

**INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO CAETANO DO SUL  
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CYNTHIA HISAKO SAKAGUCHI ITO**

**IMPORTÂNCIA CRESCENTE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO  
AMBIENTE COMPETITIVO ATUAL – CASO: *JOINT VENTURE*  
LG.PHILIPS DISPLAYS**

**SÃO CAETANO DO SUL  
2004**

**CYNTHIA HISAKO SAKAGUCHI ITO**

**IMPORTÂNCIA CRESCENTE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO  
AMBIENTE COMPETITIVO ATUAL – CASO: *JOINT VENTURE*  
LG.PHILIPS DISPLAYS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Professor Doutor Sérgio Feliciano Crispim

**SÃO CAETANO DO SUL  
2004**

*Dedico este trabalho à minha família,  
fonte de alegria e de inspiração para a minha vida.*

*Aos meus amigos e professores,  
fontes de apoio e ensinamentos.*

*Agradeço, em especial, ao Professor Doutor Sérgio Feliciano Crispim, por toda a sua orientação e colaboração dedicadas ao desenvolvimento deste trabalho.*

*Ao Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, pela seriedade e flexibilidade.*

*Aos professores Antônio Carlos Gil e René Licht pelo apoio e compreensão.*

*Aos Srs. José Jorge Duaik e Wilson Vasconcelos Duaik pela oportunidade concedida de estudar a LG.Philips Displays e abrirem as portas da empresa para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.*

*Aos amigos de mestrado, pela motivação e convivência.*

*A todos que, direta ou indiretamente, ajudaram na realização deste trabalho e*

*Á minha família, pai, mãe e irmãos, pela paciência, apoio e amor.*

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

TABELA 1: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO E FINANCEIRO .....	17
TABELA 2: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL 1994 – 2000 .....	21
TABELA 3: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO .....	22
TABELA 4: FUSÕES E AQUISIÇÕES POR SETOR, DURANTE A DÉCADA DE 90 NO BRASIL .....	23
TABELA 5: FUSÕES E AQUISIÇÕES POR SETOR – ATÉ 06/2001 .....	24
TABELA 6: LG NO MUNDO .....	50
TABELA 7: MERCADO LG .....	51
TABELA 8: PRINCIPAIS CLIENTES DA AMÉRICA DO SUL .....	67
TABELA 9: ATIVOS .....	74
TABELA 10: CULTURA DA ORGANIZAÇÃO .....	76
TABELA 11: FATORES X RESULTADOS .....	82
FIGURA 1 EXEMPLOS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	29
FIGURA 2 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO EM REDE .....	30
FIGURA 3 TIPOS DE RELACIONAMENTOS DE COLABORAÇÃO .....	35
FIGURA 4: ORGANIZAÇÃO NO BRASIL .....	63
FIGURA 5: COMPONENTES PRINCIPAIS .....	65
FIGURA 6: TUBO DE IMAGEM .....	66
FIGURA 7: CINESCÓPIO .....	67
FIGURA 8: CENTROS PRODUTIVOS .....	68
FIGURA 9: <i>MARKET SHARE</i> .....	69
FIGURA 10: CURVA DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	73

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT .....	5
1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL CONCEITUAL.....	8
2.1 CENÁRIO COMPETITIVO .....	8
2.2 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	10
2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E VANTAGEM COMPETITIVA .....	14
2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	15
2.4.1 MODELOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	26
2.4.1.1 FUSÕES INTERNACIONAIS .....	27
2.5 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E <i>NETWORKS</i> .....	28
2.5.1 <i>NETWORKS</i> .....	28
2.5.1.1 TIPOS DE REDES .....	30
2.5.2 ALIANÇAS E PARCERIAS .....	32
2.5.2.1 TIPOS DE ALIANÇAS.....	33
2.5.2.1.1 <i>JOINT VENTURES</i> INTERNACIONAIS .....	37
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	38
3. METODOLOGIA .....	40
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	42
4.1.1 HISTÓRIA DA LG .....	43
4.1.1.1 PERÍODO DE CONSOLIDAÇÃO .....	43
4.1.1.2 PERÍODO DE CRESCIMENTO .....	44
4.1.1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA .....	45
4.1.1.4 PERÍODO DE TRANSIÇÃO.....	46
4.1.1.5 REESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	47
4.1.1.6 A HOLDING LG .....	48
4.1.2 HISTÓRIA DA PHILIPS .....	51
4.1.2.1 ORIGEM DA ORGANIZAÇÃO .....	52
4.1.2.2 RESUMO ANO A ANO .....	54
4.1.2.3 DECLARAÇÃO DA MISSÃO.....	57
4.1.2.4 PRINCIPAIS POLÍTICAS VIGENTES .....	58
4.1.2.5 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	59
4.1.2.6 DADOS SOBRE O MERCADO EM QUE ATUA E CONCORRÊNCIA .....	60

4.1.2.7 RESULTADOS DA PHILIPS NO BRASIL E NA REGIÃO.....	61
4.1.3 HISTÓRIA DA LG-PHILIPS.....	62
4.1.3.1 A ORGANIZAÇÃO NO BRASIL .....	63
4.1.3.2 PARCERIAS .....	64
4.1.3.3 TECNOLOGIA .....	64
4.1.3.4 PRODUTOS.....	66
4.1.3.5 CLIENTES .....	67
4.1.3.7 CENTROS PRODUTIVOS.....	68
4.2 <i>JOINT VENTURE</i> LG.PHILIPS DISPLAYS.....	70
4.2.1 ROTEIRO DE PERGUNTAS.....	71
LG.PHILIPS .....	71
4.2.1.1 IDEALIZAÇÃO, FORMAÇÃO E AMBIENTE INTERNO.....	72
4.2.1.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	75
4.2.1.3 ESTRUTURA.....	75
4.2.1.4 TECNOLOGIA .....	77
4.2.1.5 PESSOAS.....	77
4.2.1.6 ESTRATÉGIAS.....	78
5. CONCLUSÕES.....	80
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

## RESUMO

Os objetivos desta dissertação são: identificar os fatores que levaram as empresas LG e Philips a constituírem uma *joint venture*; descrever a estratégia e o processo de formação da *joint venture* e verificar os resultados obtidos pela *joint venture* desde sua formação, assim como revisar conceitos e analisar o mercado competitivo atual.

No atual ambiente competitivo globalizado, as empresas são levadas, cada vez mais, a estabelecer redes de relacionamentos estratégicos para complementar seus recursos de forma a atender às renovadas exigências dos consumidores e manterem-se competitivas no mercado.

Uma das mais importantes respostas a essas condições competitivas de mercado tem surgido de colaboração e parceria com outras empresas, como um elemento do processo de direcionamento ao mercado.

Na última década, houve uma considerável ampliação, no cenário internacional, dos processos de fusões e aquisições, assim como alianças estratégicas e parcerias. Entre eles o de associação entre empresas, conhecido também como *joint venture*.

Apesar da crescente popularidade, as *joint ventures* tornaram-se uma forma de organização muito complexa e problemática. Em um estudo sobre *joint venture* formadas entre 1924 e 1985, Harrigan constatou que apenas 46% tiveram êxito.

Nesse contexto, a LG.Philips Displays mostra-se um estudo de caso interessante, mesmo porque é uma empresa que se originou de outras duas de culturas diferentes. A LG é uma empresa de origem coreana e cultura oriental enquanto a Philips é de origem holandesa e cultura ocidental.

A estrutura da dissertação que se segue está organizada na fundamentação conceitual do contexto atual do mercado e suas exigências, da cultura organizacional e também dos modelos de fusões, aquisições e alianças estratégicas, no estudo do contexto histórico das duas organizações antes e depois da formação da *joint venture*, motivações para a associação, aspectos culturais da LG.Philips Displays, e conclusões finais.



## **ABSTRACT**

The objectives of this dissertation are: to identify the factors that had taken the companies LG and Philips to constitute one joint venture; to describe the strategy and the process of formation of joint venture and to verify the results gotten for joint venture since its formation, as well as revising concepts and analyzing the current competitive market

In the current globalized competitive environment, the companies are taken, each time more, to establish nets of strategical relationships to complement its resources in order to attend the renewed requirements of the consumers and to keep competitive in the market.

One of the most important answers to these competitive conditions of market has happened with the contribution and partnership with other companies, as an element of the process of aiming to the market.

In the last decade, the international setting of the processes of merger and acquisitions as well as strategical alliance and partnership increased in a considerable way. Among them we have the association between companies known as joint venture.

Despite the increasing popularity, joint ventures have become a form of a very complex and problematic organization. In a study on joint venture between 1924 and 1985, Harrigan evidenced that only 46% had success. In this context, the LG.Philips Displays reveals a study of interesting case, exactly because it is a company what originated from other two different cultures. The LG is a Korean company and eastern culture while Philips is a dutch company and culture occidental.

The structure of the dissertation that follows is organized in the conceptual recital of the current context of the market and its requirements, the organizational culture and also of the models of mergers, acquisitions and strategical alliances, in the study of the historical context of the two organizations before and after the joint venture, motivations for the association, cultural aspects of the LG.Philips Displays, and final conclusions.

# 1. INTRODUÇÃO

O mercado atual está cada vez mais competitivo e a natureza competitiva de muitas empresas do mundo passa por mudanças cada vez mais aceleradas e profundas.

O cenário competitivo do século XXI não se satisfaz com ações convencionais de economias de escala ou orçamentos volumosos de publicidade, e nem administradores convencionais. Este cenário exige administradores com uma mentalidade que valoriza a flexibilidade, inovação, integração frente aos desafios que surgem num ritmo de mudança constante.

Essas mudanças no cenário e no ambiente atual são causadas, principalmente, por dois fatores: surgimento de uma economia e tecnologia globalizadas e as rápidas mudanças tecnológicas.

Segundo Hitt (2002), a economia globalizada é aquela na qual os bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas, e esta está em fase de constante expansão o que implica em uma maior complexidade para o contexto competitivo de uma empresa.

A tecnologia está provocando significativas mudanças na natureza da concorrência por meio, basicamente, de três tendências: a crescente taxa de mudança e disseminação tecnológica, a era da informação e o aumento na intensidade do conhecimento necessário para as empresas atualmente.

Com um cenário competitivo cada vez mais dinâmico e desafiador, as empresas utilizam com maior frequência estratégias cooperativas como meio para sobreviverem.

Nos últimos anos, tem-se presenciado um número crescente de alianças e fusões entre empresas em todo o mundo. Há diariamente anúncios de novos elos, parcerias ou alianças. Seja qual for o nome que tenham, esses relacionamentos entre empresas envolvem parceiros de várias partes do mundo e cobrem uma certa amplitude de funções e atividades.

As alianças estratégicas, principais formas de parceria estratégica, são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências são compartilhados para chegarem a um objetivo comum, que pode ser um produto, serviço ou processo.

Segundo Hooley e Saunders (2001), as *joint ventures* são um tipo de aliança estratégica em que propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão.

Dado o exposto, este projeto propôs-se a estudar a *joint venture* das empresas LG e Philips e, com isso, proporcionar a contextualização do cenário competitivo atual, a revisão nos conceitos de alianças estratégicas entre empresas e gerar uma oportunidade de conhecer detalhadamente um processo de formação e manutenção de uma *joint venture*.

## PROBLEMA

O problema de pesquisa é: *quais os fatores que levaram as empresas LG e Philips a investirem numa joint venture em julho de 2001 e os resultados que obtiveram com a sua formação?*

## OBJETIVOS

Os objetivos do projeto são: identificar os fatores que levaram as empresas LG e Philips a constituírem uma *joint venture*; descrever a estratégia e o processo de formação da *joint venture* e verificar os resultados obtidos pela *joint venture* desde sua formação.

## JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se pelo fato de que, apesar da crescente importância das alianças estratégicas nos dias atuais, poucos estudos relacionados à formação e à consolidação de parcerias nacionais ou internacionais têm sido desenvolvidos no Brasil. A escolha da LG.Philips Displays deve-se ao fato de que ela proporciona um estudo de caso interessante porque é uma empresa que se originou de outras duas de culturas diferentes. A LG é uma empresa de origem coreana e cultura oriental, enquanto a Philips é de origem holandesa e cultura ocidental.

As contribuições a que este estudo se propõe são: revisão dos conceitos de estratégias cooperativas e, conseqüentemente as fusões, aquisições e alianças estratégicas; oportunidade de conhecer o processo de idealização, desenvolvimento e situação atual de uma *joint venture*.

Este estudo está vinculado à Linha de Pesquisa Gestão e Inovação Organizacional por se tratar de um trabalho que envolve estratégias administrativas,

conceitos de migração de valor, competitividade e alianças estratégicas; enfim, de estudar o cenário competitivo atual em que as empresas vivem e o que elas utilizam para se manterem competitivas.

## **2. REFERENCIAL CONCEITUAL**

Serão apresentados nesse capítulo os principais conceitos que estão relacionados às estratégias organizacionais e ao contexto do mercado atual, assim como as diferentes formas de parcerias e alianças estratégicas, que serão discutidos ao longo do estudo.

### **2.1 CENÁRIO COMPETITIVO**

O cenário competitivo atual demonstra que, além das mudanças estarem acontecendo constantemente, o ritmo e a velocidade com que elas vêm acontecendo estão aumentando.

Existem outras características deste cenário que merecem ser observadas. As economias de escala e orçamentos vultosos de publicidade não são mais fontes de vantagem competitiva. Os gestores atuais devem ter a mentalidade que valoriza a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem neste ambiente de constante mudança. Esse cenário competitivo conduz para um perigoso mundo de negócios onde o volume de investimentos é grande e as conseqüências do fracasso são graves. (IRELAND; HITT, 1999)

As duas principais causas deste cenário competitivo são o surgimento de uma economia e tecnologia globalizadas e a rapidez das mudanças tecnológicas.

A globalização é representada pela difusão das inovações econômicas em todo o mundo pelos ajustes políticos e culturais que a acompanham. Na economia globalizada não há fronteiras geográficas e os bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente entre países. Nos mercados e indústrias globalizados, o capital financeiro pode ser obtido em um mercado e empregado para compra de insumos em outro, assim como acontece com máquinas, mão de obra e tecnologia.

Os mercados globalizados representam opções estratégicas atraentes, mas não podem ser considerados como a única fonte de competitividade estratégica.

Para a maior parte das empresas, mesmo as bem sucedidas nos mercados globalizados, é fator crítico preservar o empenho dedicado ao mercado doméstico.

A concorrência globalizada impôs padrões de desempenho mais rigorosos e estes não são estáticos. Desse modo, a competitividade estratégica será alcançada apenas por aqueles que forem capazes de atender ou ultrapassar os padrões globalizados.

No cenário do século XXI, as empresas deparam-se com o desafio de desenvolver um nível ideal de globalização que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa.

Segundo Klotzle (2002), num mundo globalizado, o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independente do ramo em que elas atuam. A globalização não só exige presença nos mercados chaves, mas também aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias; entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas. Poucas delas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em tão diferentes lugares. Isso faz com que atividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, ou seja, a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade.

A taxa de mudança da tecnologia e a velocidade com que novas tecnologias são disponibilizadas e adotadas têm aumentado substancialmente nos últimos anos.

No que diz respeito à fonte de vantagem competitiva, o índice atual de difusão tecnológica enfraquece a proteção das patentes com que as empresas se cercavam anteriormente.

Os últimos anos foram palco de mudanças dramáticas à tecnologia da informação. Microcomputadores, telefones celulares, inteligência artificial, realidade virtual e bases de dados de grande porte são alguns exemplos de como a informação é utilizada de modos diferentes em decorrência dos desenvolvimentos tecnológicos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), atualmente, as empresas estão ingressando na construção de redes eletrônicas capazes de conectá-las a clientes,

empregados, vendedores e fornecedores. O comércio eletrônico possui uma diferente forma de concorrência e requer uma abordagem de liderança diferente. Tanto o ritmo de mudança na tecnologia da informação quanto sua disseminação continuarão aumentando. A proliferação mundial de poder de processamento de dados a custo relativamente baixo e a conexão dessa capacidade em âmbito globalizado, pelas redes de computadores, combinam-se para aumentar a velocidade e a disseminação das tecnologias da informação. Desse modo, o potencial competitivo das tecnologias da informação está se tornando viável para as empresas em todo o mundo, e não apenas para as grandes empresas da Europa, Japão e América do Norte.

A combinação de Internet e da Rede Mundial (*Web*) cria uma infra-estrutura que permite o fornecimento de informações aos computadores em qualquer lugar do mundo. O acesso a quantidades significativas de informações relativamente baratas gera oportunidades estratégicas para muitas indústrias e companhias.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o conhecimento representa a base da tecnologia e da sua aplicação. No cenário competitivo atual, o conhecimento está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva. Por esse motivo, muitas empresas lutam para converter o conhecimento acumulado de cada um de seus funcionários em um patrimônio corporativo. A probabilidade de obtenção da competitividade estratégica no cenário competitivo do século XXI é ampliada quando a empresa se conscientiza de que a própria sobrevivência depende de sua habilidade de capturar inteligência e transformá-la em conhecimento útil, difundindo-o rapidamente por toda a companhia. As empresas que aceitam esse desafio mudam o seu enfoque, passando a explorar a informação, em vez de simplesmente obtê-la, para alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## **2.2 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo (onde a empresa irá competir) e da vantagem diferencial (como a empresa irá

competir). O posicionamento é desenvolvido para que as metas traçadas pela estratégia central sejam atingidas.

A escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores, que podem ser divididos em duas categorias: levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais da empresa para atender aquele mercado.

A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem ser levados em conta na criação da vantagem estão no fato de que ela deve ser um valor para o cliente e que empregue, ao mesmo tempo, uma aptidão para empresa que seja difícil de ser copiado pela concorrência. (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, assim como as forças sociais e econômicas. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas do ambiente externo ou influenciá-las a seu favor.

Segundo Porter (1997), as cinco forças competitivas são entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias.

Ainda segundo Porter (1999), o conjunto das forças competitivas em uma indústria determina até que ponto o influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média. Este conjunto de forças também determina a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e se tornam cruciais na formulação de estratégias. Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada uma das cinco forças competitivas:

- barreiras de entrada – situações que dificultam a entrada de novos competidores;

- ameaça de substituição – produtos e serviços de outras indústrias que tendem a tomar seu lugar, ou reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro;
- poder de negociação dos compradores – empresas que competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando pôr melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros;
- poder de negociação dos fornecedores – empresas que exercem poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria;
- rivalidade entre os atuais concorrentes – reflete o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, tendo efeitos notáveis em seus concorrentes, incitando assim à retaliação ou aos esforços contrários para conter estes movimentos;

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, segundo Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

- liderança no custo total, consistindo criar um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico;
- diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria;
- enfoque de um grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, sendo capaz de atender seu alvo estratégico bastante estreito, de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla.

Ainda segundo Porter, para se obter vantagem competitiva, uma empresa deve diferenciar os seus produtos, através do desenvolvimento de distinções significativas que permitam que se distinga da sua concorrência. Isso acontece de cinco maneiras:



- diferenciação de produtos – através das características (aspectos que complementam a função básica), qualidade de desempenho (níveis de características básicas dos produtos), qualidade de conformidade (grau de atendimento das especificações prometidas), durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*;
- diferenciação de serviços – através da facilidade de pedido e de entrega, de instalação, atendimento ao cliente, manutenção e serviços diversos;
- diferenciação de pessoal – através da contratação e do treinamento de pessoas, visando a obter maior competência, credibilidade, confiabilidade, cortesia, responsabilidade e comunicação;
- diferenciação de canal – através da rede de distribuição, como cobertura, experiência e desempenho;
- diferenciação de imagem – através da transmissão de uma mensagem singular a um produto, proporcionando um valor superior, com forte poder emocional, sem se confundir com a do concorrente, com símbolos, eventos, atmosfera ou pela mídia.

