é consubstanciado em pareceres técnicos de caráter eminentemente econômico (SEAE) ou jurídico (SDE), que embasarão a análise do CADE, porém não apresentam caráter vinculativo.

Este último trata-se de uma autarquia que se constitui como última instância decisória em matéria concorrencial na esfera administrativa. Apresenta toda sua estrutura voltada para tutela da concorrência, conforme organograma institucional abaixo.



Fonte: Portal da Concorrência

## **7.2. Procedimento para Análise de Atos de Concentração (AC): aspectos principais**

O Procedimento para Análise de Atos de Concentração se inicia, assim, a partir da notificação do Ato, ou Contrato, previsto no art. 54 da Lei n. 8.884/94<sup>16</sup>. A primeira etapa do referido procedimento ocorre na SEAE, que terá 30 dias para emitir um parecer técnico sobre os efeitos econômicos da operação sob análise. Depois desta fase, o Ato passa pela apreciação da SDE ("Secretaria de Direito Econômico" do Ministério da Justiça) que deverá emitir seu parecer sobre a operação em até 30 dias, focando especialmente os aspectos jurídicos da transação. A fase final ocorre no CADE. Este é o órgão encarregado de decidir pela aprovação total, parcial ou mesmo pela não aprovação do ato analisado<sup>17</sup>.

No CADE a análise dos ACs pode ser descrita através de 5 etapas:

### **1º Etapa: Verificação do Impacto Estrutural da Operação**

- Determinação do Mercado Relevante Geográfico e de Produto;
- Identificação das firmas envolvidas (requerentes);
- Cálculo dos impactos sobre cada um dos Mercados Relevantes, aferido pelo grau de concentração do mercado antes e após a operação.

É interessante observar que: *"O aumento do grau de concentração de mercado, por si só, não tem sido considerado pelo CADE como condição necessária ou suficiente para que uma determinada operação seja danosa à concorrência."*<sup>18</sup>

### **2º Etapa: Verificação da potencialidade de Efeitos Nocivos**

---

<sup>16</sup> A Lei brasileira faculta aos requerentes a possibilidade da notificação da operação a posteriori. Isto é, a legislação autoriza que a operação seja implementada mesmo antes do caso ser analisado pelas autoridades responsáveis. Obviamente, esta "brecha" pode prejudicar o mercado e dificultando posteriores inversões produtivas.

<sup>17</sup> Relatório Anual do CADE 1998/1999, à página 87

- Estrutura de incentivos da firma;
- Interação entre as Empresas do setor;
- Capacidade Produtiva das Envolvidas; e
- Tendências do Mercado.

### 3º Etapa: Análise das Condições de Entrada

- Economias de Escala e Escopo;
- Requerimento de Capital mínimo elevado para a entrada, tanto para a distribuição quanto para a produção;
- Fatores institucionais (Tarifas, Quotas, Regulação, etc.);
- Tecnologia de Difícil acesso (incluso patentes);
- Custo de aprendizado;
- Dificuldades na obtenção de Matérias-Primas;
- Grau de Lealdade do Consumidor à marca;
- Custos irrecuperáveis (*sunk costs*).

### 4º Etapa: Análise das Eficiências

Devemos entender por Eficiências “os ganhos de bem-estar oriundos do Ato de Concentração<sup>19</sup>”. Poderíamos citar como eficiências:

- Redução de Custos;
- Aumento da Qualidade; e
- Redução de externalidades negativas.

“As operações que não prejudicam ou limitam a livre concorrência devem ser aprovadas pela autoridade antitruste sem necessidade de análise das eficiências<sup>20</sup>”

Alguns dos casos de eficiência são mencionados na própria Lei (vide o Parágrafo 1º do art. 54 da Lei n.º 8.884/94).

---

<sup>18</sup> G. Oliveira, ob. cit.

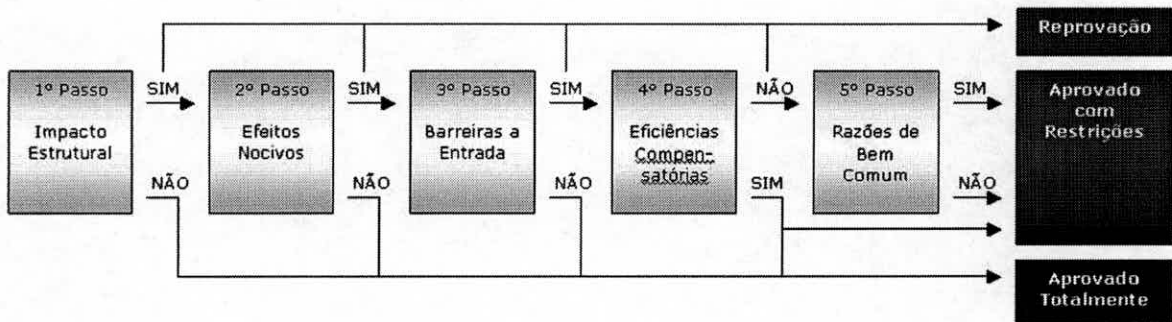
<sup>19</sup> Oliveira (2001)

<sup>20</sup> Idem.

### 5º Etapa: Análise das Razões de Bem Comum

Algumas vezes a concentração do mercado se mostra perigosa para a concorrência, mas as externalidades decorrentes dela são maiores do que o risco. Quando isto ocorre, desde que não cause prejuízo à sociedade entende-se que a operação está atendendo ao **motivo preponderante da Economia Nacional e do Bem comum**.

Podemos resumir o processo de análise dos ACs da seguinte forma:



### 7.3. Como a Lei interfere na estratégia empresarial?

Partindo do pressuposto de que a Regulação Antitruste tem como escopo imediato a tutela da concorrência, mediatamente, do consumidor e do concorrente<sup>21</sup>; constatamos uma nítida tensão entre a legislação de defesa da concorrência e estratégias empresarias de concentração de mercados. Isso se dá na medida em que o poder-dever do Estado de garantir o direito coletivo<sup>22</sup> a concorrência contrapõe-se, em termos, com o objetivo das empresas em ganhar competitividade e angariar melhores preços por meio das fusões.

Não obstante a constatação empírica dessa tensão, nosso sistema não considera o aumento da concentração de um mercado relevante *per se* -

<sup>21</sup> C. Salomão Filho, *Direito Concorrencial - as condutas*. São Paulo: Malheiros, p. 61.

<sup>22</sup> R. Santacruz, "Defesa da Concorrência ou Regulação necessária?", *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 04 de outubro de 2000, p A-11.

gerado por uma operação de fusão, por exemplo - como um ato danoso a concorrência, constituindo-se, como discurremos anteriormente, em um dos mais importantes dados para a análise dos atos de concentração.

Importante esclarecer que a mencionada contraposição inexistente nas seguintes hipóteses: (i) não causarem impacto no mercado; (ii) se houver impacto, mas não houver efeitos nocivos em potencial; (iii) se houver impacto no mercado e potenciais efeitos nocivos, mas não houver barreiras a entrada de novos concorrentes -deve ser analisada no caso concreto - e as externalidades (eficiências) são maiores que os riscos.

Isto é, desde que não produzam efeitos nocivos que comprometam a livre concorrência as estratégias empresariais não serão sobrestadas pelo aplicador do direito antitruste. A partir dessa premissa, podemos afirmar que a Legislação da Concorrência fixa regras assente e cristalinas para o "comportamento empresarial nos mercados" e, portanto, limita a estratégia das corporações. Tais regras apresentam características, que estão intimamente ligadas, no setor automobilístico e no caso brasileiros, ao grau de concentração do mercado relevante e ao sistema de análise a posteriori.

No âmbito do setor automobilístico, apesar do índice C4,<sup>23</sup> isto é, a parcela do mercado relevante concentrado pelas quatro maiores empresas bastante elevado, apresenta tendência de desconcentração, uma vez que variou de 90,98% em 1999 a 81,75% em 2003, conforme o gráfico abaixo.

---

23 C4: Corresponde ao grau de concentração de mercado decorrente da soma da participação dos quatro maiores players. Outros índices que apresentam o grau de concentração do mercado são: Lerner Index; Market Share e HHI (Herfindahl-Hirschman Index). O FTC (Federal Trade Commission) costuma utilizar apenas estes dois em suas análises pelo fato de serem mais elucidativos. O Market Share é calculado... e o HHI eleva ao quadrado o market share de todos os integrantes de um determinado mercado relevante para analisar o grau de concentração (quanto mais próximo de 10.000, mais concentrado será o mercado -  $Mkt\ Sh = 100\%$  (monopólio)  $\Rightarrow HHI = (100)^2 = 10.000$  /  $Mkt\ Sh = 50\%$  (dois players)  $\Rightarrow HHI = (50)^2 + (50)^2 = 5000$  /  $Mkt\ Sh = 10\%$  (10 Players)  $= 10 \cdot (10)^2 = 1000$ ). Fonte: website CADE / FTC



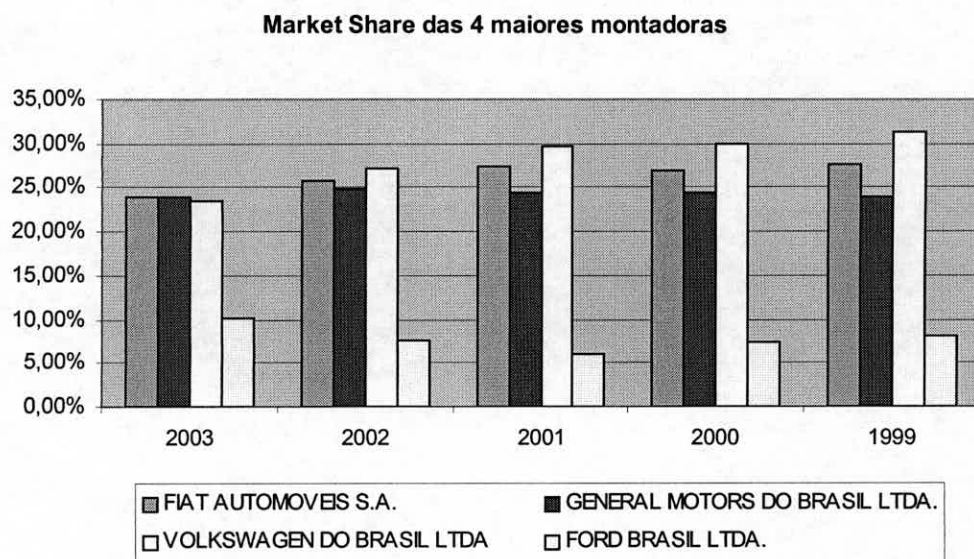


Figura 5.: Market Share do C4 no Brasil.

Fonte: Anfavea

Trata-se de uma significativa variação de 9,23% do grau de concentração das quatro maiores empresas em um curto período de 5 anos. Essa alteração no grau de concentração deve-se, sobretudo a contingentes de investimentos estrangeiros, que culminaram com a entrada de novas montadoras no mercado brasileiro. Tais fatores podem ser analisados a partir da tabela abaixo.

	2003	2002	2001	2000	1999
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	24,05%	25,85%	27,36%	26,90%	27,52%
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	23,90%	24,83%	24,31%	24,51%	24,04%
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	23,57%	27,22%	29,75%	29,99%	31,29%
FORD BRASIL LTDA.	10,22%	7,67%	5,96%	7,46%	8,13%
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	4,06%	3,89%	4,25%	3,21%	1,67%
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	3,70%	2,98%	1,04%	0,00%	0,00%
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	2,79%	2,57%	2,86%	3,52%	3,43%
HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	1,99%	1,50%	1,50%	1,50%	1,59%
NISSAN DO BRASIL AUTOM.LTDA	0,63%	0,26%	0,00%	0,00%	0,00%
LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	0,06%	0,12%	0,08%	0,09%	0,03%
Outros	5,03%	3,12%	2,89%	2,83%	2,30%
<b>C4</b>	<b>81,75%</b>	<b>85,57%</b>	<b>87,38%</b>	<b>88,86%</b>	<b>90,98%</b>
<b>Outros C4</b>	<b>18,25%</b>	<b>14,43%</b>	<b>12,62%</b>	<b>11,14%</b>	<b>9,02%</b>

Fonte: ANFAVEA

Porém, a despeito dessa concentração decrescente, o § 3º do art. 20 da lei 8.884/94 estabelece que há uma presunção relativa de posição dominante “quando uma empresa ou grupo de empresas controla 20% de uma mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo CADE para setores específicos da economia.” Por conseguinte, se, em 2003, ocorresse uma fusão ou aquisição entre as quatro maiores empresas do setor, fatalmente verificar-se-ia uma presunção relativa de posição dominante, pois, com exceção da Ford, sozinhas a Fiat, a GM e a VW já detêm mais de 20% do mercado relevante analisado.

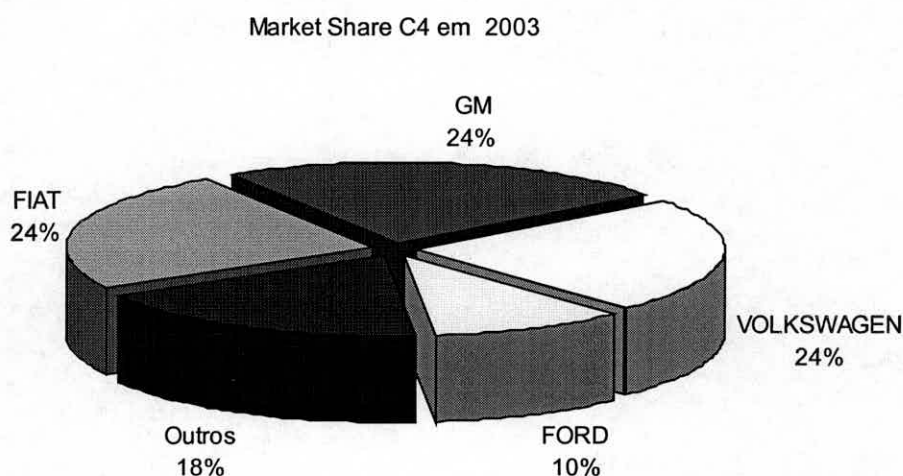


Figura 6.: Market Share Brasileiro em 2003.

Fonte: Anfavea

Deste modo, sob a égide do critério grau de concentração do mercado relevante para esse setor, as regras fixadas para as montadoras no tocante a estratégias de concentração, mostrar-se-ão extremante limitadoras, inviabilizando, teoricamente e levando-se em consideração estritamente esse critério, boa parte das possíveis operações. Tal característica será atenuada pelo critério de sistema de análise a posteriori como veremos a seguir.

Em comparação com as leis de outros países, sobretudo os mais tradicionais e desenvolvidos em Defesa da Concorrência, o SBDC fixa tênues regras às empresas. Tal assertiva decorre do exame *ex post* dos atos de concentração, conforme dispõe o art. 54 e seu § 4º da referida lei e nos seguintes termos:

*"Art. 54. Os atos, sob qualquer forma manifestados, que possam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, deverão ser submetidos à apreciação do CADE."*

(...)

*"§ 4º. Os atos de que trata o caput deverão ser apresentados para exame, **previamente ou no prazo máximo de quinze dias úteis de sua realização**, mediante encaminhamento da respectiva documentação em três vias à SDE, que imediatamente enviará uma via ao CADE e outra à SEAE."*

Pode-se inferir, assim, que apesar de se tratar de um sistema preventivo, visando coibir possíveis condutas prejudiciais a livre concorrência, não se configura como um sistema prévio de análise das operações de concentração. A apreciação prévia dos atos de concentração é posta como uma faculdade as partes, sem qualquer eficácia na prática, uma vez que a jurisprudência do CADE mostra que a grande maioria das notificações se dá durante o prazo de quinze dias úteis da sua realização ( quando não são intempestivas<sup>24</sup>).

O fato da análise dos atos de concentração ser *ex post*, divergindo frontalmente das legislações dos países mais avançados institucionalmente no âmbito da Concorrência, torna-se mais nocivo quanto mais moroso for a análise pelas autoridades antitrustes, pois poderá viabilizar: (a) a concretização de potenciais efeitos nocivos da fusão ou aquisição, enquanto a transação estiver sob análise; (b) a elevação dos custos de uma possível e necessária desconstituição da operação, acarretando, também, um acirramento da complexidade de inversões produtivas; (c) aumento da

---

<sup>24</sup> Realizada após o término do prazo legal estabelecido.



insegurança jurídica para as partes, dada a eficácia contida do ato de concentração em análise<sup>25</sup>.

