

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FIM DE CURSO

ANÁLISE DOS SETORES DE AUTOPEÇAS E ELETROELETRÔNICOS: IMPACTO  
DO MOVIMENTO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES ENTRE 1994 E 1999.

Ana Paula Rocha

Nº de matr.: 9324339-1

Orientador: Rogério Werneck

Dezembro de 1999

Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda, exceto quando autorizado pelo professor

<b>Índice:</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO I: O Setor de Autopeças	7
Panorama do Setor	7
Política das Montadoras	13
Histórico e Evolução do Setor	16
Fusões e Aquisições	26
Estudo de Casos	30
Metal Leve	30
Freios Varga	34
Conclusões e Perspectivas	35
CAPÍTULO II: O Setor de Eletroeletrônicos	38
Panorama do Setor	38
Linha Branca	42
Eletrônicos de Consumo	45
Zona Franca de Manaus	46
Histórico e Evolução do Setor	47
Fusões e Aquisições	52
Estudo de Casos	56
BS Continental	56
Brasmotor	58
Arno	59
Conclusões e Perspectivas	60
CAPÍTULO III: Paralelo entre o Setor de Autopeças e Eletroeletrônico	65
BIBLIOGRAFIA	68

## **INTRODUÇÃO: Impactos da Abertura Econômica sobre a Indústria Brasileira**

No início da década de 90 a entrada de investimentos diretos de estrangeiros no país se intensificou, em vista das oportunidades verificadas no país após a abertura comercial. Parte desse ingresso se deu sob a forma de transações de fusões e aquisições, além de associações com grupos locais, de modo a se beneficiar do conhecimento e experiência locais já acumulados.

Esse processo não é exclusivo do caso brasileiro, tendo a maior parte dos países desenvolvidos passado por algo parecido nos anos 80. Na América Latina, parte das operações se refere a programas de privatização ocorridos no período. As transações representam um canal de reestruturação dos setores e crescimento de grandes corporações com maior penetração em seus mercados, dada a capacidade de se beneficiar de ganhos de escala em função do tamanho de suas estruturas produtivas. O que se verifica é uma concentração do setor produtivo em termos de participantes, seguindo lógicas de mercado e tendências tecnológicas.

O *boom* de investimentos na década de 90 tende a ser bastante distinto daqueles ocorridos ao longo da história de industrialização brasileira . Enquanto na primeira metade da década de 90 a média de investimentos estrangeiros diretos era de aproximadamente US\$ 1 bilhão por ano, em 1998 o montante atingido foi da ordem de US\$ 25,9 bilhões<sup>1</sup>.

Antes da abertura comercial a base desenvolvimentista da indústria no país se dava através de políticas de substituição de importações, que tinham como principal objetivo estabelecer alguma capacidade produtiva no país de agro-exportadora. No período de substituição de importações, o fluxo de investimentos estrangeiros no país era motivado pela necessidade

---

<sup>1</sup> Mesquita, Mauricio; “Estrangeiros em uma economia aberta: Impactos recentes sobre produtividade, concentração e comércio exterior; BNDES; maio de 1999

de serem superadas barreiras impostas contra importação. As empresas que se desafiaram em se estabelecer no país passaram a operar em um ambiente de elevada proteção, em que os preços domésticos eram extremamente mais elevados dos que os praticados no mercado internacional. Essa característica teve forte impacto na forma com que essas empresas passaram a operar no mercado doméstico.

O protecionismo praticado pelo governo fez com que se estabelecessem um grande número de empresas, que operavam em escalas pouco competitivas com altas margens de lucro, acabando por formar estruturas de mercado ineficientes e incapazes de enfrentar o padrão de produção internacional. A ausência de concorrência externa fez por se instituir um elevado grau de integração vertical, impossibilitando que se pudesse beneficiar de ganhos de especialização. Além disso não havia incentivo para que se investisse na atualização das linhas de produção, ou promovessem cortes de custos, contribuindo para o atraso da indústria nacional.

A série de transformações por que passou o regime comercial desde o início desta década acabou por alterar radicalmente esse quadro. A redução da proteção contra as importações fez com que a necessidade de se burlar regulamentações fosse substituída pela busca de vantagens locais na determinação do investimento estrangeiro no Brasil. Atrelado à mudança nos determinantes veio a necessidade de que as firmas estrangeiras instaladas no país mudassem sua forma de operar, sob pena de ter que ceder à pressão feita pela concorrência dos importados.

Fusões, aquisições, reengenharias e concordatas, abertura de capital no grande comércio, bancos em dificuldade- esses temas dominaram as manchetes a partir de 1995. Um governo cada vez mais longe do empresário, marcando o fim do Estado protecionista.

Os riscos desse processo ao mercado nacional são claros: perda de ativo, aumento de poder pessoal de alguns magnatas, elevação de preços, formação de oligopólios e perda para os acionistas de fora. Fusões são provocadas por compradores com excesso de caixa, personalidades em busca de uma esfera de poder pessoal ampliada. Com essas mudanças, centenas de milhares de empregos foram reduzidos em todos os degraus hierárquicos, rompendo com um tipo de aliança entre capital e trabalho.

No Brasil verificou-se não só um aumento substancial do capital estrangeiro investido no país, como também uma intensificação de operações de fusões e aquisições, tendo em uma das pontas algum grupo estrangeiro, principalmente no período entre 1994 e 1997. Isso acontece pelas condições macroeconômicas impostas sobre o novo Plano de Estabilização da economia, possibilitando perspectivas mais corretas quanto a valorização das empresas e seu real potencial. A abertura econômica, já estabelecida desde o início da década, colocou em situação de fragilidade alguns setores devido a sua incapacidade de fazer frente a então livre concorrência externa.

A necessidade de se promover mudanças estruturais no mercado doméstico se tornou mais aparente com a estabilização econômica. Por outro lado, o maior acesso à financiamentos externos e o fomento da demanda interna reprimida durante os tempos de alta inflação detonaram um movimento de consolidação produtiva do mercado. Tamanho era o potencial de consumo do mercado interno, que nem mesmo as altas taxas de juros praticadas frearam a demanda, com grande propensão a importar. Novos mecanismos de crédito surgiram neste novo contexto de estabilização econômica, dando acesso a bens de consumo a um enorme contingente populacional. Mas o efeito da combinação entre aumento da propensão a importar e da demanda se deu de forma diferente entre os diferentes setores da economia.

O costume nacional do empresariado de se crescer por endividamento contando com os cofres públicos chegou a um ponto de não retorno. O modelo de capitalismo nacional chegou ao seu ponto de exaustão. Empresários exemplares na prática de montar esquemas de captação dos cofres públicos entraram em colapso. Modelos societários e familiares antiquados também tiveram que ser revistos. Em um curto espaço de tempo, o capital internacional passou a ser dominante: bancos, autopeças, eletrodomésticos, hotelaria, higiene e limpeza, alimentícios, informática, bens de capital.

Saturados dentro de suas fronteiras nativas, os capitais do Primeiro Mundo voltaram-se com vigor ao Brasil, onde obtêm melhor taxa de retorno e mais rápida conquista de mercado. Atuando em várias regiões do mundo, eles trazem a vantagem do volume, da marca mundial, do conhecimento transcultural e o peso da pesquisa.

Pelo lado do Setor Público se manteve o programa de desestatização e pôs-se fim a limitação da participação estrangeira no mercado brasileiro em áreas onde antes estavam restritas ao Estado, abrindo espaço para o estabelecimento de grupos estrangeiros. As transações de fusão e aquisição foram um meio bastante utilizado para a entrada no mercado brasileiro, seja através de privatizações ou por vias espontâneas.

Os determinantes dos investimentos estrangeiros no país são específicos para os diferentes setores, sendo sempre uma conjugação de adaptações a tendências mundiais, obtenção de associações tecnológicas ou mesmo medidas institucionais locais. O objetivo deste trabalho é traçar um paralelo entre os fatores que promoveram transações de fusões e aquisições nos setores de autopeças e eletroeletrônicos.

## **CAPÍTULO I: SETOR DE AUTOPEÇAS**

### ***i. Panorama do Setor***

A produção do setor de autopeças no Brasil tem basicamente três destinos. O primeiro, e sem qualquer sombra de dúvida mais representativo, é o suprimento as montadoras , que atuam como verdadeiras distribuidoras para o cliente final. Outras formas de distribuição da produção seriam o fornecimento de peças para o mercado de reposição e a produção estritamente voltada para exportação, inserindo- se assim o mercado nacional ao *global sourcing* (fornecimento global).

Estimulado pelo processo de globalização o setor de autopeças no Brasil vem sofrendo uma série de alterações em seu padrão produtivo, sendo fácil constatar essas modificações através do pequeno número de empresas de capital estritamente nacional com um expressivo grau de participação no setor.

Pressionado pela mudanças na indústria automobilística, o setor vem passando por uma série de transformações de modo a atender as exigências desta indústria. A maior parte das alterações seguem uma tendência do que já ocorre no mercado mundial, derivadas da intensificação da concorrência, das políticas de compra das montadoras e seu relacionamento com fornecedores. Acrescente-se no entanto, algumas especificidades do país, quais sejam o processo de abertura econômica a partir de 1990, a retração das vendas nos anos de 1991 e 1992 e a fase de crescimento da demanda pós 1992. A busca de redução de custos das montadoras e a necessidade de alcançar padrões mundiais de preço e qualidade tiveram grande impacto sobre o setor de autopeças.

O processo de reestruturação patrimonial no setor de autopeças, no período de 1994 a 1997, é parte da transformações oriundas da reordenação das estratégias das montadoras de veículos locais para incorporar elementos do modelo de produção enxuta e adotar políticas

de fornecimento global. Por um lado a acentuada redução tarifária para o setor de autopeças, aliada a tendência de apreciação cambial, conduziram a acentuação de estratégias de *outsourcing* pelas montadoras (terceirização). O acirramento da concorrência dos importados pressionou pela redução das margens praticadas sobre custos, o que somou-se à tendência de fragilização financeira das empresas de autopeças locais, ambiente propício para fusões e aquisições. Por outro lado, o aquecimento da demanda por veículos e a concorrência interna entre as montadoras, principalmente no segmento de carros populares, encorajaram o lançamento de novos produtos no mercado. Foram incorporados nas linhas de montagem elementos de modelo de produção enxuta como fornecimento modular e sistema *just in time*, como forte apelo para fusões e aquisições e associações entre empresas.

A estratégia de *outsourcing* do setor foi marcada com a implantação do regime automotivo, anunciado em junho de 1995<sup>2</sup>, que ampliou o diferencial tarifário entre bens finais e insumos da indústria automobilística. O regime automotivo restabeleceu a proteção à produção local e impôs cotas de importação de veículos com redução tarifária. Durante o ano de 1995 a alíquota do imposto de importação de veículos saltou de 32% para 70%, seguida de uma redução para 2% das alíquotas de autopeças, bens de capital e matérias-primas para a indústria automobilística. Esse diferencial tarifário ficou ainda mais acirrado com a implantação do regime, em dezembro do mesmo ano, quando são estabelecidos também índices de nacionalização para empresa filiadas, tratamento diferenciado para novos *players* e um cronograma de retorno à convergência tarifária entre bens finais e insumos.

---

<sup>2</sup> MP nº 1.024, de 13 de junho de 1995 e decreto nº 1.427, de 29 de março de 1995



Para as empresa locais, além da perda de *market share*, constata-se a fragilização dos indicadores de rentabilidade financeira nos anos 90. Dados oficiais do Sindipeças-Sindicato dos produtores de autopeças- mostram que as empresa do setor saem de um ambiente recessivo com queda no faturamento e rentabilidade fortemente negativa entre 1991 e 1992, recuperam-se com a retomada das vendas no período seguinte, e retornam novamente em estrangulamento financeiro em 1995, mesmo tendo havido um crescimento do faturamento real.

Enquanto nos primeiros anos da década a rentabilidade negativa pode ser explicada pela contração da vendas, a partir de 1995 o principal fator é a redução nas margens aplicadas sobre custos, em função da necessidade de uma expansão da capacidade instalada via aumento de investimentos, de maneira a suprir o aumento crescente da demanda.

A adoção de estratégias de *outsourcing* não é peculiar ao mercado brasileiro. A concorrência internacional fez necessária a implementação de políticas de *global sourcing*, assim como desverticalização da produção das montadoras com passagem para um modelo de produção flexível, como formas de reduzir custos. As duas tendências conduzem a um rearranjo no setor de autopeças, até então formado por um grande número de pequenas empresas (receita operacional de até R\$ 30 milhões), ainda que com empresas de médio e grande porte (receita operacional líquida entre R\$ 100 e R\$ 300 milhões) dentre os fornecedores de primeira linha, levando a uma concentração maior de capital favorecendo a internacionalização do setor.

Dados os elementos de reestruturação industrial liderados pelas montadoras- *outsourcing* e produção flexível- o processo de fusões e aquisições e associações entre empresas de autopeças encontrou ambiente ideal. A precária condição financeira da maior parte da

empresas do ramo tornou interessante o apoio entre estas, tendo como motivação central a incorporação de elementos produção flexível.