Cada empresa pode estabelecer uma diferenciação através da satisfação dos critérios: importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade para compra e rentabilidade. O posicionamento de mercado é feito por uma diferenciação adequada.

O conceito de posicionamento, segundo Kotler (1998), seria desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. Segundo Ries e Trout (1999), seria achar um espaço na mente do consumidor sem dar a oportunidade do cliente fazer a troca.

Assim, a empresa deve resolver quantas diferenças promover aos seus clientes-alvos. Muitas empresas acabam escolhendo um atributo e promovendo-o, pois normalmente o consumidor acaba só se lembrando de um atributo, ou daquele que valoriza mais. Existem, segundo Kotler (1998), quatro erros de posicionamento que a empresa deve evitar:

- subposicionamento – consumidores têm uma vaga idéia da marca;
- superposicionamento – consumidores têm uma vaga imagem da marca;
- posicionamento confuso – consumidores têm uma imagem confusa da marca;

- posicionamento duvidoso – consumidores desconfiam, por não acreditar nos apelos de propaganda.

### **2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E VANTAGEM COMPETITIVA**

A palavra competência pode ter vários significados, dependendo do seu uso: no senso comum é utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo; no mundo do trabalho, assume significados ligados às características das pessoas (input) e das tarefas (output), como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho.

Uma competência essencial pode estar relacionada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, sendo que esse conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem que seja sistemático, envolvendo a inovação e capacitação de recursos humanos. A definição para uma organização que aprende enfatiza sua capacidade de adaptação às mudanças, de forma criativa e produtiva.

Segundo Hitt (2002), as competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, as competências essenciais são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período.

Ainda segundo Hitt, nem todos os recursos e capacidades de uma empresa são bens que possuem valor competitivo e o potencial para servir de fonte de vantagem competitiva. Determinados recursos e capacidades podem causar incompetência pelo fato de representarem áreas competitivas nas quais a empresa é fraca em relação aos concorrentes. Desse modo, determinados recursos e capacidades podem dificultar ou evitar o desenvolvimento de uma competência essencial. As empresas que carecem de capital financeiro, por exemplo, podem tornar-se incapazes de adquirir as instalações ou recrutar pessoal dotado das habilidades necessárias à fabricação de produtos que gerem valor ao cliente. Nessa situação, o capital financeiro seria um ponto fraco. Munida de um entendimento profundo de seus recursos e capacidades, as empresas devem identificar

oportunidades no ambiente externo, que podem ser exploradas por meio de suas capacidades, enquanto evitam a atuação da concorrência em suas áreas mais fracas.

No contexto dinâmico e imprevisível atual, a competência no processo de formulação de estratégias é fundamental, podendo ser tratado nos mesmos moldes que caracterizam a competência individual: saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica. (FLEURY; FLEURY, 2000).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), não existe vantagem competitiva que dure para sempre. Com o passar do tempo, as empresas concorrentes utilizarão seus próprios recursos, capacidades e competências essenciais para elaborar proposições diferentes, porém eficazes e capazes de gerar vantagens competitivas. Desse modo, devido ao fato de que a vantagem competitiva não ser sustentável de modo permanente, as empresas devem explorar suas vantagens atuais, enquanto utilizam simultaneamente os seus recursos e capacidades para formar novas competências essenciais que possam servir como vantagens competitivas relevantes no futuro.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a vantagem competitiva é criada quando os recursos e capacidades forem valiosos, raros, dispendiosos de imitar e insubstituíveis. Quando estes quatro critérios mencionados forem atendidos, os recursos e capacidades se transformarão em competências essenciais.

## ***2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES***

Antes de iniciarmos este assunto, é importante ressaltar que alguns autores consideram as fusões e aquisições como alianças estratégicas e outros as tratam como formas independentes. Neste estudo, optamos por apresentá-las em itens diferentes, mas mantendo a integração dos assuntos.

As fusões estão ocorrendo em todo o mundo e nos mais variados setores da economia, como na comunicação, nas finanças, na química, nas telecomunicações, entre outros. Nos últimos anos a expressão fusão não é mais segredo para ninguém.

Segundo Sandroni (1996), a fusão é união de duas ou mais companhias, formando uma única grande empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera delas. Esse tipo de associação permite reduções de custos, mas pode levar a práticas restritivas ou monopolistas.

O que se tem percebido e chamado atenção é a formação de grandes corporações multinacionais resultantes de processos de fusões e aquisições.

As operações de compra e venda de empresas tem tido um peso importante nos investimentos externos das grandes corporações multinacionais nos últimos anos, a partir do início da década de 90.

Segundo Yoshino e Rangan (1997), nos últimos anos, têm-se presenciado um surto de alianças e fusões entre empresas em todo o mundo. É raro o dia em que a imprensa comercial não anuncia novos elos, parcerias ou alianças. Seja qual for o nome que tenham, esses relacionamentos entre empresas envolvem parceiros de várias partes do mundo e cobrem uma certa amplitude de funções e atividades.

De acordo com o World Investment Report 2000 (Relatório Mundial de Investimentos) divulgado pela conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento no início do mês de outubro de 2000, em 1990 as fusões ou incorporações respondiam por 61,5% do volume total de aplicações das multinacionais no exterior. Naquele ano, os investimentos atingiram US\$ 150,6 bilhões. Ao longo da década os investimentos cresceram num ritmo acelerado, mas a quantidade de fusões e ou incorporações cresceram ainda mais. O relatório divulgou ainda os resultados de 1999, quando os investimentos externos das empresas multinacionais totalizaram US\$ 800 bilhões e desse valor, 90%, ou seja, US\$ 720 bilhões foram aplicados na compra ou fusões de empresas.

Os negócios envolvendo fusões e aquisições no mundo atingiram, em 1999, recorde de US\$ 3,317 trilhões. As fusões e aquisições na Europa totalizaram US\$ 1,213 trilhão, nos Estados Unidos US\$ 1,278 trilhão e, na América Latina US\$ 63 bilhões, com os negócios sendo liderados pela Argentina com US\$ 15,5 bilhões e pelo Brasil com US\$ 15 bilhões.

A seguir algumas fusões e aquisições do setor de telecomunicações e financeiro:

TABELA 1: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO E FINANCEIRO

<b>País</b>	<b>Empresa alvo</b>	<b>Empresa ofertadora</b>	<b>Setor</b>
Estados Unidos	Sprinter Corp	MCI WorldCom	Telecomunicação
Estados Unidos	Media One	AT&T	Telecomunicação
Estados Unidos	AirTouch	Vodafone	Telecomunicação
Estados Unidos	Travelers Group	Citicorp	Financeiro
Estados Unidos	BankAmerica	NationBank's	Financeiro
França	BNP	Société Generale	Financeiro
Japão	Tokai	Asahi	Financeiro

Fonte: KPMG Communications, Content & High Tech, Fev.2000.

Algumas fusões alcançaram centenas de bilhões de dólares, como foi o caso da aquisição do grupo Time Warner pela América Online, no valor de US\$166 bilhões, e da Mannesman Mobifunk pela Vodafone-Air Touch, no valor de US\$ 195 bilhões, registrando algumas das maiores fusões da história, de acordo com a KPMG Corporate Finance (2000).

Em alguns casos, as fusões foram sinônimas de negócios mal-sucedidos. A Business Week (2000) escolheu dez insucessos, com a ajuda de uma dúzia de banqueiros e professores de administração. Esses acordos estiveram entre os mais onerosos para os acionistas, em termos de capitalização de mercado perdida. E muitos também custaram, aos executivos principais que os planejaram, algo que eles prezam ainda mais: seus empregos.

A seguir há dois casos apresentados:

a) Em 1997 – HHFS e CUC International:

O negócio, no valor de US\$ 14 bilhões, deu origem à Cendant, que deveria ser uma super empresa de marketing. Porém, por causa de irregularidade nos registros contábeis da CUC, o preço das ações da Cendant despencaram 46 % em um único dia, levando a uma sindicância federal (Business Week, in Valor Econômico 6/12/2000).

b) Em 1999 – AT&T:

Uma operação casada com a TCI e a Mediaone, no valor de US\$ 90 bilhões, acabou atropelando C. Michael Armstrong, CEO da empresa. Ele tentou combinar a venda de produtos com pacotes de serviços de telecomunicações, mas o negócio principal da AT&T murchou. Agora, com as ações em baixa, a AT&T está se dividindo novamente (Business Week, in Valor Econômico 6/12/2000).

Uma das fusões que teve repercussão pública mundial foi entre as montadoras automobilísticas Daimler Benz (alemã) e a Chrysler Corporation (americana) em 1998, sendo considerado até o momento o maior negócio industrial automobilístico da história, e que resultou na DaimlerChrysler numa operação de US\$ 92 bilhões. Essa fusão possibilitou que a fabricante alemã ampliasse sua presença no maior mercado de volume do mundo. “Esta é uma fusão que mudará o quadro da indústria automobilística mundial”, disse o presidente da Daimler Benz, Jurgen Scheremp.

A fusão da Daimler Benz com a Chrysler, em razão de uma série de fatores como produtos mal introduzidos, custos cada vez mais altos, prejuízos colossais e o baixo moral dos trabalhadores americanos, fez com que a empresa perdesse US\$ 60 bilhões em valor de mercado na época. (Business Week; 2000:8)

De acordo com Scheremp (1998), essa fusão abriu caminho para outras prováveis fusões do setor. Hoje, cerca de 15 grupos produzem carros no mundo. No futuro, estima-se que serão menos de dez. Essa diminuição das empresas automobilísticas fará com que a concorrência seja acirrada e a concentração aumente nesse mercado.

Outra fusão do setor automotivo, que voltou a ocorrer, foi a da união do grupo Fiat com a General Motors, numa troca de participação acionária, na qual a GM fica com 20% das ações da Fiat enquanto que esta ficaria com 5,1% da GM com opção de compra no futuro por parte da GM, criando uma empresa com um faturamento de US\$ 225 bilhões. O acordo da GM e Fiat prevê a unificação das operações de compras e produção de motores das duas montadoras na América Latina e na Europa, que seriam administradas por duas joint ventures.

A associação deve representar uma economia de custos para as duas empresas que pode chegar a US\$ 2 bilhões ao ano a partir de 2005.

Até lá, a primeira das duas joint ventures será consolidada com o objetivo de unificar as operações na área de compras. Esta nova empresa terá sede própria.

Dentre as características das fusões e aquisições de empresas está à busca de uma maior participação em mercado concorrente. Seria uma forma de estratégia das empresas em atingir a economia global estendendo sua atuação. Segundo Yoshino e Rangan (1997), as empresas multinacionais e nacionais vêm percebendo igualmente que não só é viável basear-se na competência de outras empresas do mundo para concorrer com maior eficácia, como, freqüentemente, é necessário. Um

número cada vez maior de empresas vem procurando construir redes externas de alianças nacionais e internacionais para complementar suas rede internas de subsidiárias nacionais e internacionais.

João Bosco Lodi, argumentou sobre algumas das razões quanto a essa onda de fusões que está ocorrendo atualmente:

*“não faltam os argumentos a favor. A globalização dos mercados, a saída para além das fronteiras nativas à busca de melhora de ganhos, velocidade de mudança tecnológica, escala das comunicações mundiais, marcas compatíveis num mercado multilingual, fragilidade das empresas nas economias emergentes, eliminação de gestores incompetentes”. (LODI, J.B, 1999)*

O secretário geral da Unctad, o embaixador brasileiro Rubens Ricupero observou a influência da globalização no processo de fusões de empresas. De acordo com Ricupero:

*“as operações internacionais de compra e venda de empresas, envolvendo grandes corporações transnacionais e gigantescas somas de dinheiro, são uma das faces mais visíveis da globalização. E, como no caso da globalização, de nada adianta opor-se ao processo. O que é preciso é estabelecer normas que, de algum modo, compensem, para a sociedade, a eventual redução da concorrência decorrente do gigantismo das novas corporações transnacionais”.*  
(<http://jt.com.br/editoriais/00/10/08/artigos002.html>)

Outros autores também se manifestaram sobre a globalização do ponto de vista da presença das multinacionais na economia mundial. Segundo Banas (1996), a grande vantagem dessas companhias reside na globalização de suas operações, que lhes permite o abastecimento nos lugares mais favoráveis (os mais baratos) no mundo inteiro, ficando livre de pressões locais.

A globalização possibilitou às empresas se organizarem e expandirem seus negócios pelo mundo todo, e isso, segundo alguns autores, pode torna-se um grande perigo para o sistema capitalista. Num primeiro instante pode até ser vantajoso aos consumidores finais, uma vez que as empresas ganham em escala, aumentam a qualidade e melhoram o serviço para ganhar mercado, o que reflete na diminuição dos custos e dos preços dos produtos finais. Entretanto, no futuro, com o domínio do mercado por poucos grupos, limitam-se às opções de escolha.

De acordo com Anita Kon (1994), a centralização do capital resulta da luta da concorrência em busca do barateamento das mercadorias que, por sua vez, depende do aumento da escala de produção e da produtividade. O alto grau de centralização acaba por resultar em um número reduzido de empresas em determinado setor de produção acirrando a concorrência e tornando mais vantajoso o caminho da combinação entre as empresas.

Esse perigo ao sistema capitalista, que é o sistema da economia mundial, foi observado por Gunter Kieseberg (2000), sócio diretor da filial brasileira da consultoria alemã Roland Berger. Ele afirma que além do controle do mercado, a concentração das empresas tende a colocar em xeque o próprio sistema econômico mundial.

É importante mencionar que num primeiro momento, as fusões ocorreram em países desenvolvidos onde se concentram as principais empresas e o maior mercado consumidor mundial, para depois passarem a ocorrer também nos países em desenvolvimento. Essa forma de aumentar a participação em outros mercados pode, com o tempo, diminuir o número de empresas em setores específicos da economia.

Um dos grandes problemas dessas fusões de empresas internacionais é que a transferência de controle de uma empresa não significa necessariamente aumento de capacidade produtiva.

Em muitos casos, a nova controladora é uma empresa dominante do mercado mundial e, desse modo, sua presença no mercado local pode significar uma competição desnivelada.

Segundo Lodi (1999), a justificativa que os defensores do movimento de fusões e aquisições oferecem aos seguintes pontos: economia de escala, consolidação, entrada em mercado estrangeiro, diversidade de linha de produtos, sinergia tecnológica, saída das fronteiras de mercados saturados, busca de ganhos em mercados emergentes de melhor remuneração do capital, produtos e marcas de escala global, facilidade de telecomunicações e de propaganda em escala mundial...um último e não menos importante motivo é que as megafusões promovem as megaegomanias de seus executivos.

Essa megaegomania dos executivos pode tornar-se um alvo muito perigoso para a economia mundial. Paul Krugman destacou duas justificativas de caráter empresarial para as fusões:



*“A que líderes empresarias preferem é sinergia, a idéia de que o todo gera mais do que a soma das partes, permitindo que os lucros aumentem sem prejudicar os consumidores. A outra é poder de mercado, a capacidade de limitar as escolhas dos consumidores e cobrar deles preços mais altos. Se o objetivo de uma fusão entre empresas é apenas conquistar maior poder no mercado para os donos, essas deveriam ser proibidas”. (Valor Econômico 15/01/2001)*

Assim, no mundo atual, está ocorrendo em grande velocidade, uma verdadeira reorganização empresarial, que afeta a competitividade do sistema econômico. É um processo que fará com que várias economias locais passem a se preocupar e a sofrer algumas conseqüências derivada dessa reorganização que terá como alvo direto a concorrência empresarial.

No Brasil, existem milhares de pequenas e médias empresas que não conseguem competir no mercado com as grandes empresas do setor, e acabam falindo ou sendo adquiridas por estas. Portanto, as empresas multinacionais ao entrar no Brasil, encontram um mercado propício para expansão, tanto através das privatizações quanto das aquisições de empresas nacionais.

Alguns setores da economia brasileira estão sofrendo com a concorrência externa. O setor de brinquedos, por exemplo, que, segundo Synesio Batista da Costa, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos (Abrinq), sofre com a concorrência, principalmente dos países asiáticos, pode ter de encolher, levando as pequenas e médias empresas de brinquedos a se fundirem. Isso é a realidade dos setores que não possuem condições de competirem com as empresas internacionais.

A seguir apresenta-se uma tabela do volume de fusões e aquisições no Brasil no período de 1994 a 2000:

TABELA 2: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL 1994 – 2000

Ano	Volumes de operações (quantidade)
1994	175
1995	212
1996	328
1997	372
1998	351
1999	309
2000	353

Fonte: KPMG Corporate Finance (2001)

A política econômica adotada pelo governo é de extrema importância para que ocorram as fusões no Brasil. Dependendo da política adotada, pode haver uma queda do volume das transações. Nesse sentido, o mercado também é de extrema importância. Por exemplo, no ano de 1998, a queda da atividade econômica no primeiro trimestre associada à manutenção de elevadas taxas de juros favoreceu alguns setores da economia levando a uma concentração do setor por meio das fusões. O setor de supermercados, por exemplo, ganhou com as aquisições das pequenas e médias empresas, que endividadas e sem força para competir, não tiveram outra solução senão serem incorporadas.

Entretanto, eram as pequenas e médias empresas que davam equilíbrio ao mercado e estimulavam a concorrência, segundo Wilson Tanaka, do Sindicato do Comércio Varejista de São Paulo.

No Brasil, o processo de fusões não ocorreu com toda força. Trata-se ainda de uma economia muito fechada em relação à economia mundial. Em vários setores da economia, a única salvação para as pequenas e médias empresas, até mesmo as grandes, concorrerem com o mercado externo, será por meio de fusões, de alianças entre empresas como forma de gerar mais competitividade e qualidade dos produtos.

A seguir são apresentados exemplos de algumas das principais fusões e aquisições no Brasil no setor de telecomunicação:

TABELA 3: FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO

Ano	Empresa-Alvo	Empresa-Compradora	Valor em US\$ milhões
2000	Quatro A	Telefônica	140
2000	Zip.Net	Portugal Telecom	415
1999	Netstream	AT&T Corp	300
1999	Globo Cabo S/A	Microsoft Corp	126
1999	Rede Manchete	TV Omega	368
1998	UOL	Morgan Stanley	100

Fonte: KPMG Corporate Finance, Fev.2000

De acordo com um estudo da KPMG, denominado “Fusões e Aquisições no Brasil”, foram realizadas 2308 transações de Fusões e Aquisições na década de 90, sendo que 61% destas transações envolveram capital estrangeiro. O setor de

alimento liderou o ranking com 269 negócios, sendo 57% com presença de capital externo.

Os principais setores envolvidos em tais transações, o número de transações por setor e a participação do capital estrangeiro são apresentados na tabela a seguir:

TABELA 4: FUSÕES E AQUISIÇÕES POR SETOR, DURANTE A DÉCADA DE 90 NO BRASIL.