Por outro lado, o referido fator faz com que as nossas leis sejam mais “permissivas”<sup>26</sup> com relação aos “comportamentos empresariais no mercado”, na medida em que não impedem ou autorizam, efetivamente, a realização do ato, mas apenas poderão sobrestar em todo ou em parte a eficácia da operação caso julguem necessário. Sob essa perspectiva, as estratégias empresariais são menos limitadas ou tolhidas pela lei doméstica. Pois, o nosso sistema permite as operações de concentração, porém impedem a sua continuidade se restar provado que possa tolher a concorrência, mesmo que já o tenha feito durante o período do procedimento de análise.

Um caso paradigmático no setor automobilístico que ilustra as afirmações anteriores é a joint-venture estabelecida entre as montadoras FIAT e GM, operação essa que foi instaurada no SBDC em 03 de abril de 2000 e foi julgada pelo CADE em 27 de julho de 2003, ou seja, a operação foi autorizada sem restrições 3 (três) anos e 3 (três meses) após o início do processo administrativo.

Nesse sentido, se essa operação não fosse autorizada por efeitos nocivos a concorrência, tal decisão não seria capaz, eficiente e adequada para afastar os referidos efeitos que já teriam afligido o mercado, os consumidores e os concorrentes. Além disso, implicaria em complexos mecanismos para reversibilidade da operação, a qual potencialmente afetaria, mais uma vez e negativamente, o setor automobilístico, os consumidores e os concorrentes.<sup>27</sup> Por conseguinte, inviabilizaria o desfazimento da operação, pois as conseqüências da reversibilidade, podem ter um saldo pernicioso maior do que o da transação propriamente dita.

---

<sup>25</sup> G. Oliveira, ob. cit.

<sup>26</sup> Importante esclarecer que esse termo não foi usado no sentido jurídico do mesmo, mas querendo realçar o caráter brando da Legislação Antitruste Brasileira em detrimento de outros ordenamentos jurídicos.

<sup>27</sup> Ver Anexo I

No exemplo a que aludimos, mesmo o alto grau de concentração no setor analisado não foi fator determinante para a decisão, outros critérios foram apreciados concomitantemente e acabaram por prevalecer. Isso comprova a afirmação de que por si só o aumento da concentração não corresponde a lesão da concorrência, além de mostrar a relativização das “regras de conduta” fixadas aos agentes econômicos pertencentes ao grupo de potenciais concentradores. Apenas para exemplificar essa tendência de nossa agência antitruste, poderíamos mencionar o caso da fusão da marca Bhrama com a Antártica, que originou a AmBev, foi aprovada apesar de concentrar mais de 90% em alguns mercados relevantes.

Sob outra perspectiva, a análise posterior a realização da operação agravada pela morosidade do processo instrutório e decisório, constituem fatores determinantes para atenuação das regras brasileiras fixadas em relação as estratégias empresariais no concernente a fusões e aquisições . Pois, configuram um sistema de controle de estruturas ao qual não cabe permitir ou impedir a realização de uma transação de concentração, mas apenas permitir ou impedir que a mesma se perpetue.

Há, segundo o critério de sistema a posteriori de análise, um cenário legislativo em certa medida favorável a táticas corporativas de fusões e aquisições, seja no setor automobilístico Brasileiro, seja em quaisquer outros setores.

#### 7.4. O caso Volvo / Scania na Suécia (A fusão que foi proibida pela Agência Antitruste Local)

Como a Suécia é um país-membro da União Europeia, está submetida a sua Legislação e Política Antitruste. Ademais, a transação em questão apresenta repercussão mundial, sobretudo no âmbito do mercado comum europeu. Deste modo, este ato de concentração foi notificado a Comissão da Concorrência da Comunidade Europeia a que cabia a decisão sobre a compatibilidade ou não da operação.

Tratava-se da operação de aquisição de 77,8% da montadora sueca Scania pela também sueca Volvo, que pretendia angariar maior competitividade – especialmente em veículos comerciais, como caminhões pesados, ônibus, equipamento de construção, entre outros - e redução dos seus custos.

Tendo em vista que, antes da operação a Scania e a Volvo eram, respectivamente, líder e vice-líder no mercado de produção de veículos pesados na Suécia, tais como caminhões, dominando 46,1% e 44,7% deste setor sueco; as mencionadas empresas já possuíam posição dominante. Por conseguinte, após a aquisição a concentração seria de 90,8% o que representaria 14,5 (quatorze e meia) vezes maior que a concentração do próximo competidor a companhia Daimler-Chrysler.

Company	1998 Market Share
Volvo	44.7%
Scania	46.1%
DaimlerChrysler	6.2%
MAN	-
RVI	0.8%
Iveco	0.2%
Paccar/DAF	1.9%

Figura 7.: Market Share da Suécia em 1998 / Case M.1672 – Volvo/Scania<sup>28</sup>

<sup>28</sup> website: [http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672_en.pdf)

Além disso, durante o processo instrutório, constatou-se outros indícios de posição dominante prévios (ou favoráveis a manutenção e/ou ampliação da mesma) a operação: (i) a margem de lucro líquido da Volvo na Suécia era substancialmente maior do que nos demais países escandinavos; (ii) haviam barreiras a entrada de novos competidores, (iii) a Volvo e a Scania possuem posições similares no mercado, sendo que as oscilações da posição de uma delas impactava no sentido oposto ao da outra.

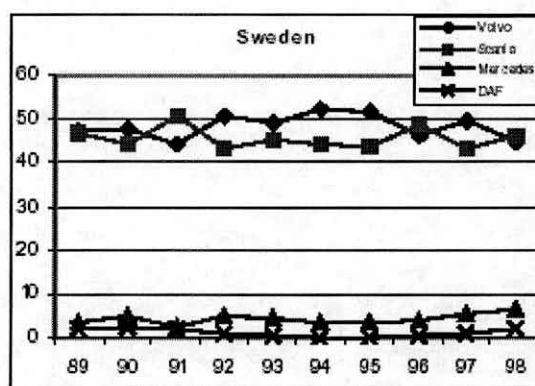


Figura 8.: Market Share da Suécia em 1998 / Case M.1672 – Volvo/Scania<sup>29</sup>

Situações semelhantes, ou seja, possibilidade de criar ou reforçar posições dominantes foram verificadas nos outros países nórdicos: Finlândia, Dinamarca e Noruega, conforme podemos inferir dos dados dos market shares das empresas produtoras de veículos pesados.

<sup>29</sup> website: [http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672_en.pdf)

	Volvo	Scania	Daimler	MAN	RVI	Iveco	DAF
EEA average	<b>15,2</b>	<b>15,6</b>	<b>20,5</b>	<b>12,6</b>	<b>11,9</b>	<b>10,6</b>	<b>10,5</b>
Sweden	45	46	6	0	1	0	2
Finland	34	31	10	3	18	4	0
Denmark	29	30	18	10	3	7	4
United Kingdom	18	19	9	7	6	9	18
Ireland	22	27	9	6	3	8	13
Germany	8	9	42	26	2	6	5
Austria	12	16	18	34	4	6	9
France	14	9	16	5	38	8	8
Belgium	23	17	18	11	8	6	17
Luxembourg	11	15	28	14	10	8	15
The Netherlands	16	23	12	9	3	3	33
Italy	12	12	16	6	9	41	4
Spain	13	16	19	8	19	20	9
Portugal	25	19	12	6	17	7	14
Greece	24	17	36	12	3	2	3
Norway	38	32	9	12	1	2	4

Source: Notification (based on official registration figures)

Figura 9.: Market Share dos Veículos pesados na Europa (por país).

Nestes termos, dadas as constatações de potenciais efeitos nocivos a concorrência nos países nórdicos, a Comissão decidiu sobre a incompatibilidade da aquisição da Scania pela Volvo segundo entendimento do parágrafo 3º do art 2º do Regulamento nº 4064/89 : *"Devem ser declaradas incompatíveis com o mercado comum as operações de concentração que criem ou reforcem uma posição dominante de que resultem entraves significativos à concorrência efetiva no mercado comum ou numa parte substancial deste"*.

Portanto, a estratégia empresarial da Volvo foi obstada pela " *Merger Regulation*" da União Européia, sistema que determina a análise prévia dos atos de concentração e agilidade decisória (entre a notificação e a decisão houve o lapso temporal de aproximadamente seis meses), mantendo rigoroso sigilo das operações e que considera o grau de concentração um importante fator para lesar a livre concorrência.

## **8. O mercado de fusões e aquisições**

Verificamos que no final da década de 90 o mundo passava por uma onda de fusões e incorporações em quase todos os setores relevantes da economia. Foi neste contexto histórico que vimos surgir uma nova gigante no mercado automobilístico, a Daimler-Chrysler. Todos apostavam nas fusões, pois ela parecia ser a solução para grande parte dos problemas que as empresas vinham apresentando no momento.

Muitas concentrações foram realizadas no furor do momento com a esperança de que a união, ou mesmo a compra de outra empresa pudesse sanar as dificuldades que o setor apresentava. Assim foi até 1998, quando algumas fusões muito promissoras passaram a apresentar resultados muito insatisfatórios do ponto de vista empresarial. Em alguns casos não só o problema que supostamente seria corrigido com a concentração não foi resolvido como novos problemas surgiram em decorrência do processo de fusão ou incorporação.

Até mesmo a que ficou conhecida como sendo a maior fusão do setor apresentou uma série de resultados adversos, o que colocou em xeque a prerrogativa de que as fusões e incorporações de fato seriam a melhor solução para os problemas da empresa. Mas, o fato é que muitas das fusões ocorreram de forma muito rápida, sem terem sido feitas análises de suas possíveis conseqüências e dos requisitos elementares que viabilizassem essa união. Aspectos importantes como a cultura empresarial nem sequer foram pensados em muitos casos, o que colaborou, e muito, para o insucesso de muitas operações. Discutiremos no Capítulo 9 deste trabalho alguns dos principais motivos que levaram as fusões do final da década passada não proporcionarem os resultados esperados, tomando por base o caso da Daimler-Chrysler.



### 8.1. Resultados recentes

Verificamos um forte desaquecimento da onda de fusões desde o ano de 1999. O valor das operações despencou em aproximadamente 75% no intervalo entre 1999 e 2001. Constatamos também uma redução em torno de 25% do número de operações no período, o que ratifica o desaquecimento. Em 2002 percebemos que o mercado reagiu e o número de operações de fusão e aquisição superou o número de operações de 1998. Muito embora tenha ocorrido um forte aumento no número de operações, o valor que essas operações movimentaram foi bem inferior, fechando o ano com US\$ 35,1 bilhões ante os quase US\$ 80 bilhões de 1998. Esta diferença decorreu principalmente do fato de que as operações com valores superiores a US\$ 1 bilhão terem sido muito mais freqüentes. As previsões para 2003 são otimistas, segundo o mais recente artigo da PriceWaterhouseCoopers sobre o setor<sup>30</sup>, que prevê a manutenção do número de operações em alta apesar do montante total movimentado nas operações não serem muito maiores do que a do ano passado.

Para ilustrar, inserimos abaixo o gráfico<sup>31</sup> que demonstra o ritmo das operações de fusões e aquisições entre as montadoras de veículos nos últimos cinco anos.

---

30 PriceWaterhouseCoopers – *Automotive Sector INSIGHTS: Analysis and opinions on Merger and Acquisition activity. 2002/2003*

31 Fonte: PricewaterhouseCoopers



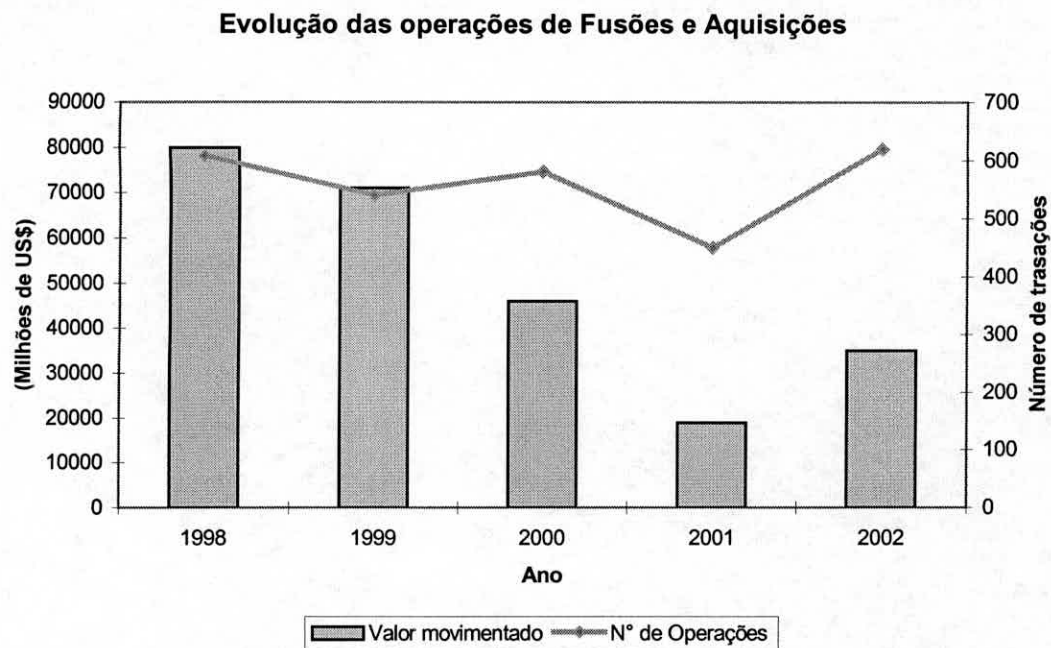


Figura 10.: Ritmo das F&A nos últimos 5 anos.

Fonte: PWC

Percebemos claramente a ocorrência de um forte declínio a partir de 1999, em parte devido ao fato do mercado ter ficado decepcionado com alguns resultados desse tipo de operação. Fato é que os resultados obtidos na prática não iam de acordo com o que a previsão apontava e isso motivou a queda do número de operações e a redução do valor dos volumes de capital envolvidos na concentração horizontal no setor automobilístico. Ainda por cima, um outro fator que estimulou a queda do valor das operações foi a depreciação do preço das ações das companhias que passaram pelo processo de concentração. O melhor exemplo disso foi o desempenho do valor das ações da Daimler-Chrysler após o processo de fusão.



Figura 11.: Valor das ações da Daimler-Chrysler nos últimos 10 anos.

Fonte: site da empresa. A fusão ocorreu em Outubro de 1998.

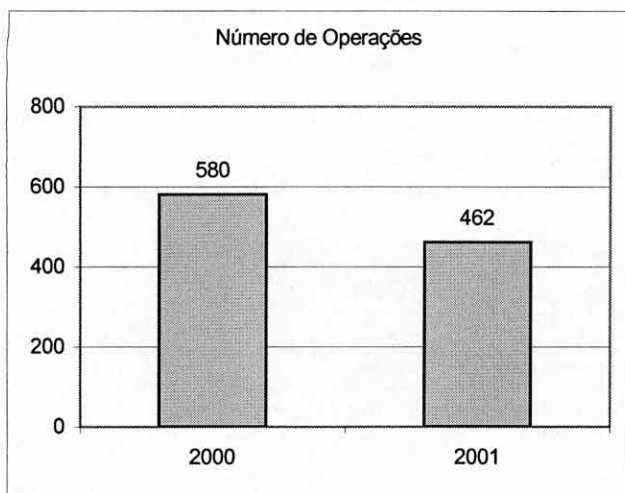
Entretanto, muitos continuam a apostar nesse tipo de operação e o mercado aguarda um novo ciclo de grandes fusões, tal como ocorreu do meio para o fim da década de 1990.

Pudemos perceber uma sensível queda no número de operações de fusão e incorporação quando comparamos o ano 2000 a 2001. A Indústria Automobilística como um todo sofreu uma queda no número de operações envolvendo concentração de empresas e ainda, o valor médio das operações foi menor. Vejamos nos gráficos abaixo os números das operações.



O Valor das Operações sofreu uma forte queda, quando comparamos os dois períodos. Poderíamos até dizer que este foi o ponto de inflexão nos movimentos de concentração, pois a partir de 2001 o ritmo das operações voltou a se aquecer, como vimos

anteriormente.