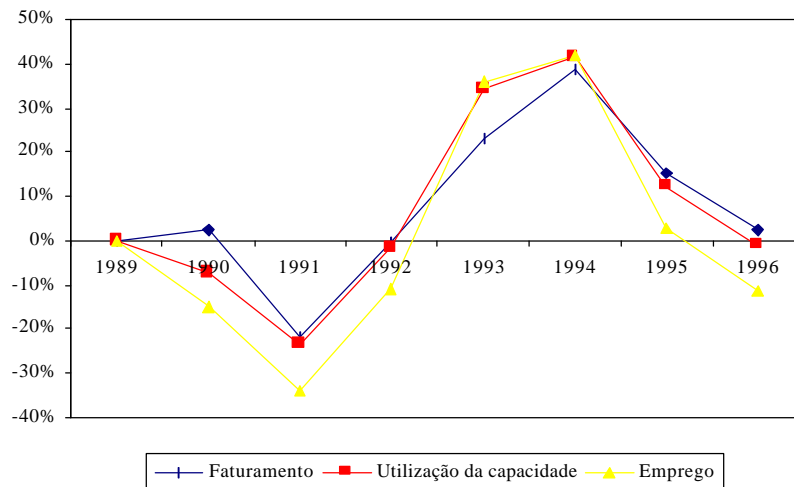
A tendência a concentração no setor de autopeças, que se manifesta no número de fusões e aquisições ocorridas, assim como o abandono do mercado por parte de algumas firmas, verifica-se desde o início da década de 90, marcado por forte contração das vendas. A partir de 1994, entretanto, esse movimento parece se acentuar, passando a contar com expressiva participação de grupos estrangeiros.

Entre 1994 e 1997 observa-se um forte aumento de *market share* de empresas estrangeiras relativamente as empresas nacionais, no universo das maiores empresas do setor. A intensificação da participação de investidores estrangeiros no processo de fusões e aquisições não se restringe a compra de empresas nacionais por grupos estrangeiros, mas também ao estabelecimento de *global players* no mercado nacional. O processo envolve também empresas domésticas de controle estrangeiro na ponta vendedora, assim como pequenas e médias empresas que predominam no setor são na sua maioria de capital nacional.

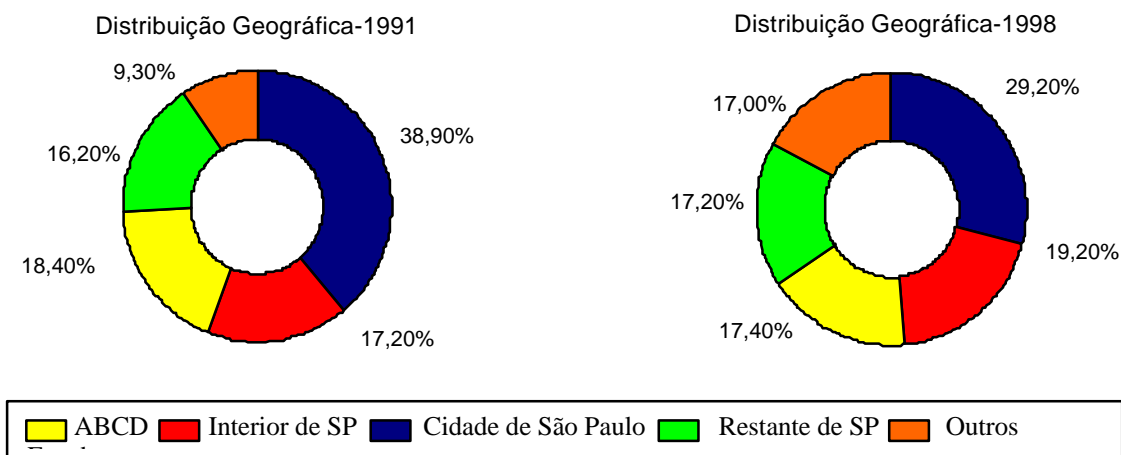
O setor produtor consiste em um segmento industrial com cerca de 1300 empresas, sendo 410 de médio e grande porte (acima de 151 empregados). Aproximadamente 70% deste total são empresas de capital nacional ou majoritário nacional. O faturamento anual do setor era da ordem de US\$ 16.5 bilhões em 1995. Segue tabela com evolução do faturamento do setor:

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Faturamento (US\$ milhões)	10.581	10.816	8.453	8.428	10.376	14.376	16.584	17.000
Utilização da capacidade	82,2%	74,3%	73,1%	72,2%	80,2%	82,7%	80,0%	77,0%
Emprego (mil)	309	285	255	231	235	236	214	192
Rentabilidade do PL médio	-	-	-11%	-7%	-3%	6%	-8%	-

Fonte: Panorama Setorial da gazeta Mercantil; Pereira e Ywata (1998)



Cerca de 90% das empresa localizam-se no estado de São Paulo, o que lhes garante proximidade geográfica em relação as montadoras. Diversos estados vêm oferecendo incentivos a instalação de novas plantas e seus fornecedores.



Quatro aspectos principais fazem diferenciação das empresas no setor de autopeças: tamanho, propriedade de capital, sofisticação tecnológica e estratégia de mercado. Essa diferenciação começou a se acentuar nos anos 70, principalmente como resultado do aumento das exportações das montadoras. Em consequência, o setor segmentou-se em dois grupos distintos, a grosso modo. O primeiro deles é formado por empresas de grande porte, estrangeiras e nacionais, fabricantes de produtos tecnologicamente sofisticados, que

abastecem as montadoras. Em alguns casos, as empresas exportam diretamente para montadoras e mercados de reposição, além de exportarem indiretamente, através de exportação de veículos montados. O fornecimento para mercados mais exigentes forçou-os a aprimorar qualidade dos produtos e métodos de produção e atualizar o *design* de seus produtos, fazendo com que esse grupo atingisse padrões internacionais de qualidade e competitividade de preço. O outro grupo, por sua vez, é representado por um grande número de pequenas e médias empresas, geralmente nacionais, que utilizam tecnologia menos sofisticadas e abastecem o mercado local de reposição. Neste mercado as barreiras tecnológicas e mercadológicas a entrada são menores e a concorrência é baseada principalmente em preço, podendo ser comprometida a qualidade dos produtos.

A maior parte do setor é composto por pequenas e médias empresas. Na classificação por número de empregados, em 1994, 50% das empresas tinham até 250 empregados e 73.5% até 50 empregados. Apenas 12.55% têm acima de 1000 funcionários.

<b>Tamanho</b>	<b>Associadas ao Sindipeças</b>	<b>Outras</b>	<b>Total</b>
Mais de 150 empregados	150	740	890
Entre 150 e 50 empregados	220	60	280
Mais de 500 empregados	130	0	130
Total	500	800	1.300

Com relação ao capital, em 1994, 15.5% eram de capital estrangeiro somadas as de capital majoritário estrangeiro chegavam a 20.35% do total, destacando-se entre essas as maiores exportadoras. Este quadro vem se alterando ano a ano.

A questão da escala em conjunto com a excessiva diversificação requerida continuam sendo os maiores obstáculos enfrentados pelo setor na busca por maior competitividade. A

conquista de maior espaço no mercado externo e o crescimento do mercado interno continuam sendo fundamentais para se atingir ganhos de escala.

## *ii. Políticas das Montadoras*

As políticas das montadoras tanto de compras como de investimentos e lançamento de novos produtos determinam as necessidades e estratégias por parte dos fornecedores de autopeças. As empresas representativas do segmentos, especialmente as que exportam, desenvolveram um forte processo de reestruturação com ênfase na redução de custos e estão investindo em modernos processos de gestão e organização da produção, inserindo-se em uma nova fase de globalização e produção enxuta. Nas pequenas e médias empresas este processo tem sido mais lento, a exceção daquelas que participam de programas de desenvolvimento de fornecedores de montadoras.

A demanda no setor de autopeças é primariamente derivada da demanda das montadoras:

<b>Média da Origem do Faturamento (1987/1996)</b>	
Montadoras	58.6%
Reposição	22.0%
Exportação	14.3%
Outros fabricantes	5.2%

Fonte: Sindipeças 1997

As políticas de compra das montadoras exercem um papel fundamental pois abrangem não só a comparação internacional de preços e qualidade como também os métodos de produção, buscando sincronias de processos e mudanças na entrega de peças para subconjuntos. Com os fornecedores diretos, são estabelecidos contratos de fornecimento por prazos que, em geral, acompanham a vida útil do veículo. As montadoras têm procurado determinar um fornecedor específico para cada tipo de produto.

Em função deste modelo vêm ocorrendo o investimento das empresas de autopeças em implantação de unidades próximas as montadoras no sentido de fazerem parte do grupo de fornecedores e de atenderem mais rapidamente as montadoras. O investimento no setor de autopeças é crescente, pois atingiu US\$ 702 milhões em 1993, US\$ 883 milhões em 1994 e US\$ 1.500 milhões em 1995. A escassez de disponibilidades de recursos para investimento, tanto para modernização quanto para o desenvolvimento tecnológico do produto, juntamente com a falta de condições estruturais para responder de forma rápida as expectativas demandadas pelas montadoras do país e do exterior, tem contribuído decisivamente não só para a desnacionalização das grandes empresas fabricantes de autopeças, via incorporação por concorrentes multinacionais, como para o fechamento daquelas de menor porte.

Nos últimos anos, os investimentos se concentraram na aquisição de novas máquinas e, principalmente em programas de qualidade e produtividade e na implantação de produção enxuta, através da qual se disponibiliza maior capacidade de produção dentro do mesmo espaço físico.

No acordo da Câmara Setorial de 1993 havia sido previsto o investimento de US\$ 6 bilhões em autopeças e US\$3 bilhões em fundições e forjarias, para atender a demanda de produção automobilística de 2 milhões de veículos para o ano 2000. De acordo com dados divulgados pela Sindipeças, no período 93-98 os investimentos totalizaram US\$ 7.5 bilhões e se mantido o ritmo , deve se atingir aproximadamente US\$ 10 bilhões até o ano 2000.

A maior parte dos investimentos , no entanto, não tem contribuído para o aumento da capacidade instalada do setor, mas tem se concentrado na modernização das unidades já existentes, de modo a acompanhar as novas exigências do setor em termos de qualidade e custos. Isso não implica que nenhuma parte do montante total investido tenha sido

canalizado para o aumento da capacidade produtiva, mas que esse tipo de investimento está diretamente relacionado com a performance do setor automotivo, que não tem sido bastante positiva nos últimos anos.

O lançamento de carros mundiais requer uma parcela de fornecedores também globais e este fato vem gerando mudanças tais como a instalação de novos fabricantes estrangeiros no país, alguns trazidos pelas próprias montadoras. Entre as empresas que estão se instalando temos a Johnson Controls, BTR, T&N, Bentler, Irauzza e Gameza. Observa-se também que algumas empresas de capital nacional, para fazer frente a concorrência e se ajustarem como fornecedores mundiais estão associando-se a empresas reconhecidas mundialmente ou realizando acordos de tecnologia, como são os casos da Metal Leve, Freios Varga, Iochpe Maxion e Wiest. Estas últimas estão inclusive dentre a maiores do setor, atingindo ganhos de escala e capacitação tecnológica capazes de enfrentar a exposição ao mercado internacional. Outra estratégia utilizada por firmas do setor têm sido a de aquisição de empresas de menor porte, levando a uma maior concentração da oferta e ampliação da faixa de atuação, como é o caso das transações feitas pela Cofap, Iochpe Maxion, Albarus e Plascar. Além disso algumas empresas têm aumentado substancialmente sua participação no mercado externo através de investimento em plantas ou linhas de montagem em países além da América Latina como foi o caso da Freios Varga, Iochpe Maxion, Metal Leve e Cofap.

Em muito o aumento da concorrência mundial contribui para a necessidade das empresas locais se adaptarem ao novo cenário competitivo. Por um lado a redução das tarifas de importação aumentou em muito o nível de competição do mercado, assim como a entrada de novos *players* e políticas de *global sourcing* incorporadas pelas montadoras. A concentração da oferta de produtos em poucos fabricantes vem se intensificando em vista

das movimentações citadas as quais o setor se viu exposto. Além disso, com os processos de desverticalização da produção automobilística permitiu-se o desenvolvimento de novos produtos.

As mudanças tecnológicas e organizacionais têm implicações diferentes para os fornecedores, dependendo da linha de produtos envolvida. Os produtores de componentes centrais, tais como motores, transmissões, suspensões, sistemas de freios e rolamentos são tecnologicamente mais sofisticados, têm qualidade crescente e desenvolvem suas atividades em sistemas integrados. Essas peças são tradicionalmente produzidas pelas montadoras ou por produtores cativos. A crescente terceirização da montadoras têm capacitado produtores de componentes centrais para fornecer esses sistemas. Mais este redirecionamento requer investimentos pesados em pesquisa e desenvolvimento, associações tecnológicas externas além da capacidade de desenvolvimento de projetos.

As montadoras estão revendo o próprio papel que possuem na linha de produção. Para ganhar agilidade e diminuir custos, essas empresas multinacionais estão diminuindo o número de fornecedores e delegando, aos que restaram, mais responsabilidade.

Os fornecedores passaram muitas vezes a atuar dentro das próprias montadoras. O nível de aperfeiçoamento chega a ser tão grande que os sistemistas chegam a desenvolver projetos inteiros de novos produtos, em conjunto com a montadora ou isoladamente.