Setor	Número de Transações	Participação no Total	Participação de Capital Estrangeiro
Alimento, Bebidas e Fumo	269	11,70%	57%
Instituições Financeiras	176	7,60%	56%
Telecomunicações	144	6,20%	70%
Tecnologia da Informação	134	5,80%	69%
Produtos Químicos e Petroquímicos	132	5,70%	59%
Metalurgia e Siderurgia	122	5,30%	63%
Seguros	89	3,90%	75%
Partes e Peças Automotivas	83	3,60%	68%
Elétrico e Eletrônicos	81	3,50%	58%
Publicidade e Editoras	80	3,50%	67%
Outros Setores	998	43,20%	61%
Total	2308	100%	61%

Fonte: KPMG Corporate Finance (2000)

O ranking das Fusões e Aquisições no primeiro semestre de 2001 está apresentada na tabela a seguir:

TABELA 5: FUSÕES E AQUISIÇÕES POR SETOR – ATÉ 06/2001

Setor	Número de Transações	Participação no Total	Participação de Capital Estrangeiro
Petrolífero	36	9	27
Companhias Energéticas	12	9	3
Alimentos, bebidas e Fumo	6	2	4
Tecnologia da Informação	6	2	4
Supermercados	5	5	0
Telecomunicações	5	0	5
Instituições Financeiras	4	1	3
Produtos Químicos e Petroquímicos	4	1	3
Publicidade e Editoras	3	2	1
Metalurgia	2	0	2
Outros Setores	21	3	18
Total	104	34	70

Fonte: KPMG Corporate Finance (2001)

Outro fator importante, no caso brasileiro, diz respeito à fusão das empresas de bebidas Brahma S.A. e Cia Antarctica S.A., formando a AmBev, que juntas seriam a 5<sup>o</sup> maior empresa de bebidas do mundo e a 3<sup>o</sup> maior cervejaria do mundo, tendo aproximadamente mais de 70% do mercado nacional de cervejas.

Cabe mencionar que, com o processo acelerado de fusões e aquisições, cresceu a importância do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), órgão do Ministério da Justiça, criado em 1942. A lei nº 8.884, de 1994, que trata da defesa da concorrência, dá a ele o poder de julgar e aplicar multas de até 30 % do faturamento da empresa. Qualquer ato de concentração de atividade econômica acima dos 20% do mercado antes de ir ao CADE é investigado pela SDE (Secretária do Direito Econômico), também do Ministério da Justiça, e pela SEAE (Secretária de Acompanhamento Econômico), do Ministério da Fazenda. A SDE atua investigando, como promotoria, enquanto o CADE atua como juiz, decidindo e, eventualmente, disciplinando.

Lodi destacou um aspecto importante sobre as fusões de empresas e do CADE:

*“A política de liberalização do CADE, aceitando a concentração de poder, é conveniente tanto para as empresas compradoras com grande poder de fogo como para os empresários nacionais com aperto financeiro. Estes no passado eram socorridos pelo governo, BB ou BNDES, os clássicos “hospitais de empresas”. Como ultimamente estes não fazem esse papel, a venda para as multinacionais se tornou o novo” hospital de empresas “(LODI, J.B, 1999)”.*

A criação do CADE no Brasil e das outras leis em diversos países foram inspirados nas leis Anti-Trust norte americanas. “A lei norte americana anti-trust é baseada numa mão cheia de princípios”, disseram Samuelson e Nordhaus (1999).

As leis anti-trust são compostas pela Lei Sherman, Clayton e da Comissão do Comércio Federal. A interpretação destas leis deu origem às doutrinas anti-trust modernas que é uma das formas mais antigas e importantes de supervisão das empresas pelo governo.

Essa lei anti-trust norte americana inspirou a criação das outras leis em diversos países, incluindo o Brasil. E foi justamente a partir dessa lei que foi criado o CADE, com a finalidade de regulamentar a economia brasileira.

A formação da AmBev teve uma grande repercussão no país devido ao julgamento do processo referente à autorização do CADE, aprovando ou reprovando a fusão das cervejarias. Foram longos nove meses, desde 07/1999, de julgamento do CADE avaliando a AmBev, quando finalmente em março de 2000 foi aprovada a fusão por quatro votos a um.

Essa forma de estratégia das empresas em atingir a economia global pode ser observada na AmBev a partir do momento em que a empresa adquire cervejarias estrangeiras, principalmente na América Latina, como foi o caso da compra da Uruguia Cerveceria y Malteria Paysandú (Cympay) pela AmBev como também está relacionado, com a ajuda da Pepsi, uma das maiores fabricantes de refrigerantes mundial, que possui um acordo de distribuição e comercialização dos seus produtos com a Brahma (antes da fusão) no Brasil.

A Pepsi será um elo na distribuição do guaraná Antarctica para o mercado global, para aproximadamente cento e setenta e cinco países.

Essa é a realidade da economia mundial e especialmente a da brasileira. Será uma tendência natural às fusões e aquisições como forma de manter-se vivo no mercado globalizado e competitivo.

De acordo com Anita Kon (1994), a falta de competição que assegura a obtenção garantida de lucros afeta a eficiência interna das firmas, pois pode ocorrer uma falta de estímulo para a inovação e para a melhoria dos processos de produção e dos produtos, bem como para desenvolvimento na eficiência organizacional e gerencial.

A possível melhoria dos processos de produção e dos produtos poderá, ao longo do tempo, ser observada pelas outras empresas do setor de bebidas que competem com a AmBev.

Para entender melhor as características das fusões e aquisições serão descritos os diferentes modelos de união de organizações.

### **2.4.1 MODELOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

As formas mais importantes que o processo de fusão pode assumir são:

- fusão horizontal;
- fusão vertical;
- fusão de conglomerados.

Em uma fusão horizontal, as empresas atuam na mesma linha de negócios. As razões que normalmente explicam esse tipo de fusão são as economias de escala e a redução de custos. Um exemplo desse tipo de estratégia nos Estados Unidos foi a fusão entre a Chrysler e a American Motors.

A fusão vertical caracteriza-se quando as empresas que se fundem estão em etapas diferentes de determinado processo de produção. A fusão de uma empresa fabricante de massas alimentícias e um moinho de trigo configura-se em um exemplo de fusão vertical.

A compra da Pão Americano S.A. pelo grupo Bunge & Born argentino é um exemplo de fusão vertical. O objetivo nesse caso é diminuir custos de transação externos devido a imperfeições de mercado assim como buscar economias de escala através de operações integradas e sistêmicas, como planejamento de estoques e de produção, transporte etc.

A fusão por conglomerados é a combinação de empresas em negócios não relacionados. A fusão da RJR com a Nabisco pode ser citada como um exemplo de fusão por conglomerados.

### 2.4.1.1 FUSÕES INTERNACIONAIS

Um investimento direto pode ocorrer também através de uma fusão com uma outra empresa. As fusões entre empresas guardam certa semelhança com a estratégia de aquisição internacional.

Uma importante diferença é que a dimensão das empresas envolvidas nesse processo de fusão, normalmente, são equivalentes. Além disso, as empresas originais desaparecem dando lugar a uma nova empresa que agrupa os ativos materiais e humanos das empresas anteriores.

A literatura reporta um grau muito grande de insucessos quando a empresa resultante da fusão é gerida por apenas uma das partes anteriores. Normalmente, o corpo diretivo das duas empresas antigas deve participar da gestão da nova empresa resultante desse processo de fusão. As taxas de sucesso em fusões internacionais são pequenas, não superando 25%.

No caso das fusões internacionais, ocorre também uma transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra de outro país, embora ocorra em contrapartida um aprendizado mútuo de outras técnicas e conhecimentos importantes.

As empresas interessadas em efetuar fusões internacionais devem buscar outras empresas com as quais possam fundir-se:

Essa forma de entrada apresenta algumas vantagens:

- alta capacidade de explorar as vantagens competitivas;
- alta capacidade de adaptação aos mercados locais;
- alto grau de conhecimento do mercado ganho;
- alto grau de controle dos custos de produtos e da qualidade;
- alto grau de controle das atividades de marketing;
- alto potencial absoluto de vendas.

As desvantagens em se escolher as fusões internacionais são:

- alto risco econômico e político;
- alto grau de comprometimento de recursos financeiros e de pessoal.

## **2.5 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E NETWORKS**

A competição e a rivalidade na indústria competitiva global são dinâmicas e intensas, o que contribui para uma situação de supercapacidade em escala global.

Cada vez mais as empresas utilizam as estratégias cooperativas como meio para competir no dinâmico e desafiador cenário competitivo atual.

Segundo Hooley & Saunders (2001), este ambiente é crescentemente caracterizado por: escassez de recursos, intensificação da competição, maiores expectativas dos clientes por serviços e qualidade, pressões de grandes distribuidores para alcançarem maiores ganhos de escala nos custos na cadeia de fornecedores, a inevitável internacionalização dos mercados e da sua competição, taxas muito rápidas de mudanças nos mercados e tecnologias e mercados mais turbulentos e imprevisíveis.

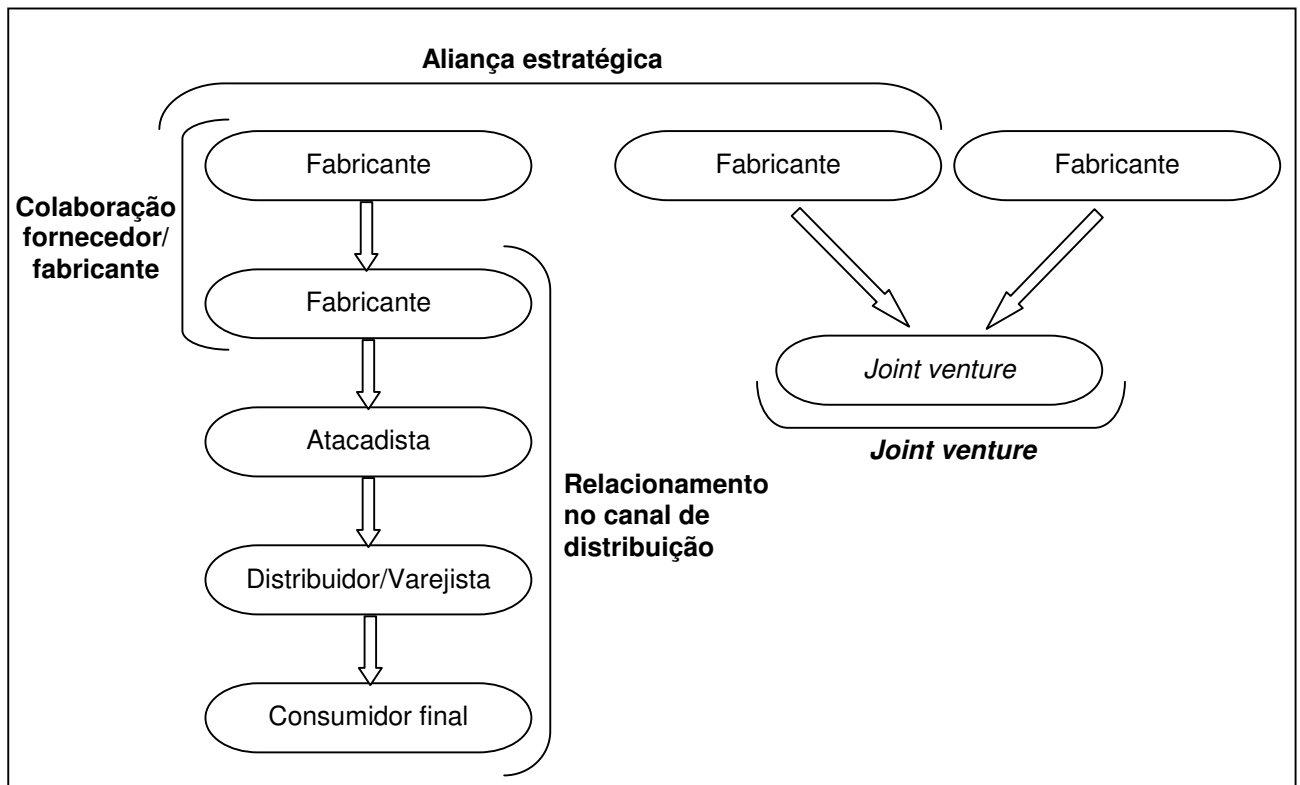
Uma das mais importantes respostas a essas condições competitivas de mercado tem surgido de colaboração e parceria com outras empresas, como um elemento do processo de direcionamento ao mercado. Isso tem sido chamado de parcerias de mercado, alianças estratégicas e “marketing networks”. Em verdade, estamos experimentando uma importante mudança de uma era de competição para uma era de colaboração estratégica.

### **2.5.1 NETWORKS**

Os tipos de relações interorganizacionais que devem ser levadas em consideração com intensidade crescente na construção de estratégias de marketing eficazes são: relações verticais no canal e colaborações fornecedor/fabricante, e relações horizontais na forma de alianças estratégicas e joint ventures. Essas novas relações com base em clientes, fornecedores, distribuidores e até mesmo concorrentes estão resultando em uma variedade de novos modelos organizacionais, os quais são comumente classificados como “redes”.



FIGURA 1 EXEMPLOS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS



Fonte: Hooley e Saunders (2001)

As características das organizações em rede podem ser discutidas em relação ao desempenho do marketing e das outras funções de negócios por diferentes empresas independentes e indivíduos. A rede é uma forma organizacional achatada, envolvendo interação entre os seus parceiros, em vez de funções multicamadas da organização hierárquica tradicional.

Embora de alguma forma similares às redes de canais de distribuição, as organizações em rede podem mostrar tanto estruturas horizontais como verticais. Além do mais, redes são freqüentemente complexas e capazes de mudar com mais freqüência que canais de distribuição tradicionais.

Os laços interorganizacionais em uma rede podem estender as organizações de fornecedores a usuários finais e/ou atuais ou potenciais concorrentes. A rede pode também incluir agências de serviços, tais como de propaganda, de pesquisa, de consultoria e especialistas em distribuição. As relações entre empresas em uma rede podem incluir: simples contratos transacionais dos tipos convencionais entre comprador-vendedor; acordos colaborativos entre fornecedores-produtores;

parcerias ou alianças estratégicas, acordos entre bancos, franchising e ligações na distribuição, joint ventures e integração vertical. (CRAVENS, 1993).

### 2.5.1.1 TIPOS DE REDES

Não existe uma tipologia de formas organizacionais em rede aceita amplamente. Entretanto, dois enfoques são úteis para esclarecer nossas idéias sobre tipos de redes que existem e que podem surgir em nossos mercados.

Primeiro, segundo Cravens (1996), as redes são diferentes e poderiam ser classificadas em duas: o tipo de relacionamento em rede – o qual pode variar de altamente colaborativo (envolvendo várias formas de colaboração e parceria interorganizacional) a mais importante transacional (a tradicional transação comprador-vendedor, por exemplo); e a volatilidade de troca ambiental – baseia-se no argumento que, em ambientes altamente voláteis, relacionamentos externos com outras organizações precisam ser suficientemente flexíveis para permitir a alteração em curto período de tempo. Por outro lado, quando o ambiente está mais estável, formas de colaboração mais resistentes são mais atrativas.

FIGURA 2 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO EM REDE

		Volatilidade ambiental	
		<i>Baixa</i>	<i>Alta</i>
Tipo de rede de relacionamento	<i>Colaborativa</i>	Rede virtual	Rede flexível
	<i>Transacional</i>	Rede de valor agregado	Rede oca

Fonte: Hooley e Saunders (2001).

Usando essas dimensões para classificar redes, produz-se o modelo na Figura 2.2, sugerindo que existem pelo menos quatro tipos de protótipos de rede (HOOLEY E SAUNDERS, 2001):

1. a rede oca – é a forma organizacional baseada em transação, associada com ambientes altamente voláteis. O termo “oca” enfatiza que a organização-núcleo extrai muito de outras organizações para satisfazer as necessidades do consumidor. Por exemplo, em organizações que competem desta maneira são freqüentemente especialistas que coordenam uma rede extensa de fornecedores e compradores;
2. a rede flexível – associada a condições de alta volatilidade ambiental, mas caracterizada por *links* interorganizacionais, os quais tendem a ser colaborativos e de duração para o longo prazo, em que o coordenador da rede gerencia uma equipe interna que identifica as necessidades dos clientes e estabelece fontes de fornecimento para satisfazer requerimentos dos clientes. Por exemplo, muitas das empresas farmacêuticas multinacionais são ligadas a competências essenciais em química orgânica e inorgânica, e estão procurando estabelecer parcerias com empresas empreendedoras de biotecnologia.
3. a rede de valor agregado – associada a ambientes menos voláteis e baseada principalmente em relacionamentos transacionais entre membros da rede. Por exemplo, o coordenador da rede pode usar uma rede global de fornecedores, mas ainda mantém operações internas substanciais (a organização-núcleo pode contratar para muitas funções de valor agregado, como produção, mas retém responsabilidade pela inovação e design do produto).
4. a rede virtual – associada a situações em que a volatilidade ambiental é relativamente baixa, e a organização-núcleo procura estabelecer relacionamentos colaborativos com outras organizações. Assim como a rede flexível, alianças estratégicas formais são o método mais comum para colaborar. A rede virtual fornece um “polimento” contra riscos de mercado e acesso à nova tecnologia.

Uma visão mais ampla de tipos de redes definida por Achrol (1997), baseia-se em três características importantes que podem diferenciar vários tipos de redes: se elas são uma única firma ou multifirma, se elas são de um único setor ou multissetoriais, e se elas são estáveis ou temporárias. Esta visão de rede identifica os seguintes tipos:

1. redes de mercados internos – elas descrevem a reforma de grandes empresas para se livrarem de restrições de hierarquias tradicionais e formas multidivisionais, ao organizarem-se em unidades internas empresariais que operam como centros de lucro independentes.
2. redes de mercados verticais ou redes de canais de marketing – refletem a visão tradicional dos relacionamentos de canais verticais, mas vão além para reconhecer a empresa local que coordena empresas fornecedoras no contrafluxo e empresas distribuidoras no fluxo. Frequentemente o integrador especializa-se em funções de marketing e usa especialistas para produção e distribuição.
3. redes de intermercados ou concêntricas – são caracterizadas por grupos empresariais representando alianças entre empresas operando em setores diferentes, e as empresas ligadas na troca de relacionamentos verticais com eles. Eles são caracterizados por interconexões densas em participação de recursos, tomadas de decisões estratégicas, cultura e identidade. O centro pode ser uma empresa negociadora, possivelmente funcionando como um braço de marketing da rede, associado a filiais de produção, as quais por sua vez têm grandes agrupamentos verticais de subcontratantes, distribuidores e empresas satélites, e frequentemente envolvem alianças em tecnologia com competidores.
4. redes de oportunidade – estas são representadas como um conjunto de empresas especializadas em vários produtos, tecnologias ou serviços que formam alinhamentos temporários em torno de projetos ou problemas específicos. Como característica, o centro da rede é uma organização de marketing especializada em coletar e disseminar informação de mercado, negociar, coordenar projetos para clientes e fornecedores, e regular a rede.

### **2.5.2 ALIANÇAS E PARCERIAS**

Segundo Achrol (1997), é importante ressaltar que os relacionamentos entre rede de parceiros vão além destes que poderiam ser definidos por contrato, acordos escritos e trocas comprador-vendedor, no canal de distribuição, no que se diz

respeito ao relacionamento de marketing. Ele defende que não é suficiente a mera existência de redes de laços para se caracterizar uma organização em rede, é a qualidade de relacionamentos e os valores compartilhados que as governam definem os limites da organização em rede.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), o principal tipo de estratégia cooperativa são as alianças estratégicas que são parcerias entre empresas que combinam capacidades, recursos e competências essenciais em busca de interesses comuns ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

As vantagens das alianças estratégicas são:

- rápida preparação para entrar em um novo mercado;
- trazem incorporadas linhas de produtos complementares;
- proporcionam à companhia estrangeira, produtos com credibilidade instantânea no novo mercado quando combinado com os produtos das empresas domésticas;
- proporcionam novos mercados e informações para ambas as partes;
- expansão de pesquisa e desenvolvimento disponível e de recursos de marketing;
- reduzem riscos econômicos e políticos.