Seguindo a tendência que estava estabelecida em 2000 – 2001, fica claro que além do menor volume movimentado, o número total de operações sofreu uma queda de 20,3%.

Nos Negócios Declarados, verificamos a diminuição em praticamente 50% do valor médio dos negócios, o que colabora para ratificar a queda vislumbrada no período.

Quanto às operações envolvendo montadoras de veículos, verificamos que o valor das negociações foi reduzido em mais de 80%, enquanto o número de negócios decresceu apenas 15%. O volume movimentado nas operações também sofreu uma acentuada redução (por volta de 75%). No decorrer de todo o ano de 2001 não houve sequer uma operação que envolvesse mais de 1 bilhão de dólares, diferentemente do ano anterior em que ocorreram 5 operações..

Retornando o escopo de nossa análise para o momento presente, constatamos a ocorrência de uma transação que de certa forma já era prevista pelo mercado. Trata-se da troca de ações entre a Renault e a Nissan, realizada nos meses de Março e Maio. Na tabela abaixo podemos ver as 3 maiores operações nos 3 principais grupos da indústria automobilística. São eles: (i) montadoras de veículos; (ii) produtora de autopeças; e (iii) serviços relativos a área (Concessionárias, Assistência, Locação / Arrendamento Mercantil e Atacado).

As três maiores operações foram as seguintes (por setor):

- Montadoras de Veículos:

<b>Alvo da Operação</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Compradora</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Valor (em mi US\$)</b>
<i>Daewoo Motor Co - Certain Assets</i>	<i>Coreana</i>	<i>General Motors (&amp; affiliates) / Daewoo Creditors</i>	<i>Diversos</i>	<i>2.627</i>
<i>Renault SA</i>	<i>Francesa</i>	<i>Nissan Motor Co Ltd</i>	<i>Japoonesa</i>	<i>1.959</i>
<i>Nissan Motor Co Ltd</i>	<i>Japoonesa</i>	<i>Renault SA</i>	<i>Francesa</i>	<i>1.620</i>

- Produtora de Componentes Automotivos:

<b>Alvo da Operação</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Compradora</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Valor (em mi US\$)</b>
<i>TRW Inc</i>	<i>Americana</i>	<i>Northrop Grumman Corp</i>	<i>Americana</i>	<i>1.526</i>
<i>Edscha AG</i>	<i>Alemã</i>	<i>Carlyle Management Group / Edscha Management</i>	<i>Americana</i>	<i>1.393</i>
<i>Teksid SpA</i>	<i>Italiana</i>	<i>Questor / JP Morgan PE / PE Partners / AIG</i>	<i>Americana</i>	<i>1.353</i>

- Concessionárias, Assistência, Locação / Arrendamento Mercantil e Atacado:

<b>Alvo da Operação</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Compradora</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Valor (em mi US\$)</b>
<i>Budget Group - America's, Asia &amp; Australasia Operations</i>	<i>Americana</i>	<i>Cendent Corp</i>	<i>Americana</i>	<i>3.050</i>
<i>CarMax Group Inc</i>	<i>Americana</i>	<i>Shareholders of Circuit City Stores Inc</i>	<i>Americana</i>	<i>1.075</i>
<i>Halfords Ltd</i>	<i>Inglesa</i>	<i>CVC Capital Partners Ltd</i>	<i>Inglesa</i>	<i>671</i>

Pudemos constatar que o ritmo das operações de fusões e aquisições passaram por um ponto mínimo em entre 2000 e 2001 e agora está esboçando sinais de reação. O número de grandes fusões foi um grande responsável pro ajudar o setor a recuperar a baixa dos anos anteriores.

### 8.1. Perspectivas Futuras:

As conclusões apresentadas aqui foram embasadas em pesquisas, cujas fontes são profissionais de empresas do setor automobilístico e especialistas em Antitruste.

Constatamos que a indústria de veículos no Brasil tem muitas peculiaridades, derivada em grande parte de suas estruturas e da própria conjuntura política e econômica de nosso país. As grandes oscilações cambiais e da taxa de juros faz com que o nosso mercado se apresente desfavorável para receber investimentos externos.

No campo da política não temos grandes dificuldades com instabilidade, mas a corrupção é um grande problema que acaba encarecendo nosso custo país. A consequência disso recai sobre o processo produtivo das empresas que porventura vierem a se instalar em nosso território.

A perspectiva que temos para o futuro da indústria automobilística no Brasil não é muito agradável. O nosso mercado não é interessante para as empresas que tem como seu *core business* a produção de veículos médios e grandes. A população brasileira aceita os modelos mais enxutos sem hesitar e ainda concordam em desembolsar grandes quantias para compra-los. O fato é que para as indústrias aqui instaladas a margem de lucro é maior em um veículo "popular", se é que podemos chamá-los assim, do que em um modelo médio. Isso ocorre porque os veículos médios tendem a ter como itens de série alguns equipamentos que proporcionam maior conforto, segurança e qualidade que são dispensados aos populares. Como esses itens não conseguem ser repassados para o custo do veículo com a mesma margem, eles acabam por aumentar o custo do veículo, sem conseguir aumentar seu preço de venda na mesma proporção, o que leva a redução da margem.

Eis a grande questão: Se posso disponibilizar no mercado um automóvel de baixo custo de aquisição, com pouca tecnologia, que tem compradores pouco

exigentes e que ainda por cima consegue me proporcionar uma TIR ("Taxa Interna de Retorno") maior, porque não produzir apenas esse tipo de veículo?

Essa parece ser a lógica das montadoras e que faz todo sentido. Não vale a pena colocar um veículo médio no mercado se posso vender dois populares por quase o mesmo valor e ainda com margem maior. Como se não bastasse, o governo faz questão de onerar mais os veículos médios e grandes com suas alíquotas de IPI e ICMS. Eles não percebem que isso está fazendo com que as montadoras cogitem a possibilidade de produzir apenas veículos pequenos no Brasil. Uma prova disso veio da Volkswagen, que pretende encerrar suas atividades na unidade de São José dos Pinhais, onde são produzidos o VW Golf e o Audi A3, e transferir a produção para o México, ou então utilizar a estrutura para a produção do Projeto Tupi que é um carro menor.

Se no cenário nacional as coisas não vão muito bem, no ambiente externo o clima não é muito menos conturbado. Isso porque, a economia global dá sinais de desaquecimento e a baixa no consumo obriga as indústrias a reduzirem seus custos, de forma a manter a atratividade dos produtos. Apesar desse cenário desfavorável, há a expectativa de que um novo surto de fusões e aquisições venha a ocorrer em breve. A justificativa aparente é que com as fusões as empresas consigam gerar economia de escala e escopo e assim podem enxugar seus custos. Fato é que a maior parte das indústrias de hoje são deficitárias e o nível de investimentos necessários para o desenvolvimento de novas plataformas é muito alto.

O primeiro surto de fusões de uma certa forma ratifica isso. Naquele momento a maior parte das operações tinha como alvo empresas de automóveis de luxo ou esportivos caros. Nesse período é que ocorreu a venda de empresas como Rolls Royce, Bugatti, Lamborghini, Bentley, Volvo, Jaguar, Aston Martin, Land Rover, entre outras cujo foco é a produção de veículos de alto valor para um público bastante seleto e com condições de desembolsar muito dinheiro para ter um modelo da marca. O fato é que esses veículos, apesar de terem uma



margem muito grande, a quantidade que é vendida nem sempre é suficiente para manter a empresa que o criou.

A solução encontrada foi vender essas marcas para grandes grupos que tentariam torna-los mais viáveis do ponto de vista financeiro e em uma primeira análise o esforço vem dando resultado. A Lamborghini, que foi comprada pelo Grupo Volkswagen em 1998, já desenvolveu dois novos projetos com a ajuda técnica da Audi, que também faz parte do grupo. Essa estratégia permitiu que componentes fossem compartilhados e o custo fosse um pouco reduzido.

Outro exemplo foi o da Ford que desenvolveu o novo Mondeo e o Jaguar X-Type na mesma plataforma. Isso permitiu à marca ter grandes ganhos com escala sem abrir mão da ampla margem proporcionada por um veículo da marca Jaguar.

O que vemos ocorrer com mais frequência nos últimos anos não são fusões e aquisições, mas sim *Joint Ventures* para lançamentos de produtos específicos. Essa parece ser uma das tendências do mercado daqui em diante. Um exemplo foi a parceria firmada entre a marca Porsche e o Grupo Volkswagen para o desenvolvimento do Porsche Cayenne.

As perspectivas para o futuro são o aumento do número de *Joint-Ventures*, a concentração de empresas de automóveis diferenciados com grandes grupos (como a Porsche, por exemplo) e a aquisição de empresas que tenham produzam veículos cujo nicho ainda não foi explorado, visando a ampliação de portfólio. Podemos também esperar um aumento no número de operações de concentração horizontal no mercado de autopeças. Está sendo cada vez mais importante ter condições de fechar contratos globais e para isso é preciso dispor de estruturas que suportem a demanda. Afinal, é mais vantajoso para as empresas não terem companhias fornecedoras exclusivas, mas sim comprar no mercado. Isso não é recente, haja vista os casos da Delphi e a Magnetti Morelli, que pertenciam aos grupos GM e Fiat, respectivamente, e foram



cindidas em empresas independentes. Não obstante essa prática não ser recente a tendência de que isso continue ocorrendo persiste. Em última análise, podemos inferir que uma das políticas de enxugamento de custos das montadoras seria ter um fornecedor independente que possa atender sua demanda "just-in-time", como ocorre na Fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende onde os fornecedores montam seus equipamentos diretamente nos chassis e por isso dispensando a montadora do custo de manter estoque e gastos com funcionários. Ainda por cima isso faz com que aconteça a especialização da produção de determinados componentes e favorece a economia de escala. Não necessariamente levará a economia de escopo, pois exigirá um produto muito flexível, mas mesmo assim será possível terem ganhos significativos. Por estes motivos, esperamos concentrações horizontais e não verticais, tanto para montadoras quanto para fornecedores. Também é esperado que as empresas busquem aquelas que ofereçam nichos novos de mercado e não ampliar os que já possuem. Isto possibilitará o aumento do portfólio de produtos das companhias estabelecidas<sup>32</sup>.

No tocante a possíveis futuras fusões, podemos cogitar a compra Grupo Fiat pela General Motors, que já vem trabalhando juntas e inclusive compartilhando componentes. A Joint-Venture entre as duas empresas é responsável pelo desenvolvimento e produção de motores para as duas montadoras no Brasil. A parceria recebeu o nome de "Powertrain" e é quem produz o motor 1.8 litros utilizado no Fiat Stilo e no Chevrolet Meriva.

Outra possível fusão será a da marca japonesa Mitsubishi com a teuto-americana Daimler-Chrysler. A DC já tem quase 40% da Mitsubishi e a compra da empresa japonesa seria uma boa oportunidade para entrar no mercado asiático com mais força. Contudo ainda há um grande receio de se realizar outra fusão de grande proporção, principalmente depois dos resultados apresentados com a fusão de 1998. Muito embora a Mercedes tenha

---

<sup>32</sup> Esta se mostrou ser uma das prioridades das grandes montadoras segundo os relatórios que analisaremos mais a diante. Atingir mercados novos poderá colaborar para o aumento das receitas das empresas, bem como poderá transferir a elas o know-how de como produzir veículos para diferentes nichos de mercado.

amadurecido com o ocorrido, o acionista ainda teme que outra fusão, ou mesmo incorporação, possa depreciar ainda mais o valor das ações. É importante observar que a DC teve a oportunidade de adquirir a Nissan há alguns anos e preferiu abrir mão da montadora japonesa. A Renault acabou se aproveitando da oportunidade e hoje as duas estão bastante satisfeitas com os resultados.

O mercado especula que a nova onda de fusões e incorporações terá por fim adaptar a indústria aos seus mercados locais, ponderando suas especificidades e necessidades.

## **9. O insucesso nas fusões e aquisições (Razões pelas quais algumas fusões e aquisições não geram benefícios)**

Neste capítulo pretendemos explicar o que deve ser feito para minimizar o risco de uma fusão trazer resultados negativos para as empresas envolvidas. Vimos diversos casos e constatamos que muitas vezes o insucesso está relacionado à assimetria de informação, à desconsideração da cultura organizacional de cada empresa e a falta de planeamento. Obviamente, há outros motivos que podem colaborar para que as coisas não fluam da forma como foi imaginada, mas entendemos que estes pontos mencionados acima englobam a grande maioria dos casos de fusões cujos resultados foram insatisfatórios. Consideramos que o estudo feito pela Revista *The Economist*<sup>33</sup> sobre esse assunto é bem abrangente e elucidativo, optamos por embasar nossa análise aos casos que ele apresenta.

Veremos a seguir 6 casos de fusões e seus respectivos resultados. Aproveitaremos para discutir o que poderia ter sido feito para que o resultado fosse positivo e também aproveitaremos para mostrar casos em que a fusão foi bem sucedida, indicando os fatores que colaboraram para que isso acontecesse.

Os casos que veremos a seguir são:

1. Compaq e Digital Equipment (junho de 1998);
2. Bayerische Hypotheken und Wechselbank e Bayerische Vereinsbank (agosto de 1998);
3. McDonnell Douglas e Boeing (julho de 1997);
4. Turner Broadcasting System e Time Warner (setembro de 1996);
5. Citicorp e Travelers (setembro de 1998); e
6. Daimler-Benz e Chrysler (outubro de 1998).

---

<sup>33</sup> THE ECONOMIST – “How Mergers go Wrong”, publicado em 22 de julho de 2000 – p. 19

Daremos uma ênfase especial ao caso da Daimler-Chrysler por se tratar de empresas do setor automobilístico e portanto o foco de nossa pesquisa.

A fusão de n.º 1 envolve duas expressivas empresas do setor de informática. De um lado, como adquirente, a Compaq e do outro a Digital Equipment.

Quando ocorreu a operação, no ano de 1998, a Compaq era a maior empresa do ramo no país, tendo passado até mesmo a IBM. Seus lucros chegavam a ser o dobro da média do mercado em termos relativos. Naquele mesmo ano a Compaq foi eleita pela Revista Forbes a "Empresa do Ano". O futuro da companhia parecia bastante promissor e para provar que aqueles resultados eram apenas o início, a empresa anunciou a compra da Digital Equipment.

Atualmente a situação da Compaq é outra. O futuro que se mostrou promissor caiu por terra após a fusão com a DE. Em um período de um ano e meio a empresa perdeu mais do que em toda sua história. A perda era próxima de dois bilhões de dólares em 2000. A Compaq caiu da primeira posição no ranking de fabricantes de computadores para a Dell e para a Hewlett-Packard ("HP").

O fiasco da operação se deu, pois a Compaq desconsiderou as diferenças culturais das empresas fundidas. O acompanhamento necessário para sanar a questão da cultura organizacional não foi feito de forma efetiva e foi isso que levou a operação ao insucesso. Havia uma cultura muito forte em cada uma das envolvidas e também um grande orgulho dos funcionários pela empresa em que trabalhavam.

Analisando-se a questão estratégica da operação, chegaríamos a conclusão de que o movimento era bastante interessante e promissor, haja vista que a DE complementaria a linha de produtos da Compaq e que tais produtos seriam o futuro da informática. O erro que levou a operação a não ser bem sucedida não foi estratégico, mas sim de implementação. Eles erraram no processo e não o alvo. Para que os resultados tivessem sido diferentes, a Compaq deveria

ter planejado melhor sua futura aquisição, contratando alguma empresa de consultoria que os auxiliasse a moldar os funcionários da DE a nova realidade. Contextualizar os funcionários em um processo de fusão é de grande importância para o sucesso da operação, sobretudo se considerarmos que a cultura do pessoal da DE era diferente da cultura do pessoal da Compaq.

A fusão de n.º 2 envolve duas grandes instituições do setor financeiro da Alemanha. De um lado o Bayerische Vereinsbank e do outro o Bayerische Hypoteken-Weschelbank (Hypobank), que resultou no HypoVereinsbank (HVB).

A fusão, ocorrida em agosto de 1998, foi uma lição de como não se deve fundir dois bancos. A análise deste caso nos permite inferir que os rivais tendem a se conhecer menos do que imaginam, gerando assim uma assimetria de informação que induz as partes ao erro no momento da negociação.

