

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AS MULTINACIONAIS E O MODELO DE REDES DE
EMPRESAS**

DANIEL BUENO ROMPE

Florianópolis

2008.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**AS MULTINACIONAIS E O MODELO DE REDES DE
EMPRESAS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na Disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Daniel Bueno Rompe

Orientador: Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Áreas de pesquisa: Evolução do Capitalismo Contemporâneo, Economia Internacional, Economia de Empresas.

Palavras – Chaves: 1 Multinacionalização
 2 Empresas-rede

Florianópolis

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 ao aluno Daniel Bueno Rompe na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Prof. Marcos Valente

Prof. Lairton Marcelo Comerlatto

Dedicatória

Não poderia deixar de dedicar este trabalho àquelas pessoas que compartilharam de todos os meus vinte e seis anos de vida. Meu pai, com toda sua inteligência, força, otimismo, conselhos e sabedoria. Minha mãe, que nunca deixou de me apoiar e de dedicar amor e carinho. Minha irmã, que nas horas difíceis sempre esteve ao meu lado, com uma palavra de afeto e sinceridade, em tempos bons ou ruins. Este trabalho é para vocês, só tenho a agradecer por estarmos juntos durante todo esse tempo.

Obrigado.

Daniel

Agradecimentos

Agradeço a todos os professores do departamento de economia da UFSC, sem os quais meu caminho até aqui seria impossível. Agradeço pelos ensinamentos, pela dedicação e pelos conselhos que me foram dados nestes anos todos, seja em sala de aula ou mesmo pelos corredores.

Ao Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques, meu orientador, um agradecimento mais do que especial, por todo o companheirismo e orientação durante a elaboração deste trabalho, estando sempre presente e dando atenção.

Também foram importantes todos os amigos feitos durante esses anos de faculdade. Pelas conversas nos corredores, nas horas de estudo, compartilhando conhecimentos, nas festas e trotes. São alguns poucos, mas bons amigos que com certeza continuarão comigo além dessa jornada.

Aos familiares, pai, mãe, irmã, avós, tios, tias, primos, sobrinhos, pelos momentos felizes vividos em família, sem os quais seria impossível chegar até aqui sendo a pessoa que sou hoje, por toda a educação que me foi dada.

Para os amigos que fiz durante minha vida e que me acompanham até hoje, que estão sempre ao meu lado, seja para elogiar ou criticar, pela confiança, crédito, amizade, união e entre tantas outras coisas. O caminho foi longo e difícil, mas tem aqui seu grande momento, o seu final. Sem citar nomes, pois sei que deixarei alguém de fora e lembrando dos momentos vividos até aqui, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O grande debate econômico do século XX e começo do século XXI recai sobre o papel das empresas multinacionais no comando da economia global. Muitas dessas companhias apresentam faturamento superior ao Produto Nacional Bruto do que boa parte dos países em que atuam.

Neste mundo cada vez mais globalizado, as corporações buscam aumentar seu potencial de abrangência e domínio de mercado, comprando, se aliando e se fundindo com outras empresas ou mesmo seus principais concorrentes.

Outra forma das empresas ganharem espaço é se tornando mais eficientes e para isso, um tipo de organização corporativa foi construído, a chamada organização em rede, que traz benefícios tanto para as grandes empresas quanto para seus fornecedores e consumidores.

Palavras Chave:

Multinacionais

Corporações

Rede de Empresas

ABSTRACT

The great economic debate of the twentieth century and beginning of the twenty-first century lies on the role of multinational corporations in charge of the global economy. The sales of many of these companies overcome the Gross National Product of most countries which they act.

In this increasingly globalised world, the corporations seek to increase its potential scope and area of the market, buying, or combining merging with other companies or even its main competitors.

Another way for businesses to gain space, is becoming more efficient and for that, a kind of corporate organization was built, The Networks Organizations, which brings benefits to both large firms and for their suppliers and consumers.

Key Words:

Multinationals

Corporations

Network Enterprises

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS	9
LISTA DE ABREVIações	10
CAPÍTULO I	11
1.1 Introdução	11
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos Gerais	14
1.4 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Metodologia.....	14
CAPÍTULO II	15
2.1 Multinacionais	15
2.2 As Corporações Nos Dias Atuais	20
2.3 O Futuro Das Multinacionais	31
CAPÍTULO III.....	34
3.1 Empresas-Rede.....	34
3.1.1 Tipologia das redes	40
3.1.2 As redes japonesas	45
3.1.3 As redes sul-coreanas.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS

Tabela 1: As 25 maiores empresas do mundo em 2007.....	26
Tabela 2: As 10 maiores fusões e aquisições nos anos 1990.....	29
Tabela 3: As 10 maiores fusões e aquisições nos anos 2000.....	30

LISTA DE ABREVIATÖES

IED: Investimento Externo Direto

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development

EUA: Estados Unidos da América

SP: São Paulo

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica

PIB: Produto Interno Bruto

PMEs: Pequenas e Médias Empresas

SCM: Supply Chain Management

P2P: Peer to Peer

CEO: Chief Executive Officer

CFO: Chief Financial Officer

CPO: Chief Production Officer

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

CAPÍTULO I

1.1 Introdução

Para alguns autores, a década de 1990 acelerou o processo de multinacionalização, baseado em três fatores básicos: o investimento externo direto (IED), as corporações e a formação das redes internacionais de produção. Segundo o relatório da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) publicado no final de 1999, os investimentos externos diretos aumentaram quatro vezes entre 1980 e 1995. Países como os Estados Unidos, Japão, Alemanha, Inglaterra, França, Holanda e Suíça são os grandes investidores internacionais.

Desse montante de recursos, pouco mais da metade é empregado em países desenvolvidos, e o restante em países emergentes, como China, Índia, Brasil, México, Rússia, entre outros. Esse panorama vem sofrendo modificações ao longo dos anos. No final da década de 1980, por exemplo, três quartos dos investimentos estrangeiros diretos eram dirigidos para países desenvolvidos, com o passar dos anos, os países chamados emergentes têm conseguido uma parcela maior desses investimentos, principalmente após a abertura comercial da China, a chegada das grandes corporações na Índia e o desenvolvimento de empresas e abertura de novos mercados no Brasil e no México. Rússia e África do Sul também atraem os investidores internacionais. (CHESNAIS, 1996).

O IED é composto de capital acionário, lucros reinvestidos e outros tipos de capital, principalmente os empréstimos bancários. Os países adotam diferentes formas de controlar o IED e as operações das multinacionais, por vezes, limitando a participação acionária de multinacionais dentro das empresas locais. Outros países limitam o envio de lucros das filiais para as matrizes, impondo certo controle sobre a economia e as multinacionais são forçadas a reinvestir boa parte dos lucros nas regiões onde estão instaladas. Atualmente, as empresas instaladas na China sofrem esse tipo de ação. (CHESNAIS, 1996).

Como forma de tentar fugir deste controle, muitos investidores

internacionais escolhem outros tipos de investimento, como subcontratação de empresas locais, gerenciamento de contratos, uso de lobistas, *franchising*, *leasing*, licenciamento e compartilhamento de produtos. (UNCTAD. 2006)

Ligados ao investimento externo direto, estão as corporações multinacionais, que ocupam o posto de principais produtores da economia global. O IED aparece em maior número sob a forma de fusões e aquisições tanto em economias desenvolvidas como nas economias emergentes. Não somente do IED sobrevivem às multinacionais, estas corporações tem diversas outras fontes de investimento, entre elas os empréstimos em mercados locais e internacionais, subsídios de governos e co-financiamentos de empresas locais. (CASTELLS, 2006).

Ocupando o lugar de ator principal no comércio e produção mundial, as multinacionais eram em 1998 um conjunto de 53 mil empresas, com mais de 450 mil subsidiárias estrangeiras e vendas globais de US\$ 9,5 trilhões. (CASTELLS, 2006.)

Por fim, algumas multinacionais operam utilizando um conceito de empresas em rede, constituindo um conglomerado de médias e pequenas empresas em volta de uma grande empresa. Onde uma multinacional se instala, uma rede de fornecedores procura instalações próximas e muitas outras empresas são criadas para dar suporte a esses fornecedores, impulsionando a economia local. É desse fato que observamos uma batalha fiscal entre governantes no propósito de atrair multinacionais de grande porte para suas regiões de influência política.

Neste trabalho, será feita uma breve história sobre as grandes corporações, de como surgiram até o estágio atual, onde são dominantes sobre os modos de produção e atuam ligadas ao Estado, influenciando muitas das decisões que caberiam somente ao governo.

Outro ponto a ser debatido é a formação das empresas-rede que contribuíram para o sucesso do modelo de expansão das multinacionais. As definições do que são essas empresas, como operam, os tipos diferentes de redes serão também demonstradas.

Para tanto, uma série de autores serão citados e algumas de suas idéias servirão como embasamento teórico para um ponto de reflexão final, que recai sobre a influência das multinacionais sobre o bem estar público.

1.2 Justificativa

O mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de grupos sociais, empresas e países. No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências e altamente competitivos. Essas tendências exigiram mudanças organizacionais radicais, forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas, em particular, buscaram desenvolver novas formas organizacionais com o objetivo de se adaptarem às ameaças e oportunidades do novo ambiente macroeconômico.

Uma das novas formas de organização está em diversificar atividades levando em consideração principalmente as vantagens comparativas que os países oferecem. Seja pelo meio de transporte mais rápido e acesso aos mercados, seja por um componente de melhor autonomia funcional, ou mesmo por isenção de impostos e tarifas, enfim, as multinacionais, que são o ponto central desta nova ordem econômica mundial, dispõem de diversos tipos de recursos e opções que levam os dirigentes a tomarem decisões sobre o futuro das empresas e podem com o fazer de uma assinatura, criar um padrão de investimento em um país, em detrimento ao fechamento de unidades produtivas em outros locais.

O ponto a ser discutido neste trabalho é demonstrar quem são os provedores de capital para o funcionamento da empresa multinacional, para onde esses investimentos são direcionados e como funciona uma multinacional. A questão a ser respondida recai também sobre o domínio destas empresas nos mais diversos setores com a complacência dos governos sobre o *modus operandi* das multinacionais.

Outro ponto levantado por este trabalho é o modelo de organização que algumas multinacionais utilizam, conhecido como rede-de-empresas. Neste tipo de relação, que envolve empresa-fornecedora existem diversas formas de convívio e maneiras de se organizar as empresas dentro da rede.

1.3 Objetivos Gerais

Este projeto tem como objetivo estudar as grandes corporações multinacionais, denominando quais os grandes conglomerados existentes, as últimas e mais importantes fusões e aquisições entre as empresas. Um segundo passo é estudar um novo modelo de nível organizacional das multinacionais seguindo o esquema de rede-de-empresas, observando o comportamento das empresas dentro da rede.