#### **2.5.2.1 TIPOS DE ALIANÇAS**

É importante também que não vejamos alianças estratégicas e formação de redes como fins em seu direito, mas como significados para uma finalidade a ser usada seletivamente e baseada apropriadamente em nossos objetivos e nossas capacidades para gerenciar colaborações com outras organizações.

Embora a definição de aliança estratégica não seja uniforme pode-se dizer que se trata de um acordo por meio do qual duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência visando à conquista de novos nichos de mercado.

Esses acordos de cooperação parcial que as empresas podem formar para melhorar seu desempenho em mercados internacionais representam a forma mais prudente de internacionalização.

Sem montar uma nova empresa, as partes concordam em colaborar em produtos específicos e em mercados para mútuos benefícios. Como os riscos são limitados ao projeto em questão, esta é uma maneira segura para aprender uns com os outros.

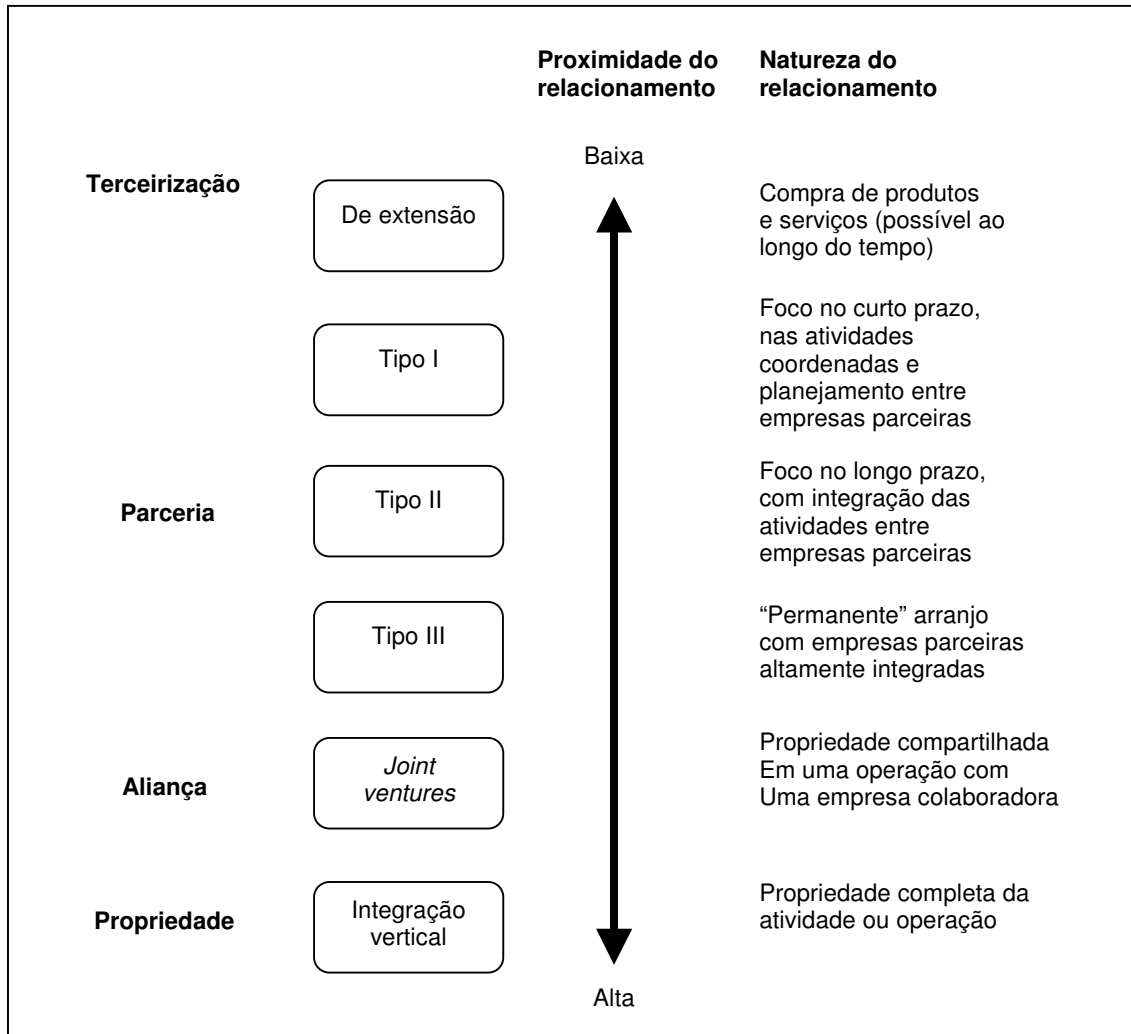
Segundo, Hitt, Ireland & Hoskisson (2002), as alianças estratégicas são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Elas são formas explícitas de relações entre empresas e podem surgir de três diferentes formas: joint ventures, aliança estratégica acionária e aliança sem participação acionária.

Na aliança estratégica acionária, os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. As alianças estratégicas acionárias são consideradas mais eficientes para transferir know-how entre as empresas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária.

As alianças sem participação acionária são formadas por meio de acordos contratuais realizados para que uma empresa forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma outra empresa, sem haver compartilhamento do capital social. Uma vez que não envolvem a formação de uma empresa separada ou de investimentos no capital social, as alianças estratégicas sem participação acionária são menos formais e exigem menos compromissos da parte dos sócios do que os outros tipos de alianças estratégicas. Os atributos das alianças sem participação acionária tornam-nas inadequadas para projetos complexos em que o sucesso deve ser influenciado pela transferência eficiente de conhecimento tácito entre os sócios.

A joint venture é uma aliança estratégica na qual duas ou mais empresas criam uma empresa independente combinando partes de seus ativos. As joint ventures são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, uma importante fonte de vantagem competitiva. As joint ventures mais comuns são as em que as empresas possuem uma porcentagem igual das ações.

FIGURA 3 TIPOS DE RELACIONAMENTOS DE COLABORAÇÃO



Fonte: Hooley & Saunders (2001).

Segundo Hooley e Saunders (2001), outra maneira de categorizar relacionamentos de colaboração é colocando-os em uma escala que vai de um relacionamento altamente tradicional e transacional para uma integração vertical em escala total, como mostra a Figura 2.3. Esses relacionamentos possuem as seguintes características:

- **terceirização** – é um relacionamento de extensão no qual podemos simplesmente comprar bens e serviços de fora, como alternativa de produzi-los internamente. Entretanto, as empresas podem ver fornecedores e distribuidores como parceiros e usar termos como “aliança estratégica” para descrever tais relacionamentos. Em muitas situações também, os relacionamentos de extensão estão remodelados para relacionamentos colaborativos mais próximos como,

por exemplo, no programa Efficient Consumer Response e na pressão do cliente em marketing business-to-business para fornecedores para construir relacionamentos entre todos os departamentos de recursos e os equivalentes em organizações de clientes. Nesses casos, o que começa como terceirização pode adquirir características colaborativas de uma aliança estratégica formal.

- parcerias – estas são alianças que envolvem um relacionamento mais próximo entre organizações, mas interrompem bruscamente as propriedades compartilhadas em uma *joint venture* ou integração vertical. Segundo Lambert (1996), as parcerias variam em grau e tipo de integração. Ele sugeriu três tipos: Tipo 1, em que as parcerias são focadas no curto prazo e envolvem coordenação limitada; Tipo 2, em que as parcerias têm um foco no longo prazo e movem-se além da integração de atividades; e Tipo 3, no qual as parcerias são vistas como “permanentes” e cada lado vê o outro como uma extensão de sua própria empresa.
- *joint ventures* – estas são alianças em que propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão.
- integração vertical – uma atividade é totalmente detida pela organização núcleo, embora o relacionamento possa ainda ser visto como uma aliança estratégica.

É importante que consideremos os pontos fortes e fracos desses diferentes graus e tipos de parcerias em desenvolver alianças estratégicas apropriadas, e que reconheçamos que em redes de realidade pode haver uma mistura de estilos de parceria.

Aliança estratégica é uma força competitiva principal, a qual em alguns setores como linhas aéreas, computação e telecomunicações estão substituindo competição convencional entre companhias individuais. Entretanto, os casos e estudos disponíveis para informação sugerem que enquanto os ganhos potenciais podem ser altos, alianças e redes estratégicas carregam riscos enormes.

É importante ressaltar que ao considerarem a estratégia de aliança, gerentes deveriam concentrar-se na questão das competências essenciais trazidas para a aliança por cada parceiro, nos benefícios e vulnerabilidades associados a foco e



terceirização, e nas capacidades que a empresa tem de gerenciar sua estratégia em um ambiente organizacional diferente. Essas capacidades gerenciais devem contemplar as questões que incluem: entender os motivadores fundamentais favorecendo estratégias colaboradoras; a escolha de parceiros; os facilitadores e componentes importantes para a colaboração efetiva; a habilidade para definir e avaliar efetividade de rede em atingir metas de marketing; e a capacidade de uma rede oferecer uma vantagem ao cliente, na qual a estratégia da empresa é baseada.

Alianças estratégicas e redes estratégicas não são soluções para todos os problemas estratégicos, mas trazem um desenvolvimento importante com muitos benefícios potenciais. Porém, eles também trazem muitos riscos estratégicos e vulnerabilidades e exigem novas habilidades gerenciais.

#### **2.5.2.1.1 JOINT VENTURES *INTERNACIONAIS***

É uma sociedade entre duas empresas, de nacionalidades diferentes, freqüentemente estabelecendo uma nova entidade jurídica autônoma separada das duas anteriores que continuam a operar em seus respectivos países. Neste caso, ocorre a criação de uma nova empresa, com vida jurídica própria.

Uma *joint venture* pode ser totalmente montada a partir do nada em um país, ou ainda pode ser baseada em ativos que uma das empresas porventura tenha em um dado país. Neste caso, ocorre também uma transferência de cultura de uma das empresas que participam da *joint venture* para a nova empresa.

As joint ventures apresentam riscos culturais menores do que os das fusões e aquisições internacionais, pois as empresas decidem através de acordos, com que ativos elas desejam ingressar para a formação da nova empresa.

A literatura tem constatado que as joint ventures administradas por uma das partes têm mais chances de sucesso que aquelas que repartem a administração.

Segundo Yoshino e Rangan (1997), algumas vantagens da joint venture são:

- alta capacidade de superar barreiras de entrada;
- baixo risco político e econômico;
- alta capacidade de adaptação ao mercado local;
- baixo conhecimento do mercado externo requerido;
- alto conhecimento do mercado estrangeiro ganho;

- alto grau de controle das atividades de marketing;
- alto potencial absoluto de vendas.

Como desvantagens temos:

- alto nível de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido;
- alto potencial para criar competidores.

## **2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O tema cultura organizacional é bastante amplo, envolve todas as relações existentes entre os indivíduos e entre os indivíduos e a organização, representada pela sua estrutura, processos, estratégias e tecnologia.

O conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e / ou “cultura organizacional” nos anos após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), culminando com uma explosão de interesse popular no final dos anos 1970 e durante os anos 1980.

Diversos estudiosos têm explorado o tema cultura organizacional desde então, principalmente por causa da crescente importância dos fatores humanos e intangíveis dentro das organizações.

Edgard Schein (1989), em sua obra “Organizational culture and leadership” define cultura organizacional como:

*“o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (p. 9)*

Conforme Motta e Caldas (1997), a “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”.

Para o entendimento da sociologia, pode-se alegar que a cultura se expressa, no cotidiano, como um conjunto de normas desenvolvidas por um grupo de pessoas, conjunto esse que se transmite e se modifica com o tempo. Tais normas são capazes de determinar os comportamentos individuais que podem ser aceitos nos

relacionamentos e que também possam contribuir de forma significativa, para a formação da identidade individual e do grupo.

Outra abordagem, que auxilia entender melhor sobre o significado de cultura é a visão antropológica. Há uma tendência entre os antropólogos de compreenderem os padrões culturais como um modelo. Modelo esse que permite elaborar-se uma estrutura que torne possível atribuir significado a certas ações.

Alguns autores enfatizam as fontes profundas, implícitas e inconscientes da cultura, enquanto outros enfatizam fontes mais explícitas e tangíveis das manifestações culturais, como normas declaradas e sistemas de recompensas. Além disso, a cultura é alternativamente vista como um mecanismo integrador e como uma fonte de diferenciação.

Nesse contexto pode-se definir cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, formas de comunicação (linguagem, sinais, cores, marca etc), estilos entre outros, que são praticados na organização. A estrutura, hierárquica ou horizontal, os processos, burocráticos ou dinâmicos, estratégias, conservadoras ou agressivas, e a tecnologia, obsoleta ou atual, também contribuem para a formação da cultura da organização.

Considerando os casos das fusões e aquisições de empresas, pode-se perceber que a cultura organizacional resultante nem sempre tem uma identidade clara. Isto acontece porque as organizações que passam por esses processos são multi-culturais e a união entre elas pode gerar uma perda de identidade de ambas as empresas e uma dificuldade para construir a nova cultura.

Cerca de 50% dos processos de fusões e aquisições não originam empresas eficientes por causa das diversidades culturais e a da dificuldade de se unir empresas de culturas diferentes como será exposto no próximo tópico.

Com o passar do tempo, as interações entre as pessoas que pertencem à organização e também as relações que são mantidas entre a organização e o ambiente externo, com fornecedores, distribuidores, clientes causam impactos na cultura essencial da organização.

Assim, de acordo com referencial conceitual acima, pretende-se proporcionar a contextualização do cenário competitivo atual e a revisão nos conceitos de relações cooperativas entre empresas e a partir disso, estudar o caso de uma joint venture explorando os fatores que impulsionaram sua formação e os resultados obtidos.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é do tipo exploratória, com um estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas e análise documental. A *joint venture* entre as empresas LG e Philips foi o objeto de estudo desta pesquisa.

As entrevistas não-estruturadas foram feitas a partir de um roteiro de perguntas que veremos posteriormente. Porém, a medida em que a pesquisa evoluiu foram analisados outros aspectos não contemplados neste roteiro e, tanto as entrevistas como as demais informações foram registradas em papel. Por motivos de agenda e deslocamento, houveram muitas trocas de informações via telefone e e-mails.

Os sujeitos da pesquisa foram o Sr. José Jorge Duaik, ex-Diretor Industrial da Philips no Brasil e atual Vice Presidente de CRT1 da LG.Philips Displays, e o Sr. Wilson Vasconcelos Duaik, do Purchasing Department responsável por Compras de Spare Parts da LG.Philips Displays da fábrica em Capuava. Não foi possível entrevistar um membro da LG e, portanto, os dados relativos a ela foram de origem secundária.

A escolha dos entrevistados deveu-se ao fato de que o Sr. José Jorge Duaik teve participação em respeito aos aspectos industriais e administrativos da *joint venture* nas fábricas do Brasil, e tem a visão da Philips antes da aliança e da *joint venture* após a aliança. Com relação ao Sr. Wilson Vasconcelos Duaik, a escolha foi feita baseada na visão especificamente da *joint venture* no Brasil.

A análise documental foi feita em relatórios das empresas, revistas de circulação interna e documentos cedidos pelos entrevistados apenas para consultas durante nossas reuniões.

Em julho de 2001, as empresas LG Electronics e Royal Philips Electronics juntaram-se a fim de realizar a *joint venture* com o objetivo de serem líderes mundiais em tecnologia e fabricação de cinescópios para televisores e monitores. A aliança deu origem à LG.Philips Displays.

A *joint venture* consolidou a liderança do mercado e resultado da sinergia em inovação, produção e exploração de diferentes áreas geográficas. A união entre as duas empresas gerou resultados positivos no desenvolvimento dos tubos e na comercialização dos produtos para os clientes mundiais.

A fusão foi um sucesso, visto que, em 2002, a LG.Philips Displays com menos de um ano de existência foi considerada a líder mundial na fabricação de cinescópios, tendo a participação de 27% do mercado mundial nesse setor. Hoje, um em cada quatro televisores ou monitores para computador tem componentes LG.Philips Displays. A meta mundial para 2005 é que esse número aumente para um em cada três.

A LG.Philips gera mundialmente 30.000 empregos, distribuídos em 27 fábricas no mundo.

A Philips é conhecida mundialmente como líder mundial em tubos para TV, dominando o mercado da Europa, China e América, enquanto a LG é reconhecida como líder mundial em tubos para monitor, dominando o mercado da Ásia. A competência da LG é reconhecida na área industrial e de produção.

O estudo de caso, segundo Yin (1994, pág.21), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. É utilizado no exame de acontecimentos recentes, preservando, porém, suas características, contribuindo para a compreensão dos fenômenos organizacionais, como os ciclos de vida, seus processos internos e a maturação do setor.

Esta pesquisa engloba o estudo das empresas LG e Philips, assim como a joint venture formada pelas mesmas, verificando e levantando a estratégia e os fatores que levaram a essa formação e relacionando com o referencial conceitual analisado. Ela foi dividida em três etapas: contextualização histórica das duas empresas; análise e levantamentos dos fatores que levaram à formação da joint venture e análise dos resultados obtidos pela joint venture.

Com esta pesquisa foram possíveis a identificação dos fatores que levaram as empresas LG e Philips a constituírem uma *joint venture*, da estratégia e o processo de formação e verificar os resultados obtidos pela *joint venture* desde a sua formação e, tomando por base os referenciais conceituais, proporcionar a contextualização do cenário competitivo atual e a revisão nos conceitos de relações cooperativas entre empresas.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### ***4.1 CONTEXTO HISTÓRICO***

Este capítulo tem o objetivo de descrever as histórias das organizações LG, Philips e LG.Philips Displays.

As três empresas apresentam diferenças marcantes com relação às estratégias de mercado adotadas, desenvolvimento tecnológico, processos, estruturas e pessoas. As posturas adotadas frente aos clientes externos, como fornecedores, parceiros e clientes finais, e internos, como os funcionários, diretores e acionistas, e também frente aos principais concorrentes e às mudanças impactaram diretamente na cultura das organizações.

A cultura oriental influenciou a cultura da empresa LG que, apesar de ser muito conservadora e hierárquica, é orientada ao desenvolvimento tecnológico e a processos, enquanto a cultura ocidental influenciou a Philips, que é orientada ao mercado e ao relacionamento com os clientes. A LG.Philips Displays é muito recente, mas mostra uma tendência de integração das duas culturas.

Nesse sentido, é muito importante entender como as empresas que formaram a joint venture nasceram e se desenvolveram no cenário mundial. Além disso, serão descritos os principais mercados de atuação e os produtos e serviços comercializados pelas empresas em estudo.

### **4.1.1 HISTÓRIA DA LG**

O espírito inovador e pioneiro sempre fez parte da história da empresa LG, que foi a primeira organização coreana a fabricar desde produtos químicos até eletrônicos.

Yonam, pseudônimo de In-hwoi Koo, fundador da empresa, estabeleceu a companhia Lucky Chemical Industrial Co. em 1947, que hoje é conhecida como LG Chemical.