### *iii. Histórico e Evolução do Setor*

As dificuldades enfrentadas pelas empresas nacionais nos últimos anos foram perversas. A maior parte das empresas vinha operando com margens apertadas de lucro, tendo como principal causa o seu pequeno poder de barganha junto aos mega-clientes montadoras de veículos, dado a pulverização do setor. Durante década de 90 a rentabilidade do setor foi



apenas positiva em 1994 (3%) e 1997 (1%). Nos demais anos, de acordo com o Serasa, a rentabilidade foi negativa em 1996 (-4%), 1995(-4%), 1993(-2%),1993(-5%) e 1991 (-7%). A incapacidade gerar recursos suficientes impossibilitou investimentos em pesquisa, tornando as empresas nacionais dependentes de associações tecnológicas com *players* internacionais para acompanharem exigências crescentes do mercado aberto.

O nível de utilização da capacidade produtiva foi menor no início dos anos 90, reflexo da diminuição do faturamento durante a implementação do Plano Collor, quando as empresas reduziram em muito seus investimentos. Após 1995 a ociosidade pode ser explicada pelo enorme volume de investimentos feitos na instituição do Real, dada a expansão da demanda e estabilização econômica.

O setor de autopeças tem se beneficiado do crescimento da indústria automobilística no mercado interno e ampliado também sua inserção internacional, o que vem gerando volumes crescentes de faturamento, produção e expansão da capacidade. O mercado interno pode ser considerado o maior responsável pela boa performance do setor no início da década de 90. Apesar do declínio em 1991 e 1992, o Acordo Setorial da Câmara Automotiva foi indicado como sendo uns dos responsáveis pelo impulso das vendas internas de automóveis.

A partir de 1991, seguindo a política de abertura comercial do governo para produtos importados, as importações cresceram mais do proporcionalmente em relação as exportações feitas pela indústria brasileira. Até 1996, a contribuição do setor de autopeças para a balança comercial tem se reduzido sensivelmente. Em 1997 dados do Sindipeças apontam para um déficit comercial na ordem de U\$400 milhões, sendo que em 1998 o saldo comercial se manteve praticamente zerado.

(em US\$)

Ano	Exportações	Importações	Saldo
1989	2.119.675.707	708.221.119	1.411.454.588
1990	2.126.727.903	837.110.975	1.289.616.928
1991	2.047.821.392	843.816.952	1.204.004.440
1992	2.312.176.500	1.059.915.322	1.252.261.178
1993	2.665.107.199	1.549.494.210	1.115.612.989
1994	2.985.632.635	2.072.964.990	912.667.645
1995	3.262.094.472	2.789.352.105	472.742.367
1996	3.509.535.718	3.422.610.038	86.925.680

Fonte: Sindipeças 1997

Em 1995, 80.5% das empresas filiadas ao Sindipeças eram controladas por capital nacional, 15.4% eram de capital estrangeiro e 5.4% tinham uma participação minoritária estrangeira. A participação estrangeira era dividida da seguinte forma: 33.1% alemã, 31.6% norte americana, 4.5% francesa, 5.3% inglesa e 18.3% de outras origens.

Com a desvalorização cambial do início do ano de 1999 é esperada uma reversão radical destes resultados, dado o substancial aumento do custo de importação. O que se vem observando é uma intensificação do processo de substituição de importações, a ser analisado mais detalhadamente posteriormente.

Dentre os 60 maiores fabricantes mundiais de autopeças pelo menos 27 estão presentes no Brasil hoje, citando como exemplos ACG- Ford e ACG- GM, Allied Signal, Arvin, Lucas, Bosh, Cummins, Dana, Eaton, Itt Automotive, Siemens, TRW, ZF e Magnetti Marelli. Além disso as multinacionais já instaladas estão ampliando seu leque de produtos.

<b>Empresas</b>	<b>Vendas em US\$ bilhões</b>
Delphi	28.5
Visteon	17.8
Bosch	17.0
Denso	13.5
Dana	12.6
Johnson Controls	9.3
Alsin	7.6
TRW	7.2
Caterpillar	6.5
Federal Mogul	6.4
Magna	6.4
Cummins	6.3
Valeo	6.0
Lucas Varity	5.5

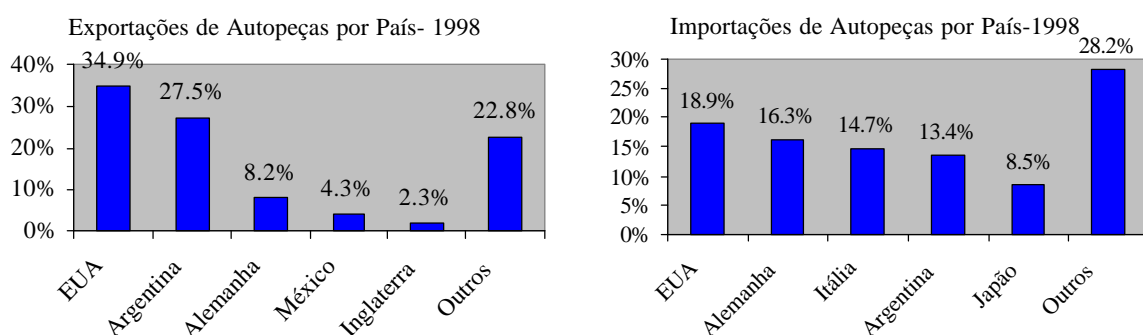
Fonte: A T. Kearney/ O Estado de São Paulo, 28/07/99

O Governo no intuito de incentivar o investimento e a expansão da produção da indústria automobilística no país estabeleceu uma política, válida a partir de 1996 que alterou o quadro institucional para autopeças. Entre aquelas que afetaram o setor de autopeças destacam-se o estabelecimento de um índice mínimo de nacionalização da ordem de 60% por indústria. Até os dias de hoje esse índice têm se mantido em muito acima do limite, girando em torno de 90%. O motivo principal é o fato das montadoras precisarem de fornecedores próximos à unidade produtiva, sendo este um importante fator de redução de custo.

Dados do Sindipeças indicam que o índice de nacionalização de veículos vinha caindo com o passar dos anos. Em 1991 este era da ordem de 92%, caindo pelo menos 1% ao ano nos anos seguintes, até que a abertura comercial baixou vertiginosamente esta taxa. De modo a

compensar o aumento dos importados os fabricantes de autopeças tiveram responder de forma rápida desenvolvendo seu potencial de exportação.

Desde a segunda metade do ano de 1994 o setor de autopeças vem expandindo suas exportações, uma estratégia que tem se mostrado bem sucedida. Parte deste aumento tem como causa a mudança econômica e a implementação do Plano Real através de uma âncora cambial que manteve o câmbio relativamente sobre valorizado.



Por outro lado, a estabilização econômica gerou um aumento explosivo da demanda por automóveis. De forma a conter um aumento exagerado de preços, favorecido por pressões por parte de sindicatos e uniões trabalhistas e uma demanda reprimida, o governo reduziu as tarifas de importação de automóveis de 35% para 20%. Combinada a sobrevalorização cambial contra o dólar, as indústrias locais ficaram extremamente sensíveis a competição dos importados.

O resultado foi o aumento crescente do consumo de importados ainda no fim de 1994. A entrada de veículos neste ano foi na ordem de 500 mil, 70% pelos próprios fabricantes. A tendência de queda do índice de nacionalização paralela ao aumento da proporção de oferta de carros populares, reduziu o potencial de mercado dos fornecedores locais, incapazes de fazer frente a mercado internacional em parâmetros de custo e qualidade.

Em 1995 o Governo então reverteu o quadro de incentivos comerciais, não com o intuito de atender as necessidades dos fabricantes nacionais, mas para diminuir o déficit da balança comercial que era visto como uma grande ameaça ao Plano de Estabilização após a crise cambial do México em 1995. Durante o primeiro semestre de 1995 uma série de medidas drásticas de contenção das importações foi imposta, até quando em junho estas ficaram praticamente congeladas.

Mas essas medidas não ajudaram muito o setor de autopeças, pois ao mesmo tempo foram instituídas medidas para frear o consumo e capacidade de contrair empréstimo do empresariado, principalmente em função dos altos juros praticados. Como consequência tanto a demanda por veículos e a produção tombaram, levando o setor a uma depressão vertiginosa no segundo semestre de 1995, com uma demissão em massa, apesar do leve relaxamento das políticas comerciais já em agosto do mesmo ano.

Ainda mais preocupante a médio e longo prazo foi a introdução do novo sistema regulatório da indústria automotiva em junho de 1995, com a imposição de quotas de importação e incentivos a exportação. O último inclui a redução para um máximo de até 90% de insumos importados e bens de capital, válido tanto para veículos como para fabricantes de peças. Enquanto os produtores de automóveis estavam protegidos por alíquotas de importação de 70% e um sistema de quotas, os produtores de autopeças estavam totalmente expostos a competição de semelhantes produzidos fora do país, limitados apenas pela demanda por um índice de nacionalização de 60%, consideravelmente inferior ao então corrente percentual de veículos produzidos localmente e a instalação de multinacionais atraídas pelos novos incentivos.

Em 1995 a indústria brasileira de autopeças faturou R\$ 15.1 bilhões, um aumento de 11.1% sobre o faturamento do ano anterior. As vendas para o setor automotivo, representando

58% do total, aumentaram em 10.9% em termos do dólar, enquanto que o mercado de reposição cresceu 31% e as exportações 14.8%. Direta ou indiretamente a indústria exportou US\$ 3.5 bilhões. Apesar de todos esses resultados positivos o setor fechou o ano com um taxa de rendimento negativa de -11.98%, contra uma margem positiva de 3.11% em 1994.

Em janeiro de 1996 os governos brasileiro e argentino assinaram um acordo bilateral do setor automotivo. Ambos os países concordaram em aceitar as regulamentações um do outro até 31 de dezembro de 1999, data após a qual o comércio automotivo seria completamente livre entre os países.

Sob os termos do acordo tanto veículos terminados quanto autopeças poderiam ser importadas entre os dois países com tarifa zero, desde que as importações fossem compensadas com exportações para qualquer destino.

De modo a tirar proveito do acordo firmado e as vantagens dentro do Mercosul, os veículos deveriam conter 60% em partes produzidas dentro da região, calculadas sobre o preço (e não sobre peso, como era desejado pela Argentina), exceto nos casos de novas empresas, para as quais a taxa deve ser de 50% pelo três primeiros anos.

Posteriormente, estabeleceu-se que os percentuais deveriam ser específicos por modelo e não por fabricante. Contudo a aplicação dos limites percentuais seria imposta sobre o preço do componente e não do veículo terminado. Na prática o índice de nacionalização de 60% significa que não mais do que 24% do veículo pronto para a venda deve conter peças nacionais, um pouco menos da metade do índice estabelecido. Até 60% do total do valor das peças pode ser importado, contra os 17% antes praticados.

O regime foi bem recebido pelas montadoras instaladas em ambos os países (Ford, Volkswagen, Fiat e General Motors), mas severamente criticadas pelas firmas argentinas

(Sevel e Cidea) e uruguaias (Sevel e Oversill), principalmente pelo fato das últimas não terem facilidades de acesso ao mercado brasileiro.

Algumas empresas de autopeças procuraram induzir uma redução de custos via acordos salariais e corte em contribuições sociais e benefícios, mas estes não tinham qualquer base legal não podendo ser implementados.

Ao longo do ano de 1996 os preços continuaram subindo e a indústria começou a mostrar sinais de recuperação. De acordo com a Sindipeças os custos de produção sofreram um alta de 41% em relação ao mesmo período de 1994, tendo os custos de mão-de-obra, responsáveis por 35 a 40% do custo total, se elevado em 65%.

Apesar dos novos regulamentos o índice de nacionalização não sofreu nenhuma queda significativa. A estimativa por parte dos fabricantes é de que 83% dos componentes e matérias-primas compradas eram produzidas no mercado doméstico na primeira metade do ano de 1996 e apenas 17% importadas.

Um número crescente de firmas não viu outra alternativa senão formar associações com empresas estrangeiras, vender parte de seu negócio ou mesmo sair do mercado. O dilema não se restringia as firmas de menor porte, mas também aquelas de participação expressiva na indústria como foi o caso da Metal Leve, Cofap e Tupy. A Metal Leve, por sua vez, considerada a melhor do setor, foi vendida para o grupo alemão Mahle em associação com a Cofap e o Bradesco, tendo este banco assumido um papel importante no segmento de autopeças pela sua substancial participação na Cofap e Metal Leve e atual controle da Brosol, New Technos e Fundação Tupy.

De acordo com um estudo feito pela firma de consultoria Roland Berger Associados 16% das empresas de autopeças estariam capacitadas para competir no mercado internacional

(um total de 86 empresas), 40% estariam preocupadas em promover investimentos de modo a melhorarem sua classificação e 44% ainda nem haviam iniciado esse processo.

Um outro estudo feito pela FGV em conjunto com o MIT indica que em 1997 uma média de 315 fornecedores diretos das 4 grandes montadoras, contra 381 existentes em 1995. A tendência é o desaparecimento de empresas de pequeno e médio porte, um processo de transformação do setor um tanto quanto traumático pois mesmo enfrentado dificuldades financeiras muitos empresários ainda não aceitam a idéia de ter de sair do ramo ou abrir mão do controle de suas empresas. Esse foi o caso da Metal Leve, onde o dono optou por vender a companhia ao invés de permanecer como sócio minoritário. O estudo ainda aponta que 80% dos empresários se recusava a considerar a idéia de perder o controle de suas organizações, apesar de 51% estar cogitando associações, 23% *joint ventures*, 17% reduções na folha de pagamentos e 48% em se tornar fornecedores de segunda linha.