1.4 Objetivos Específicos

Exemplificar uma empresa multinacional, contando a história das multinacionais, como elas transformaram o modo de produção capitalista, o futuro das corporações, a formação de uma rede de empresas em torno da grande corporação.

1.5 Metodologia

Através de apresentação das características principais do objeto estudado e demonstração dos fatores que auxiliam na aparição dos movimentos citados nos objetivos gerais. Para tanto, será exigida uma pesquisa bibliográfica, utilizando livros, jornais, revistas, monografias, teses, dissertações, meios eletrônicos, etc.

CAPITULO II

2.1 Multinacionais

Segundo Hirst & Thompson (1996) a história das multinacionais¹ pode ser contada desde a Idade Média na Europa. No século XIV, por exemplo, a Liga Hanseática organizava o mercado de produtos agrícolas e de ferro fundido na Alemanha e seu comércio na Europa Ocidental e região do Levante. No final do século XIV, havia em torno de 150 bancos italianos operando multinacionalmente. Nos séculos seguintes surgem as primeiras companhias, como por exemplo, a Companhia das Índias Orientais, que é sempre lembrada como a primeira grande multinacional, buscando recursos no oriente, nas Américas e na África. Utilizava como base o poderio naval inglês e o apoio da coroa britânica.

No século XIX é que as multinacionais começam a ter o formato como conhecemos hoje, tanto da Europa como dos Estados Unidos, estas ainda um tanto atrasadas em relação às européias, mas que apresentavam um forte crescimento.

Para explicar as multinacionais antes é necessário um breve histórico sobre as corporações criadas especialmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, no final do séc. XVIII em diante, com maior destaque para o final do séc. XIX, onde segundo alguns historiadores foi o período em que as corporações passaram a se espalhar pelo globo.

As corporações eram empresas ligadas principalmente para atender aos governos, que no sentido de avançar economicamente o país, dava as empresas o papel fundamental de construir a infra-estrutura necessária para avançar no desenvolvimento econômico. As primeiras corporações tratavam basicamente de transportes, abrindo ferrovias, construindo portos, participando da construção civil, nesse estágio, as corporações tinham o sentido de satisfazer

¹ Segundo KUCINSKI a expressão "multinacional" foi usada pela primeira vez em 1960, pelo economista David Lilienthal, mas sua popularização ocorreu à partir de 1963, quando a revista *Business Week* adotou o termo.

um bem maior, que era o interesse público.

Segundo consta no documentário “*The Corporation*”, as corporações mudaram o rumo radicalmente quando no início do século XX, um grupo de advogados americanos entrou com um pedido na Suprema Corte de mudança na Constituição dos EUA para a criação das Pessoas Jurídicas². Até então, as corporações não poderiam ser donas de outras empresas, nem atuar em segmentos diferentes, elas tinham um fim específico, o que tornava muito rígida a sua forma de participação. Com a Pessoa Jurídica, as corporações passaram a ter os mesmos benefícios de uma pessoa física, ou seja, podem atuar em diversos segmentos, com direito a comprar e vender empresas, possuir imóveis, abrir bancos e financeiras, entre diversas outras atividades econômicas.

Os avanços tecnológicos do séc. XX propiciaram uma nova visão para os empresários que controlavam as decisões que seriam tomadas em nome das multinacionais. O rádio, por exemplo, tornou a comunicação entre grandes distâncias mais rápida. A locomotiva e o barco a vapor, diminuiu o tempo de viagem e diversos avanços nas diferentes áreas do conhecimento foram se juntando, tornando o mundo um pouco “menor”. (CASTELLS, 2006)

Nos dias atuais, as multinacionais ocupam o pilar central das economias em todo o globo. Suas decisões estratégicas e políticas de investimento são disputadas de forma agressiva, principalmente entre os países em desenvolvimento, que por manterem um nível baixo de poupança interna, necessitam de capital estrangeiro para financiar seu crescimento e desenvolvimento econômico.

Os presidentes das grandes empresas têm status de celebridades. É cena comum o encontro de governantes de alto escalão, como o Presidente da República e governadores com os diretores e chefes das multinacionais. Tamanha a influência que estas pessoas têm no meio político, seja em países

² Segundo o dicionário Michaelis, Pessoa Jurídica é a entidade abstrata com existência e responsabilidade jurídicas como, por exemplo, uma associação, empresa, companhia, legalmente autorizadas. Conforme o artigo 40 do Código Civil de 2002, as pessoas jurídicas (admitidas pelo Direito brasileiro) são de direito público (interno ou externo) e de direito privado. As primeiras encontram-se no âmbito de disciplina do direito público, e as últimas, no do direito privado

desenvolvidos ou em países emergentes.

Muitas multinacionais se aproveitam da condição de subserviência de alguns países e impõem para os governos centrais desses países as suas exigências para que seja efetivado o investimento. Geralmente exigem carga tributária diferenciada por longos períodos e isenção de alguns impostos estaduais e municipais. Como contraproposta, expõem aos governantes a criação de empregos diretos e indiretos que a implantação da unidade produtiva irá trazer, bem como aumento na arrecadação de outros impostos não ligados a produção, justificando que a perda com os impostos de um lado é compensado com ganhos em número de empregos e geração de renda. Para os governantes dos países em desenvolvimento, é um ótimo carro-chefe eleitoral a geração de empregos e aumento de renda da população, não importando a forma como essa criação de vagas é obtida.

Agentes centrais da multinacionalização das economias na segunda metade do século 20 passam a ser empresas de base nacional que, além de ter uma base nos mercados domésticos e uma ponta no mercado externo, deslançam a multiterritorialização das suas atividades produtivas e comerciais, viabilizando operações em muitos países, através de filiais, subsidiárias ou associadas. As empresas multinacionais, marcantes nas décadas de 60 a 80, movimentaram-se buscando diversos tipos de vantagens comparativas – matéria-prima abundante ou exclusiva, salários baixos, proximidade de mercado consumidor, subsídios, renúncias e incentivos fiscais, facilidades políticas, diminuição ou ausência de restrições ambientais etc. (DREIFUSS, 2004, pp. 30-31).

Não há um consenso entre diversos autores sobre o real significado da palavra “Multinacional” ou o que representa uma multinacional. Aos olhares mais leigos, uma multinacional representa uma organização que opera a partir de um país central e que possui suas fábricas (ou como são chamadas atualmente as “unidades de negócios”) espalhadas ao redor do globo. Não importando se a empresa tem sua matriz nos Estados Unidos e uma unidade de negócio no Canadá - país vizinho e que possui inúmeras características sociais idênticas aos estadunidenses – assim, para os menos habituados ao linguajar econômico,

estaria caracterizada uma multinacional, dando o mesmo peso a esta empresa como para empresas de grande porte, tais como a *HP*, *IBM*, entre outras que operam em mais de 100 diferentes países, mantendo unidades de negócios em grande parte destes.

Outro método de qualificar uma empresa como multinacional, se dá pelo número de unidades produtivas que esta companhia possui em países que não o seu país de origem. Segundo Chesnais (1996) é necessário um número igual ou superior a seis unidades produtivas para se caracterizar uma multinacional, ou como o autor prefere denominar, as transnacionais.

A estrutura básica de uma multinacional é composta basicamente de uma matriz, também chamada de *holding* e as filiais que podem receber o nome de subsidiárias. A matriz é, portanto, em primeiro lugar, um centro de decisão financeiro, ao passo que as firmas sob seu controle, na maioria das vezes, não passam de empresas que exploram alguma atividade.

Grandes corporações podem apresentar mais de uma filial no mesmo país. A *General Motors do Brasil*, por exemplo, possui três fabricas, a mais antiga delas localizada em São Caetano do Sul – SP, que é o centro de operações da montadora no Brasil. Ainda existe uma fábrica localizada no município de São José dos Campos – SP e uma fábrica mais recente em Gravataí, na área metropolitana da Grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Utilizar mais de uma fábrica no mesmo país é parte de uma estratégia tecno-financeira que as multinacionais utilizam para explorar da melhor forma possível os recursos disponíveis no país alvo, geralmente optando por investir em um país onde já esteja presente uma filial que não consegue alcançar todo o potencial de recursos daquela região, sendo necessário um novo investimento em novas fábricas que possam vir a maximizar o retorno sobre este capital investido.

A estratégia tecno-financeira é resultado de uma evolução das atividades das companhias no exterior, passando da produção material direta para o fornecimento de serviços. A base de sua competitividade está alicerçada na definição de um know-how e na P&D. ela tentará valorizar essa vantagem em todos os setores onde

for possível aplicar suas competências tecnológicas. Com isso, ela tenderá a sair do seu setor de origem e diversificar-se em modalidades totalmente originais. Sua nova força reside em sua capacidade de montar 'operações complexas' [que] irão exigir a combinação de operadores vindos de horizontes muito diferentes: empresas industriais, firmas de engenharia, bancos internacionais, organismos multilaterais de financiamento. Destes, uns serão locais, outros estrangeiros, outros terão estatuto internacional. (MICHALET, 1985, pp. 59-60).

O foco das decisões estratégicas das multinacionais, assim como em todas as empresas do modelo capitalista é a obtenção do lucro e a rentabilidade dos ativos. Gerenciados pelos detentores das carteiras desses ativos, que muitas vezes são grandes grupos de fundos de pensão ou algum outro tipo de investidor institucional, que tem a possibilidade de comparar o investimento em uma empresa de forma direta com os rendimentos obtidos no mercado financeiro, através de aplicações em títulos, ações etc. Essa rentabilidade atualmente é comparada com empresas do mesmo setor ou de setores diferentes, causando um desnível de investimentos entre as empresas com maior rentabilidade e entre empresas que demandam grandes somas de capital, mas com rentabilidades inferiores.

Atualmente, com o avanço das bolsas de valores em todo o mundo e maior acesso a este tipo de investimento, as grandes empresas tornam-se cada vez mais pulverizadas, ou seja, um número muito maior de pessoas tem investido seu capital diretamente na bolsa, multiplicando a quantidade de acionistas das grandes empresas.

A multiplicação das participações minoritárias de companhias 'coligadas', das participações em cascata e, sobretudo, de numerosos acordos de terceirização e de cooperação inter-empresas, que levaram ao surgimento das chamadas 'empresas-rede', não teve como único efeito tornar muito permeáveis e indistintas as fronteiras da companhia. Também acarretou a incorporação, ao lucro, de receitas que se resolvem em créditos sobre a atividade produtiva de outra companhia, sob a forma de punções sobre seus resultados de exploração de brutos. Essa dimensão é particularmente fácil de perceber nas novas companhias de investimento. (CHESNAIS, 1996 – pp. 78).

As grandes companhias gastam bilhões de dólares com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, gerando um alto custo ao produto final. Na tentativa de reduzir este custo, utilizam de um fator econômico que é abundante e barato nos países subdesenvolvidos, a mão-de-obra. Principalmente nos países do leste asiático como China, Índia, Filipinas, entre outros, as grandes empresas instalam ali suas unidades produtivas.