As atividades corporativas da LG começaram com a produção do “Lucky Cream” (creme da sorte), entrando na indústria de plásticos pela primeira vez na Coreia, com o objetivo de desenvolver uma tampa para cosméticos que não quebrasse. Isto aconteceu em 1952, período em que a Coreia estava em plena guerra. Essa decisão não seria possível sem uma postura visionária e um forte espírito corporativo.

A idéia de Yonam era fabricar produtos que fossem indispensáveis para as vidas das pessoas. A LG elevou o padrão dos coreanos fabricando produtos plásticos, incluindo pentes, saboneteiras, escovas de dente e utensílios para mesa.

Mais tarde a empresa produziu a primeira pasta de dente com tecnologia totalmente coreana, passou a dominar o mercado batendo concorrentes como a Colgate, que era fabricada nos Estados Unidos, e contribui assim para a melhoria do nível de higiene dos coreanos.

Em 1958 a LG inaugurou a Goldstar Co., hoje LG Electronics, como parte do processo de expansão da sua indústria plástica. Desta forma, inicia-se uma nova época na empresa com a fabricação de um rádio em 1959 pela primeira vez na Coreia.

A LG liderava o processo de desenvolvimento da indústria coreana e consolidava-se como uma empresa de produção baseada em duas macro-atividades: Indústria Química e Indústria de Eletroeletrônicos.

#### ***4.1.1.1 PERÍODO DE CONSOLIDAÇÃO***

A LG Electronics produziu os primeiros tubos a vacuum de rádios, ventiladores elétricos, telefones, sistemas automáticos de ligações, refrigeradores, televisores preto e branco e máquinas de lavar da Coreia.

Apesar das dificuldades enfrentadas em 1960, com a revolução estudantil de primeiro de abril, e também a revolução militar de dezesseis de maio, que deixaram a população na pobreza, a Coréia continuou com a implementação dos planos de desenvolvimento da economia.

O país pavimentou-se para crescer gradualmente enquanto a LG expandia seus territórios e atividades nos segmentos químico e eletroeletrônico. Como parte dessa estratégia, a LG fundou a empresa Korea Cable Industri Co., conhecida hoje como LG Cable, em 1962.

Com a criação da Honam Oil Refining Co., conhecida hoje como LG-Caltex Oil, a primeira refinaria da Coréia em 1967, a LG avançou suas atividades no segmento de materiais básicos, possibilitando a exploração do segmento da indústria pesada.

Em 1960, a LG estabeleceu a Lucky Oil and Fats e passou a produzir sabões e glicerina. A Lucky Chemical produzia o “Hiti” em 1964, primeiro detergente sintético da Coréia, e também detergentes líquidos para cozinha e o shampoo para cabelos “Cream Shampoo”, em 1967.

Enquanto isso, a Goldstar Co., produzia os ventiladores elétricos em 1960, os refrigeradores em 1964, os televisores preto e branco em 1966, ar condicionados em 1968 e máquinas de lavar em 1969. Foi registrado na época ganhos nas movimentações de dez bilhões de dólares e crescimento de mais de 239 vezes em dez anos. Como resultado, a LG tornou-se uma empresa bastante representativa na Coréia, liderando os segmentos químico, energético e eletroeletrônico.

#### ***4.1.1.2 PERÍODO DE CRESCIMENTO***

A LG passou a ser a companhia com as maiores vendas na Coréia entre os anos de 1970 e 1976.

Na década de 70, a Coréia aparecia como o país de maior crescimento industrial e com políticas claras de exportação. No entanto, a indústria coreana sofreu bastante com as duas crises do óleo e também situações domésticas.

In-hwoi Koo morreu em 31 de dezembro de 1969 e Koo Cha-Kyung assumiu a liderança da empresa.



Para o novo presidente da companhia, a década de 70 representava um momento de transição para a LG, que começou a sua internacionalização com políticas de crescimento e globalização. Os primeiros anos foram voltados para a estabilização da gestão e para a construção de uma base capaz de suportar os objetivos de expansão.

Em 1972, a Lucky Chemical Co. fechou o exercício com o faturamento de um bilhão de dólares, sendo que cinco milhões de dólares representaram as exportações. A Goldstar Co. cresceu 170% nas exportações de produtos eletrônicos comparado com o exercício anterior, e a Honam Oil Refining Co. expandiu a sua capacidade produtiva em três vezes.

A estratégia de exploração de diversos segmentos continuou a ser praticada. Em 1970, a LG entrou no segmento de seguros com a empresa Bumhan Fire & Marine Insurance, conhecida hoje como LG Insurance. Desta forma, a LG expandiu o seu negócio e passou a explorar tanto o segmento de manufaturas como o de serviços.

Durante esse período, a LG mostrou-se um empreendimento para as pessoas, devolvendo os lucros corporativos para a sociedade.

Em 1973 a LG estabeleceu uma fundação de educação chamada “Yeoman Academy” e passou a prestar serviços para a sociedade na área de educação e consolidou a identidade da marca.

#### ***4.1.1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA***

A partir da década de 80, a LG passou de uma empresa importadora de tecnologia para uma corporação internacional que exportava tecnologia e capital para diversos países. Pela primeira vez, a LG passou a competir no mercado global.

A empresa continuou a diversificar as suas operações estabelecendo relações com afiliados. Em meados dos anos 80, a companhia começou a desenvolver conceitos de administração para enfrentar os desafios do século vinte e um.

Passou a adotar estratégias de crescimento baseadas em visões do futuro e atuou no mercado mundial acumulando capital e tecnologia.

Nos segmentos químico e energético, a Lucky focou a sua atuação na indústria petroquímica e desenvolveu o negócio, inclusive de plásticos, necessidades diárias e também de produtos de química fina, enquanto ingressava no negócio de cosméticos. A LG também expandiu os negócios da Hwasung Industrial Co. e diversificou o mix de produtos com suprimentos médicos. Outra estratégia foi o desenvolvimento do empreendimento multinacional para atrair investimentos internacionais.

A Honam Oil Refining dedicou-se à produção de polipropileno.

No segmento de eletroeletrônicos, a LG foi bem sucedida no desenvolvimento de novos produtos como televisores coloridos, VHSs e computadores, liderando o mercado de tecnologia de ponta, inclusive no negócio de semicondutores.

A Goldstar Semiconductors desenvolveu quadros de distribuição chamados Startex, abrindo novo horizonte para as comunicações entre pessoas físicas. A Goldstar Electric Cable foi bem sucedida na produção de interruptores substituindo os meios de comunicação existentes pela comunicação via cabos óticos, e dos cabos elétricos de fins gerais para os cabos elétricos de alta tensão, liderando a melhoria da qualidade desse negócio.

Enquanto isso, a Lucky-Goldstar International assegurou a posição de número um em crescimento das exportações pelo segundo ano consecutivo em 1984 e conseguiu o resultado de três bilhões de dólares no turnover e de dois bilhões de dólares em exportações no ano de 1988, consolidando o seu status de companhia de comércio geral.

Em 1984 foi fundada a LG Ad, Inc., empresa de advertising e uniu-se a Korean Express, hoje LG Capital, em 1987, enquanto estabelecia vínculos com a STM, hoje LG-EDS Systems, para o desenvolvimento de sistemas especialistas e cartões de crédito.

#### ***4.1.1.4 PERÍODO DE TRANSIÇÃO***

O período de transição foi caracterizado pela quantidade de investimentos em pesquisas e desenvolvimento de novas atividades e produtos. Dentre os novos produtos estavam os robôs teleguiados, os eletroeletrônicos de inteligência artificial,

memórias DRAMs, a quarta geração de antibióticos, as televisões wide-screen e tocadores de CD.

Em 1995 o nome Lucky-Goldstar mudou a identidade e passou a se chamar LG. O novo nome unificou os dois principais negócios, Lucky Chemicals e a Globstar Electronics, em uma única marca. A “segunda revolução gerencial” teve como objetivo cultivar a marca LG em todo o mundo.

O plano de negócio proclamado pelo presidente da companhia tinha o foco na reforma da estrutura organizacional, nos sistemas de operações, na auto-gestão, treinamento dos funcionários mais competentes, e na nova filosofia de gestão centrada na criação de valor para os clientes e gestão responsável, respeitando os diferentes comportamentos humanos.

Em 22 de fevereiro de 1995, Bom Moo Koo tornou-se o presidente mundial da LG e adotou a política de desenvolvimento da identidade corporativa e da marca LG.

Os objetivos do novo presidente eram o desenvolvimento do segmento de petroquímicos, de suprimentos médicos, expansão do negócio de refinamento de óleo, dos produtos digitais e de multimídia, de segurança da informação e da tecnologia de telecomunicações. Avançou também no negócio de comércio via Internet.

Mesmo perante situações de crises econômicas e a dependência do país do FMI (Fundo Monetário Internacional) desde 1997, a estratégia da LG de selecionar os segmentos de negócio e concentrar as atividades se mostraram um estudo de caso exemplar.

A empresa LG passa atualmente por uma conversão da estrutura de negócio, com o objetivo de se tornar uma holding, selecionando os principais focos de atuação e também os principais mercados, acelerando a concentração e estabelecendo a cultura organizacional para o Século XXI.

#### ***4.1.1.5 REESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO***

A reestruturação da organização LG foi dividida em três fases:

a) Primeira Fase (1998-1999): Melhoria da Estrutura Financeira

Durante esta fase, o objetivo da reestruturação é a supressão das crises financeiras asiáticas dos anos 90, melhorando a estrutura financeira da organização.

b) Segunda Fase (1999-2000): Reestruturação do Portifólio do Negócio

Nesta segunda fase, a LG implementou a estratégia de venda dos ativos que não eram os principais da empresa, separando as atividades afiliadas e produtos secundários dos que estavam efetivamente no foco do negócio da organização.

c) Terceira Fase (2000-2003): Realinhamento da Estrutura de Investimentos

A terceira fase tem como objetivo a melhoria da estrutura de investimentos da empresa. A LG anunciou a “21st Century Vision Management Structure” em julho de 2001. Esse fato forma a conclusão lógica da conversão da LG para uma companhia no formato de *holding* em 2003, e possibilita um novo parâmetro para o nível de competitividade global da empresa.

#### **4.1.1.6 A HOLDING LG**

A *holding* LG Corp. foi consolidada em primeiro de março de 2003 e é formada por quarenta e nove empresas divididas em quatro segmentos de negócios. Estas empresas trabalham com a identidade da marca LG e também com a mesma filosofia.

As diferentes organizações têm o mesmo objetivo de serem as melhores em seus segmentos.

A seguir são relacionadas todas as empresas que fazem parte da LG Corp., divididas por segmento de atuação:

a) Química e Energia

- LG Chem Ltd.
- LG Household & Health Care Ltd.
- LG Life Sciences Ltd
- LG Petrochemical Co., Ltd.
- LG Siltron Inc.
- LG MMA Corp.
- LG-Dow Polycarbonate Ltd.
- LG-Caltex Oil Corp.
- LG-Caltex Gas Co., Ltd.
- KukDong City Gas Co., LTD.

- LG Energy Co., Ltd.
- LG Power Co., Ltd.
- Seorabul City Gas Co., Ltd.
- Haeyang City Gas Co., Ltd.
- Clean Energy Technologies, Inc.

b) Eletrônica e Telecomunicações

- LG Electronics
- Hiplaza
- LG N-Sys
- LG Philips LCD
- LGIBM PC
- LG Innotek
- LG Micron
- LG TeleCom
- DACOM
- Powercomm Corporation
- Dacom IN
- DacomMultimedia Internet
- DACOM Crossing
- Korea Internet Data Center
- Customer Interaction Center Korea Inc
- LG CNS
- LG Industrial Systems
- LG Cable
- LG-Nikko Copper

c) Financeira

- LG Investment & Securities Co., Ltd.
- LG Investment trust Management Co., Ltd.
- LG Futures Co., Ltd.
- LG Card Co., Ltd.
- Bumim Mutual Savings Bank

## d) Serviços

- LG International Corp.
- LG Engineering & Construction Corp.
- Hanmoo Development / InterContinental Hotels Seoul
- LG Mart Co., Ltd.
- LG MRO Co., Ltd.
- Konjiam Leisure Co., Ltd.
- LG Home Shopping Inc.
- LG Sports Ltd.
- LG Economic Research Institute
- LG Academy

As quarenta e nove empresas estão distribuídas em diferentes países conforme mostrado a seguir:

TABELA 6: LG NO MUNDO

<b>Américas</b>	<b>África</b>	<b>Europa e Rússia</b>	<b>Oriente Médio</b>	<b>Ásia</b>
E.U.A	África do Sul	Alemanha	Arábia Saudita	Austrália
Argentina	Cote d'Ivoire	Áustria	Iran	Cazaquistão
Brasil	Tunísia	Espanha	Israel	China
Chile		França	Jordânia	Coréia
Colômbia		Grécia	U.A.E	Filipinas
México		Holanda		Guam
Panamá		Hungria		Hong Kong
Peru		Inglaterra		Índia
		Itália		Indonésia
		Polônia		Japão
		Portugal		Malásia
		Romênia		Paquistão
		Rússia		Singapura
		Suécia		Sri Lanka
		Turquia		Tailândia
		Ucrânia		Taiwan
				Vietnã

No Brasil, desde 1997, a LG Electronics possui dois complexos industriais, localizados em Manaus (AM) e Taubaté (SP), que produzem diversos modelos de eletroeletrônicos como TVs convencionais, de plasma, LCD e de projeção,

videocassetes, condicionadores de ar, aparelhos de DVD, monitores e telefones celulares. A subsidiária brasileira faturou R\$ 1,2 bilhão em 2002.

A unidade de negócios Digital Display and Media (DDM) oferece produtos com tecnologia digital de ponta como TV Digital, incluindo Plasma e LCD; além de produtos digitalmente integrados.

Os produtos comercializados pela LG Electronics no Brasil são:

TABELA 7: MERCADO LG

<b>Display Digital</b>	<b>Áudio</b>	<b>Televisores</b>	<b>Vídeo / DVD</b>	<b>Eletrodomésticos</b>	<b>Informática</b>	<b>Telecomunicações</b>
Plasma	Mini-System	Cinemaster	DVD	Ar condicionado	Monitores	Celulares
Projeter LCD		Flatron	Vídeo Cassete		Dispositivos Ópticos	
TV de Projeção						
TV LCD						

#### 4.1.2 HISTÓRIA DA PHILIPS

Quando o famoso inventor Thomas Alva Edison demonstrou em 1879 a sua lâmpada elétrica em Menlo Park, Nova Iorque, chamou a atenção de um estudante de engenharia mecânica holandês, na época com 21 anos, chamado Gerard Philips (1858-1942).

A fundação da Philips & Co. dá-se 12 anos depois (1891) na cidade de Eindhoven (Holanda), com um capital inicial de 75.000 Florins financiado por seu pai, o banqueiro Fredérik Philips (1830-1900) e 10 empregados, tendo por finalidade a fabricação de filamentos de carvão para lâmpadas incandescentes e luminárias, em um salão de 18 X 20 metros.

Com um ano de funcionamento, recebe uma encomenda de lâmpadas de um grande fabricante de velas, subindo sua produção diária para 500 lâmpadas em 1895. Era uma grande produção para um pequeno país como a Holanda. Nesta época em função das dificuldades financeiras, começa a pensar em atuar fora do país, e para isso, convida seu irmão mais jovem Anton Philips (1874-1951) para participar deste desafio.

O negócio prospera e antes da virada do século, a Philips é a maior fábrica de lâmpadas do mundo. Em 1912 o nome Philips & CO é mudado para "N.V. Philips Gloeilampenfabrieken", empresa de capital aberto, e em 1914 é aberto o famoso

laboratório de física NATLAB, onde muitas invenções, pesquisas e descobertas são realizadas.

Antes da primeira guerra mundial, seus produtos são comercializados na América e na França. Em 1918 a Philips inicia a produção de válvulas.

Um fato curioso é que a Philips logo após iniciar a fabricação de válvulas, lançou uma série com filamentos de baixo consumo próprios para uso em equipamentos operados a bateria, muito comum naquela época, denominando-as de "Miniwatt". Posteriormente, o termo Miniwatt tornou-se sinônimo de válvulas Philips.

Na década de 20, como parte de um próspero programa de diversificação em suas atividades, o grupo Philips está presente em vários países, tais como Espanha, Polônia, Noruega, China, Suécia, Itália, Suíça, Finlândia, Checoslováquia, Brasil, Inglaterra, Dinamarca, Áustria, Hungria, Alemanha e Austrália, além de escritórios de representação na Nova Zelândia, Romênia, Portugal, Argélia, Iugoslávia, Israel, Luxemburgo, Índia, Grécia, Turquia e Japão. Todas as filiais são supridas com material fabricado pela matriz em Eindhoven.

A partir desse momento, a Philips passa a patentear suas inovações nas áreas de Radiografias (R.X.) e recepção de ondas de Rádio.

Também no início da década de 20, inicia a produção de uma série de componentes utilizados na construção de aparelhos eletrônicos como o carregador de bateria, o retificador e componentes para transmissão e recepção.

Em 28 de julho de 1924, é inaugurada a filial brasileira na cidade do Rio de Janeiro, para a importação e a venda dos produtos Philips fabricados em Eindhoven.

Em 1925, participa no desenvolvimento da primeira Televisão.

#### ***4.1.2.1 ORIGEM DA ORGANIZAÇÃO***

As bases do que hoje é uma das maiores potências da indústria eletroeletrônica mundial surgiram em 1891, quando o engenheiro mecânico Gerard Philips fundou na cidade holandesa de Eindhoven, ao sul do país, uma pequena fábrica de filamentos de carbono para lâmpadas incandescentes e outros produtos elétricos. Inicialmente voltada exclusivamente à produção de filamentos e lâmpadas incandescentes, a Philips se tornou, na virada do século, uma das maiores produtoras de lâmpadas da Europa.



Um programa consistente de expansão e pesquisas em novas tecnologias em iluminação resultou, em 1914, na criação de um laboratório de pesquisas para estudar fenômenos físicos e químicos, fornecendo um forte apoio à inovação das linhas de produto.

Um dos primeiros resultados foi a introdução de um emissor de raio-X em 1918. No início dos anos 20 a Philips começou a proteger suas invenções registrando suas patentes, não apenas na área de iluminação, como também no campo da radiologia / raio-X e na transmissão / recepção de sinais de rádio. Iniciava-se, então, o início de uma forte diversificação na gama de produtos Philips.

As primeiras experiências na transmissão / recepção de sinais de TV começaram em 1925.

A produção de receptores de rádio teve início em 1927 e a Philips registrou a marca de um milhão de aparelhos vendidos já em 1932. Um ano depois, produziu a válvula de rádio de número cem milhões e iniciou a produção de equipamentos de raio-X nos Estados Unidos.

O primeiro barbeador elétrico Philishave foi lançado em 1939, época em que a Philips já empregava 45.000 pessoas em todo o mundo. O faturamento da época girava em torno de US\$ 70 milhões.

A ciência e a tecnologia desenvolveram-se muito rapidamente nos anos 40 possibilitando aos Laboratórios Philips o início das pesquisas que levariam a empresa a revolucionar o mercado com os transistores e os circuitos integrados.

A Philips fez importantes contribuições para o desenvolvimento do sistema de gravação, transmissão e reprodução das imagens na TV. Esse trabalho resultou nos tubos Plumbicon, utilizados nas câmeras de TV, e na aplicação das propriedades do fósforo para melhorar a qualidade de reprodução das imagens transmitidas na época.

A invenção da fita cassete ocorreu no início dos anos 60 e seu lançamento no mercado aconteceu em 1963. Os primeiros circuitos integrados foram produzidos pela Philips em 1965.