Em junho de 1996 a indústria sofreu duas pequenas modificações em suas regulamentações: no caso das matérias-primas a redução da tarifa para 2% ficou restrita a 50% de cada item; apenas os equipamentos usados no processo produtivo da companhia passaram a estar sujeitos a redução tarifária. Além disso, diminuiu-se o prazo para que os novos entrantes se adequassem ao nível de nacionalização requerido de 60%. Tais medidas ofereceram alguma proteção a indústria local, desencorajando a entrada de participantes apenas interessados em utilizar as vantagens comparativas de custo local para montagem. Ademais, o BNDES liberou linhas de crédito a juros inferiores aos praticados no mercado e prazos mais alongados para o setor no mesmo ano.



Relação	Alíquotas
ICMS	7,12 e 18%
IPI	4 ou 16%
CONFINS	2%
IRPJ	15% sobre o lucro real , acrescido de 10% do resultado obtido na apuração do lucro
PIS	0,65%

Fonte: Sindipeças

Mas em novembro de 1996 novas medidas foram anunciadas no sentido oposto ao que se vinha mantendo. Incentivos especiais a implementação de plantas em demais estados do país, restabelecimento da redução tarifária para até 90% do total de importações e outros benefícios fiscais. O resultado foi uma diminuição do saldo comercial neste ano e no subsequente.

No ano de 1997 se manteve o “congelamento” de preços e o aumento de custos, reduzindo ainda mais a margem de faturamento das empresas no setor de autopeças, prejudicando a já precária situação financeira da maior parte das empresas. Uma certa pressão foi feita sobre as montadoras para que estas promovessem um aumento de preços, mas o repasse não foi suficiente para cobrir do desequilíbrio acumulado deste o início do Plano Real.

O anúncio do pacote fiscal em 1997, com um aumento do IPI e elevação do custo de crédito gerou uma queda na demanda por automóveis, impactando ambas as indústrias automotivas e de autopeças. A deterioração do déficit comercial do setor era aparente. Ao longo dos anos de 1997 e 1998 as vendas continuaram caindo, sendo acompanhadas por um encolhimento do setor de autopeças.

Houve também uma pequena alteração nas fontes de receita do setor, passando o fornecimento a montadoras a representar 49.1% das receitas em 1998 contra um a média anterior de 55%.

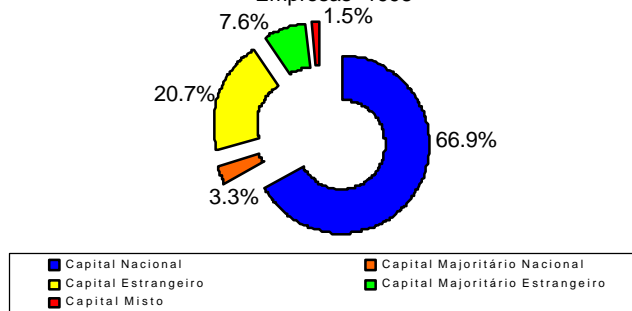
#### *iv. Fusões e Aquisições no Setor de Autopeças*

Com o processo de abertura cambial e o aumento da concorrência internacional observou-se no Brasil uma clara tendência ao fortalecimento de grandes grupos, seja por meio de fusões, aquisições ou parcerias comerciais e tecnológicas, com forte movimento de desnacionalização e onda de desativação e falência, especialmente para o caso de pequenas e médias empresas. A participação do capital estrangeiro no setor passou de 48,1% para 61,1% em um período de 4 anos (1994-1998).

Empresas por Origem do Capital por Valor-1998



Empresas por Origem do Capital por Número de Empresas- 1998



Fonte: Sindipeças (Novembro 98) - amostra de 513 empresas

A abertura para o mercado externo exigiu uma ênfase cada vez maior na qualidade, treinamento de pessoal e planejamento da produção. Nos últimos anos essa indústria tem sido obrigada a investir uma parcela considerável de seu faturamento anual para se manter atualizada e concorrer com as importações de peças.

Em função da concorrência em escala mundial, têm sido verificadas medidas para redução de custos, para isso, ocorrendo reorganizações e associações. As empresas procuram concentrar-se mais em suas atividades centrais, fortalecendo-se também através de aquisições.

Por outro lado, parte das transformações são derivadas da reorientação das estratégias das montadoras de veículos locais para incorporar modelos de redução de custos e adotar políticas de fornecimento global. A alteração da política de compras das montadoras se manifesta no desempenho do comércio exterior e na inauguração e reorganização de novas fábricas com novas formas de relacionamento com as empresas de autopeças.

A fragilização financeira, resultante da incapacidade de fazer frente à concorrência externa, fez com que se tornasse extremamente atrativas a realização de negócio entre empresas do ramo, como meio de adaptação aos novos modelos de produção instituídos pelas montadoras, tal como a terceirização e produção flexível.

No período entre 1994 e 1996 a maior parte das transações envolvia em uma das pontas um investidor estrangeiro, sendo essa uma das formas mais fácil e vantajosa de infiltrar no mercado brasileiro.

Dada a correlação direta entre o desempenho do setor automobilístico e o de autopeças, com uma situação de estabilidade econômica, a indústria automobilística deverá ter um período de prosperidade. Por outro lado, o excesso de montadoras no país tende a acirrar a concorrência e diminuir as margens de lucro destas.

O movimento de fusões e aquisições deve ainda permanecer intenso, no Brasil e no mundo. A tendência é de que as autopeças incluam componentes de tecnologia de ponta nos veículos, como sistemas de estabilidade injetores de combustível. As maiores empresas estão tomando espaço de empresas de pequeno porte, em função da demanda das montadoras por sistemas completos. As fabricas de veículos estão buscando fabricantes de peças que produzam e façam entrega com maior eficiência que elas próprias. Desta forma estabelecem contratos de exclusividade com fornecedores por prazos equivalentes a vida útil dos veículos.

Datao Anúncio	Empresa Alvo	Empresa Aquisitora	Origem empresa aquisitora	Tipo de Transação
9/23/94	McQuay do Brasil Industria	Drexton Finance SA	Brasil	Aquisição de participação majoritária
1/18/95	Metal Leve SA Industria e	Metal Leve SA Industria e	Brasil	Recompra de Ações
5/16/95	Kadron SA	Cofap	Brasil	Aquisição de ações
5/25/95	Metalac SA Industria	SPS Technologies Inc	Estados Unidos	Aquisição do restante das ações
5/31/95	Autolatina Brasil SA	Volkswagen Brasil SA(Volkswag)	Brasil	Aquisição de participação majoritária
8/7/95	Cofap	ABS Empreendimentos Imobiliari	Brasil	Aquisição de participação majoritária
9/5/95	HighTech Industrial	Goodyear Tire & Rubber Co	Estados Unidos	Aquisição de ações
11/9/95	Rockwell Braseixos(Rockwell)	Dana Corp	Estados Unidos	Aquisição de ações
11/30/95	Tubotecnica Termoplasticos	Siebe PLC	Inglaterra	Aquisição do restante das ações
1/2/96	Ciferal(Brazil)	RJ Administracao e	Brasil	Aquisição de ações
1/8/96	Metalurgica Carto Ltda	BTR PLC	Inglaterra	Aquisição de ações
1/10/96	Francisco Stedile SA	Randon Participacoes SA	Brasil	Aquisição de participação majoritária
2/6/96	Stelin do Brasil	Delphi Packard Electric	Indonésia	Aquisição de ações
6/12/96	Metal Leve SA Industria e	Grupo de Investimentos	Brasil	Aquisição de participação majoritária
7/22/96	NHK Cimebra	Grupo de Investimentos	méxico	Fusão
	Pollone SA	Grupo de Investimentos	Estados Unidos	Aquisição de participação majoritária
2/17/97	Cia Transportadora e Comercial	Ryder do Brasil Ltda	Brasil	Aquisição de participação
3/20/97	Industria e Comercio Brosol	Echlin Inc	Estados Unidos	Aquisição de ações
3/21/97	Metal Leve SA Industria e	T&N Piston Products(T&N PLC)	Estados Unidos	Aquisição de participação majoritária
6/10/97	EPB Industria Electronica Ltda	Pressac Holdings Ltd	Inglaterra	Aquisição de participação majoritária
6/27/97	Cofap	Magneti Marelli SpA(Fiat SpA)	Itália	Aquisição de participação majoritária
7/8/97	Cia Fabricadora de Pecas	Mahle GmbH(Mahle-Stiftung)	Alemanha	Aquisição de participação
7/10/97	Ello SA	Rieter Holding AG	Suíça	Aquisição de ações
9/4/97	Sabrico SA	Investor Group	Brasil	Aquisição de ações
10/23/97	Freios Varga SA	LucasVarity PLC	Inglaterra	Aquisição de participação majoritária
11/12/97	PPG Industries Inc-Brazilian	PPG Industries Inc	Estados Unidos	Aquisição do restante das ações
1/5/98	Lucas Electrical Systems	Cooper Industries Inc	Estados Unidos	Aquisição de ações
2/9/98	Metalurgica Caterina SA	Tower Automotive(Hidden Creek)	Estados Unidos	Aquisição de participação
2/20/98	Simesc Parish Ltda(Dana Corp)	Dana Corp	Estados Unidos	Aquisição do restante das ações
3/3/98	Intraferro Industrial Pecas	Wiest SA	Brasil	Aquisição de participação majoritária
3/24/98	Metal Leve SA Industria e	ABS Empreendimentos Imobiliari	Brasil	Aquisição de participação
4/30/98	Borlem SA Empreendimentos	Hayes Lemmerz International	Estados Unidos	Aquisição de participação majoritária
5/11/98	Teflex Industria e Comercio SA	Senior Engineering Group PLC	Inglaterra	Aquisição de ações
5/18/98	Cia Transportadora e Comercial	Ryder do Brasil Ltda	Brasil	Fusão
6/1/98	Cia Fabricadora de Pecas	Magneti Marelli-Mahle	Brasil	Aquisição de participação majoritária
6/11/98	Radiadores Visconde Ltda	Modine Manufacturing Co	Estados Unidos	Aquisição de participação majoritária
6/15/98	Cia Fabricadora de Pecas	Magneti Marelli-Mahle	Brasil	Aquisição de participação
7/8/98	Cofap-Arvin Sistemas de Exhaus	Arvin Industria Comercio	Brasil	Aquisição de participação majoritária
7/13/98	Metal Leve Produtos Sinterizad	Miba Sintermetall AG	Áustria	Aquisição de participação
9/14/98	Mahle Pistoes Ltda	Metal Leve SA Industria e	Brasil	Aquisição de ações
10/20/98	lochpe Maxion SA	Grupo de Investimentos	Brasil	Aquisição de participação
10/28/98	Maxion Motores Ltda	Navistar International Corp	Estados Unidos	Aquisição de participação majoritária
12/11/98	TGM Automotiva Ltda	Eaton Corp	Estados Unidos	Aquisição de ações
1/5/99	Borlem SA Empreendimentos	Hayes Lemmerz International	Estados Unidos	Aquisição de participação
1/29/99	Moto Pecas Transmissoes	Drextom Finance SA	Ilhas Virgens Britânicas	Aquisição de participação majoritária
2/11/99	Freios Varga SA(LucasVarity)	LucasVarity PLC	Inglaterra	Aquisição de participação
5/26/99	Ciferal SA(RJ Administraco e)	Polo Investimentos Ltda	Brasil	Aquisição de participação majoritária

Trata-se de um processo de elitização da indústria de componentes, onde os fornecedores diretos irão oferecer sistemas e módulos completos para as montadoras.

As empresas menores passam a atuar como sub-fornecedores ou fornecedoras indiretas, um vez que não tem capital para fazer investimentos substanciais, nem oferecer produtos

de qualidade superior. Esta situação obriga as pequenas empresas a dirigirem sua produção para os fornecedores de primeira linha. O Brasil está exportando o modelo, no qual os principais fornecedores de componentes transferiram-se para dentro das montadoras.

O tipo de fusão que vem ocorrendo no mundo inteiro pode mudar a configuração do mapa da produção automobilística. No longo prazo, pode acontecer de que alguns países passem a ser mais montadores de sistemas do que fabricantes. No âmbito mundial, a consolidação se dirige a segmentos específicos. Segundo a empresa de consultoria Electronics Systems Corp., o número de transações de aquisições no setor de autopeças mais do que dobrou no período de 1995 a 1998.

Ainda que as novas montadoras aqui estabelecidas planejem boa parte de sua produção para o mercado internacional, a concorrência mundial tende a se ampliar, o que faz com que o mercado interno possa ser visto pela indústria automobilística nacional com mais atenção. O mercado brasileiro ainda apresenta um enorme potencial de crescimento dentro de um contexto de concorrência internacional, para ser esquecido. Mas mesmo dentro do país a concorrência tende a se acirrar. O excesso de capacidade produtiva pode forçar a queda de preços no longo prazo.

Uma análise mais detalhada das operações que ocorreram entre 1994 e 1999 nos mostra que dentre as 47 operações citadas, 28 são entre estrangeiros e fabricantes locais, enquanto 19 entre empresas nacionais. Isso comprova a crescente participação do capital estrangeiro, principalmente americano, na indústria brasileira de autopeças.