Além disso, a falta de planejamento no tocante a organização administrativa do novo banco deixou a desejar e em parte contribuiu para agravar o quadro. No entanto, a crise na instituição se seu devido a uma política de empréstimos descontrolada e irracional que deixou um rombo nas contas do banco e sujou a imagem da instituição. O atual dirigente vem trabalhando no sentido de reverter este quadro e tornar o banco mais confiável.

A criação desta nova instituição derivada de duas outras teve grande importância para o sistema financeiro alemão, que na época se encontra bastante fragmentado. Esta medida possibilitou concentrar mais o mercado aumentando a força dos competidores e acirrando a competição entre os agentes.

A lição que tiramos deste caso é que antes de realizar qualquer operação envolvendo a compra de outra companhia é preciso conhecer muito bem sua situação financeira. O estudo aprofundado das companhias colabora para não se ter desagradáveis surpresas no futuro, que pode comprometer o resultado esperado.

A fusão de n.º 3 envolve duas grandes empresas do setor aeronáutico. De um lado a Boeing e do outro a McDonnell Douglas.

A operação realizada em 1997 uniu duas empresas que produziam aeronaves para públicos diferentes. A core competence da Boeing estava na produção de jatos comerciais enquanto o know how da McDonnell Douglas era a fabricação de aeronaves de uso militar. Esta fusão teve que ser submetida ao Órgão de Defesa da Concorrência ao Departamento de Defesa dos EUA.

A McDonnell Douglas na época da fusão já vinha passando por dificuldades devido a queda na demanda por jatos militares, no entanto a Boeing estava bem financeiramente. Após a operação o mercado de aeronaves civis passou a declinar e sair do controle. Para contornar a crise, a empresa passou a focar o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e passou a se mostrar interessada em Controles de Tráfego Aéreo.

O mercado ainda não crê na estabilidade da Boeing como montadora aeroespacial e firma prestadora de serviços, mas aos poucos a empresa vai dando sinais de recuperação. O ressurgimento da empresa se evidencia também por meio do valor de suas ações, que embora tenham sofrido uma forte queda após a fusão, já está dando sinais de recuperação.

Neste caso evidenciamos que o responsável pelos resultados negativos foi conjuntural e externo. A estratégia de fusão das duas empresas não foi errada e tampouco transcorrida de maneira incorreta, mas fatores do macro ambiente não ajudaram a nova empresa a deslanchar como o esperado. O futuro é ainda menos promissor, dada a desaceleração da economia americana e os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, que levaram a indústria aeronáutica a frear sua expansão. Com o tempo e o reaquecimento da economia americana é provável que resultados positivos sejam percebidos pela Boeing revertam o quadro atual. O fato é que a fusão permitiu a empresa ampliar seu know-how, se manter no mercado (apesar de toda instabilidade) e



ainda ter um fôlego extra para disputar com a Airbus (que cresceu muito rapidamente nos últimos anos) novos mercados.

A fusão de n.º 4 envolve duas gigantes do setor de telecomunicações. De um lado a Time Warner e do outro a Turner Broadcasting Systems ("TBS"), que realizaram nesta operação a maior fusão da história no setor em que atuam.

A idéia de fundir tais empresas tem respaldo no princípio de que diferentes plataformas devem ser unificadas em uma empresa, para que assim um mesmo conteúdo possa ser utilizado de diferentes formas. Não obstante, tal união também permite que diferentes produtos acabem por promover os outros do grupo.

É de grande relevância considerarmos o choque de culturas, natural em operações desta natureza, contudo é preciso considerar uma peculiaridade desta indústria. A mídia tem ainda um agravante nesse aspecto que é o grande ego dos envolvidos.

Contudo a era de grandes fusões na área ainda não acabou. Depois da união entre a Time Warner e a TBS, o grupo ainda pretendia adquirir a AOL (América On-line), que veio a se concretizar, para assim dispor de um canal de internet para divulgação de seus produtos.

Esta operação tem mostrado bons resultados e consiste em um bom exemplo de como é possível se unir empresas para desenvolver novos produtos se utilizando de estrutura e conhecimento das adquiridas.

A fusão de n.º 5 envolve duas expressivas empresas do setor financeiro norte americano. De um lado o Citicorp e do outro a Travelers, que gerou posteriormente o grupo denominado Citigroup.

Esta talvez tenha sido a única fusão em que ambos parceiros tivessem a mesma força no novo grupo. Normalmente o termo "merger of equals" é



utilizado apenas com a finalidade de não abalar o ego da direção da empresa menor. Mas neste caso não, de fato tratava-se de uma "merger of equals", tanto que a direção da nova companhia era exatamente dividida entre os chefes das empresas que a formou.

Esta foi a mais bem sucedida fusão estudada nesta publicação. O fato de ambas empresas estarem em pé de igualdade sem dúvida colaborou muito para o sucesso, bem como o fato da cultura das organizações envolvidas serem relativamente semelhantes. Ao final, o pessoal da Travelers passou pouco a pouco a assumir o controle da administração do Citigroup. Esta manobra iniciou-se após 15 meses após a fusão, quando o Sr. Weill (da Travelers) assumiu a presidência do grupo enquanto o Sr. Reed (do Citicorp) foi aposentado. Em julho do ano posterior a divisão das cadeiras da administração entre o pessoal do Citicorp e do Travelers, o pessoal deste Grupo já havia tomado todas as principais cadeiras do Citigroup, através da política de dominação realizada pelo Sr. Weill.

A fusão de n.º 6 envolve duas respeitáveis empresas do setor automobilístico. De um lado, como adquirente, a Daimler-Benz. Do outro, a 3º maior empresa do setor nos EUA, a Chrysler.

No ano da fusão dessas duas potências do setor automotivo, a Daimler-Benz era considerada a empresa mais lucrativa do ramo (detentora da glamurosa marca "Mercedes-Benz") e a Chrysler era considerada a mais eficiente das empresas americanas na área automobilística. A operação parecia seguir a lógica industrial que rege os negócios.

No entanto, fusões além da fronteira são traiçoeiras e reservam surpresas que podem comprometer o grupo se não for bem contornada. Para o sucesso, era preciso muita coesão na administração e na área de processos (que estaria pulverizada por duas nações diferentes, com culturas organizacionais diferentes).

Ainda por cima, os americanos sabiam de sua posição de inferioridade em relação aos alemães que a partir de então passariam a dar as ordens, mesmo que de forma sutil. O objetivo era fazer com que essa incorporação parecesse uma fusão. Com a fusão, o estilo alemão de administrar, isto é, de forma conservadora, planejada e organizada sobreporia o estilo "freewheeling" que os americanos gerenciam suas companhias. Este seria um dos choques culturais que ocorreriam em decorrência da fusão.

Uma importante providência que deveria ter sido tomada neste caso seria a centralização do comando em um único lugar, mesmo que composto por pessoas de ambas as empresas. Além disso, a definição de quem dá as cartas de forma clara é muito importante para o controle da companhia. Não é possível que uma empresa tenha seu processo decisório difuso, muito menos distante geograficamente. É importante que as pessoas saibam quem tem o controle na empresa, por mais que se trate de uma operação de fusão de iguais ("Merger of Equals").

O resultado dessa concentração não tem se mostrado muito bom, haja vista a desvalorização do valor das ações desde o momento que a fusão foi realizada. Até agora já foi percebida uma desvalorização superior a 50% (o valor foi de aproximadamente US\$ 66,00 no momento da fusão para aproximadamente US\$ 37,00 que é o patamar atual) e se formos considerar o maior valor que as ações da empresa já alcançaram após a operação (próximo de US\$ 110,00) o impacto é ainda mais forte, apresentando uma perda próxima de 70%.

## **10. Estudos das Estratégias das Montadoras (Relatórios)**

Esta parte da pesquisa busca prever os movimentos das grandes montadoras automobilísticas, com base nas informações publicadas em jornais, revistas, relatórios anuais das empresas e na internet. O intuito consiste em tirar conclusões sobre possíveis transações que podem vir a ocorrer no futuro próximo.

Focaremos esta nossa análise sobre cinco grandes montadoras com forte relevância no mercado internacional. A escolha destas empresas se deu por alguma peculiaridade que ela possua e que acabou por despertar nossa atenção. A primeira empresa que iremos analisar é a General Motors. A escolha desta empresa se deve ao fato desta ser a maior montadora de veículos no mundo atualmente e que vem mantendo sua posição hegemônica no mercado automobilístico desde a terceira década do século passado. A segunda empresa a ser analisada será a Toyota. O motivo que nos levou a estudar esta companhia foi o fato dela ter revolucionado o processo de produção de automóveis por meio do enxugamento da produção. Isto possibilitou a empresa a obter grandes ganhos de produtividade ao longo dos últimos 30 anos e se firmar como uma das maiores montadoras do mundo. A terceira empresa que escolhemos foi a Volkswagen. O fator que motivou seu estudo foi o fato desta ser a maior montadora do continente europeu e ser uma grande adepta do processo de aquisição de outras empresas para diversificar seu portfólio de produtos. A quarta companhia que pretendemos analisar é a Daimler-Chrysler. Escolhemos esta empresa por ela se tratar do produto de uma recente fusão entre duas tradicionais montadoras, a Daimler-Benz e a Chrysler Corporation. Por fim, estudaremos o caso da Renault-Nissan, que aparentemente vem mostrando ser um namoro firme entre as duas empresas e que estão caminhando pouco a pouco para uma futura fusão.

O estudo das estratégias das empresas retro citadas nos permite sentir as tendências que apontam o mercado. Inicialmente discutiremos os passos que pudemos perceber acerca das estratégias em âmbito global de cada um dos

grupos e comparar com a estratégia que eles vem demonstrando no Brasil, para então relacionar os principais pontos com possíveis movimentos concentradores de mercado.

#### 10.1. GENERAL MOTORS COMPANY<sup>34</sup>

O Grupo General Motors (GM) é o maior fabricante de veículos automotivos no mundo e a terceira maior empresa em vendas ficando atrás apenas do Wal-Mart Stores e da Exxon. Sua liderança no mercado mundial de automóveis remonta o início do século XX, mais precisamente 1931. Foi fundada em 1908, como resultado da consolidação de vários fabricantes de automóveis da época. Atualmente, mantém atividades em 30 países em 4 continentes.

A GM vendeu 8,1 milhões de veículos (leves, utilitários e pesados) em 2001. Sua participação no mercado americano de veículos foi superior a 28% e, no mercado mundial, 15,1%. Vejamos a seguir alguns números da empresa, que nos permitirá ter uma idéia do seu tamanho:

	1999	2000	2001
Receita líquida (US\$ bilhões)	176,6	184,6	177,3
Lucro líquido (US\$ bilhões)	5,6	4,5	0,6
Margem líquida	3,2%	2,4%	0,3%
Lucro sobre patrimônio líquido	27,0%	14,8%	3,0%
Fatia do mercado americano de automóveis (base unidades)	29,8%	28,6%	26,9%
Fatia do mercado americano de caminhões (base unidades)	27,8%	27,0%	29,2%
Fatia do mercado mundial (base unidades)	15,6%	15,0%	15,1%

Tabela GM - Resultados recentes da General Motors

Fonte: General Motors Corporation Annual Report, 2001.

<sup>34</sup> Relatório elaborado pelo Prof. orientador Fabio L. Mariotto em um grupo de estudos automobilísticos com a finalidade de levantar materiais sobre a montadora em questão.

## Análise das Estratégias da GM

A estratégia do grupo tem se mostrado evidente no sentido de aumentar sua participação no mercado e a lucratividade das operações. O presidente do grupo defende a idéia de que o foco no momento seria alcançar uma participação no mercado que permita a eles inferirem uma margem adequada. Dizia ele: "Estamos interessados em market share, mas não a qualquer preço". Além disso, Smith mostrou-se inclinado a promover concentração horizontal no ramo automotivo e concomitantemente desconcentrar verticalmente as operações do grupo por meio de "*spinoff*". Esta tendência vem se mostrando presente desde as últimas décadas do século passado quando a GM promoveu a venda de uma série de fabricantes de autopeças, como a Delphi, por exemplo.

Além disso, um objetivo paralelo seria o da redução de custos, por meio de corte de pessoal e fechamento de unidade fabris mais antigas, fazendo com que desta forma pudessem surgir novas e modernas instalações, além da expansão dos negócios ao redor do mundo com uma política de desenvolvimento de novos modelos mais atraentes e busca de novos mercados em potencial.

Focar a produção em centros de expertise também se evidenciou como sendo uma das estratégias da empresa, bem como a troca de know how com joint ventures e alianças entre outras empresas de porte no setor, como a Toyota, por exemplo. A GM pretende também melhorar sua imagem no mercado por meio de uma forte política de marketing e para impulsionar esta proposta o intuito será produzir veículos mais empolgantes ("*head turning cars*").

Verificamos que as estratégias globais e nacionais do grupo são consistentes em diversos pontos. A divergência se concentra no fato de que não é possível atender a uma demanda global com um mesmo produto, daí a necessidade dos "centros de expertise". A constatação empírica deste fato fica evidente quando

paramos para analisar os modelos mais vendidos em cada mercado. Nos EUA, o foco da produção recai sobre as SUVs ("Sport Utilities Vehicles"), enquanto no Brasil o produto principal são veículos pequenos, conhecidos aqui como populares.

Um ponto convergente de grande importância refere-se as exportações, sobretudo por parte da GMB, que tem por fim buscar a integração dos mercados globais claramente definido como meta da empresa pelo que pudemos inferir.

A concentração de mercado no caso da GM não tende a ser por meio de fusões e aquisições, mas sim por Joint Ventures que o Grupo vêm firmando ao redor do Globo para desenvolver novos produtos. A GM parece seguir a tendência das outras montadoras na medida que vem se desconcentrando verticalmente, isto é, se livrando de apêndices responsáveis por outras etapas da cadeia produtiva, como fornecedores de autopeças, por exemplo, o que permite enxugar um sua estrutura de custos. Além disso, as parcerias citadas acima reduzem os custos de desenvolvimento de novos produtos, além de possibilitar ratear o risco de investir em algo novo e desta forma evitar comprometer demasiadamente seu caixa com "sunk capital"<sup>35</sup>. Isto gera uma maior economia para a empresa, que permite aumentar a margem praticada e, por conseguinte os lucros auferidos. Em última análise o resultado disso acaba sendo a valorização das ações da empresa no mercado e a maximização da satisfação dos stakeholders<sup>36</sup> da companhia.

---

<sup>35</sup> "Sunk Cost" é uma forma de custo irre recuperável. Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento podem ser classificados nessa categoria.

<sup>36</sup> Stakeholders para Freeman & Gilbert seria "qualquer grupo ou indivíduo que posse afetar ou ser afetado pela empresa". Em suma, todos aqueles beneficiados, tanto diretamente quanto indiretamente pelos resultados da companhia, sejam eles positivos ou negativos, são considerados Stakeholders. Podem ser tanto os acionistas (stockholders), quando funcionários, fornecedores o estado entre outros.



## 10.2. TOYOTA<sup>37</sup>

A Toyota é a maior fabricante de veículos do Japão e a terceira maior montadora no mundo. Na sua frente encontram-se apenas a General Motors e a Ford. A Toyota Motor Corporation foi fundada em 1933 como parte da Toyoda Automatic Loom Works Ltd. Passou a existir como ente autônomo a partir de um *spinoff* ocorrido em 1937 e passou a ser denominada Toyota Motor Company. Desde então manteve participação em diversas companhias como na montadora de caminhões e ônibus, Hino Motors Ltd em 1966 e a Nippon-denso Company Ltd que produzia autopeças. Atualmente o nome da empresa é Toyota Motor Corporation, que adveio da fusão com a Toyota Motor Sales Company Ltd em 1982. No tocante a sua estrutura, constatamos que a empresa conta com 12 plantas apenas no Japão a Toyota, sendo que ao redor do mundo a Toyota concentra mais de 54, distribuídas em 27 países. O curioso é que a primeira planta fora do Japão foi inaugurada no Brasil no ano de 1959 e tinha por fim produzir um jipe chamado Bandeirante. As principais marcas de automóveis da Toyota Motor Corporation são: Lexus, Daihatsu e Toyota<sup>38</sup>.