A rotina de permanente estímulo à criação de novos produtos continuou a gerar novas invenções nos anos 70. Surgiram as primeiras lâmpadas fluorescentes compactas, muito mais econômicas e duráveis que as incandescentes. Pesquisas no campo do armazenamento e transmissão de imagens, som e dados resultaram no

desenvolvimento do CD, do CD-ROM, dos discos ópticos com som e imagem e de avançados sistemas de telecomunicação.

Em 1972, a Philips estabeleceu o que viria a se tornar a maior empresa fonográfica do mundo, a Polygram. Em 1974 e em 1975 a empresa fez importantes aquisições nos Estados Unidos, comprando respectivamente a Magnavox e a Signetics.

Em 1981 foi a vez dos negócios com aparelhos de TV da GTE Sylvania serem incorporados pela Philips. Dois anos depois, as atividades de iluminação da Westinghouse foram adquiridas.

Ao mesmo tempo em que o CD foi lançado mundialmente em 1983, a Philips atingia a marca de cem milhões de aparelhos de TV fabricados no mundo. Em 1989, os barbeadores Philips atingiam a incrível marca de duzentos e cinquenta milhões de unidades vendidas no mundo.

A década de 90 foi um período de importantes mudanças para a Philips. Um programa de reestruturação foi implantado para reconduzir a companhia na direção da rentabilidade e da confiança perante a comunidade econômico-financeira. Nesse esforço, a Philips definiu algumas áreas de atividade prioritárias e estratégicas - seu core business. Algumas atividades e empresas do grupo foram vendidas.

Talvez as maiores mudanças da história da Philips estejam acontecendo desde que Cor Boonstra assumiu a presidência mundial da companhia, em outubro de 1996. Hoje a Philips está se reorientando para enfrentar os desafios do Século XXI.

Em linha com a visão "LET'S MAKE THINGS BETTER", a prioridade da companhia é fabricar produtos que as pessoas realmente desejem possuir, estabelecendo uma sólida base de lucratividade e de lucros em longo prazo, valorizando ao máximo a confiança dos seus acionistas.

#### ***4.1.2.2 RESUMO ANO A ANO***

Fundada por Gerard Philips no dia 15 de maio de 1891, na cidade holandesa de Eindhoven, a Philips cresceu rapidamente com o passar dos anos, passando de uma empresa familiar a um dos mais poderosos grupos multinacionais do mundo. Também no Brasil, aonde chegou em 1924, a Philips viveu um momento de grande

crescimento a partir da década de 50. A seguir serão apresentados os principais momentos da história da Philips no Brasil.

- 1924 - Fundada no Rio de Janeiro, no dia 28 de julho, o primeiro escritório da Philips em território brasileiro; naquela época, a empresa importava lâmpadas incandescentes e, nos anos seguintes, aparelhos de rádio;
- 1939 - Com o início da Segunda Grande Guerra, as importações foram suspensas e a PHILIPS brasileira sobreviveu por cinco anos vendendo dínamos par bicicleta, motores elétricos, aquecedores para torneiras e até inseticida em pó;
- 1948 - Instalada em São Paulo uma fábrica de produtos para iluminação;
- 1950 - Iniciada a produção no Brasil de aparelhos de rádio;
- 1951 - A sede da Philips é transferida do Rio de Janeiro para São Paulo, onde está instalada até hoje;
- 1953 - Iniciada a produção local de aparelhos de TV preto-e-branco;
- 1955 - Começa a produção local de válvulas, componentes de vidro para lâmpadas e lâmpadas incandescentes;
- 1957 - Iniciada a produção de lâmpadas fluorescentes e de cinescópios (tubos de imagem) para aparelhos de TV preto-e-branco;
- 1960 - Inaugurada em Guarulhos uma fábrica para equipamentos eletroeletrônicos (rádios, vitrolas e aparelhos de TV); começa a produção local de lâmpadas automotivas;
- 1965 - Iniciada a produção de reatores para lâmpadas fluorescentes e de vapor de mercúrio (usadas em iluminação pública);
- 1967 - Inaugurada em Recife a fábrica de produtos de iluminação;
- 1971 - Começa a produção de aparelhos de TV em cores em Guarulhos ao mesmo tempo em que a fábrica de Manaus é inaugurada; a Philips adquire o controle da Walita, importante fabricante local de eletrodomésticos para cozinha;
- 1973 - Inaugurada a fábrica de São José dos Campos, para a qual é transferida no ano seguinte a produção de cinescópios;
- 1974 - Iniciadas as operações da Divisão de Distribuição Física (DDF) em Guarulhos com a mais moderna tecnologia disponível na área de logística;
- 1975 - Começa a produção de circuitos integrados na fábrica de Recife;

- 1979 - Centralizadas as operações de exportação;
- 1983 - A Philips adquire a Peterco, importante fabricante local de luminárias e reatores para lâmpadas;
- 1984 - Lançado no Brasil o toca-discos a laser (CD player), uma das mais importantes invenções da história da companhia;
- 1986 - O primeiro aparelho de TV estéreo do mercado brasileiro é um Philips de 20 polegadas;
- 1987 - Começa em Manaus a produção de barbeadores elétricos; a Philips Medical Systems passa a atuar como uma empresa autônoma; os negócios da companhia são descentralizados em Unidades de Negócios gerando mais autonomia e eficiência a cada uma delas; a primeira TV de tela grande (28 polegadas) do mercado com PIP (Picture in Picture) duas imagens na mesma tela é um Philips;
- 1988 - Começa em São José dos Campos a produção de cinescópios com telas mais quadradas e planas (tecnologia FST); os primeiros aparelhos de TV com esse novo tubo de imagem são Philips; começa a produção de lâmpadas fluorescentes compactas economizadoras de energia; lançado o primeiro aparelho de TV com som Dolby Surround Pro Logic;
- 1989 - Estabelecido o Conselho de Administração da Philips do Brasil;
- 1990 - Lançada com sucesso à linha Moving Sound de produtos de áudio portátil dirigidos ao público jovem; começa a produção de lâmpadas fluorescentes, mais econômicas que as convencionais; iniciada uma das mais profundas reestruturações da companhia no Brasil;
- 1991 - A abertura da economia brasileira possibilita a Philips substituir a produção local de semicondutores, circuitos integrados e aparelhos portáteis de áudio e para cozinha pela importação de produtos mais modernos, eficientes e rentáveis; primeira grande revolução em termos de design com o lançamento do aparelho de TV de 14 polegadas no formato de um capacete, o Discoverer;
- 1993 - O primeiro aparelho de TV do mercado capaz de gravar mensagens na tela é um PHILIPS; iniciada em abril a produção de videocassetes em Manaus; a primeira linha de aparelhos de TV com controle remoto em 100% dos modelos é a linha Philips;

- 1995 - O primeiro aparelho de TV do mercado com tela retangular (formato 16 por 9) é um Philips e ganha o título de “TV do ano” dado pela revista Video News; o primeiro aparelho de TV de 14 polegadas estéreo / SAP é um Philips;
- 1996 - O primeiro fabricante do mercado a lançar uma linha de aparelhos de TV de tela retangular (formato 16 por 9) é a Philips; o primeiro aparelho de TV de 29 polegadas VGA que funciona também como display de computador é um Philips; atingidas as marcas de 10.000.000 de aparelhos de TV e de 1.000.000 de videocassetes produzidos em Manaus;
- 1997 - Primeiro aparelho de TV do mercado com telefone sem-fio / viva-voz e agenda eletrônica acoplados é um Philips;
- 1998 – Assinada transferência da fábrica da Walita para Varginha, inaugurando o conceito inédito de Condomínio Industrial; Philips consolida sua linha de aparelhos de TV como a mais moderna e completa do mercado, com 17 modelos, sendo 9 deles estéreo / SAP; atingida a marca de 30.000.000 de aparelhos produzidos em Manaus;
- 1999 - Walita transfere de São Paulo para Varginha (MG) a fábrica de eletrodomésticos portáteis; inaugurada a fábrica de componentes de vidro para lâmpadas em *joint venture* com a Osram;
- 2000 - A Philips anuncia o início da produção da Família Digital de produtos de áudio e vídeo em Manaus e praticamente dobra suas exportações em relação a 1999. Com isso, distancia-se na liderança do mercado de eletroeletrônicos com uma produção três vezes maior que o concorrente vice-líder do setor. Entre os novos projetos previstos para se iniciarem ao longo do ano estão o da produção de lâmpadas fluorescentes compactas e o de celulares em Manaus. A empresa está fortemente envolvida nas discussões relacionadas ao início das transmissões de TV Digital no Brasil.

#### ***4.1.2.3 DECLARAÇÃO DA MISSÃO***

A Philips do Brasil tem como principal objetivo manter e ampliar suas posições de liderança de mercado, através de níveis crescentes de eficiência e produtividade.

Paralelamente a essa meta, a Philips assumiu o papel social de toda grande empresa privada e procura interagir de maneira permanente com a sociedade através de uma política abrangente que engloba ações de:

- Patrocínio Cultural;
- Apoio à Comunidade;
- Preservação Ambiental.

Nesse esforço de contato com o público, a Philips procura criar, desenvolver e ampliar canais de comunicação com vários setores da nossa sociedade, como o Governo, fornecedores e clientes, entidades, associações e ainda com o meio acadêmico. Programas específicos de atendimento ao consumidor e de divulgação contínua de informações para a imprensa também fazem parte da atuação social da Philips do Brasil.

#### ***4.1.2.4 PRINCIPAIS POLÍTICAS VIGENTES***

##### **POLÍTICA DE QUALIDADE**

Satisfazer nossos funcionários, clientes e acionistas aplicando os valores Philips:

- Encantar o Cliente;
- Valorizar as pessoas como nosso maior recurso;
- Oferecer Qualidade e Excelência em todas as ações;
- Contribuir para um retorno superior sobre o capital investido;
- Estimular o espírito empreendedor.

##### **POLÍTICA DO MEIO AMBIENTE**

O compromisso da Philips Components Vidros é integrar o negócio com o Meio Ambiente através da implementação e manutenção do Sistema de Gestão Ambiental de forma a:

- Atender à legislação vigente, requisitos ambientais corporativos e procedimentos internos;
- Avaliar os aspectos ambientais na introdução ou modificação de produtos e processos;

- Buscar a redução dos impactos ambientais de nossos produtos serviços e atividades;
- Promover melhoria contínua de desempenho ambiental;
- Manter permanente contato com as partes interessadas bem como com os órgãos governamentais e a comunidade;
- Comunicar, treinar, conscientizar e comprometer todos os funcionários e contratados da empresa quanto ao controle e a preservação ambiental, pois cada um tem responsabilidade pelo sistema dentro de suas respectivas funções.

#### ***4.1.2.5 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS***

A linha de produtos para Cuidados Pessoais da Philips tem um único objetivo: ajudar as pessoas, homens e mulheres, a ficarem mais bonitos a partir do cuidado com sua aparência e com o próprio corpo.

Os produtos da linha de Cuidados Pessoais são:

- Linha de barbeadores Philishave - líder absoluta no Brasil com mais de 95% do mercado;
- Depiladores Satinelle;
- Massageador Cellesse;
- Linha de secadores de cabelo;
- Aplicador de raios infravermelhos com o Infraphil.

A linha de produtos de áudio da Philips é líder do mercado brasileiro e está sempre sendo ampliada com novos produtos, recursos e tecnologias.

A Philips foi o primeiro fabricante a incorporar o CD player em todos os seus rádios / gravadores estéreo no Brasil. Os primeiros sistemas de Home Cinema com alta *performance* e preços competitivos foram lançados pela Philips. O recurso Incredible Surround, que dá ao som uma característica tridimensional, é exclusividade dos produtos Philips. O CD player portátil é equipado com um dispositivo eletrônico que absorve impactos, “lendo” o disco doze segundos antes de tocar a música.

Na condição de maior fabricante mundial de aparelhos de TV, com mais de 250.000.000 unidades fabricadas e vendidas, a Philips ocupa também no Brasil uma posição de destaque: primeira do mercado desde 1985.

Além disso, quando o consumidor brasileiro pensa em televisores, a marca mais lembrada é Philips desde 1991, segundo pesquisas anuais feitas pelo Instituto DataFolha, a pedido do jornal Folha de São Paulo.

As pesquisas de desenvolvimento de novos produtos possibilitou que a produção da TV estéreo, com a TV de tela grande, com o recurso Picture in Picture que mostra duas imagens na mesma tela, com controles remotos em 100% dos modelos, com os aparelhos com som Surround Dolby Pro Logic e tela 16 por 9 (formato de cinema) e, mais recentemente, com os primeiros testes de TV Digital no Brasil e o lançamento do Flat TV de plasma.

A parceria Philips-SKY uniu dois líderes de mercado: o primeiro do setor eletroeletrônico no Brasil com o serviço de TV por assinatura via satélite com maior número de canais e assinantes.

Sistema Philips Sat de recepção de sinais de TV por assinatura via satélite. A mini-antena parabólica e o receptor Philips recebem sinais do serviço SKY. São mais de 140 canais com imagens transmitidas digitalmente e som de CD.

A Philips também produz aparelhos para reprodução de CDs e DVDs e Monitores para computadores. A Philips fabrica cerca de 10% do total de monitores vendidos no mundo a cada ano.

#### ***4.1.2.6 DADOS SOBRE O MERCADO EM QUE ATUA E CONCORRÊNCIA***

O faturamento anual da Philips no Brasil gira em torno de US\$ 1,5 bilhão, sendo que as exportações superam anualmente a casa de US\$ 200 milhões. Na região da América Latina, que reúne 18 países sob o comando da Philips brasileira, o movimento das vendas supera os US\$ 3 bilhões.

A participação estimada das Divisões de Produto da Philips do Brasil no faturamento anual do grupo é a seguinte:

- Consumer Electronics: (produtos de áudio, vídeo e monitores para informática) 40%, Components (componentes para a indústria eletroeletrônica, de informática e de telecomunicações) 25%;



- DAP - Domestic Appliances and Personal Care (eletrodomésticos marca Walita e produtos para cuidados pessoais) 10%;
- Lighting (produtos para iluminação) 10%;
- Business Electronics: (centrais digitais de PABX, monitores para informática, equipamentos profissionais para broadcast e mini-antenas/decodificadores) 10% e Atividades Profissionais (equipamentos médico-hospitalares/teste e medição) 5%.

#### ***4.1.2.7 RESULTADOS DA PHILIPS NO BRASIL E NA REGIÃO***

No Brasil, a performance do negócio segue a mesma perspectiva positiva verificada pela Philips Mundial e igualmente já anunciada nos resultados finais de 1999.

O atual ritmo das vendas, se comparado com os níveis do primeiro trimestre do ano passado, indica uma recuperação bastante expressiva. Entretanto, é importante ponderar que os negócios no Brasil praticamente pararam no início do ano passado em função das incertezas provocadas pela desvalorização do Real perante o Dólar. Isso fez com que o nível de atividade caísse demasiadamente, tornando a simples comparação estatística parcialmente enganosa.

Como continuidade à boa performance verificada no final do ano passado, as Divisões de Produtos seguem com expectativas positivas para este ano, com destaque para o volume de exportações de Components e de Consumer Electronics e a previsão de um maior número de lançamentos em DAP e em CE. Também Lighting, Medical Systems e Business Electronics visualizam um ano positivo pela frente.

As metas da organização de manter as posições de liderança com rentabilidade e competitividade, continuam sendo perseguidas.

Por não existirem no cenário econômico local indicações de que condições estruturais, queda nos juros e substancial aumento na oferta de crédito ao consumidor possam vir a impactar no mercado de eletroeletrônicos, as projeções de crescimento da organização são comparadas ao crescimento do PIB do país.

Isso significa que as melhores e maiores possibilidades de aumentar as vendas estão nas exportações. Praticamente todas as Divisões de Produtos têm planos consistentes nessa direção. O plano de negócio da organização é dobrar as exportações até o final do ano de 2003, relativo ao exercício do ano de 2002.

Na América Latina a posição de liderança de mercado está fortemente consolidada no Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai), sendo que conseguiram se posicionar entre as empresas que disputam o primeiro lugar em todos os demais países.

Os custos de produção e gestão das fábricas brasileiras atingiram níveis mundiais de competitividade e deverão representar forte impulso para a busca dos objetivos e metas empresariais.

#### **4.1.3 HISTÓRIA DA LG-PHILIPS**

Em julho de 2001, as empresas LG Electronics e Royal Philips Electronics se juntaram a fim de realizar a *joint venture* com o objetivo de serem a líderes mundiais em tecnologia e fabricação de cinescópios para televisores e monitores. A aliança deu origem à LG.Philips Displays.

A *joint venture* consolidou a liderança do mercado e resultado da sinergia em inovação, produção e exploração de diferentes áreas geográficas. A união entre as duas empresas gerou resultados positivos no desenvolvimento dos tubos e na comercialização dos produtos para os clientes mundiais.

A fusão foi um sucesso, visto que em 2002 a LG.Philips Displays, com menos de um ano de existência, foi considerada a líder mundial na fabricação de cinescópios, tendo a participação de 27% do mercado mundial neste setor. Hoje, um em cada quatro televisores ou monitores para computador, tem componentes LG.Philips Displays. A meta mundial para 2005 é que este número aumente para 1 em cada três.

A LG.Philips gera mundialmente 30.000 empregos, distribuídos em 27 fábricas no mundo.

A Philips é conhecida mundialmente como líder mundial em tubos para TV, dominando o mercado da Europa, China e América, enquanto a LG é reconhecida

como líder mundial em tubos para monitor, dominando o mercado da Ásia. A competência da LG é reconhecida na área industrial e de produção.

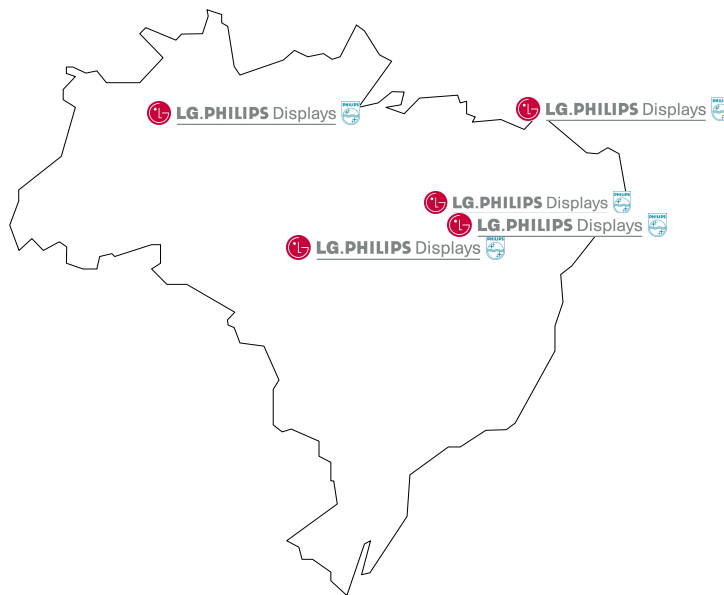
#### **4.1.3.1 A ORGANIZAÇÃO NO BRASIL**

A LG.Philips Displays no Brasil tem quatro filiais, sendo:

- Duas em São Paulo: Mauá e São José dos Campos;
- Uma em Pernambuco: Recife;
- Uma no Amazonas: Manaus.

Conta também com a parceira com a empresa Corning do Brasil Ltda., que está situada em Suzano, São Paulo.