Em um levantamento feito pela Fundação Getúlio Vargas sobre as 500 maiores empresas do setor manufatureiro em 1998 (por ativo total), 9 empresas de autopeças estão listadas entre as 500 primeiras, sendo estas:

<b>Empresa</b>	<b>Ranking no Setor</b> <b>Automotivo</b>	<b>Ranking Geral</b>	<b>Patrimônio Líquido</b> <b>(R\$ milhões)</b>
Iochpe Maxion S.A.	5	150	279.266
Cofap	6	167	206.533
Marcopolo S.A	7	252	183.791
Metal Leve	8	276	120.140
Freios Varga	9	287	112.662
Randon S.A	10	295	101.541
Dana- Albarus S.A	13	339	194.295
ZF Brasil S.A.	14	371	33.634
DHB	19	479	26.681
Componentes Automotivos			

É interessante notar que das empresas líderes do setor, praticamente todas estiveram envolvidas em algum tipo de transação com parceiros externos, seja abrindo seu capital à participação estrangeira, seja através de associações tecnológicas, ou mesmo foram vendidas para firmas multinacionais. A seguir será feita a análise de dois casos: associações feitas pela Metal Leve com a Mahle, Miba Sinter e Cofap, e mais a compra da Freios Varga pela Lucas Varsity.

#### *v. Estudo de Casos*

##### *Metal Leve*

A Metal Leve é um empresa do segmento de auto que dedica-se a fabricação de pistões, bronzinas e arruelas de encosto para motores de combustão interna. Ela atua tanto como fornecedora de montadoras, como no mercado de reposição em ambos mercados doméstico e externo. A empresa também promove outras atividades operacionais desenvolvidas através de empresas coligadas.

Em novembro de 1993, José Mindlin, hoje com 86 anos, anunciou sua retirada da presidência do Conselho de Presidência da Diretoria da Metal Leve, assumindo

respectivamente Celso Lafer, 60 anos e Sérgio Mindlin, 55 anos. Foram anos difíceis. A empresa já fechara em 1991 e 1992 com prejuízo. Voltou ao vermelho de US\$ 20 milhões em 1995. A Metal Leve, fundada em 1950, e a Cofap, em 1951, apesar de pontos de semelhança nunca concluíram pela colaboração recíproca devido à incompatibilidade de estilos dos dirigentes, de um lado José Mindlin e de outro Abraão Kasinski.

Em 1998 a companhia teve prejuízos da ordem de R\$ 10,4 milhões, sendo que só no primeiro semestre esse havia sido da ordem de R\$ 21,1 milhões com uma recuperação significativa no segundo semestre como consequência de medidas tomadas nos períodos anteriores, tal como redução de custos, elevação do nível de produtividade e eficiência, compensação parcial da queda do faturamento no mercado interno, aumento das exportações e sua incorporação pela companhia Mahle Pistões em setembro de 1998. O resultado de todas essas mudanças foi um lucro na ordem de R\$ 10,7 milhões no segundo semestre de 1998.

Os rendimentos no ano de 1998 foram em larga escala afetados pela conjuntura econômica mundial, fortemente influenciada pela Crise Asiática ocorrida ao final de 1997 e pela moratória russa decretada no segundo semestre de 1998. Para impedir um fuga maciça de reservas cambiais. O Governo brasileiro manteve o patamar de juros extremamente elevado e promoveu medidas para aumentar a arrecadação fiscal.

Como consequência a indústria automobilística registrou uma queda de 24% com uma produção nacional de 1,6 milhões de veículos, contra 2,1 milhões no ano de 1997. A retração nas vendas decorreu da combinação de desaquecimento econômico e consequente elevação do nível de desemprego, com altas taxas de juros e da carga tributária, agravando-se no último trimestre com a queda das encomendas, e a concessão de férias coletivas por parte das montadoras nos meses de dezembro e janeiro de 1999.

A compra da Metal Leve por US\$ 65 milhões, sendo o patrimônio líquido de US\$ 170 milhões, pela Mahle (50,1%), Cofap (33,1%) e Bradesco (15%) forma uma megaempresa de US\$ 1,5 bilhão.

Em setembro de 1998 a Metal Leve foi definitivamente incorporada pela Mahle, alterando sua razão social para Mahle Metal leve S.A, em função da incorporação da Mahle Pistões Ltda pela Metal Leve S.A. Indústria e Comércio. Essa incorporação teve por finalidade concentrar todas as atividades operacionais de pistões em uma única empresa, concluindo-se desta forma, o processo de simplificação societária promovido pela administração da companhia.

Com a unificação das atividades operacionais e administrativas, a incorporação vem resultando em significativa economia de escala, quer pela redução de custos, quer pelos decorrentes reflexos de natureza financeira e administrativa, principalmente nas atividades de produção e comercialização de pistões e através de oportunidades de otimização das plantas existentes, de aumento expressivo de produtividade e da redução do custo total das operações. Essa integração permitiu, significativa agregação de conhecimento técnicos e mercadológicos, que estão produzindo, inegavelmente, amplos benefícios e substancial fortalecimento da empresa.

Ainda no ano de 1998 a Metal Leve promoveu uma outra associação (*Joint Venture*), com a empresa austríaca Miba Sinter International GmbH e a aquisição por esta última de 30% na controlada Metal Leve Produtos Sinterizados Ltda, pelo valor de US\$ 6 milhões.

Com todas essas transações, o ano de 1998 pode ser considerado um período de importante de transição tecnológicas da companhia. A transição permitiu a integração com todo o sistema de pesquisa e desenvolvimento do Grupo Mahle a nível mundial, além de maximizar o aproveitamento de sinergias dos programas de pesquisas e desenvolvimento



existentes na Mahle Metal Leve S.A e na Mahle Leve Miba Sinterizados Ltda., compartilhando- os com os demais centros de pesquisa do Grupo Mahle no mundo.

A companhia também agregou ao seu processo tecnológico os produtos, anéis da Cofap e bielas, visando com isso o desenvolvimento de conjuntos e sistemas.

Face as perspectivas de agravamento na crise econômica nacional, decorrente das altas taxas de juros praticadas e da liberalização do câmbio, que forçou acentuadamente a desvalorização da moeda nacional e conseqüente retração da atividade econômica, com reflexos na queda da produção nacional, principalmente na indústria automobilística, afetando, de imediato, o segmento de autopeças.

Em contrapartida, a desvalorização das taxas cambiais, beneficiará em parte o desempenho da companhia, em função de sua participação no mercado de exportações. As últimas estratégias defendidas pela empresa visam a manutenção de sua capacidade de competição no mercado externo, implementando processos de racionalização de custos tanto na área produtiva, quanto nas áreas administrativa e de desenvolvimento e pesquisa. As vendas no mercado externo corresponderam, em 1998, a 43% das receitas líquidas do grupo, como resposta as incorporações feitas no ano que contribuíram para alavancar as vendas neste setor.

O mercado de reposição de peças é influenciado negativamente pelo alto nível de desemprego, riscos de inadimplência e renovação da frota de veículos nacional. Dadas as condições adversas deste mercado, é de se esperar que haja um deslocamento das atividades para o setor externo, explorando-se as vantagens atingidas pelas associações com parceiros transnacionais, permitindo maior penetração nos mercados externos ao mesmo patamar de competição.

O medo de quem vende às pressas é ser o último na fila de negociações. Sobrevive quem for mundial, agregado à multinacional, capitalizado e de preço baixo.

### ***Freios Varga.***

Luís Varga, um decidido jovem húngaro de 25 anos, nascido em 1905 em Budapeste, chegou ao Brasil em 1930 casado e com filho de três anos.

Começou como dentista na Lapa, bairro de São Paulo. Passou por cidades do interior paulista com variadas ocupações até que em 1945 fundou modesta oficina de manutenção de motores em Limeira e faleceu subitamente em 1953.

Seus filhos expandiram a empresa que se tornou Freios Varga, primeiro fabricando peças para reposição, depois atendendo a Volkswagen a partir de 1959 e entrando nos freios à disco em 1969 como fornecedor da maioria das montadoras.

Em 1990, Celso Varga sucedeu na presidência o tio Milton, que substituíra Júlio, pai de Celso. A passagem dos dois irmãos para o Conselho favoreceu uma profissionalização maior de toda a terceira geração. Em 1995 o profissional Miguel Guazzelli de Araújo assumiu a Presidência e Celso Varga passou para a Presidência do Conselho aos 46 anos.

Desde 1971 a Freios Varga tinha aliança com a inglesa Lucas, depois Lucas Varity, US\$ 6,7 bilhões de vendas mundiais. A Lucas detinha 30% do capital votante e 25% do capital total da Varga. Em 1996 a Varga fez associação com a norte-americana Dana Corporation, outra gigante mundial, formando a *joint venture* SM sistemas modulares. A Dana do Brasil é também controladora da Albarus e tem participações acionárias na Wiest e na Iochpe. A inglesa Turnes & Newall (T&N), da marca Ferodo, tem outra *joint venture*. Até 1997 a Varga foi um raro exemplo de empresa de autopeças sobrevivente com capital nacional e alianças multinacionais. O setor de autopeças já tem bem menos das 500 empresas de oito

naos atrás, tendendo a se reduzir para 30 no começo do século, com a organização das fábricas modulares e fornecedores mundiais e exclusivos. A aliança com a Lucas Varity transformou-se numa venda do controle acionário no final de 1997. A multinacional conseguiu finalmente o que pretendia. Celso Varga e família ajustaram-se ao cenário. OS 66% das ações votantes que ainda estavam com a família foram adquiridas por US\$ 115 milhões: cinco fábrica no Brasil, uma na Argentina, outra nos Estados Unidos. Uma empresa saudável. Lucrativa e profissionalizada, que faturou US\$ 2,2 bilhões em 1996. Só em freios a Lucas Varuty fatura US\$ 2,2 bilhões, com 18 fábricas na América do Norte e Europa.

Uma empresa pode estar saudável, ser líder setorial, Ter uma sucessão exitosa, e mesmo assim ser vendida. A Lucas Varity, por sua vez, foi comprada por um outro grupo multinacional.

#### ***vi. Conclusões e Perspectivas***

Nos últimos quatro anos o setor se viu exposto a uma série de mudanças cíclicas dada a crescente exposição ao mercado internacional. Quando o país abriu sua alfândega uma série de grupos estrangeiros iniciaram um processo de estabelecimento e consolidação, seja via fusões, aquisições ou associações tecnológicas e comerciais. O maior grau de agressividade dos estrangeiros e sua preocupação com competitividade fez com que conquistassem posição de liderança no mercado local. Muitas firmas de pequeno e médio porte se viram incapazes de permanecer em operação. De fato esta é uma tendência global, invariavelmente liderada pelos Estados Unidos e na Europa. Como resultado o segmento de autopeças, que já era anteriormente dominado por firmas de grande escala nas áreas mais intensivas em tecnologia, vem seguindo os caminhos do grau de quase monopólio das

montadoras. Logo as empresas de médio porte que permaneceram em operação se tornaram extremamente dependentes das montadoras. Todo o processo reflete técnicas de produção modular em implantação tanto aqui como a nível internacional, onde essas empresas participam de todo o desenvolvimento do produto junto as montadoras, acompanhando sua produção em qualquer país que esta for feita.

O perfil vem se alterando, não apenas no fator referente a composição do capital, mas também através das políticas de compras mantidas pelas montadoras, dentro de um processo de definição dos fornecedores diretos.

Após o colapso da Crise Asiática e da Crise Russa houve uma queda brusca no nível de produto, impactando fortemente o setor de automotivo e, conseqüentemente, o de autopeças. Em outubro de 1998, o número de veículos encalhados em estoque chegou a 200 mil. Quando o setor automotivo fraqueja o segmento de autopeças sofre penalizações ainda mais severas.

Mesmo com todos os incentivos mantidos pelo Governo, em 1999 as receitas continuaram a cair. Graças a desvalorização os fabricantes de automóveis do país estão elevando seu índice de nacionalização devido à queda na participação de componentes importados. Por outro lado, a desvalorização não trouxe um aumento imediato do montante exportado. Isso acontece porque há uma período de defasagem entre a queda dos preços internos relativos e a efetiva alteração nos pedidos das montadoras. O aumento esperado nas exportações devem no entanto ocorrer no próximo ano.

Em nível mundial, está previsto que apenas um pequeno número de fornecedores de grandes sistemas irá sobreviver. Pequenos e médios fornecedores deverão formar alianças estratégicas internacionais ou agrupar-se em consórcios. Os fabricantes brasileiros estão procurando os produtores europeus, japoneses e outros para negociações de *joint ventures*

destinadas a implantar no país o volume de produção e nível de qualidade exigido pelas novas montadoras e novos modelos das montadoras instaladas. As associações, notadamente com empresas estrangeiras, em termos de investimentos financeiros, à melhoria do quadro econômico- financeiro atual, que é bastante desfavorável.

Hoje a indústria de autopeças está mais forte em decorrência dos investimentos realizados para a modernização e reestruturação, além da interligação aos mercados internacionais. A desvalorização também estará beneficiando a indústria de autopeças à médio prazo, até que sejam refeitos os pedidos por parte das montadoras.

Os fabricantes de automóveis vêm operando com uma significativa capacidade ociosa . Em razão da política de juros altos, não existem compradores suficientes para aumentar a produção. Ao mesmo tempo, mais de 95% das peças comercializadas atualmente são de origem nacional.