Uma grande contribuição desta empresa para a indústria automobilística refere-se ao processo produtivo enxuto que foi amplamente difundido ao redor do globo devido às eficiências produtivas que gerava. As formas mais conhecidas deste modo de produção seriam a implementação da técnica Just-in-Time e a utilização do Kaizen (que visa a melhoria contínua do processo). Foi um salto na tecnologia de produção tão grande quanto a produção em massa desenvolvida por Henry Ford e Frederick Taylor no início do século XX. Nos últimos anos, a Toyota destacou-se dentre as empresas automobilísticas pelo desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitam a utilização de automóveis menos agressivos com a natureza e que buscam harmonizar a relação entre o automóvel e o meio ambiente. Faz-se necessário destacarmos

---

<sup>37</sup> Relatório elaborado por Fabio Hideki Ano, aluno da EAESP-FGV e ex-bolsista do NPP, atuou como colaborador em um grupo de estudos automobilísticos formado por pesquisadores da área com o intuito de levantar materiais sobre a montadora em questão.

<sup>38</sup> Toyota Financial Report, 2001.



dois tipos de tecnologia: o motor híbrido - gasolina e eletricidade - e o motor com célula de combustível de hidrogênio. Aquele, inclusive, já se encontra disponível no mercado de alguns países.

Não obstante as fortes oscilações ocorridas recentemente na economia global, o que repercute diretamente no mercado automobilístico, a Toyota Motor Corporation tem se mantido firme a esses desarranjos conjunturais. Isso se evidencia com o aumento de 17% nas vendas no mercado norte-americano, que impulsionou o crescimento nas vendas mundiais em 15,4%. Além disso, o corte de custos da montadora e a depreciação do yen levaram a Toyota a obter lucro de US\$ 4,5 bilhões no ano fiscal de 2002, que se encerrou em setembro/2002. Fora do Japão, o maior mercado da Toyota está nos EUA no qual tem apresentado um considerável crescimento nas vendas e uma boa aceitação dos consumidores<sup>39</sup>.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Receita Líquida (Yen bilhões)	12.244	11.678	12.749	12.879	13.137	14.317
Lucro Líquido (Yen bilhões)	386	454	356	407	471	556
Margem Líquida	3,15%	3,89%	2,79%	3,16%	3,59%	3,89%
Fatia do mercado da Europa: veículos	2,79%	3,13%	3,25%	3,73%	3,80%	
Fatia do mercado mundial	9,31%	10,4%	9,79%	9,90%	10,2%	

Tabela X - Resultados recentes da Toyota.

Fonte: Autor, a partir de dados do *Economist Intelligence Unit (EIU)*, [www.autointell.com](http://www.autointell.com), *Annual Report 2001 da Toyota Motor Corporation*.

<sup>39</sup> Toyota Financial Report, 2001

## Estratégias da TOYOTA

As estratégias mais recentes têm se mostrado consistente com o que a Toyota Motor Corporation sempre pregou. Uma das principais delas é a forte atuação global da empresa no mundo sem deixar de ser ao mesmo tempo local, ou seja, de adaptar-se às características da demanda de cada região. Foi, dessa forma que a marca conquistou o mercado americano que atualmente é o seu maior mercado estrangeiro.

No Brasil, a Toyota obteve recentemente grande aceitação no mercado de carros médios com o novo modelo Corolla, e está se adaptando agora para exportar para outros países da América Latina. Como meio de ampliar sua participação no mercado brasileiro a Toyota pretende no médio prazo, lançar um automóvel pequeno, dada a predominância dos "carros populares" na demanda interna e assim poder concorrer com a sua principal rival no mercado brasileiro, a Honda, que lançou este ano o seu modelo de entrada denominado Honda Fit.

Uma outra consistência de estratégias é a forma conservadora com que a Toyota tem atuado em cada país. Percebemos claramente que sua intensidade varia conforme a prioridade de cada mercado em suas estratégias. Desta forma, mercados altamente lucrativos e estáveis, como os EUA e a Europa, são mais propensos a receber significativos investimentos do que mercados pouco lucrativos e instáveis, como o Brasil e países da América do Sul e Caribe. Isto impacta diretamente os investimentos em novas plantas e no lançamento de novos modelos de automóveis. O Brasil possui grande potencial para ser um mercado para as montadoras, no entanto, instabilidades econômicas cíclicas impedem o efetivo crescimento da demanda interna, resultando em maior prudência nas estratégias. É interessante observar que a marca vem adotando uma política bastante conservadora em relação ao Brasil, não apresentando nenhum projeto muito audacioso, muito pelo contrário. Lançou no nosso mercado um produto já consolidado no mercado internacional que é o novo Corolla.

No que se refere às concentrações de mercado, podemos tecer os seguintes comentários. Seria interessante observarmos que a Toyota tem por princípio intrínseco a seu modo de produção enxuto a integração com seus fornecedores o que nos permite concluir de início que não seria interessante para esta empresa realizar nenhum tipo de concentração vertical. Sendo assim não cabe especular nenhum movimento nesse sentido para esta companhia. Quanto a eventuais concentrações horizontais, podemos dizer que não há muita chance da empresa vir a se interessar pela aquisição de algum alvo em mercados emergentes, isto porque qualquer movimento neste sentido estaria ferindo o conservadorismo da empresa com mercados de risco, como o da América Latina, por exemplo. Possivelmente o interesse da companhia recairia sobre a compra de algum ativo nos EUA ou na Europa, que são mercados mais consolidados e seguros, que atenderiam a demanda da empresa por segurança e previsibilidade conforme ela exige. No entanto, o mercado americano já possui suas unidades fabris instaladas e operando e no caso europeu a concorrência com as marcas alemãs no segmento de veículos médios e grandes serviriam de empecilho a uma ampliação significativa de market share. Tendo em vista o exposto, entendo que a empresa não apresenta nenhuma forte tendência a adquirir outras companhias, salvo em casos excepcionais no qual ela perceba uma oportunidade. Podemos desta forma concluir dizendo que a Toyota tende a se limitar a *joint ventures* para desenvolvimento de projetos específicos e não a ampliação de seu portfólio por meio de concentrações horizontais, como muitas montadoras vêm fazendo.

### 10.3. VOLKSWAGEN

A Volkswagen (VW) atualmente é a maior fabricante de veículos da Europa e a quarta maior do mundo, ficando atrás apenas da General Motors, da Ford e da Toyota. É a única empresa europeia do ramo automotivo a atuar no mercado de massa dos EUA.

A Volkswagen hoje constitui um grupo empresarial, estruturado em quatro divisões. São elas: o grupo da marca Volkswagen (composto pela VW carros de passeio, Skoda, Bentley e Bugatti); o grupo da marca Audi (composto pela Audi, Seat e Lamborghini), a divisão de veículos comerciais e a divisão financeira. Além dessas divisões há ainda algumas outras empresas do grupo, que respondem por uma pequena parcela no lucro da empresa.

No final da década dos 90 e início da seguinte, a VW vinha apresentando resultados cada vez melhores. Suas receitas, sua lucratividade e sua participação no mercado vinham crescendo a ritmos impressionantes. Como podemos ver na Tabela abaixo, os indicadores básicos de prosperidade financeira corporativa registravam sucessivas melhoras.

	1998	1999	2000	2001
Receita líquida (Euro\$ bilhões)	68,6	75,2	83,1	88,5
Lucro líquido (Euro\$ bilhões)	1,1	0,9	2,6	2,9
Margem líquida	1,7%	1,2%	3,1%	3,3%
Lucro sobre o patrimônio líquido	1,9%	1,3%	2,8%	2,8%
Fatia do mercado alemão de automóveis (base unidades)	28,2%	29,7%	29,8%	30,2%
Fatia do mercado mundial de automóveis	11,7%	12,0%	12,2%	12,4%

Tabela VW - Resultados recentes da VW.

Fonte: Volkswagen AG Annual Report, 1999, 2000, 2001.

No entanto, o desaquecimento da economia global em 2001 fez com que aqueles valores sofressem uma significativa reversão. O Annual Report parcial (que apresenta dados referentes ao período compreendido do início de 2002, até setembro do mesmo ano) revela que o mercado se retraiu forte e rapidamente o que comprometeu de forma muito significativa os resultados da empresa no período.

Em relação ao 1º semestre de 2001, o 2º semestre de 2002 registrou redução sensível nas vendas e na produção. Segundo dados da própria empresa, no

período analisado a queda nas vendas foi em torno de 8,4% e a produção retraiu 7,9%.

Apesar disso, a receita de vendas caiu apenas 3,2% o que pode ser considerado algo bastante positivo, se considerarmos a atual situação da economia mundial. Apesar do cenário adverso, a empresa continuou a investir em recursos (acréscimo de 7,7% em relação ao exercício anterior) e os fluxos de caixa, tanto aqueles referentes a investimentos quanto para as despesas operacionais que registraram aumento, de 16,1% e 25,4% respectivamente.

### Estratégias da VW

No início dos anos 90, a Volkswagen era a única fabricante alemã que tinha seguido uma estratégia de internacionalização das suas vendas e do seu sistema de produção.<sup>40</sup> Em 1990, o grupo realizou dois terços de suas vendas e 40% das unidades produzidas fora da Alemanha. Entretanto, naquele momento, a Volkswagen ainda podia ser considerada uma empresa voltada para o mercado Europeu.

O perfil de internacionalização da empresa foi sofrendo alterações ao longo de sua história. Se nos concentrarmos na configuração espacial de recursos, funções, competências e relações de poder entre as plantas e a matriz, podemos distinguir três fases na evolução desse perfil. Numa fase orientada à distribuição, dos anos 40 a 1969, prevaleceu uma relação de centro-periferia entre plantas e matriz; numa fase orientada à produção, de 1969 a 1992, a produção se espalhou numa rede internacional; e, numa fase de operação global, a partir de 1992, prevalece um sistema de competição intra-organizacional, desenvolvimento de plataformas globalizadas que levam a redução marginal dos custos com desenvolvimento, princípios de produção gerais (que podem ser aplicados em qualquer mercado de tal sorte a

---

<sup>40</sup> Pries, 2002.



maximizar resultados, com foco na eficiência produtiva) e aprendizado global (aprimoramento de *know-how*).

O ímpeto de internacionalização da Volkswagen nos anos 90 é um processo dialético de reestruturação e globalização, no qual a busca de novos sistemas de produção e maior produtividade interage com a expansão para novos mercados e locais.

As estratégias estão de alguma forma interligadas, mas alguns pontos ainda divergem. Um dos pontos divergente é o fato de que os líderes de vendas no mercado nacional são veículos desenvolvidos para o mercado doméstico e com pouca expressividade internacional, o que os torna desinteressantes e, portanto fora do foco da estratégia global de desenvolvimento de produtos globais. A outra divergência também segue esta linha, pois a concentração de projetos em determinados pontos do globo, inviabiliza o comércio dos demais modelos da marca no Brasil, devido a alta alíquota incidente sobre a importação desses bens. Fora estas pequenas divergências, há uma coesão entre as estratégias local e global da VW.

Sendo assim podemos inferir com base no exposto que a concentração de mercados para esta empresa foi um importante mecanismo para adentrar novos mercados. A constatação mais forte desta conduta pôde ser percebida durante a década de 1990 quando a VW adquiriu o controle de diversas empresas do leste europeu buscando participação no recém aberto mercado do antigo bloco comunista. A aquisição da marca checa Skoda evidencia esta prática. A vantagem percebida nesse tipo de conduta fica evidente quando analisamos o custo de aquisição de um planta já existente e o custo de implantação de uma nova unidade produtiva na mesma região. O fato de já dispor de uma estrutura de ativos é muito favorável principalmente se considerarmos o fato de que em muitos casos estes bens estarão muito depreciados por consequência da conjuntura econômica da região. Quando a empresa pondera estes fatores, conclui que na maior parte das vezes é muito mais vantajosa a aquisição de uma empresa que já existe do que realizar



vultosos investimentos na instalação de uma nova unidade fabril. Além disso, notamos no caso da Volkswagen que a empresa lançou mão sobre determinadas marcas para adquirir *know-how* na produção de veículos diferenciados. Isto fica latente a partir do momento que o grupo passa a disputar dois nichos de mercado que antes não participava, como é o caso do mercado de automóveis de luxo (concorrendo com marcas tradicionalmente estabelecidas, como BMW e Mercedes-Benz) e de veículos esportivos (concorrendo com a Porsche, Ferrari e Masserati). É evidente que a aquisição das marcas de luxo Bentley e Rolls Royce em 1998 colaborou para a empresa desenvolver seu protótipo de luxo, bem como a aquisição da Lamborghini e da Bugatti auxiliou a marca na disputa por uma fatia deste seleto mercado de veículos esportivos. Os automóveis que passaram a disputar estes dois nichos são respectivamente: VW Phaeton e o VW W12.

#### 10.4. DAIMLER CHRYSLER<sup>41</sup>

A Daimler-Chrysler é a quinta maior fabricante de veículos automotivos no mundo<sup>42</sup> e a segunda maior em vendas com sede fora dos Estados Unidos, com um faturamento da ordem de US\$ 150 bilhões<sup>43</sup>.

A empresa analisada é resultado de um processo de fusão ocorrido em 1998 entre a Daimler-Benz e a Chrysler. É interessante observar que a Daimler-Benz também resultou do processo de fusão de duas tradicionais companhias alemãs, líderes tecnológicas na indústria automobilística: a Benz & Co., cuja fundação ocorreu em 1883 e a Daimler Motoren Gesellschaft, fundada em 1890. Esta fusão que originou a Daimler-Benz ocorreu no ano de 1926. A Daimler-Benz passou por um período de aprimoramento e diversificação desde sua fundação, tendo sobrevivendo à segunda Guerra Mundial e chegando ao

---

<sup>41</sup> Relatório elaborado pelo Sr. Luis Brito, doutorado pela EAESP-FGV, que atuou como colaborador em um grupo de estudos automobilísticos formado por pesquisadores da área cujo intuito seria de levantar materiais sobre a montadora em questão.

<sup>42</sup> OICA, 2001.

<sup>43</sup> Forbes site da internet <http://forbes.com/lists>

final do século como uma marca consagrada no mercado automobilístico mundial, comumente relacionada a produtos de excelente qualidade. Além do mercado de automóveis, no qual sem a menor sobra de dúvida é onde esta estabelecida sua *core competence*, a empresa atua em segmentos relativos a tecnologia aeroespacial, em telecomunicações e até mesmo em ferrovias.

A Chrysler, por sua vez, se originou no ano de 1925 a partir da Maxwell Motor Company. O fundador da marca foi Walter P. Chrysler, que utilizou o *know-how* adquirido enquanto executivo da GMC para transformar a antiga Maxwell na empresa que levaria seu nome. No final da década de 20 do século passado ela já tinha se estabelecido no terceiro lugar entre as montadoras americanas, ficando atrás apenas da Ford Motor Company e da General Motors que ocupavam, respectivamente, o primeiro e o segundo lugar no mercado americano. O crescimento de suas atividades continuou ao longo do século e focando primordialmente o mercado de veículos leves e utilitários. A empresa tentou firmar algumas parcerias, mas os resultados não foram muito animadores, dada a especificidade do mercado americano. Nas últimas duas décadas a Chrysler tentou se internacionalizar de maneira mais efetiva, mas os resultados foram pouco expressivos.

Em 2001 o grupo Daimler-Chrysler vendeu 4,4 milhões de veículos, sendo dos quais 54% foram veículos leves de passeio e o restante comerciais leves. Abaixo temos uma tabela com os principais indicadores financeiros da empresa. Pudemos perceber que a receita pós fusão teve um significativo aumento, que despencou em 2001 o que comprometeu todos os outros indicadores da companhia. O Market share mundial da DC caiu a níveis inferiores ao que ela detinha antes da fusão, a margem de retorno do capital foi negativa e a empresa teve um déficit superior a EUR\$ 662 bilhões.

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (EUR bilhões)	117,57	131,78	149,98	162,38	152,87
Lucro líquido (EUR milhões)	6.547	4.820	5.746	7.894	(662)
Margem líquida	5,6%	3,7%	3,8%	4,9%	(0,4%)
Lucro sobre o patrimônio líquido	14,5%	9,6%	10,8%	13,3%	(1,0%)
Fatia do mercado mundial em unidades		8,3%	8,2%	7,8%	7,7%
Fatia do mercado norte americano em unidades		20,0%	18,6%	17,4%	17,3%
Fatia do mercado da comunidade européia em unidades		7,1%	7,8%	8,0%	8,4%

**Tabela DC - Resultados recentes da Daimler-Chrysler**

Fonte: Autor, a partir de dados dos Relatórios anuais da Daimler-Chrysler de 1998 a 2001. Foram usados os dados sem quaisquer ajustes por eventos extraordinários. Os dados de participação do mercado foram calculados em base a dados de produção incluindo carros e comerciais leves com base nas estatísticas publicadas para OICA, 2001.