FIGURA 4: ORGANIZAÇÃO NO BRASIL



*Fonte: Homepage da LG.Philips Displays (2002)*

A principal fábrica é a de São José dos Campos, onde são fabricados e montados os cinescópios para televisores 14" e 20", e daí vendidos para as principais montadoras de TV no mundo.

A fábrica da Corning Brasil em Suzano tem sua capacidade produção 100% voltada para atender às necessidades da fábrica de Capuava, Mauá. Essa fábrica produz cones em vidro para telas de TVs nos tamanhos, 14”, 20”, 21” e 29”. Na fábrica de Capuava, são fabricadas telas para TVs de 14 e 20” e controlada toda a produção da Corning do Brasil.

#### **4.1.3.2 PARCERIAS**

A organização LG.Philips Displays passou a representar os produtos que eram fabricados pelas duas empresas que participaram da *joint venture*.

A Philips participou com o fornecimento da tecnologia dos tubos de televisores e a LG participou com o fornecimento da tecnologia dos tubos de displays coloridos.

A nova organização beneficia-se das vantagens das tecnologias, industriais e experiência da Philips e da LG.

A sinergia das duas organizações trouxe resultados para a gestão da produção e distribuição dos seus produtos, tornando a nova empresa mais rápida e próxima dos seus fornecedores e clientes.

A inovação gerada pelas duas organizações tornou possível a integração de novos produtos e melhorias no processo. O aproveitamento dos diferentes produtos das duas organizações tornou a empresa mais competitiva no mercado mundial.

Outro benefício foi a aproximação física dos fornecedores e clientes. Essa proximidade gerou benefícios no entendimento das necessidades dos clientes e proporcionou o desenvolvimento de novos produtos com a ajuda dos fornecedores.

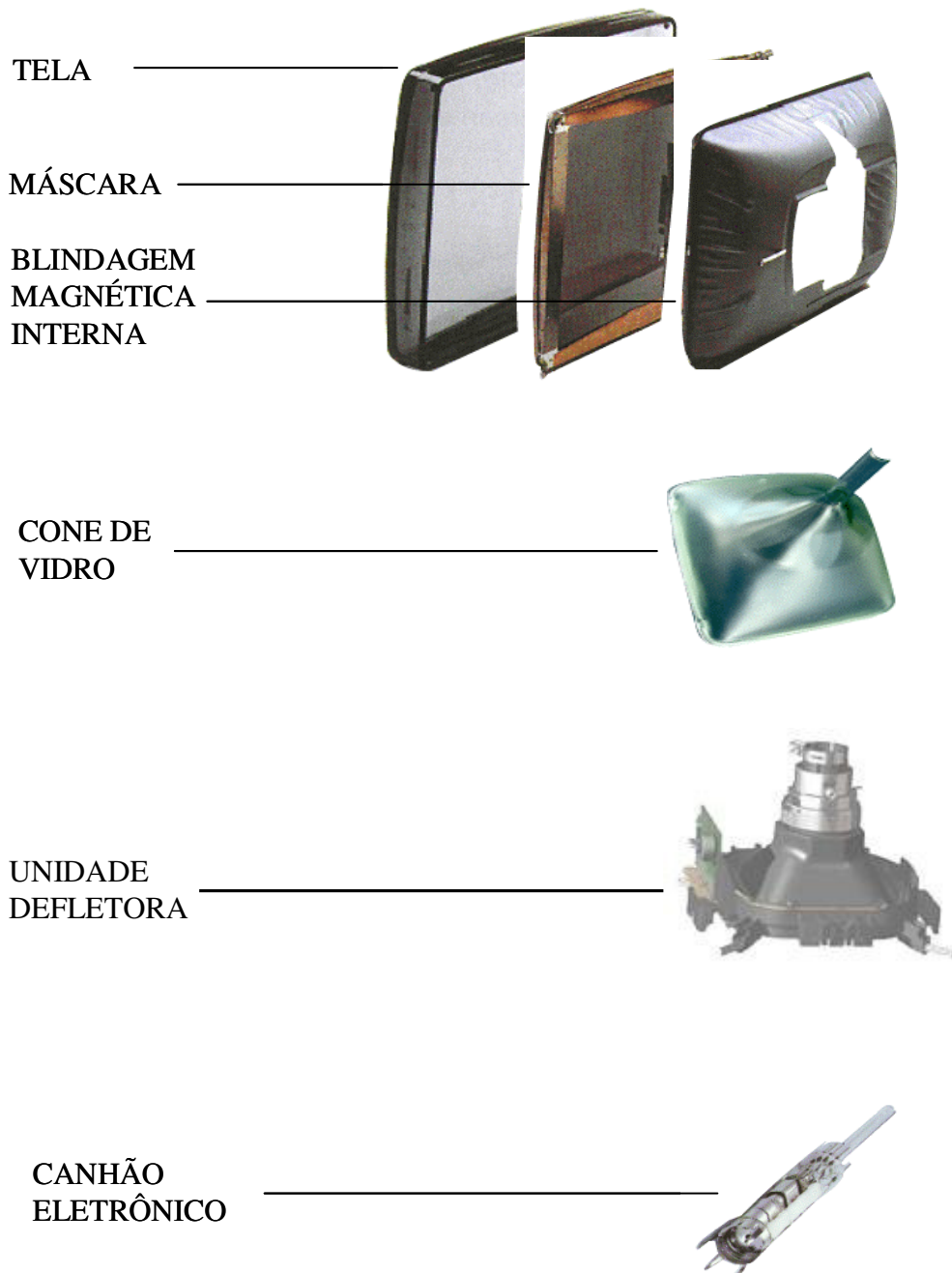
#### **4.1.3.3 TECNOLOGIA**

A LG.Philips Displays é líder no mercado de CRT (Cathode ray tube). A indústria de tubos é ativa em todo o mundo e diferentes modelos de produto são criados. Novas tecnologias, como o plasma e telas de alta definição, são desenvolvidas.

Os tubos da LG.Philips são finos e com alta definição de imagem. Com estas classificações o CRT torna-se bastante competitivo, além de contribuir para as novas tecnologias de displays.

A joint venture possibilita, dessa forma, a exploração de novos mercados e também tecnologias. Os produtos que mais contribuem no resultado da organização estão apresentados na figura 4.2.:

FIGURA 5: COMPONENTES PRINCIPAIS



#### 4.1.3.4 PRODUTOS

A LG.Philips Displays atua, hoje, no mercado com duas linhas de produtos:

- Tubos de imagens coloridas para televisores;
- Tubos de display coloridos para monitores de computadores.

Essas linhas de produtos possibilitam a produção de diversos modelos de televisores. Os mais comuns e conhecidos são:

- Monitores;
- Flatron;
- Tela Plana;
- Telas curvadas até 32”.

A empresa é líder no mercado de:

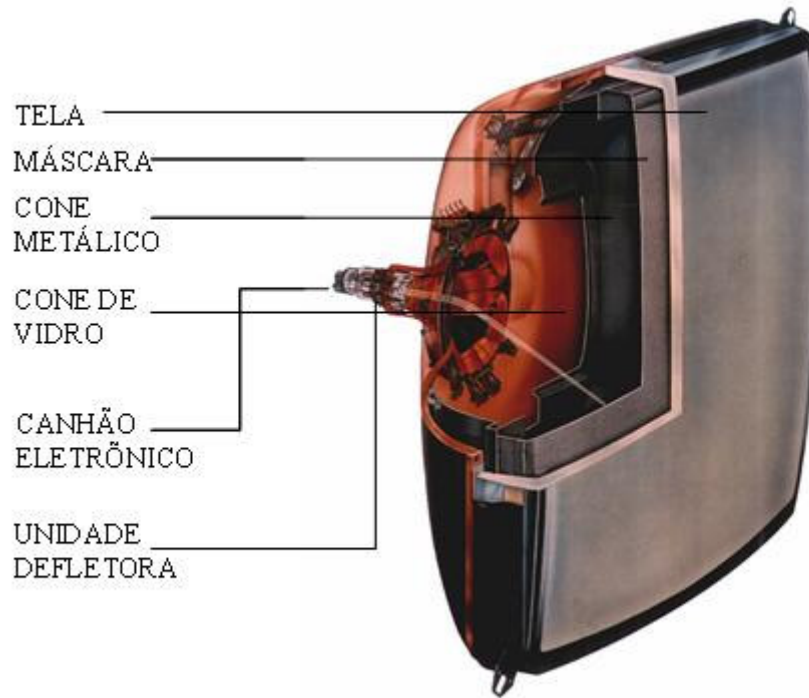
- CPT – Colour Picture Tube
- CDT – Colours Displays Tubes

FIGURA 6: TUBO DE IMAGEM



O produto cinescópico é composto das partes descritas anteriormente e representadas na figura 4.4:

FIGURA 7: CINESCÓPIO



#### 4.1.3.5 CLIENTES

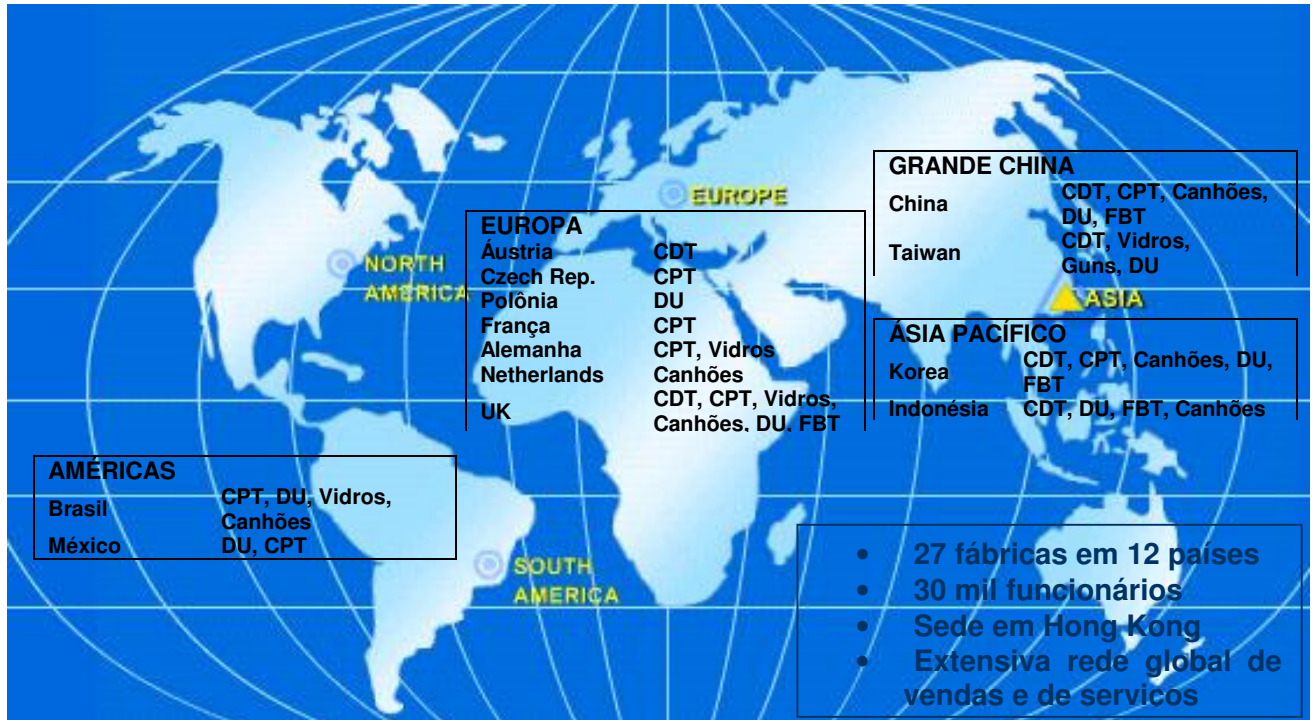
Os dois maiores clientes da LG.Philips Displays são as empresas que a originaram. A organização tem o objetivo de suprir as demandas da Philips e da LG Electronics. A capacidade restante de produção é direcionada para clientes como Sharp, Sanyo, JVC, AOC, CEBQ, NMV e outras, que consomem uma porcentagem bastante pequena da produção total.

TABELA 8: PRINCIPAIS CLIENTES DA AMÉRICA DO SUL

<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>
CCE	BGH-Sigis
Evadin-Mitsubishi	Foxman
Itautec-Philco	NewSan
LG	Noblex
Panasonic	Philips
Philips	Radio-Victoria
Semp-Toshiba	

#### 4.1.3.7 CENTROS PRODUTIVOS

FIGURA 8: CENTROS PRODUTIVOS



Fonte: Adaptado do site: <http://www.lgphilips-displays.com>, acessado em 2002.

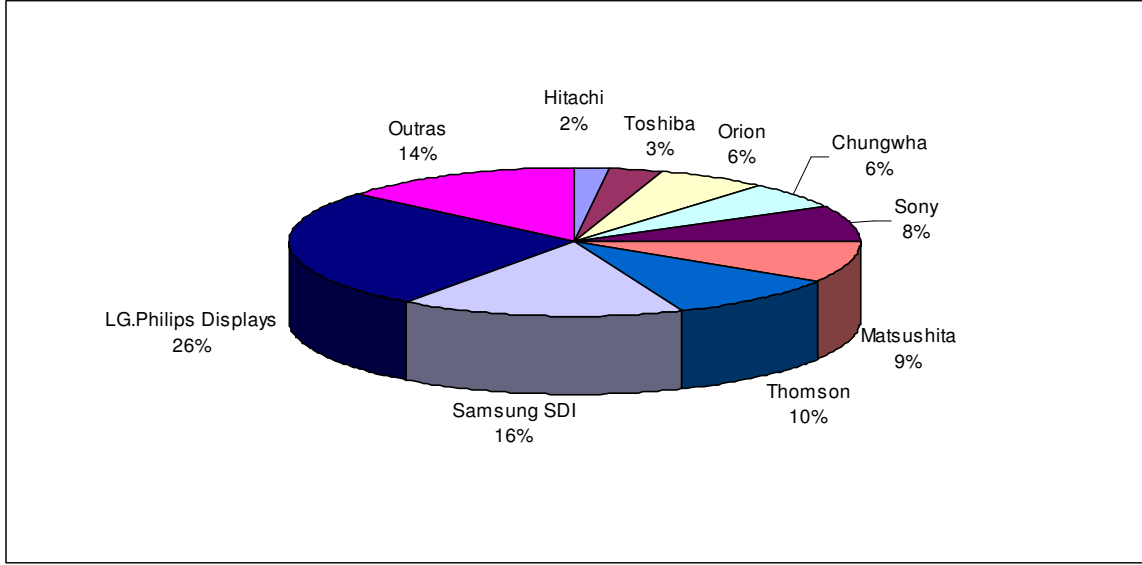
A capacidade de produção das plantas brasileiras é de:

- Unidade Defletoras, oito milhões por ano: Manaus;
- Canhões, treze milhões por ano: Recife;
- Vidros, oito milhões por ano em Capuava e dez milhões por ano em Suzano;
- Tubos de Imagem para TV, sete milhões por ano: São José dos Campos.

O gráfico a seguir representa os *market share* mundial de cada uma das concorrentes da LG.Philips Displays e dela própria.



FIGURA 9: MARKET SHARE



## **4.2 JOINT VENTURE *LG.PHILIPS DISPLAYS***

Este capítulo tem o objetivo de descrever o modelo da *joint venture* desenvolvido pela LG.Philips e também apresentar as culturas organizacionais da LG, da Philips e da LG.Philips Displays.

A finalidade do estudo do modelo de joint venture adotado é o entendimento dos motivos que possibilitaram a formação da nova empresa e como foi conduzido o processo de união.

Serão descritos os aspectos tácitos e explícitos de cada uma das empresas, com o objetivo de entender como a gestão e as decisões organizacionais têm influenciado a cultura da nova empresa LG.Philips Displays.

Para tanto foram realizadas reuniões com o Sr. José Jorge Duaik, ex-Diretor Industrial da Philips no Brasil e atual Vice Presidente de CRT1 da LG.Philips Displays, e o Sr. Wilson Vasconcelos Duaik, do Purchasing Department responsável por Compras de Spare Parts da LG.Philips Displays da fábrica em Capuava. Não foi possível entrevistar um membro da LG e, portanto, os dados relativos a ela foram de origem secundária.

O roteiro de perguntas realizadas nos encontros com os membros das empresas seguiu o cronograma descrito do formulário apresentado na próxima página. Porém, na medida em que a pesquisa evoluiu foram analisados outros aspectos não contemplados neste roteiro e, tanto as entrevistas como as demais informações foram registradas em papel. Por motivos de agenda e deslocamento, muitas trocas de informações foram via telefone e e-mails.

Além das entrevistas, as informações que se seguem são provenientes de consultas e análises de relatórios das empresas, revistas de circulação interna e documentos cedidos pelos entrevistados apenas para consultas durante nossas reuniões.

## 4.2.1 ROTEIRO DE PERGUNTAS

### LG.PHILIPS

#### OBJETIVO:

Identificar e analisar os aspectos pertinentes à idealização, desenvolvimento e situação atual da *joint venture* LG.Philips. Diagnóstico da situação atual e sugestões para o desenvolvimento da organização.

#### PERGUNTAS:

- 1- Quem idealizou / propôs a *joint venture* LG.Philips?
- 2- O que motivou a formação da *joint venture*?
- 3- Qual (ais) o(s) objetivo(s) da *joint venture* LG.Philips?
- 4- Como a proposta foi percebida pelos clientes internos e externos da organização de onde **partiu** a idéia?
- 5- Como a proposta foi percebida pelos clientes internos e externos da organização que **recebeu** a idéia?
- 6- Atualmente, como os objetivos são entendidos e compartilhados pelos clientes internos e externos? Quais os valores que são mais enfatizados para se atingir os resultados?

#### **4.2.1.1 IDEALIZAÇÃO, FORMAÇÃO E AMBIENTE INTERNO**

Incertezas e inseguranças estão associadas à quase todas as fusões e aquisições. No caso da *joint venture* LG.Philips Displays não foi diferente.

A proposta de união entre as duas empresas partiu da Philips, mas a LG já estava estudando a possibilidade da aliança já há alguns anos. Desta forma, o acordo para a formação da *joint venture* foi construído com a aprovação dos principais membros das duas organizações. No entanto, as percepções e reações dos funcionários das duas empresas foram de apreensão e insegurança.