Em 1998 ocorreram 360 fusões e aquisições parciais ou integrais de empresas do setor automobilístico no mundo. A maioria- 318- envolveu fabricantes de autopeças. O setor acompanha o que vem ocorrendo com as próprias montadoras, que estão formando megaindústrias e reduzindo o número de fornecedores diretos.

As indústrias estão concentrando as encomendas nos chamados sistemistas- fabricantes que entregam o conjunto completo de componentes, reunindo várias peças que antes eram fornecidas individualmente. Há dez anos havia cerca de 38 mil empresas de autopeças, número atualmente reduzido a 8 mil. Calcula-se que , em um década, não mais que 2 mil grandes fabricantes estarão dominando o mercado de componentes para veículos.

## CAPÍTULO II: SETOR DE ELETROELETRÔNICOS

### *i. Panorama do Setor*

Os principais fatores que influenciam a demanda por artigos eletroeletrônicos são o número de residências, a disponibilidade de energia, a renda per capita, o grau de saturação do mercado, as condições de financiamento e os apelos mercadológicos.

Desde o início de 97, o número de fabricantes instalados no país praticamente dobrou, passando de 12 para 23 empresas.

A divisão do faturamento por sub-setores, segundo dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil disponíveis para 97, era o seguinte: 43% para linha marrom, 35% para linha branca e 22% para eletro- portáteis. A oferta do setor é bastante concentrada, tendo as 10 principais empresas do setor uma participação de 74,4% no faturamento total em 97. No caso da linha branca, apenas uma empresa respondia por mais de 50% do faturamento, sendo o restante do mercado disputado basicamente por duas outras grandes empresas.

Empresa	Receita no setor	Participação % no sub-setor	Participação % no setor	Lucro líquido (US\$ milhões)	Patrimônio Líquido (US\$ milhões)
Multibrás (a)	1.664	51,7	18,1	440	1.111
Itautec- Philco (b)	818	20,7	8,9	175	279
Eletrolux (a)	832	25,8	9,1	138	360
Philips (b)	678	17,1	7,4	218	446
Sharp do Brasil (b)	683	17,3	7,4	213	211
Semp Toshiba (b)	407	10,3	4,4	107	447
CCE (b)	459	11,6	5,0	149	306
Gradiente Eletrônica (b)	686	17,3	7,5	135	42
BS Continental (a)	449	13,9	4,9	78	171
Semp Toshiba (b)	155	3,9	1,7	-48	3
Total da Amostra	6.832	-	74,4	1.605	3.376

(a) Linha Branca

(b) Linha Marrom e eletro-portáteis

Fonte: Balanço Anual Gazeta Mercantil- dados referentes a 1997

O setor de eletroeletrônicos lidera o ranking de investimentos em tecnologia feitos a partir de incentivos fiscais. A Zona Franca de Manaus seria o exemplo mais perfeito da

preocupação do governo em desenvolver no país um parque industrial de identidade nacional.

Foram realizados pesados investimentos em automação nos últimos quatro anos. Esse esforço se deu em função da busca pela melhoria de qualidade e a necessidade de redução de custos.

Desde o início da década de 90, com a abertura econômica brasileira, associações tecnológicas com empresas estrangeiras se tornaram cruciais para a sobrevivência dos integrantes nacionais do setor de bens duráveis. Para as multinacionais, o Brasil apresentava uma mercado com baixo índice de saturação e demanda com grande potencial de crescimento.

Segundo levantamentos da Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (ELETROS) e da Associação Brasileira de Indústrias Elétricas e Eletrônicas (ABINEE), as vendas físicas de aparelhos eletroeletrônicos em 98 somaram 37,30 milhões de unidades, o correspondente a um faturamento de US\$ 32,5 bilhões.

<b>Faturamento (US\$ milhões)</b>	<b>Eletroeletrônicos</b>	<b>Eletrodomésticos</b>
1990	20,736	5,496
1991	19,334	5,826
1992	17,423	4,894
1993	19,888	6,472
1994	24,451	8,775
1995	30,333	11,777
1996	35,122	13,821
1997	35,383	11,250
1998	32,526	7,875

Fonte: Abinee

Após quatro anos sucessivos de intenso crescimento (1993-1996), a demanda por eletroeletrônicos de consumo passou a cair rapidamente. Medidos em termos reais (deflacionado pelo IGP-DI), o consumo aparente dobrou de 92 para 96 (crescimento de

98,9%) e caiu fortemente nos dois últimos anos (42,4% 97-98), fechando 98 abaixo do nível registrado em 93.

Sabe-se que o forte crescimento no período 93-97 deveu-se aos seguintes fatores:

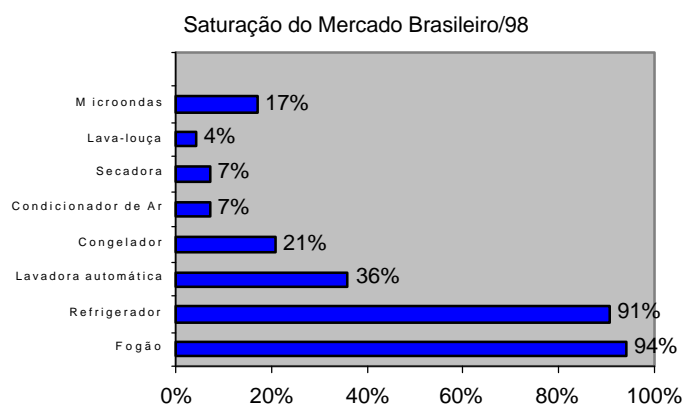
1. Existência de enorme demanda reprimida desde os anos 80 e início dos 90
2. Elevada propensão ao endividamento por parte dos consumidores
3. Forte retomada da oferta de crédito por parte dos bancos e financeiras com o advento do Real, especialmente ao crédito direto ao consumidor e do crediário na ponta de varejo
4. Crescimento da massa de rendimentos da economia com a estabilização, dando suporte à ampliação do crédito
5. Queda dos preços dos produtos, propiciada pela abertura às importações e pelos ganhos de produtividade da indústria

Como resultado, houve um intenso movimento de reposição de aparelhos velhos por novos, duplicação de produtos em um mesmo domicílio e, especialmente, ampliação da massa de consumidores destes produtos. Outros fatores estruturais também exerceram influência, a exemplo do crescimento demográfico e do aumento do grau de urbanização, mas em menor medida.

Entretanto, o impulso positivo derivado destes fatores reverteu-se já a partir de 97. De um lado, alguns segmentos (como TV a cores, geladeira e vídeo- cassete) passaram a dar sinais de saturação, pois a presença destes produtos nos domicílios cresceu rapidamente, esgotando-se a demanda reprimida existente antes do Real. Por outro lado, e mais importante, o grau de endividamento dos consumidores saltou extraordinariamente de meados de 94 a 96, passando a comprometer uma parcela cada vez mais significativa da renda mensal familiar. Por fim, a própria massa real de renda e as perspectivas quanto aos rendimentos futuros, que davam suporte à elevação do crédito, perderam o impulso,



prejudicando a capacidade de pagamento das famílias e conduzindo assim, ao aumento da inadimplência.



Fonte: Pesquisa de Mercado promovida pela Multibrás

A queda de preços dos produtos acentuou-se nestes dois últimos anos, mas não foi suficiente para conter a retração da demanda. A redução de preços do setor acompanhou o movimento de preços no mercado mundial, reflexo das modificações verificadas na indústria em escala global, destacando-se a rápida obsolescência de modelos, produtos e técnicas produtivas. Este fator foi importante na estratégia de generalização dos produtos às classes de menor renda, mas seu papel foi limitado pela retração do crédito e ganhos reais de renda das famílias.

A cada ano, os preços dos produtos têm diminuído entre 5% a 8%. Essas reduções, entretanto, acontecem após um período em que a indústria eletroeletrônica comemorou os aumentos consecutivos nas vendas no segundo semestre de 1994 e em 1995. O crescimento do número de unidades vendidas neste período permitiu a elevação da massa de lucro do setor e diminuiu o ritmo de queda dos preços do atacado.

A receita com exportações de eletroeletrônicos de consumo foi de R\$ 1.6 bilhões em 98, o correspondente a 17,2% do faturamento. Após três anos seguidos de queda no pós- Real, a receita de exportações voltou a crescer modestamente em 97 e 98, estimulada pela leve alta

do câmbio e pela derrocada da demanda interna. No entanto, a receita em dólares das exportações recuou em 98, indicando dificuldades de colocação destes produtos no mercado externo: as desvalorizações asiáticas e a desaceleração da demanda de nossos principais compradores, principalmente a Argentina, explicam a maior parte da redução das exportações.

As importações, por sua vez, explodiram no período de crescimento da demanda (crescimento de 193,5% entre 93 e 95) e perderam fôlego nos anos seguintes. Em 96, a elevação das alíquotas de importação de bens duráveis, após a crise mexicana (de 20% para 70%, no caso de eletreletrônicos), provocou uma brusca desaceleração das compras externas, e o coeficiente de importação reduziu-se de 17,55 para 15,4% do consumo aparente. No entanto, o nível de compras externas voltou a crescer em 97, apesar da forte queda do consumo aparente.

### ***Linha Branca***

Na década de 80, haviam 113 fábricas da linha branca no mundo, hoje, com as fusões no setor, o número caiu para 26, concentrando nos grupos Whirlpool, GE, Bosch-Siemens e AB Eletrolux.

A indústria brasileira de linha branca- incluindo produtos como fogões, refrigeradores, lavadoras, microondas, etc- é composta, basicamente, de três grandes companhias, que atualmente são controladas por grupos estrangeiros. A Multibrás é a líder de mercado, oferecendo uma linha completa de produtos sob as marcas Brastemp e Consul. Em Setembro de 1997 a Whirlpool aumentou sua participação na Brasmotor, a holding controladora da Multibrás, adquirindo o controle majoritário. Em 1996 a empresa sueca AB Eletrolux adquiriu quase todas as ações da Refripar, a segunda maior empresa brasileira

produtora de linha branca, mudando seu nome para Eletrolux do Brasil. Em 1994 a BS Continental, na época Continental 2001, foi comprada pela alemã Bosch- Siemens.

Apesar da incidência de impostos sobre os produtos brasileiros de linha branca ser uma das maiores do mundo, constituindo cerca de 37% do preço final da mercadoria, o país possui vantagens comparativas em relação ao custo de mão- de- obra e de matérias- primas importantes, viabilizando preços dentro dos padrões internacionais. Esse foi um dos principais aspectos que promoveu tantas movimentações no setor.

Entre 1994 e 1996, as principais empresas de capital nacional foram adquiridas por empresas transnacionais. Hoje a Multibrás é líder do mercado e pertence ao grupo Brasmotor, controlado pela Whirlpool Corporation, EUA; a BS Continental, ao grupo alemão Bosch- Siemens e antigo grupo Refripar, originalmente controlada pela família brasileira Prosdócimo, foi adquirido em janeiro de 1996 pelo grupo sueco Eletrolux; a Dako, importante fábrica brasileira de fogões de baixo preço, foi adquirida pela GE.

As principais consequências da abertura para o posicionamento das empresas foram a redução e flexibilização das linhas de produção, se abandonando segmentos onde as escalas de produção e a forte concorrência dos importados impossibilitavam que se pudesse ter algum tipo de vantagem comparativa. Além disso, se promoveu o aumento de componentes importados nos produtos fabricados no país, em uma tentativa de se reduzir custos se beneficiando da legislação instituída. Outro aspecto seria a terceirização de determinadas etapas de produção e mais o aprimoramento tecnológico de produtos e processos.

Graças aos investimentos em expansão e à modernização das plantas industriais, à incorporação das tecnologias e padrões de *design* de ponta, o produto brasileiro teve um ganho significativo de qualidade, equiparando-se àqueles produzidos nos países com mais

alto grau de industrialização, o que contribuiu consideravelmente para sua inserção no mercado externo, de forma definitiva entre 1997 e 1998.

Dentre os produtos exportados destacam-se os refrigeradores domésticos, representando 30% do total exportado. Os principais mercados à que se destinam as exportações brasileiras de refrigeradores e congeladores são a Argentina, Bolívia, Uruguai e os EUA.

Vendas de eletrodomésticos (em milhares de unidades):

Ano	Condicionadores de Ar	Fogões a Gás	Fornos Microondas	Congeladores	Lavadoras	Refrigeradores	Subtotal *
1980	267	2,391				2,026	4,684
1981	229	2,189				1,757	4,175
1982	183	2,409		90		1,750	4,432
1983	206	2,487		158		1,675	4,526
1984	241	2,026		227		1,597	4,091
1985	265	2,129		283		1,689	4,366
1986	397	2,607		365		1,963	5,332
1987	475	2,574		418		1,907	5,374
1988	424	2,249	129	540		1,651	4,993
1989	481	2,764	181	786		1,931	6,143
1990	427	2,222	209	861		1,910	5,630
1991	331	2,570	262	889		2,117	6,168
1992	262	2,378	306	511		1,368	4,824
1993	330	2,706	285	696	423	1,639	6,179
1994	258	3,091	558	920	633	2,400	7,860
1995	472	3,917	789	1,227	709	3,031	10,145
1996	534	4,409	1,316	1,424	1,091	4,042	12,816
1997	492	3,922	1,497	1,222	1,068	3,720	11,922
1998	661	3,397	1,273	854	949	3,221	10,357

Fonte: Abinee (até93) e Eletros (a partir de 94)

\*Não inclui alguns produtos, tal como Lava-louças e secadoras, dados não disponíveis.