Apenas como fator comparativo, um trabalhador alemão ganha em média 50 vezes mais que um trabalhador chinês na mesma ocupação. Um desenvolvedor de software indiano, ganha oito vezes menos do que um americano – apenas para citar que não é somente na linha de produção que se obtém vantagens comparativas aliando alta produção com salários baixos. (Revista Exame, 2008)

Outro ponto a ser considerado neste processo de multinacionalização é o fator: Acesso a novos mercados. Somente na China, segundo dados da UNCTAD, a expectativa é de que até 2015, aproximadamente 500 milhões de chineses se tornem economicamente ativos e, portanto, uma massa de consumidores nunca vista antes na história. Para as multinacionais, ter acesso a esse imenso mercado consumidor é fator essencial para a sobrevivência. Serão 500 milhões de chineses, 300 milhões de indianos, 100 milhões de tailandeses e a conta não para por aí.

Mesmo com a baixa renda desse novo mercado o potencial de consumo é enorme devido à grandeza da população e enquanto uns passam a ser economicamente ativos, outros enriquecem e o consumo de bens de alto valor agregado também aumenta, gerando um ciclo de crescimento econômico. (*ibid*, 2007)

2.2 As Corporações Nos Dias Atuais

Em torno dos grandes bancos surgiram conglomerados europeus, norte-americanos, coreanos e japoneses, embora estes dois últimos tenham uma forte presença da mão do Estado na constituição das empresas. Na Europa,

especificamente na Alemanha houve a união de um grande banco com uma empresa familiar de um grande grupo, o *Siemens*, que ajudado em seus primórdios pelo *Deutsche Bank* - que já havia financiado em grande parte o conglomerado *Daimler-Benz* - investiu na formação de um conjunto emergente de empresas como as siderúrgicas *Krupp* e *Thyssen*, a fábrica de químicos *Bayer*, a *Badische Anilin & Soda Fabrik (BASF)* e a fabricante de tubos de aço *Mannesmann* (DREIFUSS, 2004).

Estas empresas formaram a base industrial alemã, todas unidas e financiadas por um grupo familiar e um grande banco, ou seja, apesar dos diferentes segmentos, mais uma vez observamos como as empresas estão ligadas entre si.

Os Estados Unidos conseguem aliar empresas familiares, grandes bancos e a “mão” pesada do governo. Isso se deve ao fato das grandes empresas americanas sempre direcionarem seus maiores investimentos em produtos para fins militares, que posteriormente chegam ao consumidor comum. As empresas investem pesado na área de defesa nacional, o governo paga e ainda promove leis e barreiras à entrada de concorrentes externos, dando as empresas americanas até os últimos anos uma ampla vantagem sobre os concorrentes próximos. (DREIFUSS, 2004).

Neste mundo em transformação, há outro ponto a ser pesquisado que recai sobre o fluxo de capital internacional e como ele circula entre os países. Aqui entram os paraísos fiscais, que são países especialmente “criados” para facilitar a movimentação de capital. Nestes pequenos países, muitos deles localizados no Caribe e no Mediterrâneo, há isenção de impostos diretos, o que além de proteger grandes fortunas do alto Imposto de Renda, principalmente dos países europeus e dos Estados Unidos, ainda mantém um forte esquema de sigilo bancário, protegendo a identidade dos depositários. (DREIFUSS, 2004)

O mais conhecido paraíso fiscal compõe a colônia britânica das Ilhas Cayman, tendo mais empresas do que moradores, são mais de 45 mil empresas *off shore* para apenas 36 mil habitantes. Há ainda presença de 600 bancos, dos quais somente 110 possuem presença física – ou seja, pelo menos um

funcionário e um escritório -, 1800 fundos de investimento *off shore* e 420 seguradoras. Juntos, estes bancos e fundos detinham, em 1998, mais de 500 bilhões de dólares americanos em ativos. Desse montante, aproximadamente 40 bilhões eram de brasileiros. Com esse volume de ativos, era considerado o quinto centro financeiro global. (DREIFUSS, 2004).

Diversas corporações são controladas por empresas que teoricamente se localizam dentro dos paraísos fiscais, o *International Management Services*, se ocupa de assuntos de mais de 1800 companhias. (DREIFUSS, 2004).

O Brasil é amplamente favorecido pelos paraísos fiscais. As Ilhas Cayman têm 45 bancos brasileiros registrados, ficando atrás somente dos Estados Unidos, que possuem 120 instituições. Outro paraíso fiscal, as Ilhas Virgens, ocupa o posto de sexto maior investidor estrangeiro no Brasil, as Ilhas Cayman, já ocuparam a segunda posição neste ranking e agora ocupam a nona posição.

Existe um motivo de preocupação com os Paraísos Fiscais, a crescente economia do crime, em que grandes traficantes de drogas, mafiosos entre outros usam do sigilo bancário para lavar dinheiro obtido pelos meios ilícitos. Neste posto, a ilha de Bahrein, com 660 km² e 580 mil habitantes, considerada uma “lavadora de fim de semana”, onde os estrangeiros podem abrir uma empresa qualquer por apenas 100 mil dólares, não importando a origem e o destino do dinheiro. É atualmente o local preferido para os grandes grupos criminosos, reciclando mais dinheiro duvidoso do que Panamá, Bahamas e Liechtenstein juntos. (DREIFUSS, 2004).

Outro fator de crescimento das multinacionais é o processo de aquisição de concorrentes de menor porte, processo este geralmente feito pela compra de ações até que o grupo comprador detenha o maior percentual de ações da empresa a ser comprada, geralmente ficando com 51% das ações, tornando-se o novo controlador.

Para Kucinski (1981), as fusões e aquisições acontecem desde 1902, quando a *Royal Dutch*, empresa holandesa de médio porte, que sofria pressões do grupo americano *Rockefeller*, abriu seu capital na bolsa de valores e logo em seguida se uniu a britânica *Shell Transport and Trading Company Limited*, dando

início ao gigante do setor petroquímico que hoje é conhecida apenas como *Shell*.

Nem sempre para continuar com seu crescimento uma grande empresa compra uma concorrente, ela pode simplesmente adquirir uma empresa em outro segmento de mercado, diversificando sua área de atuação. A *Unilever*, por exemplo, é proprietária de várias marcas conhecidas e atua tanto no segmento de produtos de limpeza como de alimentos. Mas é um caso a parte, pois nos últimos anos a empresa vem se desfazendo de algumas marcas e deixando de atuar em áreas onde o rendimento é menor e aumentando sua participação onde os rendimentos são maiores³. (DREIFUSS, 2004)

Segundo Arantes (2007) a desregulamentação dos mercados promoveu o avanço das fusões e aquisições, principalmente nos grandes bancos internacionais. A liberalização da atividade bancária promoveu a concorrência ao nível interno e internacional e tornou mais nítida a separação entre a banca comercial, a banca de investimento e outras atividades não bancárias. Os bancos viram assim a sua capacidade de atuação aberta a outras áreas financeiras que tradicionalmente lhes estavam vedadas. Para tal, contribuiu bastante o aprofundamento da União Européia, sobretudo a concretização da União Monetária. Por sua vez, as novas tecnologias tiveram impacto a vários níveis, permitindo às instituições alargar a sua oferta a uma gama mais abrangente de produtos e serviços financeiros e estabelecer novos canais de distribuição e de relacionamento com os clientes.

Por trás das multinacionais e dando suporte financeiro existem os grandes bancos internacionais que formam as empresas de *holding*, que são empresas que detém o controle sobre as operações de diversas companhias, concorrentes ou não entre si. Nesses bancos que estão concentradas as grandes fortunas mundiais, por exemplo, dos bilionários árabes do petróleo, dos judeus americanos, magnatas suíços e etc. São também grandes bancos

³ Segundo a *Harvard Business Review* as grandes empresas desde o início do século XXI vem adotando o princípio do *Core Business* (negócio central), que basicamente é focar os investimentos e toda a companhia nos setores onde esta possui vantagens em relação aos concorrentes, ao invés do movimento dos anos 80 e 90 de diversificar os investimentos para reduzir os riscos para os investidores.

investidores de *venture capital*⁴, que é empregado em empresas emergentes, principalmente nos países em desenvolvimento, no Brasil, são responsáveis por compras e vendas de empresas de médio e pequeno porte para as grandes multinacionais. Apenas para exemplo, a compra de uma empresa familiar de biscoitos – a marca *Campineira* em 1995 – que comprada por um banco de *venture capital* foi dois anos mais tarde revendida a multinacional francesa *Danone*, líder mundial em biscoitos e doces. (DREIFUSS, 2004).

Para Matos & Rodrigues (2000) apesar deste tipo de operação apresentar grande “potencialidade em termos de geração de eficiência, também oferecem maiores perigos para o processo concorrencial, nomeadamente devido ao seu menor grau de flexibilidade e à sua eventual irreversibilidade”. No entanto, pela maior credibilidade que oferecem apresentam uma verdadeira ameaça à concorrência.

Muito mais importante que os processos de compra, que geralmente parte de um grande grupo adquirindo uma empresa menor, estão às fusões entre os conglomerados. E cada vez é mais freqüente esse processo. Empresas concorrentes ou mesmo empresas de segmentos diferentes se unem, formando uma nova empresa de porte imenso. Um fato curioso é que das 500 maiores empresas americanas nos anos 80, segundo a revista *Forbes*, somente 137 delas ainda aparecem na lista divulgada no ano 2000, algumas faliram, outras foram compradas por outros grupos, mas a maioria delas, aproximadamente 67%, se uniu a outro grande grupo formando uma nova empresa.

Penrose (1979) destaca o processo de aquisição em busca da diversificação produtiva, ressaltando sua importância no crescimento das firmas. Na aquisição, os custos de investimentos e as dificuldades técnicas e gerenciais de determinada empresa na atividade são reduzidas. Para a firma, cujos serviços técnicos e gerenciais são altamente específicos, a aquisição é a única maneira de diversificação das atividades. "A criação e a aquisição de novas

⁴ Empresas de *Venture Capital* são as principais responsáveis pelo crescimento das grandes empresas de software e equipamentos de informática. Gigantes atuais como *Microsoft*, *Google*, *IBM*, entre outras, em seu início foram capitalizadas por fundos de *venture capital*.

empresas, e as fusões com outros grupos, aparecem como métodos importantes e necessários de expansão nas estratégias de diversificação"

Kloeckner (1994) apresenta duas abordagens para explicar as fusões e aquisições: econômica e administrativa. No primeiro caso dois fundamentos básicos são considerados: o racional da eficiência e a separação da propriedade e controle na organização. A idéia central no racional da eficiência é que existe um diferencial de custo de alocação de recursos dentro da empresa frente à busca desses recursos no mercado. Dessa forma, a firma se expande até o ponto em que o custo marginal de realizar uma atividade dentro da empresa seja igual ao seu preço de mercado. Caso contrário, é mais vantajoso adquirir o produto no mercado.