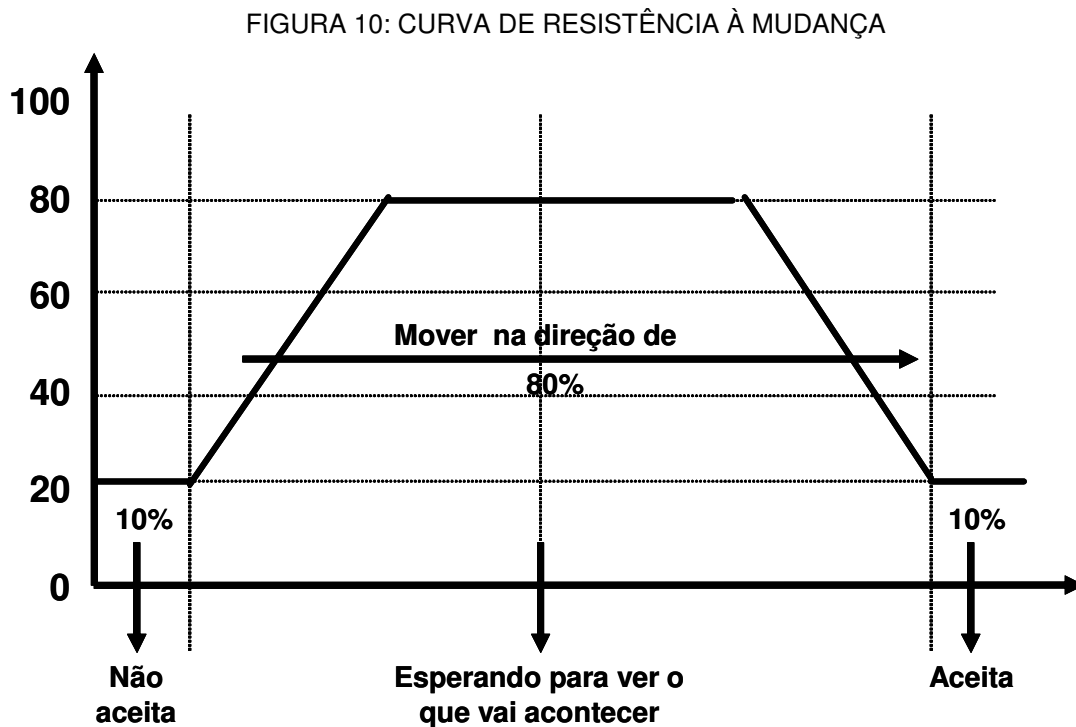
Em um primeiro momento, os funcionários ficaram receosos quanto à possibilidade de demissões. Para contornar a situação, as direções das duas empresas formalizaram uma carta compromisso que não haveria demissões. O objetivo era a manutenção dos principais funcionários da organização e também possibilitar a transição sem que o resultado financeiro fosse prejudicado pelo ambiente confuso e incerto.

A insegurança quanto às condições de trabalho era percebida nos membros das duas organizações. As conseqüentes restrições à formação para *joint venture* foram expressas de diferentes formas pelos funcionários de cada uma das empresas. As restrições relacionavam-se principalmente com fatores culturais, como língua, valores, crenças, estilos de gestão e a dificuldade de conversão dos valores monetários de padrões ocidentais para padrões orientais e vice-versa.

As restrições culturais das duas partes participantes do processo somavam-se a outros fatores que são inerentes a qualquer mudança. Dentre os fatores mais comuns podem-se citar agendas pessoais, manutenção de poder, conflitos internos já existentes, dificuldade de posicionamento pró-ativo frente à mudança e dificuldade de sair da zona de conforto, entre outros.

Nos processos de mudanças organizacionais percebe-se que os participantes reagem de diferentes maneiras frente às forças que conduzem esses processos. Algumas pessoas aderem ao processo prontamente e contribuem para o desenvolvimento organizacional e inovações, outras se posicionam como observadores do processo e esperam os primeiros resultados para tomar uma decisão, e outros se posicionam contrários desde o início.

É possível fazer uma relação entre o nível de adesão à mudança e o número de pessoas que fazem parte da mudança direta e / ou indiretamente. A relação pode ser representada em uma curva normal como se segue:



Fonte: Revista de circulação interna LG.Philips Displays Mundial "One Screen", ano de 2003.

A curva mostra que em um processo de mudança, do total de participantes, 10% não a aceitam desde o princípio, 80% esperam para ver o que vai acontecer com a mudança e 10% aceitam e contribuí para o processo desde o princípio.

A direção das empresas LG e Philips, com a intenção de conseguir uma adesão maior ao processo, montou comitês de trabalhos para promover o entendimento dos objetivos da joint venture pelos membros das duas organizações.

Os comitês são grupos de pessoas selecionadas, em geral formadoras de opinião, e que se reúnem com o objetivo de discutir um assunto determinado e desenvolver sugestões que possam contribuir para a satisfação dos clientes internos e externos.

Os resultados esperados com a formação dos comitês deram certo e conseqüentemente algumas barreiras à mudança foram quebradas.

Outras discussões que antecederam o acordo foram como seria a participação societária e como cada organização poderia contribuir para a melhoria do todo.

Diversos estudos contábeis foram desenvolvidos em um período de dois anos para auditar o valor de cada uma das empresas. A necessidade era verificar como seria a participação societária da nova organização.

Os ativos imobilizados e também implícitos das duas empresas diferiam bastante:

TABELA 9: ATIVOS

	<b>Philips</b>	<b>LG</b>
<b>Funcionários</b>	25.000	20.000
<b>Mercado</b>	Américas e Europeu	Asiático e Europeu
<b>Visão</b>	mercado / vendas	produção / qualidade

A conclusão da joint venture orientou-se pela premissa estabelecida pelas duas partes de dividir a participação societária igualmente em 50%. A nova empresa LG.Philips Displays representaria a somatória integral das duas organizações. É importante lembrar que a joint venture é específica para as fábricas de displays, não são considerados as outras atividades e produtos de cada uma das empresas LG e Philips, que continuam a atuar nos outros mercados como concorrentes.

Os objetivos principais das duas organizações eram:

- Redução de custos de produção;
- Redução de custos de distribuição;
- Melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Integrar competências: tecnológica e de processos (LG) com visão de mercado (Philips);
- Integrar mercados: Europeu e Asiático (LG) com o das Américas e Europeu (Philips);
- Aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos;
- Formar uma empresa fornecedora de displays para qualquer empresa.

A aliança entre as duas empresas resultou em mudanças significativas nos processos, estrutura, tecnologia, pessoas e estratégia de gestão. A nova realidade da organização é descrita a seguir.

#### **4.2.1.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Os processos gerenciais praticados pelas duas organizações sofreram diversas adaptações com o objetivo de aproveitar o melhor de cada um dos processos específicos.

Os processos de vendas, distribuição e serviços ao cliente da Philips eram mais efetivos, enquanto os processos de fabricação e gestão empresarial internos eram mais fortes na LG. Em consequência da união, os custos da não qualidade da produção, venda e relacionamento com os clientes foram reduzidos significativamente.

A LG.Philips Displays seguiu o exemplo de diversas organizações que se unificaram para aproveitar os fatores de produção de maneira mais eficiente, além de otimizarem os canais de distribuição.

A direção da nova empresa adotou as práticas de controle da qualidade da LG e treinou os funcionários para as novas políticas e procedimentos. Como exemplo dos novos processos pode-se citar a adoção da filosofia do 6 Sigma, que tem como objetivo principal a supressão do retrabalho.

A otimização da utilização dos fatores de produção e também da distribuição dos produtos para os clientes finais LG, Philips e outras empresas, possibilitaram:

- Redução do período de tempo de produção;
- Diminuição dos estoques de produtos semi-acabados e acabados;
- Redução do período de tempo de distribuição para as fábricas;
- Aumento na capacidade de desenvolvimento e inovação de produtos.

Como resultado da melhoria dos processos, que se tornaram mais ágeis e menos custosos, a organização aumentou sua competitividade no mercado mundial.

#### **4.2.1.3 ESTRUTURA**

O processo de reestruturação da organização talvez tenha sido o mais difícil e trabalhoso na formação da nova empresa.

A empresa LG tem estrutura organizacional hierárquica, paternalista e formal, enquanto a Philips tem estrutura organizacional participativa, descentralizada, e informal. As estruturas das duas organizações são reflexos de suas culturas.

O quadro abaixo mostra a cultura das duas organizações, que têm grandes referências de suas origens:

TABELA 10: CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

	<b>Philips</b>	<b>LG</b>
<b>Origem</b>	Holandesa	Coreana
<b>Hemisfério</b>	Ocidental	Oriental
<b>Remuneração</b>	Desempenho	Tempo de casa
<b>Postura</b>	Inovadora / aceita riscos	Conservadora / avessa à riscos
<b>Planejamento</b>	Curto prazo / oportunidades	Longo prazo
<b>Filosofia</b>	Intuitiva / ousada	Analítica / cautelosa
<b>Estrutura</b>	Participativa	Autocrática

A reestruturação foi desenvolvida em conjunto, através de diversas negociações para que os dois lados pudessem se sentir satisfeitos. A insegurança era relacionada ao formato que a nova estrutura representaria, como seria o novo organograma e, principalmente, quem assumiria o comando da nova organização.

Para responder a essas dúvidas, o comando da organização resolveu adotar um sistema de rotatividade periódica da liderança, que se daria de cinco em cinco anos. O comando do primeiro mandato ficou com a Philips e após o período de cinco anos será trocado por pessoas da LG. O objetivo principal é tornar a fase de transição menos traumática.

Outra necessidade da reestruturação foi unificar o comando da organização, de regional para global. Dessa forma, a estrutura da LG.Philips Displays compatibilizou-se com os novos processos, tecnologias, pessoas e estratégias organizacionais.



#### **4.2.1.4 TECNOLOGIA**

A tecnologia adotada na LG.Philips Displays foi resultado do *benchmarking* interno, aproveitando a competência que os coreanos desenvolveram nos seus processos de gestão e tecnologias durante a história da companhia.

A aliança entre as duas empresas resultou em uma sinergia das competências de produção da empresa coreana com a visão de mercado da empresa holandesa. A otimização dos processos de gestão e a sinergia tecnológica entre as duas empresas possibilitaram o desenvolvimento de produtos já existentes e criação de novos produtos e soluções.

Os novos produtos gerados da união foram:

- 29 Real Flat Tinted;
- 21 Real Flat Slim;
- 34 Real Flat, entre outros.

A implementação da filosofia 6 Sigma comentada anteriormente nos processos também faz parte das melhorias tecnológicas da empresa.

#### **4.2.1.5 PESSOAS**

O processo de integração das pessoas continua em desenvolvimento. Para esse processo foi montado um time de pessoas que se chama *Integration Team* (time de integração), que tem como objetivo principal aproximar os funcionários e fazê-los trabalharem em grupo.

A empresa promove diversas atividades de divulgação das culturas coreana e holandesa, diversificando o cardápio com comidas típicas, desenvolvendo festas folclóricas de cada país e dispondo cursos das línguas natais dos coreanos e dos holandeses.

Além da divulgação das culturas dos países de origem da LG e da Philips, são desenvolvidas atividades esportivas, como jogos e campeonatos, e também reuniões familiares para que todos possam se conhecer melhor.

#### **4.2.1.6 ESTRATÉGIAS**

A estratégia organizacional das duas empresas LG e Philips era de aproveitar as competências uns dos outros para construir uma nova empresa, que pudesse ser líder no mercado mundial e que gerasse redução de custos de produção e comercialização. Além disso, pretendiam explorar mercados em que suas marcas não tinham visibilidade.

A intenção da LG era explorar o mercado Europeu e das Américas, enquanto a Philips desejava entrar nos mercados Asiático, Africano e do Oriente Médio.

A formação da joint venture terceirizava os custos de produção dos displays, mas mantinha o comando da organização. Desta forma, a LG.Philips poderia, além de comercializar seus produtos para a LG e para a Philips, explorar o segmento vendendo produtos para outros fabricantes de televisores e de telas para computadores.

As metas de produção de cada planta são definidas em reuniões bimestrais. A definição das quantidades a serem produzidas por cada planta é acordada entre todos os líderes locais. Desta forma, as diferentes plantas têm se utilizado integralmente de seus potenciais de produção. As plantas da empresa têm trabalhado 24 horas por dia, 7 dias por semana e 350 dias por ano.

As reuniões semestrais de planejamento de produção definem também a exploração dos diferentes mercados. Esse cuidado foi tomado para que as empresas de diferentes países não acabassem disputando / concorrendo com outras. A demanda de cada região é analisada para a tomada de decisão de como as diferentes plantas podem se interagir e se integrar para gerar o melhor resultado para a organização como um todo.

Frente às novas estratégias, foram desenvolvidas discussões para a construção do modelo de competências organizacionais que deveriam ser buscadas pelas pessoas. As competências definidas para o negócio da LG.Philips Displays foram: inovação, foco no cliente e consciência de custo.

A competência da inovação pode ser percebida na formulação da visão da empresa: "LOOK AT THE FUTURE".

Esta visão é praticada e traduzida de acordo com a cultura local onde se localiza a fábrica da empresa. Como exemplo pode-se citar as traduções brasileira e a mexicana, respectivamente:

“FAZEMOS SEMPRE MELHOR” – Brasil

“HACEMOS NOSTRAS VIDAS MEJORES” - México

Para alinhar as pessoas às estratégias organizacionais foram estabelecidas as práticas de recompensas por resultados alcançados e também a educação continuada.

A intenção dos investidores é expressa pela necessidade de redução de custos e a busca constante de margem de lucratividade. Qualquer mudança que diminua a margem de lucro é reprimida, mesmo que possa trazer resultados a longo prazo.

## 5. CONCLUSÕES

Como vimos anteriormente, no ambiente do século XXI, as empresas deparam-se com o desafio de desenvolver um nível ideal de globalização que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa.

Esse ambiente também é crescentemente caracterizado por escassez de recursos, maiores expectativas dos clientes por serviços e qualidade, pressões de grandes distribuidores para alcançarem maiores ganhos de escala nos custos na cadeia de fornecedores, taxas muito rápidas de mudanças nos mercados e tecnologias e mercados mais turbulentos e imprevisíveis.

Uma das mais importantes respostas a essas condições competitivas de mercado tem surgido de colaboração e parceria com outras empresas, como um elemento do processo de direcionamento ao mercado.

Analisando esse ambiente, pode-se observar que as empresas LG Eletronics e Royal Philips Eletronics ilustram o caminho que a maioria das empresas estão seguindo, e encontraram uma maneira de se manterem competitivas e serem líderes mundiais em tecnologia e fabricação de cinescópios para televisores e monitores.

As empresas constituíram uma joint venture que pode ser classificada, conforme visto anteriormente no referencial conceitual, como uma fusão (internacional parcial) ou uma aliança estratégica (joint venture internacional).

Pode-se perceber com o estudo realizado dessas duas organizações constituidoras da joint venture LG.Philips Displays e na própria empresa que, embora tenham tido sucesso com a fusão (em 2002 foi considerada a líder mundial na fabricação de cinescópios), a situação atual exige bastante atenção com a gestão das diferenças culturais.

Além disso, foram levantados os fatores que levaram à constituição da LG.Philips Displays que envolviam a estratégia de compartilhar competências tecnológica e de processos (LG) e visão de mercado (Philips), a fim de construir uma nova empresa que pudesse ser líder no mercado mundial. Além disso, pretendiam explorar mercados em que suas marcas individuais não tinham visibilidade, ou seja, a LG tinha a intenção de explorar os mercados Europeu e das Américas e a Philips, os mercados Asiático, Africano e do Oriente Médio. Com a formação da joint venture, os custos de produção dos displays seriam terceirizados, mas o comando

da organização seria mantido. Dessa forma, a joint venture atenderia os outros objetivos que eram redução de custos de produção e distribuição, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos e formar uma empresa fornecedora de displays para qualquer empresa.

Conforme foi comentado anteriormente, grande parte das fusões e aquisições não trazem os resultados esperados e podem se tornar inviáveis, assim como vimos as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas. O caso da joint venture estudado mostrou que as diferenças culturais entre as duas empresas, apesar de se somarem em muitos casos como nos benefícios trazidos pela competência mercadológica da Philips e a produtiva da LG, são opostas e resultantes de particularidades de suas histórias.

O estudo das histórias das duas empresas foi importante para traçar os perfis culturais de cada uma delas e também para entender como as diferenças poderiam influenciar na formação e gestão da nova organização. A empresa LG conserva traços culturais de sua história de desenvolvimento no ambiente social dos países orientais enquanto a Philips traz perfis culturais de seu desenvolvimento nos países ocidentais.

As diferenças encontradas seriam suficientes para inviabilizar a formação da nova companhia, no entanto os fatores e variáveis mercadológicos, como a globalização e crescente competitividade, fizeram com que as duas empresas assumissem os riscos dos possíveis choques culturais para a consolidação da união.

Os corpos diretivos das duas empresas conseguiram trabalhar muito bem com as pessoas e promover a integração das diferentes culturas. Existe um longo caminho a ser percorrido para o desenvolvimento da identidade cultural esperada.

No entanto, a nova organização conseguiu definir fatores importantes para atingir os resultados:

- objetivo claro: entende-se objetivo neste caso como o ponto a se chegar, em que tempo e com que recursos;
- sistemas de avaliação e gerenciamento de indicadores;
- análise de potenciais a serem trabalhados;
- alinhamento das pessoas às estratégias da organização.

A fusão pode ser considerada um sucesso considerando que em 2002 a LG.Philips Displays, com menos de um ano de existência, foi considerada a líder mundial na fabricação de cinescópios, tendo a participação de 27% do mercado mundial no setor. Hoje, um em cada quatro televisores ou monitores para computador, tem componentes LG.Philips Displays.

A LG.Philips Displays gera mundialmente trinta mil empregos, distribuídos em vinte e sete fábricas no mundo.

Concluindo, chegamos a uma tabela relacionando os fatores que levaram as empresas a constituírem a *joint venture* e os respectivos resultados alcançados.

TABELA 11: FATORES X RESULTADOS

<b>FATORES</b>	<b>RESULTADOS</b>
Redução de custos	Diminuição de estoques
Otimização de recursos	Diminuição do tempo de produção e distribuição
Integrar competências	Líder mundial em displays de tv e monitores
Integrar mercados	Presente em 12 países com 27 fábricas
Aumentar capacidade de inovação e desenvolvimento	29 Real Flat Tinted, 21 Real Flat Slim, 34 Real Flat, entre outros
Empresa fornecedora de displays para qualquer empresa	Em 2002, considerada líder mundial

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHROL, R. **Changes in the theory of interorganizational relations in marketing:** toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 1997.

BANAS, G; **Globalização: A vez do Brasil?**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BASSO, Maristela. **Joint Ventures:** Manual prático das associações empresariais. 3.ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

CARNEIRO, F.; **Fusões e aquisições podem passar de US\$ 18 bilhões.** *Conjuntura Econômica*. São Paulo. p. 48. abr. 2000.

CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2001.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N.F.; SHIPP, S. H. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of Management*, 7, 203-18, 1996.

CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, mar/1993.

FLEURY, Maria Thereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FUSÕES: vamos falar de fracassos. **Valor Econômico**. São Paulo. 6 dez. 2000. Suplemento Business Week. p.8.

GULATI, Ranjay. Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 3, p. 473-506, 1999. Resumo.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISTÓRIA DA LG. Disponível em: < <http://www.lg.co.kr> >.

HISTÓRIA DA LG.PHILIPS DISPLAYS. Disponível em: < <http://www.lgphilips-displays.com> >.

HISTÓRIA DA PHILIPS. Disponível em: < <http://www.philips.com> >.

HITT, Michael A.; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. Trad. Luiz Liske, rev. téc. Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1996.

INKPEN, Andrew C. Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 45, n. 2, p. 404-406, 2000.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century**: the hole of strategic leadership, Academy of Management Executive, XIII, 1999.

KLOTZLE, Marcelo C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6,. n. 1, p.85-104, jan./abr. 2002.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

KRUGMAN, Paul. Preço da fusão é eterna vigilância. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 jan. 2001.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. So you think you want to be a partner?. **Marketing Management**, verão, 1996.

LODI, J.B; Fusões e aquisições: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. - Organizadores. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICUPERO, Rubens. **O Brasil e o dilema da globalização**. São Paulo: SENAC, 2001.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia**. Lisboa: McGraw-Hill, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Círculo do Livro, 1996.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_ . **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 8th. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SULZER, Alessandra. The business of cooperation: peace and profit through joint ventures. **Harvard International Review**, Cambridge, v. 23, n. 2, p. 34-36, 2001. Resumo.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M.Y; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1997.