No ano de 1999, a Daimler-Chrysler teve a oportunidade de adquirir a Nissan, mas a proposta de Schrempp não teve o apoio necessário. A empresa estava preocupada com problemas ocorridos na fusão que formou o grupo e por este motivo, julgou que o momento não seria ideal para a aquisição de uma outra empresa, mesmo que esta pudesse servir de porta de entrada para seus produtos no mercado asiático, que vem se demonstrando um mercado em fase de franca expansão e com muito potencial pela frente. Por esta razão, a presença da Daimler-Chrysler na Ásia ficou restrita a participação indireta a ser realizada por meio da Mitsubishi Motor Company (na qual a DC detém participação superior a 37%) e pela Hyundai (com participação de 10%<sup>44</sup> das ações da empresa.

<sup>44</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2001.

## Estratégias da DAIMLER-CHRYSLER

A Daimler-Chrysler no Brasil tem sido bastante consistente com a missão a ela atribuída, que por sua vez demonstra o cumprimento da estratégia prevista para o grupo em âmbito global. No caso da Mercedes-Benz as ações ficam ainda mais claras do que no caso da Chrysler. Isto se evidencia quando constatamos que a empresa cumpre as 4 diretrizes estratégicas do grupo, no tocante a construção da fábrica e o lançamento do Classe A apóiam as quatro diretrizes estratégicas globais da empresa. O objetivo do grupo em última análise repousa sobre a premissa de ampliar o número de mercados atendidos por suas marcas, construir uma marca forte e sólida internacionalmente, ampliar o portfólio de produtos oferecido (diversificação) e investir em novas tecnologias como, por exemplo o veículo movido por célula de combustível.

A única falha estratégica, se é que podemos colocar desta forma, deveu-se ao alto grau de inflexibilidade apresentado pela companhia nos novos mercados. Esta inflexibilidade, que se reflete na limitação na capacidade de adaptação assim como a desconsideração de alguns fatores locais determinantes para quem almeja o sucesso acabaram por prejudicar o crescimento da empresa no Brasil.

O modelo de entrada da marca no Brasil (Classe A) não foi posicionado de forma adequada no mercado o que foi agravado ainda mais com as fortes desvalorizações do Real nos anos de 1999 e 2002, que colaborou no encarecimento dos custos já que boa parte da tecnologia utilizada era de origem estrangeira. Também é importante observar que o mercado brasileiro concentra mais de 70% de suas vendas em modelos populares o que reduz sensivelmente o espaço para veículos como o Classe A, que apesar de pequenos em tamanho disputam mercado com veículos médios.

Um outro fato que colabora para o insucesso das operações da empresa no Brasil deve-se ao fato desta empresa ter sido um pouco agressiva na decisão

de fechar a fábrica da Chrysler após 1 ano e meio de operação. O mercado ficou receoso com a empresa a partir disso, pois os consumidores dos produtos da Chrysler perderam muito com o fechamento da fábrica e isso corroeu em parte a imagem da empresa no país. O público que passou a temer uma outra ação nesse sentido por parte da empresa e a desconfiança no produto fizeram com que seu valor caísse. O efeito disso é a redução do preço de venda e maior compressão da margem, que como vimos anteriormente já tinha sido exaurida com os choques cambiais.

Ficou evidente que este grupo lança mão de mecanismos de concentração horizontal de mercados para ampliar sua área de atuação, tanto no que se refere a posicionamento geográfico estratégico, quando na ampliação da gama de produtos ofertados. A estratégia da Daimler-Chrysler em se unir a uma montadora americana, por exemplo, possibilitou que eles aumentassem sua influência no mercado dos EUA. Isso decorre do fato de que a fusão possibilitou que os veículos produzidos na Alemanha dispusessem de uma rede maior de concessionárias, o que pode auxiliar nas vendas na medida que pode levar o produto mais próximo de novos mercados consumidores. É importante observar que as concessionárias são responsáveis pela distribuição do produto no mercado e em algumas jurisdições esta é a única forma de se vender um produto. Um outro efeito reside no fato de que a ampliação da rede de vendas pode passar uma confiança maior ao consumidor do produto importado pelo fato da rede de assistência técnica ter se ampliado e desta forma faz-lo sentir-se mais confortável com relação a garantia e assistência técnica. O resultado dessa política reflete diretamente no preço, que acaba se valorizando o produto. No que diz respeito a ampliação de portfólio a estratégia de concentração horizontal pode apresentar resultados bastante positivos. Um exemplo nesta operação fica claro na medida que a Chrysler tem em sua linha de produtos automóveis comuns, que tem por fim atender a demanda da população média da sociedade enquanto a Mercedes produz veículo *high-end* que buscam alcançar clientes diferenciados por meio de produtos mais sofisticados. Desta forma ambas as empresas ganham uma vez que seus produtos, na maioria dos casos são complementares e não concorrentes.



### 10.5. RENAULT-NISSAN<sup>45</sup>

A Renault tinha em 2001 a 11ª posição no ranking das maiores fabricantes de automóveis no mundo. A empresa foi fundada em 1898 e tornou-se uma companhia limitada em 1922 e logo após o fim da 2ª Guerra Mundial ela foi nacionalizada pelo governo francês. Constatamos que a empresa seguiu uma estratégia de diversificação até a década de 1980, atuando no setor industrial, financeiro e de serviços. Concomitantemente a empresa ia ganhando espaço no mercado automobilístico internacional. Em 1984, a empresa passou por um processo de reestruturação, para assim poder se adaptar as dificuldades financeiras pela qual vinha passando. A reestruturação surtiu efeitos e a companhia voltou a ser lucrativa em 1987.

Nos anos 90 a Renault passou a focar alianças com o intuito de adquirir novos mercados por meio da aquisição de outras empresas. No ano de 1990 a Renault selou um acordo com a Volvo que acabou culminando com a troca de ações entre as empresas no ano seguinte. Embora parecesse promissor, dois anos depois acabou sendo desfeito. Em 1999, a empresa atingiu um importante marco na sua história, fazendo uma aliança com a Nissan que ocupava a 8ª posição no ranking das maiores montadoras. No mesmo ano a montadora francesa adquiriu o controle acionário da Dacia, que produzia veículos no mercado automobilístico romeno. Quase 10 anos depois a empresa voltou a ensaiar um acordo com a Volvo, mas desta vez o objetivo era que ela se tornasse a principal acionista daquele grupo. Em 2001, foi divulgado o fortalecimento da já existente aliança entre as duas empresas, que continuou a acontecer em 2002 como vimos anteriormente. Além disso, a partir de agora as duas empresas disporiam de uma estrutura única de comando estratégico.

---

<sup>45</sup> Relatório elaborado pelo Prof. orientador Fabio L. Mariotto em um grupo de estudos automobilísticos com a finalidade de levantar materiais sobre a montadora em questão.



Em 2001, o Grupo Renault<sup>46</sup> vendeu 2,4 milhões de veículos, dos quais, 2,1 milhões de automóveis. Vejamos abaixo alguns dos números que refletem a saúde financeira da empresa.

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (Euro milhões)	31.696	37.187	37.592	40.175	36.351
Lucro líquido (Euro milhões)	827	1.349	534	1.080	1.051
Margem líquida	2,6%	3,6%	1,4%	2,7%	2,9%
Lucro sobre patrimônio líquido	12,4%	17,2%	6,5%	11,2%	10,5%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Automóveis			11,0%	10,6%	10,6%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Comerciais leves			13,9%	14,1%	15,3%
Fatia do mercado mundial			4,1%	4,1%	4,3%

Tabela RN - Resultados recentes da Renault

Fonte: o autor a partir dos relatórios anuais da Renault

A Nissan Motor Co. Ltd. Ocupava em 2001 o terceiro lugar das fabricantes de automóveis japonesa, ficando atrás apenas da Toyota e da Honda. Fundada em 1933 tinha por fim a produção e comercialização do Datsun. Desde então, a empresa expandiu-se e hoje produz e vende ao redor do mundo diversos modelos de automóveis, tornando-se uma das marcas de automóveis mais conhecidas no globo. A Nissan não se limita a produção de carros. A empresa desenvolve foguetes, empilhadeiras, iates e barcos entre outros. Abaixo temos a posição consolidada da empresa até 2001. Vejamos alguns dos resultados apresentados pela empresa:

---

<sup>46</sup> Estes valores não estão considerando os volumes e receitas da Volvo e da Nissan. Foi feito um acordo como a Volvo no qual ficou estabelecido que seus números não seriam divulgados no relatório da Renault.

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (Yen bilhões)	6.565	6.580	5.977	6.090	6.196
Lucro líquido (Yen bilhões)	-14	-28	-684	331	372
Margem líquida	-0,2%	-0,4%	-11,4%	5,4%	6,0%
Lucro sobre patrimônio líquido	-1,4%	-2,9%	121,4%	34,6%	23,0%
Fatia do mercado americano			4,1%	4,2%	4,1%
Fatia do mercado mundial			4,6%	4,6%	4,6%

Tabela NS - Resultados recentes da Nissan.

Fonte: o autor a partir de dados do Annual Report 2001 da Nissan

## A Aliança entre Renault e Nissan

Ao mesmo tempo em que Ghosn<sup>47</sup> promovia a virada da Nissan, as duas empresas estabeleceram uma aliança entre si, a ser fortalecida em etapas. O objetivo final parece claro: a concentração das duas empresas em uma única por meio de fusão.

A fusão das duas empresas se justifica por completo uma vez que é perceptível uma grande complementaridade entre as duas. Isso já pode ser visto pelo mercado em que as duas atuam:

- Nissan: Ásia e América do Norte; e
- Renault: Europa e América do Sul.

Sendo assim, do ponto de vista geográfico a união entre as companhias faria todo sentido.

Ainda por cima cada uma das empresas detém a técnica de produção de um determinado produto. A Nissan possui um amplo *Know-how* na produção de veículos maiores e/ou luxuosos, enquanto a Renault tem seu foco voltado para a produção de veículos pequenos e médios destinado para o mercado de massa.

---

<sup>47</sup> Presidente do Grupo Nissan

Outro indício de que a união das duas empresas seria um casamento perfeito reside no fato de que mesmo nas áreas operacionais uma supriria a deficiência da outra. Para exemplificar: A Renault tem grande competência nas áreas de marketing, design, estratégia de plataformas, financiamento de vendas e desenvolvimento de RH, enquanto a Nissan é famosa por sua excelente gestão de qualidade na produção e manufatura.

### Estratégias da RENAULT-NISSAN

A estratégia das empresas que forma esta aliança consiste em “crescer lucrativamente”, por meio de duas linhas: (i) aumentar a participação no mercado mundial através da expansão geográfica o que possibilitará o ganho de escala, a economia de custo de desenvolvimento de novos projetos e com marketing ao mesmo tempo que participa de mercados emergentes cujo crescimento mais rápido no curto prazo, bem como o potencial de crescimento futuro poderá auxiliar na alavancagem de resultados da empresa. ; (ii) em outra linha, o compartilhamento de recursos, inclusive pela utilização comum de plataformas e exploração de competências complementares auxiliará o grupo a obter os resultados esperados.. A empresa enfatiza sua atenção ao design arrojado e tecnologia inovadora. Faz parte da estratégia global da empresa centralizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento a fim de maximizar economias de escala e, portanto redução de custos.

Notamos que a estratégia do grupo está bastante compatível com o que percebemos no país. As diretrizes corporativas de expansão geográfica, assim como a participação em mercados de rápido crescimento e o compartilhamento de recursos entre os dois grupos foram seguidas no Brasil..

O caso da Renault-Nissan é o caso que melhor evidenciam o que uma fusão deve buscar. Uma fusão futura entre as duas companhias parece ser algo certo, sendo apenas uma questão de tempo. Esta aliança é a que melhor

representa os benefícios que uma concentração horizontal na indústria automobilística pode representar.

Este pode vir a ser em um futuro próximo paradigma de como deve ser feita uma fusão no setor automobilístico. A calma como o processo está sendo conduzido, os benefícios percebidos e as eficiências geradas se fazem evidentes nesse caso. O fato de uma empresa completar o que aparentemente falta na outra é outro motivo que auxiliaria a justificar o sucesso da operação.

## **11. Resultados da pesquisa**

Pretendemos responder nesta parte do trabalho alguns pontos que suscitamos em nossa proposta e que explicam alguns fenômenos que pudemos perceber no tocante a indústria automobilística, tanto no Brasil, quanto no mundo.

O objetivo do capítulo é esclarecer o leitor sobre alguns pontos que entendemos ser de grande relevância para a análise das concentrações ocorridas na indústria automobilística.

As questões que pretendemos responder são as seguintes:

- 1-) Por que as grandes montadoras estão se concentrando?
- 2-) Quais têm sido os métodos usados pelas empresas globais para aumentar sua participação no mercado mundial?
- 3-) Quais têm sido as estratégias globais típicas das empresas do ramo?
- 4-) Quais têm sido as estratégias locais das empresas globais instaladas no Brasil?
- 5-) Que ligações podem ser detectadas entre as estratégias globais dos grupos e as suas estratégias locais no Brasil?
- 6-) Por que, aparentemente, não está ocorrendo concentração nesse ramo no Brasil?

Muito embora todas as respostas que serão apresentadas nestas seis perguntas já tenham sido discutidas ao longo desta pesquisa, o objetivo desta parte é reforçar estes pontos que entendemos serem os mais relevantes, em se tratando do tema que estamos estudando.

### **11.1. Por que as grandes montadoras estão se concentrando?**

As grandes montadoras estão se concentrando porque esta parece ser a alternativa mais viável e interessante, tanto economicamente quanto

estrategicamente para as empresas globais se consolidarem cada vez mais no mercado mundial.

As fusões aumentam a eficiência das indústrias, agilizam e otimizam o processo produtivo, permitem o enxugamento de custos e a ampliação, tanto dos mercados consumidores, quanto dos produtos ofertados.

11.2. Quais têm sido os métodos usados pelas empresas globais para aumentar sua participação no mercado mundial?

Atualmente, as formas mais utilizadas pelas montadoras têm sido as *Joint-Ventures* e Aquisições.

Grandes fusões de montadoras não ocorrem com tanta frequência. Na maior parte dos casos trata-se de operações de compra de empresas menores por grandes grupos (aquisições), ou acordos de parceria entre montadoras locais e globais no desenvolvimento de projetos que visem m mercado específico (*Joint-Ventures*).

Vimos que as grandes montadoras lançam mão destas práticas com relativa frequência no objetivo de expandirem seus mercados consumidores e sua gama de produtos.

11.3. Quais têm sido as estratégias globais típicas das empresas do ramo? As empresas do setor têm firmado estratégias no sentido de aumentarem a participação no mercado mundial e diversificarem os nichos que atuam. Obviamente percebemos algumas diferenças entre uma e outra empresa estudada, mas em linhas gerais o objetivo acaba recaindo na maioria dos casos sobre um destes dois pilares.

Para auxiliar nesse processo é que faz-se necessária a compreensão do fenômeno das fusões e aquisições e da forma como isso pode interferir na



estratégia dos grandes grupos. Por este motivo concentramos nossa análise neste ponto em especial.

#### 11.4. Quais têm sido as estratégias locais das empresas globais instaladas no Brasil?

As estratégias locais, na maioria dos casos, visam fabricar produtos que se encaixem às necessidades do mercado consumidor. No Brasil não é muito diferente.

Temos em nosso país o foco na produção de veículos pequenos, debaixo custo, tanto de aquisição quanto de manutenção. Dadas estas circunstâncias, as empresas globais que se estabelecem no país acabam desenvolvendo produtos que atendam a demanda nacional por veículos com estas características. Isso acaba por tornar nosso país em um Centro de Expertise na produção de automóveis pequenos, tanto em tamanho quanto em valor.