Os motivos para que fusões e aquisições ocorram, seriam o de buscar economias de escala, economias de escopo e estratégias competitivas. As economias de escala estão relacionadas com custos baixos em função do aumento do nível de produção, enquanto as economias de escopo em processos de aquisição têm como fundamentação, vantagens em trabalhar a mesma base tecnológica ou comercial. PENROSE (1979) adiciona à vantagem de custo vantagens competitivas das empresas adquirirem *know-how* próprio desenvolvido pela empresa adquirida, como ainda a internalização de estrutura organizacional e administrativa. (VEGRO & SATO, 1995. pp. 10/11)

Outro processo de crescimento das multinacionais são as *joint-ventures*. Processo pelo qual empresas de setores diferentes se unem para que possam aproveitar vantagens que a outra possa oferecer. Por exemplo, a *Nestlé* se uniu a *Coca-Cola* no segmento de derivados de Chá, dando origem ao *Nestea*, composto parte por ingredientes utilizados em massa pela *Coca-Cola* e parte por ingredientes usados pela *Nestlé* e aproveitando dos pontos de venda da *Coca-Cola* existentes no mundo. (DREIFUSS, 2004).

Não apenas nos setores de alimentos, bebidas, e produtos de consumo humano se resumem as fusões, aquisições e *joint-ventures*. Também em outros ramos como o de serviços é comum um destes três processos.

Algumas manobras das multinacionais são consideradas nocivas ao consumidor e cabe ao CADE, no Brasil, analisar os processos de compra e

fusão, além de tentativas de formação de cartel, caso da *Usiminas*, *Cosipa* e *CSN* que dominam o mercado brasileiro de aço e recentemente começaram a sofrer uma investigação do CADE por formação de cartel. As duas maiores empresas de assinatura de tv a cabo via satélite em operação no Brasil, *DirecTV* e *Sky* também passaram por um processo de compra e neste caso, o menor comprou o maior. De propriedade da *Globo Participações*, a *Sky*, que detinha 35% do mercado brasileiro, adquiriu a líder do setor, *DirecTV*, que passava por uma grave crise financeira e para salvar a empresa a única alternativa foi a venda total para a concorrente. (DREIFUSS, 2004).

Abaixo, a lista com as 20 maiores empresas do mundo, considerando somente o faturamento em 2007.

Tabela 1: As 20 maiores empresas do mundo em 2007.

Ranking	Companhia	Faturamento em milhões de US\$	Lucro em milhões de US\$
1	Wal*Mart Stores	351,139	11,284
2	Exxon Mobil	347,254	39,500
3	Royal Dutch Shell	318,845	25,442
4	BP	274,316	22,000
5	General Motors	207,349	-1,978
6	Toyota Motors	204,746	14,055
7	Chevron	200,567	17,138
8	DaimlerChrysler	190,191	4,048
9	ConocoPhillips	172,451	15,550
10	Total	168,356	14,764
11	General Electric	168,307	20,829
12	Ford Motors	160,126	-12,613
13	ING Group	158,274	9,650
14	Citigroup	146,777	21,538
15	AXA	139,738	6,379
16	Volkswagen	132,232	3,449
17	Sinopec	131,636	3,703
18	Crédit Agricole	128,481	8,975
19	Allianz	125,346	8,080
20	Fortis	121,201	5,459

Fonte: Fortune 500 / CNN Money

Segundo o Banco Mundial, apenas vinte e sete países tem o PIB maior do que o faturamento da maior empresa do mundo, o Wal*Mart Stores. A Bélgica, que ocupa a vigésima sétima posição no ranking mundial, tem um PIB de pouco mais de 353 bilhões de dólares americanos, a Grécia, vigésima oitava no ranking tem um PIB de US\$ 349bi, sendo superado pelo faturamento do Wal*Mart. Se somarmos as cinco maiores empresas do mundo em faturamento, temos US\$ 1,5 trilhão, o que significaria a décima primeira economia mundial, a frente do México e atrás do Brasil. Estes dados servem para comprovar o poder que as multinacionais têm hoje na economia mundial.

Principais Fusões e Aquisições

Um caso famoso de compra de uma empresa de segmentos diferentes aconteceu quando em 2000 a *Philip Morris* adquiriu a *Nabisco* por 14,9 bilhões de dólares acrescido da dívida de 4 bilhões de dólares que a empresa tem com seus atuais credores, consolidando o mercado de alimentos, uma vez que a *Philip Morris* é também proprietária da *Kraft Foods*.(REUTERS, 2000)

Algumas dessas fusões ficaram famosas por saírem nos jornais do mundo todo. Caso da *Hewlett-Packard* que se juntou a concorrente *Compaq*, formando a *HP-Compaq* – na qual a *HP* é a empresa controladora e a *Compaq* apesar de ter um porte comparável ao da *HP* teve que se submeter ao processo de fusão como empresa de menor porte, muitos dos executivos da *Compaq* perderam o emprego durante o processo de fusão. (BBC, 2001)

Um dos mais importantes processos de fusão foi a criação da *Unilever*, que é formada pela antiga *Gessy-Lever* com a *Elida Gibbs*, formando um conglomerado que fatura US\$ 50 bilhões por ano e tem quase 400 fábricas espalhadas pelo globo, com aproximadamente 270 mil funcionários. A própria *Gessy-Lever* já veio de uma fusão de uma empresa holandesa a *Margarine Unie* com a britânica *Lever Brothers*, a fusão destas duas empresas e mais a compra da *Gessy Industrial* em 1960 deu origem a *Gessy-Lever*. (DREIFUSS, 2004)

O caso brasileiro de fusão mais famoso aconteceu em meados de 1999 entre as duas maiores cervejarias nacionais, *Brahma* e *Antarctica*, que se

uniram e formaram a *Ambev*, que na época era a sexta maior cervejaria do mundo. Com uma estratégia de crescimento rápido através da compra de cervejarias menores, a *Ambev* rapidamente atingiu o quinto lugar no ranking e despertou interesses de gigantes do setor como *Interbrew*, *Miller Brewing Co.* e *Anheuser-Busch*, tendo a primeira se tornado parceira da *Ambev* em um novo processo de fusão, que criou a internacional *Inbev*, maior cervejaria do mundo. (ISTOÉ Dinheiro, 2004)

Por outro lado, a *Quaker* e a *PepsiCo.*, tradicionais concorrentes da *Coca-Cola* e da *Nestlé* também formaram uma *joint-venture* e em 2001, por US\$ 14 bilhões, a *PepsiCo* adquiriu a *Quaker* por inteiro. A *PepsiCo* é detentora de cadeias de *fast-food*, como *Pizza Hut*, *KFC*, *Taco Bell*, entre outras menores e em 1997 se tornou a maior produtora de sucos de laranja do mundo, ao adquirir a *Tropicana Products Inc.*, apenas para citar a variedade de setores que uma única grande multinacional pode operar. (DREIFUSS, 2004)

Vários bancos brasileiros foram comprados nos últimos anos por grupos estrangeiros, caso do *Banco Real* que foi comprado pelo holandês *ABN-Amro*, a privatização do *Banespa*, adquirido pelo espanhol *Santander*, e também casos onde grandes bancos brasileiros compraram concorrentes menores. O *Bradesco*, maior banco privado do Brasil, adquiriu concorrentes como *Nossa Caixa-Nosso Banco*, *BNI*, *BCN*, *Continental*, *Banco Mercantil*, entre outros e também adquiriu outras empresas, muitas delas de tecnologia para lançar-se na dianteira da modernização da estrutura bancária brasileira, considerada por muitos como a mais avançada do mundo. (EXAME, 2005)

A *Bradesco Participações – Bradespar* - é controladora de empresas que vão de hotéis de luxo a mineradoras, além de participar de leilões para compra de empresas estatais, como *CSN*, *Vale do Rio Doce*, bancos estaduais, empresas de água e energia elétrica. (EXAME, 2005).

Há também casos onde os grandes bancos brasileiros compram a participação de bancos estrangeiros no Brasil, O *Itaú* adquiriu as operações brasileiras do *BankBoston* e assumiu o controle da *Mastercard* – que era do *Citibank* – no Brasil. O *Bradesco* adquiriu o *Excel Econômico*, que antes fora

adquirido pelo espanhol *BBVA – Banco Bylbaio Vyscaia*. (DREIFUSS, 2004).

No segmento de telefonia, móvel e fixa, os exemplos são a compra da *Embratel* pela *América Móvil*, do mexicano Carlos Slim, tido como homem mais rico do mundo e dono da operadora de telefonia móvel *Claro*, que recentemente tentou adquirir a participação da *Telecom Itália Móvil* no Brasil, dona da marca *TIM*. Em maio de 2008, o CADE deu o aval para a negociação de compra da *Brasil Telecom* pela *Oi*, criando o que os economistas do governo estão chamando de “supertele”, com poder de concorrer no mercado de telefonia fixa e móvel com as empresas internacionais, especialmente a *Claro* e a *TIM*. (EXAME, 2008).

Tabela 2: Principais Fusões e Aquisições nos anos 1990:

Posição	Ano	Adquirente	Adquirida	Valor em milhões de US\$
1	1999	Vodafone Airtouch PLC	Mannesmann	183.000
2	1999	Pfizer	Warner-Lambert	90.000
3	1998	Exxon	Mobil	77.220
4	1999	Citicorp	Travelers Group	73.000
5	1999	SBC Communications	Ameritech Corporation	63.000
6	1999	Vodafone Group	Airtouch Communication	60.000
7	1998	Bell Atlantic	GTE	53.360
8	1998	British Petroleum	Amoco	53.000
9	1999	US WEST	Qwest Communication	48.000
10	1997	WorldCom	MCI Communications	42.000

Fonte: Forbes / CNN Money

Tabela 3: Principais Fusões e Aquisições nos anos 2000:

Posição	Ano	Adquirente	Adquirida	Valor em Milhões de US\$
1	2000	<i>Fusão:</i> America Online INC	Time Warner	164.747
2	2000	Glaxo Wellcome Plc.	SmithKline Beecham Plc	75.961
3	2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport	74.559
4	2006	AT&T Inc.	BellSouth Corp.	72.671
5	2001	ComCast Corporation	AT&T Broadband	72.041
6	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60.243
7	2000	<i>Cisão:</i> Nortel Networks		59.974
8	2002	Pfizer Inc	Pharmacia Corporation	59.515
9	2004	JP Morgan Chase & Co	Bank One Corporation	58.761
10	2006	<i>Pendente:</i> E. on AG	Endesa	56.266

Fonte: Forbes / CNN Money

Podemos observar pelo ranking dos anos 1990 e 2000 que houve forte consolidação em três diferentes segmentos de mercado. Principalmente na área de telefonia dentro dos EUA, onde a Vodafone, Bell e AT&T dominam totalmente o mercado. O setor farmacêutico mundial também foi consolidado, com a compra da Warner-Lambert pela Pfizer, que em resposta teve a união da Glaxo Wellcome Plc. Com a SmithKline Beecham Plc e a tréplica da Pfizer, adquirindo a Pharmacia Corporation para continuar no topo da lista das maiores empresas farmacêuticas do mundo. O mercado de petrolíferas também foi afetado, após a criação da ExxonMobil, que atualmente é a segunda maior empresa do mundo em faturamento, disputando bilhão a bilhão a liderança com o Wal*Mart.