### Indústria de Utilidades Domésticas Eletroeletrônicas

Ano	Faturamento (US\$ mil)	No de empregados (mil)	Exportação (US\$ mil)	Importação (US\$ mil)	Consumo aparente	Vendas Internas
1990	5,496	98	898	551	5,148	4,598
1991	5,826	86	902	560	5,484	4,925
1992	4,894	66	1,000	494	4,387	3,894
1993	6,472	65	1,241	859	6,090	5,231
1994	8,775	71	1,293	1,266	8,748	7,482
1995	11,777	72	1,375	2,203	12,605	10,402
1996	13,821	68	1,333	2,275	14,762	12,488
1997	11,250	60	1,370	2,395	12,274	9,880
1998	7,875	52	1,356	1,478	7,997	6,519

Fonte: Abinee

### ***Bens de Consumo Eletrônicos***

Três segmentos compõe a indústria de bens de consumo eletrônicos: vídeo, áudio e eletroportáteis. No Brasil, grande parte das fábricas deste setor estão localizadas na Zona Franca de Manaus, devido aos incentivos lá oferecidos, tais como isenção de tarifas de importação e abatimento no pagamento de alguns impostos locais.

O mercado mundial de bens eletrônicos têm participação mais expressiva dos países desenvolvidos, dado caráter tecnológico requerido para a produção desses produtos. Outra característica do setor é que países desenvolvidos detêm, em geral, participação mais expressiva na oferta de produtos intensivos em tecnologia, enquanto produtos de tecnologia madura são fabricados com mão-de-obra barata. Isso pode ser visto através do deslocamento da produção do Japão e Coréia para outros países do sudeste asiático. Mas dados oficiais comprovam que a demanda foi reduzida nos últimos anos nos principais mercados.

A produção brasileira de bens eletrônicos de consumo é concentrada em poucas empresas, sendo elas: Sharp, Philips, Itautec, Philco, CCE, Semp- Toshiba, Gradiente, Evadin- Mitsubishi, Springer Panasonic, Sanyo e Ford Eletrônica. Todas as empresas, com exceção da última, atuam no segmento de audio e vídeo.

Em função da fragilidade da indústria de bens eletrônicos de consumo, à simultaneidade da abertura comercial, implementada em 1990 no governo Collor, esta sofreu demais com a recessão.

Diante desse contexto, é possível visualizar profundas alterações nas estratégias de atuação das empresas. Até 1990, as estratégias das empresas eram beneficiadas por elevadas alíquotas e quotas de importação. Com a abertura do mercado, tanto os segmentos de atuação como a estratégia das empresas do setor foram alvos de mudança. Os maiores

impactos foram sentidos pelo *high end* dos mercados de áudio e vídeo, mais sensíveis a preços e nos quais as escalas de produção domésticas são menores; e o segmento de equipamentos portáteis.

A partir da abertura, a estratégia do empresariado passou a enfatizar a racionalização da produção, visando principalmente a redução de custos e também o aumento dos patamares de qualidade e atualização tecnológica dos produtos comercializados.

### ***Zona Franca de Manaus***

Quem se instala na Zona Franca de Manaus não paga ICMS e nem imposto sobre produtos industrializados (IPI). Além disso têm o direito a uma redução de 88% do imposto de importação. As companhias entendem que os gastos com infra-estrutura precária e transporte são problemas menores quando comparados aos que teriam com os altos gastos com estocagem e o custo com a compra de terrenos para instalação de suas fábricas no Estado de São Paulo, por exemplo.

A Zona Franca de Manaus foi criada por lei em 1957, mas só foi concretizada em 1967. Inicialmente existiria apenas por 10 anos, mas a data foi prorrogada até 2007. A estratégia utilizada para atrair investimentos que gerassem empregos no local e compensassem a distância entre a região e os principais centros consumidores e produtores de insumos industriais, localizados na região sudeste, foi a concessão de incentivos fiscais.

Até 1993 a concessão de tais incentivos fiscais estava condicionada a um índice de nacionalização, isto é, um índice mínimo numérico de nacionalização de produtos. Em 1993 passou-se a condicionar a validade dos benefícios fiscais para aqueles que cumprissem o PPB (Processo Produtivo Básico).

Além do PPB foram fixadas outras contrapartidas para que as empresas gozem dos incentivos fiscais oferecidos pela ZFM, dos quais se destaca a aplicação de 5% da receita líquida em pesquisa e desenvolvimento, sendo 3% dos quais livremente aplicados pela empresa e 2% obrigatoriamente destinados a financiar projetos em universidades e centros de pesquisa oficiais.

Em função do grande número de componentes importados pelo setor, os incentivos fiscais acabam por compensar a distância da ZFM dos principais centros consumidores e o custo de frete.

## *ii. Histórico e Evolução do Setor*

O impacto das mudanças macroeconômicas no setor foi sentido a partir da abertura econômica dos anos 90. Com a abertura às importações e a crescente incorporação de componentes eletrônicos, esse setor, que tradicionalmente pouco dependia de tecnologia estrangeira, passou a depender da associação tecnológica com empresas transnacionais.

Essa nova conjuntura desencadeou uma recessão que restringiu ainda mais as vendas do setor, mas a recuperação iniciou-se em 1993 e tomou um ritmo explosivo em 1994 com o plano de estabilização. O Plano Real teve efeitos muito positivos sobre a demanda de linha branca, como para de outros bens duráveis. O aumento das facilidades de crédito e de planejamento das despesas familiares permitiram que classes baixa renda pudessem ter acesso a bens de consumo duráveis, antes inacessíveis e que as classes médias renovassem bens com muitos anos de uso ou os substituíssem por outros mais modernos e com mais recursos.

O complexo eletrônico, até o início da década de 1990, possuía diferentes políticas de regulação para seus setores. A partir daí, a nova política industrial para os setores do

complexo eletrônico passou a ser uniforme e consistir basicamente na obtenção do PPB (Processo Produtivo Básico), para que, com isso, as empresas possam usufruir dos incentivos fiscais. No que tange ao setor de bens eletrônicos de consumo, a dinâmica do setor vem sendo ditada pela estratégia de concorrência das empresas e pela política da Zona Franca de Manaus, já que ali estão instaladas a grande maioria das empresas do setor.

O aumento na concorrência das importações atingiu todos os segmentos, mas foi muito mais acentuada para os fabricantes de eletrodomésticos portáteis e equipamentos de som e imagem. Ainda assim, o setor, como os demais eletrodomésticos e os veículos, beneficiou-se temporariamente de um forte aumento das alíquotas de importação extra- Mercosul (para até 62%) no período abril/95 a abril/96. Estas voltaram a ser reduzidas para 30% em abril/96.

O forte crescimento de linha branca pós- Plano Real, aumentou a rentabilidade do setor que oligopolizado e enfrentado pouca concorrência externa resiste a pressão de abaixar preços. O crescimento da demanda pós julho/94, possibilitou às indústrias do setor reduzir os descontos antes concedidos para o varejo, resultando em aumentos de preços de até 20%. O governo reagiu a essa pressão inflacionária reduzindo as alíquotas para importações em setembro e tomando medidas de restrição ao crédito ao consumidor no início de 1995. Mesmo assim, os preços dos produtos da linha branca caíram menos que outros setores de utilidades domésticas nos anos pós Real.

No início de 1995 continuava crescendo a pressão da demanda por bens de consumo, ao mesmo tempo em que a inesperada crise cambial mexicana alertou o governo quanto aos perigos de continuar satisfazendo a demanda interna através da liberalização das importações. Assim o governo adotou medidas de contenção de crédito de fevereiro a abril, aumentando o IOF, o compulsório, restringindo parcelamento no cartão de crédito, entre



outros. Essas medidas efetivamente conseguiram atingir a disponibilidade de crédito formal ou informal e elevar brutalmente o custo dos empréstimos e os das vendas do comércio varejista a partir de maio/95.

A redução da demanda possibilitou o aumento das tarifas de importação, sem causar fortes pressões inflacionárias. O desequilíbrio da balança comercial brasileira levou o governo a preparar medidas drásticas para frear as importações, que fariam com que em março/95 fosse promovido um aumento de 70% nas alíquotas de importação de 109 produtos, incluindo praticamente todos os eletrodomésticos. As alíquotas de 15 eletrodomésticos foram posteriormente reduzidas para níveis da ordem de 50 a 60% para atender ao compromisso assumido na Rodada Uruguaí da OMC que proibia a elevação de tarifas para níveis superiores aos vigentes em 1986.

Entretanto, no segundo semestre com o relaxamento das medidas de restrição ao crédito, pode se observar uma recuperação das vendas de eletrodomésticos. A conjuntura desfavorável para comércio varejista foi compensada por vendas promocionais e ligeiras reduções de preços e, principalmente, pela proteção contra a concorrência das importações (exceto argentinas). Assim, o setor de linha branca registou um aumento nas vendas de 29,1% em 95, resultado da incorporação de classes mais baixas no mercado de duráveis pós plano real, crescimento do crédito ao consumidor e maior facilidade no planejamento de despesas. Porém o volume físico das vendas oculta uma substituição de produtos de valor mais elevado por outros mais baratos, dado que a capacidade de endividamento da classe média foi reduzida com as restrições a demanda e os preços dos importados se tornou quase proibitivo.

Apesar das insistentes tentativas dos fabricantes de linha branca para que se promovesse a extensão do prazo de manutenção das altas alíquotas de importação, o governo baixou a

alíquota para os eletrodomésticos para 30% em abril/96, sendo programada uma redução para 25% em 97 e 20% em 98. A redução da alíquota prejudica mais o setor de componentes eletrônicos, principalmente imagem e som, do que a linha branca, pois esta sofre pouca concorrência dos importados.

Por outro lado, o Governo pôs um fim em 96 às políticas de restrição ao crédito. Dentre as medidas adotadas estava a liberalização de prazos para empréstimos ao consumidor e redução do IOF de 12 para 5%. O efeito foi imediatamente sentido pelo comércio.

Com a recuperação da capacidade de endividamento do consumidor e a liberalização do crédito, verificou-se o crescimento das vendas através de crediários durante todo o ano de 1996. Os prazos extensos possibilitaram a classes de menor poder aquisitivo o acesso a bens de maior valor, principalmente no segmento de duráveis. Os juros ao consumidor permaneceram altos (6% a.m em média), mas o consumidor se tornou mais sensível ao valor das prestações.

Em janeiro/97 foi introduzida a CPMF com alíquota de 0,2%. O novo tributo teve impacto nos custos das empresas da indústria e do comércio, mas contribuiu muito pouco para o desaquecimento do comércio e da indústria de bens de consumo. O governo viria a implementar um aumento do IOF de 6% para 15% como meio de conter a demanda. Em teoria o imposto deveria incidir sobre os financiamentos, mas na prática ele acaba tendo pouco efeito porque muitas redes de varejo abrem linhas de crédito com recursos próprios.

Ao considerar todas as medidas de contenção de despesas adotadas pelo Governo, era inevitável se ter um efeito de desaceleração do consumo, devido ao alto grau de endividamento pelo qual os consumidores se encontravam. Esse fato pode ser evidenciado através das altas taxas de inadimplência registradas a partir de 1997.

Além da retração das vendas no comércio, algumas empresas varejistas enfrentaram um grave problema de caixa devido a alta inadimplência no início de 98. Assim, o comércio começou a cancelar os pedidos para indústria, o que levou a um acúmulo de estoques, situação que se repetiu com maior intensidade no ano de 1997.

Uma das medidas de ajuste usadas pelo governo foi o aumento da taxa de juros praticada no mercado de 20,7% a.a. para 43% a.a., restringindo o crédito e desestimulando o consumidor a assumir dívidas de longo prazo.

Já prevendo uma diminuição das vendas para o ano de 1998, os fabricantes reviram suas estratégias e adequaram sua produção a uma demanda 20% inferior para evitar que tivessem que arcar com os custos de estoques encalhados.

A conjuntura socio-econômica desfavorável, a inadimplência do consumidor, os juros altos e as restrições creditícias, conjugadas à onda de concordatas vivida pelas lojas de utilidades domésticas, inibiram as vendas do setor. As principais empresas do setor apresentaram seu pior resultado desde o início do Plano Real

No ano de 1999, em decorrência da desvalorização do real, os fabricantes da linha branca reajustaram em torno de 15% as novas tabelas de preços. Com a crise no mercado interno, os fabricantes esperam do mercado externo uma opção de negócios. Para isso, solicitaram ao governo que seus produtos fossem beneficiados com margens de preferência- descontos sobre alíquotas de importação- dentro de um acordo que deverá ser assinado entre o Mercosul e os países que formam a Comunidade Andina, onde os dois blocos estabeleceram como prazo para a criação de um livre comércio entre ambos.

Mas em março de 1999 houve novamente uma elevação dos juros básicos praticados na economia para 45% a.a., com o objetivo de impedir a volta da inflação e da reindexação

dos preços. Tal medida teve impacto negativo sobre o varejo especialmente para os bens de consumo duráveis, uma vez que os financiamentos encarecem e as vendas diminuem.