Isso justifica a grande dificuldade de algumas montadoras em entrar no Brasil. A Mercedes-Benz, por exemplo, tem como competência central a produção de automóveis médios e grandes, e mesmo o veículo pequeno desta marca (Classe A) não consegue encontrar uma posição confortável em nosso mercado. Não é de se estranhar que os resultados da Mercedes no Brasil sejam insatisfatórios, afinal o veículo de entrada deles é muito superior, tanto em tecnologia e conforto quanto em preço do que seus principais concorrentes médios.

Percebemos que as grandes montadoras, tal como a GM e a VW pretendem focar a produção nacional em veículos "populares", que possam eventualmente ser exportados para mercados periféricos próximos, como América do Sul, já que o custo de frete em um veículo de baixo valor agregado como é o caso dos populares, inviabiliza sua exportação para outros continentes.

11.5. Que ligações podem ser detectadas entre as estratégias globais dos grupos e as suas estratégias locais no Brasil?

Em linhas gerais é possível verificar grande concordância entre as estratégias locais e globais das empresas aqui estabelecidas. Muito embora em alguns casos o grau de consistência seja maior, como é o caso da Toyota, da Daimler Chrysler e da Renault-Nissan não seria apropriado afirmarmos que as demais estão divergindo da proposta estabelecida pela matriz.

Podemos colocar como principais paralelos das estratégias das montadoras: (i) Concentração no ramo automotivo; (ii) crescimento da participação de mercado; (iii) presença global; (iv) portfólio completo de produtos; (v) dispersão geográfica da produção; (vi) busca de qualidade; (vii) Redução de Custos; (viii) aumento de produtividade; (ix) compartilhamento de plataformas; e (x) logística global.

Estratégias Globais – Características comuns

Foco e crescimento	Concentração no ramo automotivo
	Crescimento da participação de mercado
Composto produto x mercado	Portfólio completo de produtos
	Presença global
	Dispersão geográfica da produção
Estratégia operacional	Busca da qualidade
	Redução de custos
	Aumento de produtividade
	Compartilhamento de Plataformas
	Compras globais

A Figura 12 – Tabela com as características comuns e diferenças entre as estratégias globais analisadas.

11.6. Por que, aparentemente, não está ocorrendo concentração nesse ramo no Brasil?

Na verdade a concentração está ocorrendo no Brasil, assim como em todo o mundo. O fato de ter entrado novas marcas no mercado nacional durante a década de 1990, não significa que esteja ocorrendo desconcentração automobilística já que o poder de mercado dos grupos teve pouca alteração.

Para clarificar a idéia do que estamos querendo dizer, suponhamos um mercado que tenha 4 montadoras (A; B; C e D) e que o Market Share delas seja de exatamente 25%. Se no intervalo de 5 anos, tivermos em nosso mercado 8 empresas com Market Share igualmente dividido, não significa necessariamente que o mercado tenha se desconcentrado, desde que as empresas que entraram no mercado sejam parte do grupo possuidor de cada uma das marcas existentes anteriormente.

Vejamos o esquema abaixo que ilustra a situação:

Empresa	Market Share
Marca A	25%
	25%
Marca C	25%
Marca D	25%

Empresa	Market Share
Marca A	12,50%
Marca E	12,50%
	12,50%
	12,50%
Marca C	12,50%
Marca G	12,50%
Marca D	12,50%
Marca H	12,50%

	Empresa pertencente ao Grupo X
	Empresa pertencente ao Grupo Y
	Empresa pertencente ao Grupo W
	Empresa pertencente ao Grupo X

Na situação hipotética apresentada acima, apesar do número de marcas ter duplicado a concentração permaneceu inalterada quando analisamos o impacto sobre cada um dos grupos.

É possível que ocorra a desconcentração com a entrada de novos players no mercado, contudo é importante atentar para o que é desconcentração real e o que é aparente. No caso brasileiro de fato ocorreu uma desconcentração real, mas esta foi muito menor que a aparente. A primeira vista parece que ocorreu uma avalanche de novos concorrentes no mercado, mas quando paramos para analisar, verificaremos que a desconcentração não foi tão grande assim. Isto porque muitas das empresas que vieram para o país são coligadas, controladas ou mesmo divisões de companhias que já atuavam em nosso mercado. A grande novidade em nossa economia foi a entrada das montadoras francesas que de fato não possuíam unidades produtivas em nosso país.

Apenas para demonstrar que a entrada de novas empresas não significa necessariamente redução do poder de mercado, vejamos a situação abaixo:

Empresa	Market Share
Marca A	25%
	25%
Marca C	25%
Marca D	25%

Empresa	Market Share
Marca A	12,50%
Marca E	12,50%
Marca F	12,50%
Marca G	12,50%
Marca H	12,50%
	12,50%
Marca C	12,50%
Marca D	12,50%

Empresa pertencente ao Grupo X

Empresa pertencente ao Grupo Y

Empresa pertencente ao Grupo W

Empresa pertencente ao Grupo X

Neste caso, verificamos que apesar de ter ocorrido a entrada de 4 novas empresas o mercado acabou ficando mais concentrado do que era antes. Isso porque as 4 empresas que entraram fazem parte do Grupo X. Desta forma, é possível que este Grupo, que agora detém maior poder de mercado do que os outros 3, venha a prejudicar a concorrência devido a essa nova estrutura que coloca em suas mãos mais de 60% do mercado. Neste caso faz-se necessário um forte controle da Agência antitruste a fim de que se evite práticas anticoncorrenciais, como vimos no capítulo 7.

## 12. Conclusões da Pesquisa

Com base nas análises que fizemos e nos materiais que levantamos foi possível criarmos um panorama no qual as montadoras, de uma forma geral, tendem a investir em regiões de grande potencial, tal como o Sudeste Asiático e América Latina e que para isso tendem a se utilizar de mecanismos de concentração de mercados.

Entretanto é sempre importante observarmos o fato de que entrar em novos mercados exige investimentos significativos, além de muito esforço e informações. Sem algum destes componentes fica complicado participar de novos mercados e mesmo que viabilize a entrada o sucesso pode ser comprometido. Enfim, não se trata de algo simples, muito pelo contrário. Pelo que pudemos perceber com este estudo a tarefa de adentrar um novo mercado é algo extremamente complicado, que demanda um grande esforço de quem tem essa pretensão.

A fim de viabilizar esta entrada e torna-la mais factível em prazos menores e a custos mais baixo, algumas empresas de grande porte optam pela parceria com montadoras nacionais. Exemplos dessas atitudes se evidenciam sobretudo no mercado asiático, dado que este é o mercado do momento para as grandes montadoras. Podemos citar como exemplo o caso da FAW (China) que é parceira da VW e a Tianjin Auto que é parceira da Toyota Motor Company.

Ainda por cima, as fusões permitem a compra de ativos desvalorizados, principalmente em virtude de crises econômicas, por grupos que vêem a oportunidade utilizarem as plantas e estruturas fabris de empresas que não resistiram às pressões do mercado.

Apesar do ritmo das fusões terem caído em todo o mundo no ano de 2001, novos negócios estão sendo feitos visando a compra de algumas empresas que vêm passando por processos de *spin off*. Esta tática oportunista é vantajosa



tanto para quem vende (que precisa se desfazer de uma determinada divisão) quanto para quem compra (que paga um valor menor).

Recentemente foi publicada uma reportagem<sup>48</sup> sobre novos negócios que estariam reaquecendo o mercado de fusões devido a essa estratégia de compra de ativos com preços razoavelmente baixos como mencionamos acima.

As empresas do setor automobilístico, seguindo esta tendência do mercado e almejando entrar em novos países podem voltar a se interessar pelas fusões com algum pequeno grupo nacional ou mesmo a aquisição de uma unidade produtiva de um concorrente internacional, tal com ocorre com a GM e a Fiat. A GM pretende adquirir a divisão de veículos populares da Fiat Auto se aproveitando da fragilidade conjuntural que a empresa vem passando. A empresa norte-americana já comprou 20% das ações da Fiat em 2000 e dá fortes indícios de que em 2004 ela irá adquirir o controle acionário da empresa italiana.

A indústria automobilística já ensaia alguns movimentos de concentração para os próximos anos. O mais visível sem dúvida é a compra da Fiat pela GM, mas obviamente muitas outras negociações ocorrerão. O próprio mercado tende a se concentrar, dada a sua estrutura oligopolística que não viabiliza a existência de muitos players. Segundo a consultoria Booz Allen Hamilton, até 2010 o número de fabricantes de automóveis ao redor do mundo caíra de 16 para apenas 8. O objetivo de tal concentração é o ganho de escala e escopo que as fusões proporcionam, além de reduzir a capacidade ociosa das atuais plantas.<sup>49</sup>

A consultora ainda arrisca citar as empresas que ela entende serem capazes de sobreviver no mercado. São elas: GM (EUA), Ford (EUA), DaimlerChrysler (ALEMANHA-EUA), Renault (FRANÇA); Volkswagen (ALEMANHA) e Toyota (JAPÃO).

---

<sup>48</sup> OESP 28/01/2003 – pág. B9

<sup>49</sup> AE Setorial Sinopse. 27/10/02

A importância das fusões e incorporações não param por aí. Com base nos estudos que realizamos desde o início da pesquisa, pudemos verificar que a produção deve preferivelmente se localizar perto do mercado de destino, devido ao alto custo do frete na composição do custo final do veículo, sobretudo no caso dos populares. Isto faz com que as montadoras pratiquem uma política de dispersão geográfica na produção, colocando a unidade produtiva em áreas próximas (ou relativamente próximas) dos mercados consumidores.

Visando economizar recursos, algumas montadoras se juntam para produzir em uma mesma planta veículos de marcas diferentes tal como ocorreu com a Renault e a Nissan no Brasil, em que na fábrica da Renault são produzidos veículos da Nissan, ou como é o caso da VW e da Audi, que produzem na mesma planta de São José dos Pinhais (PR) veículos de ambas as marcas.

Ambos os exemplos tratam de empresas que fazem parte do mesmo grupo ou que já ensaiam uma fusão no curto prazo, o que evidencia claramente outra vantagem de uma fusão. Por meio da fusão, é possível se produzir veículos de qualquer uma das marcas do grupo em qualquer lugar do mundo em que o conglomerado tenha uma unidade de produção.

Se não fosse pela fábrica da Renault no Brasil, é pouco provável que a Nissan viesse a produzir a pick up Frontier aqui, pois o custo de criação de uma fábrica é bastante alto e tornaria o negócio não muito vantajoso.

Podemos entender que o processo de fusão e incorporação pode ser muito importante para a política de dispersão geográfica da produção, que vimos é um dos focos estratégicos das grandes montadoras.

Além disso, as fusões auxiliam na abrangência de diferentes segmentos. Tomemos por exemplo a VW. A referida empresa nos últimos 10 anos

promoveu uma política de aquisições de novas marcas. Foram compradas<sup>50</sup> pelo grupo alemão as marcas italianas Lamborghini e Bugatti (que desenvolvem veículos esportivos), a Rolls Royce Motor Cars Ltd (que produz veículos de luxo das marcas Rolls-Royce e Bentley<sup>51</sup>) e parte da Scania (que produz veículos pesados). Complementarmente, a VW também é proprietária (ou controladora) das marcas SEAT, TAS (Tvrnica Automobilia Sarajevo), BAZ, Skoda e Audi, além de possuir uma série de joint-ventures para fabricação e desenvolvimentos de novos modelos com empresas como Toyota, FAW, Tarpan, Porsche e Ford.

Graças a política de aquisição de novas marcas, é possível que a empresa entre em um novo mercado. Isto ocorreu com a VW, como vimos há pouco, que diversificou seu portfolio de produtos por meio de aquisições de novas empresas com *core competences* distintas das suas.

A Aquisição de novas companhias permite a entrada em diferentes segmentos. A prova disso foi dada pela VW, que após a compra das marcas esportivas citadas acima, desenvolveu um veículo esportivo, denominado W12, capacitado para disputar o mercado com marcas renomadas, tais como Ferrari, Lamborghini e Porsche. No segmento de veículos de luxo ocorreu o mesmo. Após a compra da Rolls-Royce a VW desenvolveu um veículo de luxo, conhecido pelo nome de Phaeton, que pretende disputar o segmento de alto luxo com a BMW e a Mercedes-Benz. Um outro ponto importante na diversificação de modelos é a redução dos ciclos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Como vimos, a estratégia de todas as empresas do setor é expandir o portfólio de produtos para todos os nichos de mercado, isto é, ter uma linha completa de produtos capazes de atender as diferentes necessidades de seus diferentes mercados consumidores ao redor do globo. Os movimentos concentradores

---

<sup>50</sup> AUTOData (2001)

<sup>51</sup> Até 2003 quando a BMW assumirá a marca Rolls.

podem auxiliar nessa tarefa, na medida que com a compra de empresas que focam nichos específicos é possível se adquirir o *know-how* do segmento. Complementarmente, é possível se utilizar toda estrutura produtiva da firma incorporada, ou fundida, e alcançar ganhos por meio de economia de escala e escopo.

As fusões auxiliam na desconcentração geográfica do mercado. A Renault e a Daimler-Benz, por exemplo, eram as montadoras que tinham sua atuação geográfica mais concentrada e foram exatamente estas duas empresas que escolheram o caminho da aquisição de outro grupo importante para complementar sua presença internacional.

A concentração empresarial é muito importante para os grupos, mas o excesso de concentração leva ao poder de mercado, que por sua vez pode contribuir para que o Grupo empresarial pratique atos anticoncorrenciais se não houver um efetivo controle antitruste. É importante observarmos que concentração de mercado por si só não significa algo prejudicial ao mercado, conforme o entendimento de nossa autoridade antitruste, o CADE.

Tendo visto todos estes fatores, é possível concluirmos que as fusões e incorporações são movimentos muito importantes na estratégia das empresas globais. Tais instrumentos propiciam aos envolvidos muitos benefícios e vantagens, no entanto é importante atentar que para o sucesso de uma operação desta natureza é preciso muito estudo. É necessário se conhecer a outra companhia financeiramente, culturalmente e estruturalmente para que a concentração apresente resultados positivos. Vimos que as F&A envolvem riscos e recompensas, mas se for bem feita além das recompensas serem mais bem aproveitadas os riscos inerentes da operação podem ser sensivelmente reduzidos.

### 13. Bibliografia

AE Setorial. Diversas Datas

<http://www.aesetorial.com.br>

Anderson, E., Engel, R., Fisher, J., & Wogen, T. (2002, spring). GM outperforms big 3. Krause Fund Equity Research. Acessado 11/12/2002, disponível na WWW: [http://www.biz.uiowa.edu/krause/General\\_Motors.pdf](http://www.biz.uiowa.edu/krause/General_Motors.pdf).

Anfavea. (2003). Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira. São Paulo: ANFAVEA.

AUTOData (2001) Fusões e Aquisições 2001. A integração como veículo do Futuro.

Brandenburger, A.M. e Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. New York: Doubleday.

Crunch time. (1999). The Economist, Vol. 352, Issue 8138, p73.

DaimlerChrysler Annual Report. (1998). Stuttgart, Alemanha. Acesso 12 jul. 2003, disponível na WWW:  
<http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (1999). Stuttgart, Alemanha. Acesso 12 jul. 2003, disponível na WWW:  
<http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (2000). Stuttgart, Alemanha. Acesso 12 jul. 2003, disponível na WWW:  
<http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (2001). Stuttgart, Alemanha. Acesso 12 jul. 2003, disponível na WWW:

<http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (2002). Stuttgart, Alemanha. Acesso 12 jul. 2003, disponível na WWW:

<http://www.daimlerchrysler.com/>

Davids, M. (1998). Not exactly a joyride at GM. *Journal of Business Strategy*, September/October.

DiMaggio, P.J. e Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.

Dixit, A.K. e Nalebuff, B.J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. New York: Norton & Company.

Dynamic Duo. (2000, outubro 23) *Business Week*.

Ferrari, L. F. *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização*. São Paulo, 1996. 89 p. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP.

Fiuza, E.P.S. (2002). *Automobile demand and supply in Brazil: Effects of tax rebates and trade liberalization on price-marginal cost markups in the 1990s*. Rio de Janeiro: IPEA – Textos para discussão No. 916.

Folha de S. Paulo. Diversas datas.

Folz, J.M. (2002, abril 3). Entrevista a Isto é Dinheiro.

Gazeta Mercantil. Diversas datas.