Segundo o Financial Times, uma nova aquisição pode consolidar o mercado mundial de cervejas. A Inbev estaria pronta a fazer uma oferta de aproximadamente 50 bilhões de dólares para a compra da Anheuser-Bush, as duas brigam pela posição de líder do setor de cervejas no mundo. Porém, esse dinheiro teria de ser emprestado por grandes bancos, mas como desde o início do ano de 2008, os EUA passam por uma crise de crédito, os especialistas do mercado consideram esse negócio apenas um boato. (FINANCIAL TIMES, 2008)

2.3 O futuro das multinacionais

O poder das marcas hoje é tão grande que fiz um teste e em um grupo de crianças, ao mostrar o retrato de Jesus Cristo, nenhuma delas soube me responder quem era, mas ao mostrar um retrato do palhaço Ronald McDonald, todas acertaram. Ou seja, o ícone de uma empresa, é mais conhecido do que o próprio Jesus! (SPURLOCK, M. – Supersize Me, a Dieta do Palhaço, 2004)

Desde que a economia tornou-se uma ciência, muitos dos economistas ao longo da história tentaram adivinhar como seria o futuro da humanidade em termos econômicos. Assim como Malthus, que em 1798 previu fome, destruição e restrições de toda altura, o que se viu nos anos seguintes foi um cenário totalmente contrário.

Para Prieto (1975), esses economistas que tentam prever o futuro são chamados de “futurólogos”, que sempre tentam adivinhar soluções magníficas para os próximos anos e ultimamente, todos eles se voltam ao futuro das multinacionais.

Não são os negócios que, por vezes, tornaram-se mais fracos; outras instituições é que passaram a preponderar no mercado, com técnicas mais aprimoradas. [...] A estratégia orgânica e funcional das multinacionais se reduz, por isso mesmo, pelo máximo aproveitamento do capital social disponível, como um fundo comum que empresta, isoladamente a cada órgão do organismo, aparência, alias ficta, de expressiva grandiosidade econômica e administração superiormente racional sustentada por tecnologia adiantada e experimentada. (PRIETO, C. 1975 – PP 34-35).

Para Naomi Klein (2000) o futuro das multinacionais está na consolidação da sua Marca. A partir dos anos 80, começaram a surgir no mercado estadunidense um novo tipo de empresa, que focava muito mais em marketing e desenvolvimento da marca do que em investimentos na linha produtiva, como as empresas tradicionais. É nesta época que surgem a *Nike*, *Microsoft*, *Tommy Hilfiger*, entre outras empresas que nos dias atuais são conhecidas apenas pela

imagem da marca e não pela sua fábrica.

Não consolidar uma marca pode significar o fim de uma empresa. A *Levi's* por exemplo, que durante anos foi a calça jeans mais vendida no mundo, deixou de investir pesado em marketing, pois era tida como uma marca forte e tinha a imagem consolidada, viu nos últimos anos a ascensão de outras pequenas marcas e após sucessivos anos de prejuízos de perda de market share, hoje em dia se tornou, ao menos nos EUA uma marca secundária e vendida em lojas de departamentos de produtos baratos, como a *Macy's* e *J.C. Penney*. (KLEIN, 2000).

Essa queda da *Levi's* chamou a atenção não só da própria *Levi's* como de outras empresas que viram ao longo dos anos um declínio no valor de suas marcas. Nesse momento, optaram por investir pesado na indústria de *advertising* para reerguer as marcas. Nesses casos, encontramos gigantes como *Disney*, *Starbucks*, *Calvin Klein*, *Apple* e até mesmo a *Nike*. (KLEIN, 2000).

Algumas empresas sofrem também com a publicidade contrária as suas atividades. Retomando o caso da *Nike*, que é uma empresa acusada de trabalhar com mão-de-obra infantil em suas fábricas no leste asiático. Também temos os anti-capitalistas que destroem as lojas da rede de fast-food *McDonald's*, que também foi alvo de um documentário produzido por Morgan Spurlock, chamado de "Supersize Me, a Dieta do Palhaço". Após este documentário, as vendas do *McDonald's* tiveram uma queda e a empresa se viu obrigada a cortar parte das refeições carregadas de gorduras e oferecer um cardápio mais saudável. Em contrapartida, um dos concorrentes do *McDonald's*, a rede *Subway*, que oferece lanches considerados mais saudáveis, teve um aumento de vendas, aproveitando da publicidade contra seu concorrente, lançou diversas campanhas publicitárias incitando os consumidores a optar pelos lanches mais saudáveis oferecidos por ela. (SPURLOCK, 2004).

Ainda sobre publicidade contrárias, as empresas de tabaco que não mais podem veicular propagandas nas televisões, outdoors, entre outros veículos de comunicação, começam a perceber a queda do valor de sua marca. A *Phillip Morris*, dona da mais famosa marca de cigarros do mundo, a *Marlboro*, teve de

cortar os preços dos cigarros pois, sem a propaganda – e segundo o analista de marcas da empresa de consultoria e auditoria *Ernst & Young*, Bob Stanojev, sem a presença do famoso “Homem da Marlboro”, a lendária figura do cowboy – a marca *Marlboro* teve um declínio nas vendas e os fumantes optavam sempre pelas marcas mais baratas.

Segundo Drucker (1994), os futurólogos erraram, por exemplo, sobre o crescimento da China, sobre a formação da Comunidade Européia, pois segundo o autor, as grandes mudanças são aquelas que não conseguimos prever. Para ele, o futuro das multinacionais passa pelo processo de reformulação geral nas bases administrativas, onde o gerenciamento inteligente e novas técnicas de organização dentro das companhias são o caminho pelo qual as corporações devem seguir. O modo e agilidade como essas empresas atuam no mercado após as modificações estruturais é o que determina o seu domínio de *market share* e conseqüente pressão sobre os concorrentes.

O que se pode pensar é que, de fato, como afirma Drucker (1994), não são os maiores que superam os menores, e sim os mais rápidos que ultrapassam os mais lentos. Não se trata mais de tamanho e sim de capacidade de competição e de velocidade de resposta ao mercado. Pode-se entender que, para as pequenas empresas, a instituição de redes seria mecanismo viável pelo qual atingiriam determinado volume de escala que lhes permitiria competir com empresas de maior porte.

CAPITULO III

3.1 Empresas-Rede

O novo paradigma das empresas multinacionais a partir do último quarto do século XX esteve e está até hoje em procurar uma forma de organização que avance em termos de competitividade e produtividade para atuar tanto em mercados regionais quanto em mercados globais. Uma das formas recorrentes é o modelo de empresas-rede.

De acordo com Castells (2006), a economia a partir de 1975 tomou uma nova forma, baseada em três peças chave: informacionalismo, globalização e o funcionamento em rede. Por informacional, compete a área sobre a capacidade dos agentes econômicos em gerar, processar e aplicar da melhor e mais eficiente maneira as informações e os conhecimentos. É globalizada, pois os fatores de produção, consumo e circulação estão organizados em uma forma global. A rede, por sua vez, é a forma como as empresas interagem entre si e entre outras empresas, contrapondo informações sobre concorrência, produtividade, competitividade, lucratividade, entre outros.

Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional, houve, de meados dos anos 70 em diante, uma divisão importante (industrial ou outra) na organização da produção e dos mercados na economia global. [...] A administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essenciais para o desempenho das organizações que operam na economia informacional global. (CASTELLS, 2006, pp. 210-211).

A evolução organizacional que direciona as empresas a atuarem em rede vem de uma transição da produção em massa para a produção flexível, ou como escreve Piore e Sabel (1984) do “fordismo” ao “pós-fordismo”. O modelo fordista era baseado em um processo mecanizado com grandes linhas de montagem, onde os ganhos de produtividade só eram obtidos através de economias de escala. Com isso, a grande empresa tinha uma forma específica, integrada

verticalmente e na divisão social e técnica do trabalho. (CASTELLS, 2006)

Segundo Hoffman (2007) se as redes são estruturas, são acordos, com escopo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem tentar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva que, no contexto atual, se dá praticamente em todos os mercados. Dentro dessa lógica, ao que tudo indica, as empresas deveriam formar redes para permanecer no mercado.

As motivações para a formação de rede podem ser diversas: complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza. Elas podem ser formatadas em função da complexidade de produtos e serviços e seu desenho, sua produção e sua distribuição. É raro o produto que não contenha componentes oriundos de distintas tecnologias, e o serviço que não reúna distintas capacidades especializadas. Igualmente é rara a empresa que não estabeleça suas atividades de aquisição de matéria-prima, marketing ou distribuição a partir de pessoas com capacidades específicas do mercado determinado. (HOFFMAN, 2007).

O modelo fordista funciona se a demanda é previsível, entretanto, a economia hoje é imprevisível e as quantidades e qualidades dos produtos são diferentes dependendo do mercado aos quais ela atende. Ou seja, no atual estágio de mercado global, um modelo de empresa vertical é considerado difícil de ser controlado.

O mercado global exigiu das empresas um sistema de produção flexível que segundo Piore e Sabel (1984), foi baseado no sistema utilizado no norte da Itália onde há uma adaptação da produção baseada nas transformações, chegando a um tipo de produção personalizada.

Sistemas flexíveis de produção em grande volume, geralmente ligados a uma situação de demanda crescente de determinado produto, coordenam grande volume de produção, permitindo economias de escala e sistemas de produção personalizada reprogramável, captando economias de escopo. As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo). (CASTELLS, 2006. p. 212).

Neste processo de transformação produtiva, as montadoras de automóveis japonesas aparecem como destaque, onde os engenheiros japoneses, em especial os da *Toyota*, aperfeiçoaram a linha de produção e o gerenciamento de estoques, tornando a linha de montagem mais flexível. A grande mudança veio do relacionamento empresa-fornecedor, criando um sistema conhecido como *kan-ban*⁵ (ou *just-in-time*), onde o estoque de peças foi reduzido e o fornecedor entrega a empresa somente o necessário para poucos dias de produção, com isso, as montadoras puderam reduzir o tamanho das fábricas e organizar um modo de produção mais enxuto, com os fornecedores entregando as peças especialmente fabricadas para cada linha de montagem. (CASTELLS, 2006).

Há um benefício mútuo entre empresa-fornecedor. A grande empresa consegue cortar custos e melhorar a qualidade dos produtos e o fornecedor tem uma demanda constante.

A *Toyota*, por exemplo, tem uma rede de três camadas de fornecedores, que é constituída por centenas de empresas dos mais variados tamanhos. Esses fornecedores são controlados e influenciados diretamente pela *Toyota* ou pelas *keiretsu*. Este modelo é uma representação da transformação de uma empresa verticalmente integrada em uma rede de empresas horizontalizadas. (CASTELLS, 2006).

Para que este modelo funcione é preciso que toda a rede esteja unida e sem grandes rupturas, baseando-se no sistema dos “cinco zeros”, composto por: nível zero de defeitos nas peças; dano zero nas máquinas; estoque zero; demora zero; burocracia zero. (CASTELLS, 2006).

A formação de redes de empresas baseadas no sistema implantado primariamente na *Toyota* e que por esta razão leva o nome de *Toyotismo* é mais baseada nas relações de confiança, entre empresa e fornecedores e também

⁵ O sistema Kan Ban foi inventado pelo ex-sindicalista japonês Ono Taiichi em 1948 e aos poucos foi sendo introduzido nas empresas automobilísticas japonesas. Ono Taiichi se tornou um dos mais importantes diretores da Toyota. Este processo é um dos fatores chaves na ascensão do “Toyotismo”. (LIKER, 2005)

entre os trabalhadores e os chefes. Por ser um processo focado em flexibilizar o processo e não o produto.

O “toyotismo” é um sistema de gerenciamento mais destinado a reduzir incertezas que a estimular a adaptabilidade. [...] Dessa forma, alguns analistas sugeriram que esse método poderia ser considerado uma extensão do fordismo, mantendo os mesmos princípios de produção em massa, mas organizando o processo produtivo com base na iniciativa humana e na capacidade de *feedback* para eliminar desperdícios. (CASTELLS, 2006, pg. 216).

Segundo Dyer & Hatch (2004), que aprofundaram a pesquisa em relação ao tipo de rede utilizada pela *Toyota*, verificando principalmente as fábricas da empresa nos Estados Unidos, constataram que há uma “rede de aprendizado” entre a montadora e os fornecedores.

Tanto no Japão como em outras fábricas pelo mundo, a *Toyota* trabalha junto com seus fornecedores, utilizando mais de 70% das peças adquiridas sempre dos mesmos fornecedores e com isso a empresa mantém uma relação de troca de conhecimentos. Utilizando três processos interorganizacionais – associação de fornecedores, grupos de consultoria e equipes de aprendizado – a *Toyota* facilita a transferência de conhecimento dentro da sua rede de fornecedores. (DYER & HATCH, 2004).

A associação de fornecedores compartilha as informações gerais, inclusive as políticas da *Toyota* e as melhores práticas de ampla aplicação. Os grupos de consultoria são formados por especialistas da *Toyota* que dão assistência específica e intensiva dentro das fábricas dos fornecedores. As equipes de aprendizado são formadas por engenheiros da montadora e de seus fornecedores, onde há uma troca de *know-how* e desenvolvimento de novas tecnologias e práticas de gestão. (DYER & HATCH, 2004).

Utilizando dessa prática desde 1965 no Japão e desde 1989 nos Estados Unidos, o crescimento de produtividade da *Toyota* no período de 1965/1992 aumentou em cerca de 700%, enquanto a das montadoras americanas subiu somente 250%. Outras empresas como a *Boeing* e a *Harley-Davidson* instituíram o modelo da *Toyota* em suas fábricas. (DYER & HATCH, 2003, p.

167).

Segundo Leon (1998) as empresas se organizam em redes principalmente para diminuir riscos e incertezas, organizando atividades econômicas a partir da cooperação e coordenação entre empresas. As pequenas e médias empresas geralmente formam um *cluster*, que são redes flexíveis e que favorecem o *supply chain management*⁶, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Para Ribault (1995) as redes de empresas não necessariamente têm um vínculo financeiro entre si, as empresas se complementam nos planos técnicos (processos produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade. Outro meio de usufruir da rede é a criação de um centro básico de compras, comum a todas as empresas da rede.

De acordo com Castells (2006) um caso clássico de agrupamento de pequenas e médias empresas (PMEs) aparece em Hong Kong, entre o final da década de 1950 e o início da década de 1980. Mais de 85% das exportações de produtos manufaturados eram fabricados por empresas familiares. Pequenos negócios domésticos, aproveitando das vantagens de operar em rede conseguiam competir no mercado global. Taiwan seguia o exemplo de Hong Kong nesta mesma época.

Nos anos seguintes a 1980, as PMEs de Hong Kong começaram a se unir e muitas delas foram incorporadas ou fizeram parcerias com grandes empresas européias e americanas, principalmente as grandes lojas de varejo.

As vantagens de optar pela rede não ficam somente no campo de distribuição e compra de insumos produtivos. Também é relevante o fato de que em rede, há uma especialização seletiva dentro dos componentes da rede, facilitando o desenvolvimento da produção. Discute-se aqui, o aparecimento da

⁶ *Supply chain management* (SCM) é o processo que visa a ser o mais eficiente possível envolvendo planejamento, implementação e controle da cadeia de suprimentos. SCM se estende a todo o movimento de estoque de matérias-primas, insumos na linha de produção, e produto acabado do ponto-de-origem até o ponto-de-consumo. (HSM Management, 2008)

“Cadeia de Valor”, de Porter⁷. (RIBAULT, 1995).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) uma das funções mais importantes do funcionamento de redes das PMEs é a geração de empregos, uma vez que as grandes empresas estão enfrentando dificuldades para manter o mesmo nível de emprego que tinham em décadas passadas (em porcentagem de empregos). Também permite que em alguns locais, as PMEs contribuem com avanços tecnológicos importantes, devido a sua alta especialização.

No Vale do Silício, onde fica localizado um cluster de empresas de alta tecnologia, é de onde saem os mais modernos microchips, softwares, etc.

Próximo ao Vale do Silício, na cidade de San Jose, Califórnia, fica a empresa que melhor exemplifica o modelo de rede de empresas, melhor ainda falando sobre o “modelo global de empresas em rede”, essa empresa, a *Cisco Systems*⁸ é a líder mundial no fornecimento de equipamentos para conexão de comunicações, os chamados roteadores, comutadores e *backbones*. Esses equipamentos são fundamentais para as empresas que desejam operar em rede, pois facilitam a comunicação *peer to peer*, ou P2P, que liga um ponto da rede ao outro, capazes de trocar informações simultaneamente. (CASTELLS, 2006).

Utilizando dos próprios equipamentos, a *Cisco* pôde então organizar o modo como se relacionava com os clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, automatizando todo o processo, ou seja, dando vida a expressão “*on-line*”. O processo de automatização foi tanto, que das 35 fábricas que produzem equipamentos *Cisco Systems*, apenas duas são de propriedade da empresa, onde ficam localizados os centros de pesquisa e desenvolvimento. A parte da produção, é concentrada em empresas terceirizadas, localizadas

⁷ A Cadeia de Valor é um modelo desenvolvido por Michael E. Porter e que representa o conjunto das atividades desenvolvidas por uma empresa e que vão desde a investigação e desenvolvimento ao serviço pós venda, constituindo um instrumento essencial para analisar a vantagem competitiva de uma empresa e para ajudar a encontrar formas de a intensificar. (PORTER, 1989).

⁸ Em 1999, a *Cisco Systems* forneceu 90% dos equipamentos utilizados para conexões com a Internet, a rede mundial de computadores. Incluindo nesse cálculo, desde equipamentos empresariais até equipamentos para o usuário doméstico. (CASTELLS, 2006).

principalmente na China. (ibid. 2006).

Com esse sistema inovador, a *Cisco* foi além e criou o chamado “suporte *on-line*”, onde os engenheiros da empresa atendem os clientes através de programas de mensagens instantâneas via internet. O cliente efetua uma compra e automaticamente, toda a rede de produção e comercialização é acionada. A ordem do pedido chega a manufatura, esta fica encarregada de concluir o processo de fabricação. Com o produto pronto, um processo automatizado informa ao parceiro de logística o local e o equipamento que deverá ser enviado. Efetuado o transporte, em poucos dias o cliente recebe o produto em mãos e o pagamento é feito por meio eletrônico, através de um sistema interbancário que utiliza equipamentos da própria *Cisco*. (CISCO, 2008. www.cisco.com).

Assim como a *Cisco*, grande parte das gigantes do setor de tecnologia da informação, como *Microsoft*, *Lucent*, *IBM*, *Intel*, *EDS*, *DELL*, entre outras, passaram a utilizar o mesmo modelo de comercialização e produção da *Cisco*. Em 15 anos, a *Cisco* aumentou seu valor de mercado de US\$ 2mi, para impressionantes US\$220 bilhões (CASTELSS, 2006).

3.1.1 Tipologia das redes

Um dos trabalhos sobre redes de empresas foi o realizado por Grandori & Soda (1995), onde uma nova tipologia foi proposta, conhecida como as Redes Interempresariais. Organizadas segundo seu grau de formalidade, centralidade e mecanismos cooperativos, as redes podem se apresentar como: (i) Sociais ; (ii) Burocráticas e (iii) Proprietárias, subdivididas cada uma em simétricas e assimétricas.

As Redes Sociais são caracterizadas pela não existência de um contrato formal. Não havendo uma força dominante dentro da rede, ou seja, se todos os participantes tiverem o mesmo nível de influência, esta rede é considerada uma Rede Social Simétrica. Este tipo ocorre com mais frequência em distritos industriais de alta tecnologia, onde é comum a troca de informações entre as

empresas e não há um meio burocrático de avaliar as contribuições e desempenho das empresas dentro da rede. (GRANDORI & SODA, 1995).

As Redes Sociais Assimétricas apresentam um controlador central, aparecendo alguns tipos de contratos entre as empresas, entretanto, estes contratos são mais relacionados as especificidades dos produtos ou serviços negociados, e não a organização do relacionamento entre as empresas. (GRANDORI & SODA, 1995).

A Rede Burocrática por outro lado, apresenta contratos tanto de especificações dos produtos e serviços quanto a contratos que regulam o relacionamento entre as empresas. As associações comerciais são o melhor exemplo de redes burocráticas simétricas, pois tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento de acordos formais entre empresas do mesmo setor, sem que prevaleçam interesses particulares. (GRANDORI & SODA, 1995).

Franquias, licenciamentos e redes de agências são os casos mais conhecidos de Redes Burocráticas Assimétricas, pois têm um controlador central envolvido e diversos tipos de contratos que estabelecem as relações entre eles.

Uma Rede Proprietária tem como principal característica a formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas. As Redes Proprietárias Simétricas, normalmente recebem o nome de *joint-ventures*⁹, frequentemente relacionadas sobre atividades que regulem o intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento entre as empresas. (GRANDORI & SODA, 1995).