General Motors Corporation Annual Report. (2001); Acesso 12/07/2003, disponível na WWW: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/profiles](http://www.gm.com/company/corp_info/profiles)

Glossário Básico de Defesa da Concorrência. Ministério da Justiça, disponível no site:

<http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/Glossario.html>

Jürgens, U. (1994). VW at the turning point. Success and crisis of a german production concept. Actes du GERPISA (Grupe d'Étude et Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile. Evry: França. Acesso 12/07/2003, disponível na WWW:

<http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/10/10-3.pdf> .

Jornal do Brasil. Diversas datas.

Kotler, P. (2002, julho 31). Entrevista dada a Isto é Dinheiro.

Lodi, João B.: Fusões e Aquisições – O cenário brasileiro. Rio de Janeiro (1999). Ed. Campus Ltda.

Maia, J. Mota: Fusão e Incorporação de Empresas. São Paulo, 1972. Ed. José Bushatsky.

Matias, A.B.; Pasin, R.M *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas em processos de fusões e aquisições*. RAUSP, Volume 36, Número 1 – janeiro/março/2001.

Meiners, Wilhelm E. Milward A. (1999). Novo ciclo de Investimentos da Indústria Automobilística no Brasil e seus desdobramentos regionais. Cadernos IPPUR, 01(13):185-213.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(3): 257-272.

General Motors Corporation Annual Report. (2001); Acesso 12/07/2003, disponível na WWW: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/profiles](http://www.gm.com/company/corp_info/profiles)

Glossário Básico de Defesa da Concorrência. Ministério da Justiça, disponível no site:

<http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/Glossario.html>

Jürgens, U. (1994). VW at the turning point. Success and crisis of a german production concept. Actes du GERPISA (Grupe d'Étude et Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile. Evry: França. Acesso 12/07/2003, disponível na WWW:

<http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/10/10-3.pdf> .

Jornal do Brasil. Diversas datas.

Kotler, P. (2002, julho 31). Entrevista dada a Isto é Dinheiro.

Lodi, João B.: Fusões e Aquisições – O cenário brasileiro. Rio de Janeiro (1999). Ed. Campus Ltda.

Maia, J. Mota: Fusão e Incorporação de Empresas. São Paulo, 1972. Ed. José Bushatsky.

Matias, A.B.; Pasin, R.M *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas em processos de fusões e aquisições*. RAUSP, Volume 36, Número 1 – janeiro/março/2001.

Meiners, Wilhelm E. Milward A. (1999). Novo ciclo de Investimentos da Indústria Automobilística no Brasil e seus desdobramentos regionais. Cadernos IPPUR, 01(13):185-213.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(3): 257-272.

Nelson, R.R. (1991). Why firms differ, and does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.

O Estado de S. Paulo. Diversas datas.

Oliveira, G. (2001). *Concorrência. Panorama no Brasil e no Mundo*. São Paulo: SARAIVA

On the rocky road to marriage. (2000). *The Economist*, 355(8171).

OICA Statistics. (2001). Acesso 14/12/2002, disponível na WWW: <http://www.oica.net> .

Palmer, J. (1998). Reviving GM. *Barron's* 78(25).

Pinheiro, A.C., Giambiagi, F. & Moreira, M.M. (2001). O Brasil na década de 90: uma transição bem sucedida? Rio de Janeiro: BNDES – Textos para discussão 91.

Porter, M.E. (1989) *Estratégia Competitiva*, Cap. 8. Rio de Janeiro: Campus

Pries, L. (2002). Volkswagen in the 1990s: accelerating from a multinational to a transnational automobile company. In: Freyssenet, M; Shimizu, K.; Volpato, G. (eds), *Towards the globalization of automobile industry firms: internationalization strategies and trajectories* (a ser publicado). Acesso 23/01/2003, disponível na WWW: [http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002\\_lp\\_vw1990s.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002_lp_vw1990s.pdf)

Saddi, Jairo (2002). *Fusões e Aquisições: Aspectos Jurídicos e Econômicos*. IOB Thompson. São Paulo

Salerno, M.S., Zilbovicius, M. E Marx, R. (2002). Cadeia automotiva brasileira: a importância de sediar projetos e a ausência de políticas públicas ativas. Inova (boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo), 9(32).

Salomão Filho, Calixto: Direito Concorrencial: As Estruturas. Ed. Malheiros (1998).

Samuels, J. M. ; Wilkes, F.M. *Management of company finance*. 6ª ed. London, International Thomson Business, 1996.

Sturgeon, T. (1999). Project 10: Globalization and jobs in the automotive industry – Summary of research results to date. MIT, International Motor Vehicle Program, Globalization Research Program , Summary Report.

Renaissance at Nissan. (2000, outubro 2). Forbes Global, 3(19).

Renault Annual Report. (2001). Acesso 12/07/2003, disponível na WWW: <http://www.renault.com/>

Taylor, A. (1997, dezembro 8). How Toyota defies gravity. Fortune.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities of firms: na introduction. Mimeo. Junho.

Tierney, C. (2001, julho 23). Volkswagen: Ferdinand Piëch has powered Volkswagen to the top slot in Europe. Now he is stepping down, and troubles are building. What's next? Business Week Online. Acesso 15/12/2002. Disponível na WWW:

[http://www.businessweek.com/magazine/content/01\\_30/b3742001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_30/b3742001.htm)

The DaimlerChrysler emulsion. (2000). The Economist, Vol.356, Issue 8181, p. 67.

Toyota Financial Report (2001). Acesso 18/12/2002, disponível na WWW:  
[http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial\\_data.html](http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial_data.html)

Valor Econômico. Diversas datas.

Volkswagen AG Annual Report. (2001). Alemanha. Acesso 12/07/2003, disponível WWW:  
<http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>

Volkswagen AG Annual Report. (2000). Alemanha. Acesso 12/07/2003, disponível WWW:  
<http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>

Volkswagen AG Annual Report. (1999). Alemanha. Acesso 12/07/2003, disponível WWW:  
<http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>

Vlasic, B., & Stertz, B.A. (2000). Book excerpt. Taken for a ride – how the DaimlerChrysler “marriage of equals” crumbled. BusinessWeek Online: June 5, 2000 Issue. Acesso 9 dez. 2002, na WWW:  
[http://www.businessweek.com/2000/00\\_23/b3684147.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_23/b3684147.htm)

Wagoner, R. (2001, outubro 29). Speech to The Nikkei Business Tokyo. International Auto Conference. Tokyo, Japão.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1991). The machine that changed the world. The story of lean production. New York: Harper-Collins.

**13. Anexo I**





Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Market Share
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	--------------

2002	TOTAL GERAL	98.375	100.734	122.682	125.009	108.941	103.423	104.295	119.540	121.130	141.639	116.927	120.598	1.383.293	
1	AGRALE S.A.	245	412	465	484	465	346	244	243	302	448	313	269	4.236	0,31%
2	FIAT AUTOMOVEIS S.A.	26.961	26.606	32.438	34.965	30.081	25.067	27.867	30.324	30.143	34.028	30.178	28.882	357.540	25,85%
3	FORD BRASIL LTDA.	4.926	5.952	6.665	7.424	8.034	8.974	8.925	10.942	10.215	12.826	10.520	10.694	106.097	7,67%
4	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	25.850	26.033	32.083	29.551	24.486	24.711	24.898	26.699	27.407	37.728	30.465	33.567	343.478	24,83%
5	HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	1.939	1.465	1.840	1.498	1.869	1.067	1.350	1.686	2.004	2.514	2.048	1.430	20.710	1,50%
6	INTERNATIONAL CAMINHÕES DO BRASIL	40	31	27	69	20	27	23	72	44	76	0	0	429	0,03%
7	IVECO MERCOSUL LTDA.	187	531	285	273	395	85	293	210	233	204	166	118	2.980	0,22%
8	DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	2.731	3.106	3.779	3.609	3.239	2.545	2.406	2.768	3.271	3.290	2.751	2.020	35.515	2,57%
9	MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.	731	695	730	859	856	731	840	892	881	1.051	792	686	9.744	0,70%
10	NISSAN DO BRASIL AUTOM.LTDA	0	0	0	0	0	397	308	446	510	618	780	602	3.661	0,26%
11	PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	1.989	2.084	3.646	3.412	3.644	3.218	4.521	6.144	3.323	2.941	3.063	3.195	41.180	2,98%
12	RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	3.572	4.602	5.215	5.860	4.082	4.175	3.298	5.027	4.736	5.406	3.867	3.946	53.786	3,89%
13	LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	120	60	141	66	76	137	111	202	118	117	124	405	1.677	0,12%
14	SCANIA LATIN AMERICA LTDA	261	300	244	266	215	261	274	243	383	484	324	307	3.562	0,26%
15	TOYOTA DO BRASIL LTDA	479	677	786	675	11	902	2.202	2.409	2.375	2.708	2.472	1.769	17.465	1,26%
16	VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA	174	312	456	445	330	455	403	407	517	405	355	418	4.677	0,34%
17	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	28.170	27.868	33.882	35.553	31.138	30.325	26.332	30.826	34.668	36.795	28.709	32.290	376.556	27,22%

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Market Share
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	--------------

2001	TOTAL GERAL	103.136	115.953	147.026	136.732	144.428	124.291	111.415	118.148	88.872	99.819	118.159	114.987	1.422.966	
1	AGRALE S.A.	207	285	377	358	354	271	319	333	176	249	177	285	3.391	0,24%
2	FIAT AUTOMOVEIS S.A.	32.392	32.517	35.650	35.753	36.799	33.420	31.970	30.761	24.900	26.030	36.631	32.510	389.333	27,36%
3	FORD BRASIL LTDA.	7.138	7.517	9.480	9.339	9.490	9.266	5.496	5.428	5.175	4.863	5.826	5.790	84.808	5,96%
4	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	20.418	28.236	35.302	32.264	36.758	32.408	27.917	29.466	19.280	26.572	29.754	27.511	345.886	24,31%
5	HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	2.593	1.962	2.394	2.014	2.059	1.728	1.620	1.568	1.370	1.303	1.525	1.239	21.375	1,50%
6	INTERNATIONAL CAMINHÕES DO BRASIL	30	20	40	62	55	60	54	117	90	44	47	86	705	0,05%
7	IVECO MERCOSUL LTDA.	81	426	420	236	315	329	201	274	244	304	321	466	3.617	0,25%
8	DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	3.665	3.912	4.423	4.075	3.446	2.852	3.607	3.368	3.368	2.767	2.575	2.677	40.735	2,86%
9	MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.	617	533	833	723	830	666	748	834	752	685	615	723	8.559	0,60%
10	PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	0	0	79	531	652	1.305	82	2.049	2.118	2.234	2.784	2.137	14.771	1,04%
11	RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	2.978	5.001	6.151	6.399	7.464	6.498	3.333	4.850	5.090	4.337	5.439	2.923	60.463	4,25%
12	LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	71	67	95	196	55	58	94	122	125	89	74	108	1.154	0,08%
13	SCANIA LATIN AMERICA LTDA	392	465	610	595	571	624	386	593	536	539	474	496	6.281	0,44%
14	TOYOTA DO BRASIL LTDA	1.437	1.279	1.345	1.525	1.674	1.096	934		995	943	913	965	13.789	0,97%
15	VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA	331	317	489	364	581	341	352	402	378	343	373	452	4.723	0,33%
16	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	30.786	33.416	49.338	42.298	43.325	33.369	33.502	36.988	24.327	28.547	30.579	36.901	423.376	29,75%

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Market Share
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	--------------

2000	TOTAL GERAL	79.396	101.459	105.733	104.332	114.966	110.145	111.040	124.608	115.432	116.967	116.509	114.716	1.315.303	
1	AGRALE S.A.	59	158	290	310	434	430	224	208	202	342	249	197	3.103	0,24%
2	CHRYSLER DO BRASIL LTDA.	99	250	573	455	448	273	343	271	249	280	280	241	3.762	0,29%
3	FIAT AUTOMOVEIS S.A.	23.623	26.124	26.947	27.982	30.154	27.535	28.854	31.310	29.688	32.545	37.384	31.661	353.807	26,90%
4	FORD BRASIL LTDA.	6.620	7.855	7.739	8.180	8.615	8.662	7.502	8.017	7.936	9.225	8.776	8.933	98.060	7,46%
5	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	16.952	24.977	26.636	25.715	28.916	26.527	26.769	33.028	31.719	26.550	25.849	28.768	322.406	24,51%
6	HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	1.292	1.562	1.818	1.681	1.197	1.268	1.744	2.198	1.792	1.677	1.556	1.900	19.685	1,50%
7	INTERNATIONAL CAMINHÕES DO BRASIL	38	61	71	27	40	36	50	38	40	82	60	54	597	0,05%
8	IVECO MERCOSUL LTDA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88	221	269	578	0,04%
9	MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A	2.683	3.679	3.667	3.709	4.286	3.660	3.680	3.991	3.330	3.334	3.505	2.951	42.475	3,23%
10	MMC AUTOMOTORES DO BRASIL LTDA.	491	418	451	398	395	398	499	646	731	645	676	557	6.305	0,48%
11	RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	2.146	2.969	3.073	3.809	2.917	3.257	3.353	4.114	3.686	4.454	4.204	4.207	42.189	3,21%
12	LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	34	45	116	71	75	148	12	69	71	99	75	390	1.205	0,09%
13	SCANIA LATIN AMERICA LTDA	249	455	594	510	511	616	453	516	544	738	579	670	6.435	0,49%
14	TOYOTA DO BRASIL LTDA	811	916	1.333	1.204	1.380	1.212	1.173	1.402	1.782	1.587	1.339	1.415	15.554	1,18%
15	VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA	157	391	333	244	457	510	501	479	481	367	363	357	4.640	0,35%
16	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	24.142	31.599	32.092	30.037	35.141	35.613	35.883	38.321	33.181	34.954	31.393	32.146	394.502	29,99%
	DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	2.782	3.929	4.240	4.164	4.734	3.933	4.023	4.262	3.579	3.614	3.785	3.192	46.237	3,52%

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Market Share
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	--------------

1999	TOTAL GERAL	74.995	36.539	122.669	103.394	94.954	92.537	99.045	109.891	111.483	81.456	76.568	74.684	1.078.215	
1	AGRALE S.A.	65	106	193	168	190	204	188	87	106	103	84	99	1.593	0,15%
2	CHRYSLER DO BRASIL LTDA.	294	132	791	260	528	327	177	236	973	17	47	199	3.981	0,37%
3	FIAT AUTOMOVEIS S.A.	25.045	13.234	30.148	30.270	25.278	22.571	29.198	31.098	32.231	20.015	18.269	19.369	296.726	27,52%
4	FORD BRASIL LTDA.	4.874	2.189	7.924	10.019	7.454	6.949	5.855	9.611	11.710	7.770	6.742	6.552	87.649	8,13%
5	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	14.258	5.760	36.526	23.609	27.044	25.350	24.443	23.020	25.745	20.391	18.617	14.412	259.175	24,04%
6	HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	1.005	413	2.303	1.702	1.814	1.596	1.387	2.018	1.830	1.263	860	911	17.102	1,59%
7	MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A	2.320	1.432	1.676	1.849	2.258	3.835	3.961	3.634	3.530	3.070	2.372	3.037	32.974	3,06%
8	MMC AUTOMOTORES DO BRASIL LTDA.	168	238	330	299	309	292	331	133	8	235	326	410	3.079	0,29%
9	NAVISTAR INTERNACIONAL DO BRASIL	13	26	41	56	93	44	26	30	45	50	57	41	522	0,05%
10	RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	0	619	1.457	1.646	1.274	1.308	1.081	2.576	1.554	1.122	3.025	2.396	18.058	1,67%
11	LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	0	0	3	4	14	18	3	18	13	25	41	163	302	0,03%
12	SCANIA LATIN AMERICA LTDA	358	368	639	407	327	536	248	420	628	380	398	407	5.116	0,47%
13	TOYOTA DO BRASIL LTDA	748	440	1.089	61	781	799	894	1.164	1.290	719	751	1.207	10.843	1,01%
14	VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS LTDA	333	246	302	194	184	546	253	313	359	262	370	320	3.682	0,34%
15	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	25.514	11.336	39.247	31.950	27.406	28.162	31.000	35.533	31.461	26.034	24.609	25.161	337.413	31,29%
	DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	2.614	1.564	2.467	2.109	2.786	4.162	4.138	3.870	4.503	3.087	2.419	3.236	36.955	3,43%