Associações do tipo *capital venture* são normalmente relacionadas ao tipo de rede proprietária simétrica. Caracterizam-se em ter de um lado o investidor, dono do capital e do outro a empresa, ou grupo de empresas. Amplamente utilizado por empresas de grande porte que investem grandes volumes de dinheiro em pesquisa & desenvolvimento. (GRANDORI & SODA, 1995).

⁹ *Joint venture* ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término. Um modelo típico de joint venture seria a transação entre o proprietário de um terreno de excelente localização e uma empresa de construção civil, interessada em levantar um prédio sobre o local. (GRANDORI & SODA, 1995).

Para Casarotto Filho (1999), as pequenas empresas só têm chance de sobreviver se utilizarem do sistema de subcontratações, parcerias e terceirizações para empresas de maior porte, organizando entre as pequenas empresas uma rede de relacionamento e compatibilidade de ações para que uma ajude a outra. Este processo o autor chama de *top-down*.

Outra forma de organização é a *rede flexível*, onde um grupo de PMEs se organiza de tal forma que juntas parecem funcionar como uma grande empresa. Cada membro da rede é responsável por uma parte do processo produtivo e também da distribuição e comercialização. Deste modo, a busca constante por melhorias dentro de cada empresa da rede faz com que todas trabalhem em conjunto para desenvolver processos e práticas mais eficientes e produtivas. (CASAROTTO FILHO, 1999).

Segundo Hofmann (2007) o primeiro dos indicadores das redes de empresas é a direcionalidade. Essa característica descreve o comando das relações entre as partes e realça que há dois tipos predominantes: as redes verticais e as redes horizontais. As redes verticais são aquelas em que cada processo é realizado por empresas especializadas, e não concorrentes, e que não atuam no mesmo mercado. Essas empresas adotam a estratégia de especialização, determinando sua competência essencial, terceirizando aqueles processos que não agregam valor para seu produto ou serviço. Isso permite às empresas a aquisição dos benefícios da especialização, que são o foco no negócio, ao mesmo tempo em que adquirem flexibilidade por não estarem presas a atividades não essenciais.

Esse é o caso da indústria de automóvel. Em seu estudo sobre a *Toyota*, Dyer & Hatch (2004) mostraram que as empresas formam redes com fornecedores capazes de gerar suprimentos de forma rápida, com altos graus de avanço tecnológico. O propósito desse tipo de rede é o de se alcançar à eficiência coletiva nos processos.

Ainda sobre a indústria de automóvel, há o caso estudado por Oinch & Russell (1996), no qual ficou demonstrado que em redes especializadas os ganhos podem ocorrer igualmente da agilidade de resposta das partes. Os

autores estudaram uma rede verticalizada da indústria de carros de competição esportiva, onde os avanços tecnológicos não podem ser ocultados por um período de tempo muito longo. Assim, a velocidade de imitação e assimilação da tecnologia gerada pelos concorrentes é um ponto de relevância para a manutenção das empresas.

Para Dyer & Hatch (2004), um alto executivo da *Toyota* afirmou “Não estamos preocupados se nosso conhecimento vazará para as concorrentes. Parte dele certamente vazará. Mas, quando isso acontecer, já estaremos em outra situação. Somos um alvo móvel”. De fato, a capacidade de aprendizado eficaz da *Toyota*, possibilitada pela rede de compartilhamento do conhecimento, pode vir a se tornar sua única vantagem competitiva verdadeiramente sustentável.

Para Hofmann (2007) as redes horizontais são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados. Nesse caso, o objetivo da rede deve sempre estar dirigido aos ganhos que se podem obter pela união entre as partes.

A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis. (CASTELLS, 2006, p. 221).

De acordo com CASTELLS (2006), para operar na nova economia global, onde os concorrentes usam novas tecnologias, reduzem custos e alcançam escalas, as grandes empresas tiveram que tornarem-se mais eficientes do que econômicas. Ao se formarem as redes horizontais, essas empresas adquiriram maior flexibilidade, mas para obter todo o ganho conjunto da rede, dentro das próprias empresas teria que se tornar uma rede e dinamizar cada componente de sua estrutura interna.

Em termos de localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são aquelas que se relacionam e trocam bens e

serviços através de processo avançado de logística, que permite superar as distâncias. Tipicamente são redes verticais, com foco na produção de bens e serviços.

No trabalho de Dyer & Hatch (2004), a indústria automobilística estudada em dois países distintos pode ser classificada como rede dispersa geograficamente. Também as franquias podem ser classificadas dessa maneira, visto que a dispersão passa a ser um escopo da rede, elas se estabelecem com o propósito de ampliar a presença de mercado. As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais.

Segundo Gomes-Casseres (1994), as redes podem estar constituídas por vários tipos de alianças, que vão desde as mais formais, como *joint venture*, até as mais simples, como a colaboração informal. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas, de base contratual, ou ser informais, de base não contratual. Esses distintos tipos de configuração são formatados pelo escopo que a rede pode ter. Isso significa que não há um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações podem levar a diferentes acordos e interações das empresas.

Como exemplo, pode-se citar que, em contexto de aglomeração territorial, as pesquisas desses autores têm encontrado mais comumente a constituição de redes horizontais e de base não contratual. Ainda, quando a motivação para a formação da rede seja a ampliação da cobertura de mercado, comumente podem-se encontrar redes verticalizadas, de base contratual, como as franquias. (GOMES-CASSERES, 1994).

As redes de base contratual são estabelecidas com o fim de se prevenir o aparecimento de comportamentos oportunistas. Como esses comportamentos oportunistas podem lesar uma das partes, geram-se custos nas transações, através do estabelecimento de contratos; ao mesmo tempo esses contratos vão servir para que a empresa possa ter mais garantias acerca do comportamento de sua contraparte. (GOMES-CASSERES, 1994).

3.1.2 As redes japonesas

No Japão, os grupos empresariais são organizados em redes de empresas que são donas umas das outras (*kabushiki mochiai*). Dentro das redes japonesas temos os sistemas horizontais (*kigyo shudan*), formadas basicamente após o desmembramento das *zaibatsu* (redes de conglomerados gigantescos que lideravam a industrialização e o comércio japonês antes da Segunda Guerra Mundial, exemplos são a *Mitsubishi*, *Mitsui* e *Sumitomo*), após a Guerra, as redes formaram-se ao redor dos grandes bancos: *Fuyo*, *Dao-Ichi Kangin* e *Sanwa*. As redes têm seu próprio financiamento e competem em todos os setores principais da atividade. (CASTELLS, 2006).

Outra forma de organização japonesa são as redes verticais (*keiretsu*), que tem como ponto central uma *kaisha*, ou grande empresa industrial especializada, como exemplo temos a *Toyota*, *Nissan*, *Hitachi*, *Matsushita*, *Toshiba*, *Banco Tokai*, etc. (CASTELLS, 2006).

Basicamente, estes grupos japoneses controlam o pilar central da economia japonesa e são interdependentes, mesmo sendo concorrentes eles de certa forma dependem entre si, muitas das empresas são líderes em tecnologia e praticamente únicas fornecedoras tanto de equipamentos quanto de mão-de-obra altamente especializada. Desse modo a penetração de uma empresa estrangeira no mercado japonês é extremamente dificultada. (CASTELLS, 2006).

Essas empresas usam de um componente extremamente importante, as empresas de *trading* (*sogo sosha*), que funcionam como intermediárias entre consumidores e fornecedores e regulam os insumos de produção, alocando recursos para cada membro da rede, da forma que seja mais conveniente e necessário. (CASTELLS, 2006).

Para os trabalhadores, essas empresas oferecem empregos vitalícios e premiações por tempo de serviço, os trabalhadores são conhecidos por seu

espírito de trabalho em grupo e autonomia no desempenho das tarefas. É comum ver os gerentes no chão da fábrica e não em salas fechadas (caso comum nas empresas americanas) e por isso a interação entre operários e chefes é direta e ambos lutam para melhorias nas condições de trabalho. (CASTELLS, 2006).

Nas empresas mais periféricas da rede, a história é outra, os operários são considerados dispensáveis e substituíveis e em sua maioria são trabalhadores de meio-período, estagiários, mulheres e jovens com pouca instrução (além de muitos imigrantes). Nesse ponto a cultura histórica japonesa é presente, pois o Japão desce de estruturas patriarcais e sociedade dualizada pelo sexo do indivíduo, mantendo os homens no poder enquanto as mulheres são subservientes. (CASTELLS, 2006).

3.1.3 As redes sul-coreanas

Na Coreia do Sul, temos a *chaebol*, modelo coreano das *zaibatsu* japonesas, mas com nível de centralização maior e mais hierarquizadas, além de possuírem financiamento dos bancos e holdings do governo coreano. Na questão da administração dessas *chaebol*, a família fundadora mantém um controle rígido sobre a contratação para os cargos mais altos, geralmente indicando parentes e amigos íntimos para os cargos. Para se ter uma idéia da importância das *chaebol* no PIB coreano, as quatro maiores (*Hyundai, Samsung, LG e Daewoo*) respondem por cerca de 45% do PIB em 1985 e hoje em dia estão entre os maiores conglomerados de empresas do mundo. A relação da cultura coreana na forma de administração de uma *chaebol* está presente quando observamos a forma “militarizada” como um operário coreano é tratado e se sente dentro da empresa, diferente do Japão onde o operário está comprometido com o desempenho e desenvolvimento de toda a empresa, dando idéias e participando, na Coreia o empregado é mais do estilo soldado, esperando as ordens da gerência e praticamente sem iniciativa. As mulheres são mais prejudicadas na Coreia, pois o patriarcalismo na sociedade coreana é mais intenso do que no Japão e para os homens é difícil deixar a mulher

trabalhar fora, ela deve ficar em casa e cuidar do lar e da educação dos filhos. Nas *chaebol*, os trabalhadores não tem a segurança de emprego vitalício (como nas *keiretsu*) e também não tem as mesmas condições do trabalho. Os sindicatos eram controlados pelo governo até os anos 80 e após o processo de crescente democracia pela qual a Coréia passou nos últimos anos, os sindicatos tornaram-se independentes do Governo e começam a demonstrar mais força nas questões sindicais. (CASTELLS, 2006).

Dominadas pelas famílias e a relação familiar é mais importante do que a própria empresa (diferente das *chaebol* coreanas onde as brigas familiares dentro de uma *chaebol* são decididas pelo Governo, que geralmente opta por decidir em favor do que é melhor para a *chaebol*) nas empresas chinesas, se a empresa vai bem, a família dominante também progride e os lucros acumulados devem ser distribuídos igualmente entre os familiares, para que estes possam iniciar novos negócios. Também possuem a estrutura patriarcal e quando o patrono morre, seus filhos homens dividem a herança igualmente e cada um começa um novo negócio. Portanto, é comum ver uma rede de empresas ser de uma mesma família, trazendo benefícios mútuos entre elas. Nos últimos anos a China passou a ser centro de investimentos das empresas multinacionais. (CASTELLS, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As multinacionais que desde o século XVI já começavam a aparecer e com o passar dos anos foram se tornando cada vez mais sofisticadas, avançando junto às novas descobertas tecnológicas. O grande momento da virada das multinacionais aconteceu, obviamente, nos Estados Unidos da América, quando tornaram as empresas como pessoas, as conhecidas Pessoas Jurídicas.

Assim, apoiadas por uma base jurídica e muitas vezes financiadas com verbas do governo, as corporações foram crescendo, e junto a elas, vieram os grandes bancos. Em países como Alemanha, Japão e Coréia do Sul, foram as instituições financeiras que fomentaram o início das empresas que hoje são consideradas grandes.

Para os governos as multinacionais eram usadas como instrumentos de políticas públicas, pois à estas eram repassadas as obras de infra-estrutura e posteriormente, serviços estatais como telecomunicações, fornecimento de energia e saneamento foram repassados as empresas nos processos de privatização. Alguns países passaram para o controle privado muitos de seus ativos, como mineradoras, petrolíferas, agrárias e etc. Seguindo sempre a cartilha do neoliberalismo econômico.

O que dá a uma empresa o rótulo de multinacional hoje em dia, é sua capacidade de operar em diversos países, com grande eficiência e competitividade. Antigamente, era dado o nome de multinacional àquela empresa grande, com milhares de empregados, onde os salários eram mais altos e as oportunidades de subir na carreira profissional eram maiores. Hoje em dia, temos multinacionais que funcionam com apenas poucos empregados, mas que operam em quase todos os países. O avanço da ciência das comunicações e da logística integrada permite que de qualquer canto do mundo com acesso a rede mundial de computadores, seja possível controlar as decisões de grandes, médias e pequenas empresas.

No centro de comando das empresas, a figura do presidente, aquele a quem cabia todas as decisões importantes e direções que a companhia deveria seguir, está cada vez mais sendo trocada por um conselho de acionistas, pelos *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Production Officer* (CPO) e tantos outros *Chiefs* que uma empresa necessitar. O avanço dos fundos de investimento, modalidade criada pelos grandes bancos internacionais, retiraram dos presidentes das empresas a totalidade das decisões. Os presidentes ainda existem, mas utilizando uma metáfora, estão cada vez mais parecidos com a Rainha da Inglaterra, apenas uma figura que apresenta a empresa para o mundo, neste caso, para o mercado.

Ainda restam algumas poucas empresas multinacionais de controle familiar. A maioria delas abriu seu capital há muitos anos, como forma de financiamento e captação de recursos para fomentar seu crescimento. O avanço das Bolsas de Valores também foi fundamental para o sucesso da globalização. Permitindo uma grande mobilidade de moeda e fluxo corrente.

E para continuarem crescendo e aumentando os lucros, as multinacionais compram umas as outras, se fundem. Segundo dados da revista *Forbes*, da lista das 500 maiores empresas do mundo em 1980, apenas pouco mais de 130 delas aparecem no ranking de 2000. Algumas fecharam as portas, outras diminuíram de tamanho, mas a maioria, ou foi comprada por uma outra empresa, ou se fundiu. Também surgiram muitas novas empresas com crescimento fantástico e geralmente, essas novas companhias em sua caminhada para o crescimento adquiriram as velhas empresas.

Existem muitos críticos ao sistema capitalista e como as multinacionais são o centro do capitalismo, recai sobre elas o papel de grandes vilãs do desenvolvimento de um sistema econômico mais humanitário. Mesmo com essa onda de sustentabilidade, governança corporativa e etc. Por um lado, algumas das grandes empresas estão tentando se tornar mais "humanas", mas por outro, ainda existe um grande grupo de poderosas empresas que não vê vantagem nenhuma em mudar sua forma de atuar. Conseqüência disto, surgem diversos documentários e filmes que fazem duras críticas ao sistema capitalista e mais

diretamente ainda a algumas multinacionais. Por vezes, essas tão criticadas empresas sofrem boicote por parte dos consumidores e logo beiram o prejuízo, tanto para sua marca quanto em seu faturamento. Nesse ponto, criam campanhas e desenvolvem projetos para melhorar a imagem perante o público. A mais famosa rede de fast-food do mundo é alvo constante desses ataques e por isso é uma das empresas que mais investe em propaganda no mundo.

Atualmente as multinacionais são um caso de sucesso, mas fica a dúvida de qual será o futuro dessas empresas. No passado, muitas das grandes corporações que eram tidas como altamente lucrativas, em pouco tempo foram pulverizadas e sumiram. A aposta hoje em dia, é na consolidação da marca. Grandes grupos mundiais, como fábricas de refrigerantes e de materiais esportivos mantêm apenas a sua marca e seu logotipo, toda a produção é feita por terceirizadas. Com isso, se livraram do peso de manter uma estrutura produtiva e de desenvolver maquinário e técnicas avançadas de produção, o que elevaria o custo do produto para se dedicarem exclusivamente ao marketing e desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias, quase sempre em parceria com centros de pesquisa e universidades de ponta.

Outros especialistas apontam que o futuro das multinacionais está em buscar uma nova forma de organização dentro e fora da empresa. Surge então o conceito de redes de empresas. Se tomarmos como base as montadoras de automóveis japonesas, esse processo iniciou-se nos anos 60, dentro do Japão. Após a chamada invasão de automóveis nipônicos no mercado automobilístico dos Estados Unidos, quando as grandes montadoras americanas, pela primeira vez em sua já centenária história, conheceram a queda de faturamento e prejuízo, é que ficou realmente conhecido o sistema de rede de empresas.

As montadoras japonesas, em especial a Toyota, que hoje é considerada a melhor empresa do planeta, mostraram aos seus concorrentes e a outros tipos de empresas como era possível organizar toda a cadeia produtiva de forma extremamente eficiente e com o mais baixo custo de produção. Os nomes dessas técnicas organizacionais são muitos, *Kanban*, *Kaizen*, *Just-in-time*, *Lean*, *Six-Sigma*, enfim, uma série de tipos de redes foi criada, atendendo as

necessidades específicas das empresas.

O esquema de uma rede é basicamente simples. No centro, uma grande empresa multinacional, no primeiro nível da rede, os principais fornecedores, podendo ou não ser empresas também multinacionais, que fornece as principais peças para a produção, tão específicas que geralmente são fornecidas a apenas uma empresa. Esses fornecedores de primeiro nível participam do desenvolvimento de novos produtos da empresa principal da rede. No segundo nível, os fornecedores secundários e assim por diante, até que no último nível, estejam empresas que não são consideradas fundamentais no processo produtivo, podendo facilmente ser substituída por outras.

Por fim, as multinacionais sempre conseguem inovar e desenvolver métodos, processos e capacidades gerenciais que mantém essas empresas em constante crescimento, mesmo em períodos de crise e recessão. As corporações estão, portanto, inventando constantemente o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAL, M. **Modelo Teórico e Operacional de Análise dos Determinantes de Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina**. Florianópolis: UFSC, 2005.

ANTUNES, L.; A China Vai Exportar Inflação? **Revista Exame**. São Paulo.

ARANTES, M. **Fusões e Aquisições no setor bancário**. Lisboa: Minho, 2007.

BARTOLOMEU, D. **A Mundialização da Economia**. Disponível em: <http://members.tripod.com.br/bartolomeu/htm/a_mundializ.htm>. Acesso em: 18 fev. 2008.

CASAROTTO FILHO, N.E. & PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

DA SILVA, M. **Alianças e Redes Organizacionais**. Dissertação (Mestrado). PUC, São Paulo, 1994.

DREIFUSS, R. A.; **Transformações: Matrizes Para o Século XXI**. Petrópolis: Vozes, 2004.

DRUCKER, P. F.; **Managing in a Time of Great Change**. Los Angeles: New Millenium Entertainment, 1995.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. **A Toyota e as Redes de Aprendizado**. HSM Management & MIT Sloan Management Review. 2004.

EXAME; **Oi Anuncia Compra da Brasil Telecom Por 5,8 Bilhões**. São Paulo, 2008.

GOMES-CASSERES, B.; **Group vs. Group: How Alliances Network Compete**. Harvard Business Review, 72(4), 62-74.

GRANDORI, A. & SODA, G. **Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms**. Organization Studies, 16/2, 1995.

HIRST, P. Q; THOMPSON, G. **Globalization in question: the international economy and the possibilities of governance**. Cambridge, Mass.: Polity Press, 1996. 227p

HOFFMANN, V. E.; **Redes de Empresas**. [S. l. ; S. n.] 2007.

HOWELLS, J. **The Internationalization of R & D and the Development of Global Research Networks**, Newcastle: Regional Studies, 1990.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **Report on the Survey of Implementation of Methodological Standards for Direct Investment**. Statistic Department. DAFPE. 2007.

KLEIN, N. **Sem Logo: A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido**, São Paulo: Record, 2000.

KLOECKNER, G. **Fusão e Aquisição: Motivos e Evidências Empíricas**. Revista de Administração de Empresas, SP, 1995.

KUCINSKI, B. **O Que São Multinacionais**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LEON, M.E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

LIKER, J. K. **O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MALTHUS, T. R.; RICARDO, D.; **Princípios de Economia Política e Considerações Sobre Sua Aplicação Prática** ; ensaio sobre a população. São Paulo: Victor Civita, 1983. 387p. (Os economistas).

MATOS, P. V.; RODRIGUES, V. **Fusões e Aquisições: Motivações, Efeitos e Política**, Principia: Cascais. (2000),

MICHAELIS, **Dicionário Prático da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2007.

MICHALET, C. A.; **O Capitalismo Mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984. 260p. (O mundo, hoje; 44)

OINCH, S.; RUSSELL, S.; **In Pole Position? Untraded Interdependencies, New Industrial Spaces as the British Motor Sport Industry.** *Area*, 28(1), 25-36.

PENROSE, E. **A Economia da Diversificação.** Revista de Administração de Empresas, SP, 1979.

PIORE, M & SABEL, C. **The second Industrial Divide: Possibilities for prosperity.** New York, Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

PORTER, M. **Clusters e Competitividade.** HSM Management, p.100-110, Jul/Ago, 1999.

PRIETO, Cr.; **Radiografia das Multinacionais.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação.** Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequena Empresa e unanimidade nacional.** S-1 Editora Sebrae, 1996.

SOARES FILHO, J. G.; **Novo Código Civil.** São Paulo: DP&A, 2005.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Transnational Corporations.** Isar. Update Newsletter no. 10, 2007.

VEGRO, C. L; SATO, S. **Fusões e Aquisições no Setor de Produtos Alimentares.** Informações Econômicas, SP, 1995.