O setor de eletrodomésticos também vem sofrendo em função de erros do setor de varejo, que estão passando por um período de insolvência e falência. O varejo vem passando por um forte processo de consolidação, trazendo para os fabricantes de eletroeletrônicos grande compradores com poder de barganha. Algumas das empresas do setor de varejo tem atualmente 40% de suas vendas atrelada à cadeias lojas especializadas. Hoje, as maiores lojas especializadas são as Casas Bahia, Ponto Frio (Globex), Grupo Pão de Açúcar and o Carrefour, assim como lojas regionais.

As indústrias instaladas no Distrito Industrial de Manaus também assistiram ao desaparecimento das redes varejistas. Ao mesmo tempo, os fabricantes da região registram queda de 30% ao ano nas receitas desde 1997. Reduziram o ritmo de produção e demitiram 6,4 mil funcionários de dezembro de 1998 a agosto de 1999. Restrito às importadoras que sobraram e às poucas cadeias varejistas locais, que tiveram que diversificar a operação para sobreviver, o varejo hoje é outro. A redefinição do cenário nacional do setor, com o fechamento de alguns pontos da concordatária Arapuã e o fim das Lojas Brasileiras, atingiu em cheio a região da ZFM.

A indústria brasileira de eletroeletrônicos costumava operar em um ambiente muito mais confortável, com altas margens de ganho e onde o cenário inflacionário encobria os preços. No entanto, essa situação não mais se estende. As empresas que permaneceram em operação aprenderam a atuar alcançando ganhos operacionais, ao invés de obter resultados através de instrumentos financeiros.

### iii. Fusões e Aquisições no Setor

De 1994 para cá, o mercado brasileiro de eletroeletrônicos simplesmente virou um grande investimento para as multinacionais, desde as alemãs Bosch e Siemens, passando pela americana General Electric e a sueca Electrolux, sem contar com o acordo entre a italiana Merloni com a CCE. O mesmo ocorreu no segmento de eletro- portáteis com a venda da Arno para o grupo francês SEB.

Data Anúncio	Empresa Alvo	Empresa Aquisitora	Origem empresa Aquisitora	Tipo de Transação
12/19/94	Continental 2001 SA	Bosch-Siemens Hausgeraete GmbH	Alemanha	Fusão
12/14/95	Oberdorfer SA	Electrolux AB	Suécia	Aquisição de Controle
1/10/96	Refrigeracao Parana(Electrolu)	Electrolux AB	Suécia	Aquisição de Controle
9/26/96	Motores Eletricos Brasil SA	Weg Motores Ltda	Brasil	Aquisição de Ações
3/21/97	Arno SA	SEB SA	França	Aquisição de Controle
9/18/97	Brasmotor SA	Whirlpool Corp	Estados Unidos	Aquisição de Controle
11/17/97	Electrolux do Brazil SA	Electrolux do Brazil SA	Brasil	Recompra de Ações
2/19/98	Arno SA(SEB SA)	SEB SA	França	Aquisição de Controle
3/19/98	Industria e Comercio Dako do	General Electric Co	Estados Unidos	Aquisição de Ações
3/19/98	Industria e Comercio Dako do	General Electric Co	Estados Unidos	Aquisição de Ações
3/19/98	Singer Do Brasil-Aliseu Fans	Procurando comprador	Desconhecido	Aquisição de Ações
4/3/98	Mallory Ltda	Moulinex(Moulinex Financiere)	França	Aquisição de Controle
4/23/98	Seral do Brasil	Linde AG	Alemanha	Aquisição de Controle
4/29/98	Sanyo da Amazonia	Sanyo Electric Co Ltd	Japão	Aquisição do restante das Ações
5/18/98	Embraco SA(Brasmotor SA)	Seeking Buyer	Desconhecido	Aquisição de Ações
9/10/98	Racks Refrigeracao	Electrolux LTDA	Espanha	Aquisição de Participação
12/3/98	BS-Continental	BS-Continental	Brasil	Recompra de Ações
12/13/98	Singer-Brazil Stores(47)	Comprador não divulgado	Desconhecido	Aquisição de Ações
6/2/99	Sharp do Brasil SA	Procurando comprador	Desconhecido	Aquisição de Ações

O aumento do interesse estrangeiro na indústria brasileira de eletroeletrônicos advém, em parte, do potencial de crescimento do mercado na América Latina como um todo. Por outro lado, as expectativas frustradas, combinadas a desvalorização da moeda, fez com que as multinacionais aqui instaladas revissem seus planos adotando ou estratégias de elevação de suas operações, ou movimentos no sentido contrário.

As políticas de aquisições internacionais de alguns grupos estrangeiro, líderes em determinados segmentos do mercado local, revelam estratégias de crescimento em mercados emergentes como forma de driblar a tendência à estagnação das taxas de vendas

em suas respectivas economias- sedes. Em alguns casos, as aquisições internacionais foram os principais responsáveis pelo crescimento do grupo.

O processo de entrada de capital estrangeiro, que hoje vem se intensificando no setor de varejo, já ocorreu no setor de eletroeletrônicos, com o estabelecimento dos maiores grupos internacionais no país, como pode ser verificado pela tabela anterior.

A indústria de eletroeletrônicos, atenta à crise no varejo e à tendência de maior concentração, começa a diversificar os canais de vendas e a linha de produtos. O setor industrial tem que se adaptar ao novo mercado brasileiro, de tamanho menor, e sacudido pela onda de concordatas.

Outro problema da indústria é o descompasso entre o planejamento da produção e a demanda do mercado. A demora na importação de componentes é um ponto crucial, sendo necessários seis meses para que os produtos cheguem depois de serem embarcados na origem.

A maior parte das empresas, tanto no setor de varejo quanto no setor de eletroeletrônicos, havia criado expectativas de que o consumo permaneceria alto mesmo após o auge de expansão da indústria, mantendo desta forma investimentos no aumento da capacidade produtiva. No entanto, essa crença se provou falsa, sendo ainda mais agravada por uma crise internacional, pacotes fiscais e encolhimento da economia doméstica, culminado na desvalorização do real frente ao dólar.

A queda nas vendas nada mais era do que um ajuste ao real nível de consumo, onde se prevê um crescimento moderado da demanda nos próximos anos.

No setor de eletrônicos de consumo, observa-se uma diferenciação entre as empresas a respeito de suas estratégias de atuação dentro do complexo eletrônico, isso é, a sinergia existente no seu processo produtivo a nível do complexo como um todo ou mesmo a nível

do setor de eletrônica de consumo. Assim torna-se possível uma classificação entre os diversos tipos de estratégias adotadas pelas empresas.

Empresas como a Philips, Itaútec, Philco e Sharp, que pertencem a grandes grupos, buscam a integração das empresas componentes do complexo eletrônico, explorando as sinergias existentes a nível de processo e produto. Isso se torna possível graças à atuação desses grupos praticamente todos os setores do complexo.

A CCE é um claro exemplo de uma empresa com sinergia dentro do setor de eletrônica de consumo. Ela consegue isso através de um alto grau de diversificação da produção, obtido dentro de uma estrutura de verticalização quase total do processo produtivo.

Há ainda empresas que se restringem a nichos de mercados, onde ocorre um enfoque da produção num determinado segmento ou mesmo num produto específico. A Gradiente é uma empresa que se concentra na produção do segmento de áudio, onde possui considerável participação de mercado.

Pode-se ainda classificar as estratégias das empresas nacionais do setor de eletrônica de consumo segundo o nível de autonomia tecnológica alcançada. Essa autonomia se dá através do desenvolvimento de expressivos núcleos de engenharia de produto.

A estrutura de produção no Brasil é marcada pela grande ocorrência de parcerias tecnológicas entre empresas nacionais e empresas líderes à nível internacional. Isso se dá via *joint ventures* ou estabelecimento de acordos de transferência de tecnologia. Apesar disso, cerca de 74% do mercado brasileiro de áudio e vídeo é dominado por empresas de controle nacional. O desempenho das empresas do setor vêm sendo fortemente marcado pela busca de qualidade e produtividade, tendo as parcerias tecnológicas um papel fundamental.

A perspectiva de contenção da demanda interna, dada pelos rumos atuais da política macroeconômica elimina, por hora, o motivo maior dos investimentos estrangeiro em fusões e aquisições, observado no período recente no ramo de eletroeletrônicos, que foi o diferencial de crescimento das vendas, vis-à-vis as economias –sede das corporações.

#### *iv. Estudo de Casos*

##### ***BS Continental***

A Continental 2001 foi fundada em 1926, inicialmente produzindo derivados de ferro, passando a operar no mercado de linha branca apenas em 1940. Nos anos 80 a empresa experienciou uma alta substancial de suas exportações, abrindo subsidiárias no México e no Uruguai e diversificou sua linha de produtos.

A companhia abriu capital em 1988, e em 1989 adquiriu uma empresa local produtora de *freezers* e refrigeradores comerciais.

Na década de 80 a Continental 2001, mais tarde rebatizada de BS Continental, era líder de mercado na produção de fogões, à frente da Brastemp e da Dako (hoje também incorporadas à empresas multinacionais). Entrou na década de 90 decidida a diversificar suas atividades, passando a produzir também geladeiras e máquinas de lavar.

Em 1989 a empresa havia incorporado a Metalfrio, com o intuito de adquirir tecnologia completa da cadeia de frio. A Metal frio na época era líder do segmento de *freezers* comerciais.

Passada essa época, a Continental, para continuar crescendo, teria de fazer investimentos e obter nova tecnologia, mas percebeu que o mercado ficaria cada vez mais difícil com a globalização e optou por encontrar um grande de parceiro para vender a companhia,



encontrando nos alemães parceiros ideais, já que havia um acordo de tecnologia entre os grupos numa indústria de máquinas de lavar roupa.

A alemã Bosch- Siemens, que adquiriu o controle do capital votante da Continental 2000 no final de 1994, o referente a 35% do capital total, elevando posteriormente sua participação no capital total para 51%, com o aumento de capital de R\$ 31.8 milhões proporcionado pela incorporação da BSB (Bosch- Siemens do Brasil), aprovado em dezembro de 1995, passando a se denominar BS Continental.

A política do grupo alemão é de só comercializar sua marca em empresas em que seja dona de pelo menos 5% do capital total. Sua intenção é passar a comercializar produtos Bosch-Siemens no Brasil, e no restante da América Latina.

Atualmente a BS Continental produtos da marca Continental e Bosh, sendo o primeiro direcionado para a classe de renda mais baixa, enquanto o último tem como alvo a classe média alta. A marca Siemens, considerada top de linha, deveria ter sido introduzida no Brasil em 1998, mas devido a turbulências conjunturais, ainda não há previsão para sua estréia no mercado de linha branca.

A introdução de novos produtos faz com que diminua a dependência da empresa na venda de fogões, produto que chega praticamente a atingir 100% de saturação no mercado brasileiro. Com uma linha mais diversificada de produtos, com menor grau de saturação, é possível expandir o seu *market share*. A venda de fogões ainda responde por 50% das receitas da companhia.

As exportações devem melhorar com a aquisição da Coldex, maior produtora de linha branca do Peru. O maior mercado exportador ainda é a América Latina, com 85% do total exportado, sendo o restante dividido entre Europa do Leste, África do Sul e Rússia.

A aquisição da Continental pela Bosch- Siemens elevou seu porte de média empresa do setor, para a terceira maior, reduzindo sua dependência no segmento de fogões, tudo isto com apoio tecnológico e financeiro do novo grupo controlador.

### ***Brasmotor***

A Brasmotor é uma saga de crescimento ininterrupto desde 1945, quando foi fundada como distribuidora Chrysler e Volkswagen pelo boliviano Miguel Etchenique Flores, pai do atual presidente Hugo Miguel Etchenique. Em 1949 passou a importar refrigeradores, mas até 1954 ainda montava Volkswagen no Brasil.

Em 1958 a Whirlpool, líder mundial da linha branca, entrou no capital da empresa. Nesta data a Brasmotor deixou de atuar no setor automobilístico. Em 1976, a empresa adquiriu a Cònsul e a Embraco de Joinville e a paulista Sabrico, concessionária de veículos. A Multibrás entrou no grupo em 1983, comprada como fábrica de peças plásticas. Em 1984, o grupo compra a Semer, fábrica fogões, da família Semeraro, marca que desaparece absorvida pelas marcas Brastemp e Cònsul. Em 1988 compra a Motores Eléctricos Brasil. Em 1993 adquire uma fábrica de compressores na Itália que atende ao Oriente Médio e África. Em 1996 é criada uma *joint venture* com fábrica na China. As marcas Brastemp e Cònsul pertencem hoje à Multibrás, que incorporou essas pessoas jurídicas desde 1994. A Multibrás é por sua vez controlada pela holding Brasmotor S.A adquirida pela Whirlpool norte- americana em 1997. O grupo controla também a Embraco, Segunda maior fabricante de compressores para geladeiras do mundo, com 18% do mercado mundial logo após a Eletrolux sueca. A Embraco produz 12 milhões de unidades anuais em Joinville e 6 milhões na fábrica italiana. Os números da Brasmotor são colossais: faturamento global em 1996 de US\$ 2,5 bilhões, com cinco fábricas no Brasil e três na Itália, Argentina e China. São 5 milhões de eletrodomésticos produzidos no Brasil, 36% de participação nesse

mercado brasileiro de linha branca: 65% do mercado de refrigeradores, 51% dos de *freezers*, 57% da lavadoras e 45% dos condicionadores de ar. Seus distantes concorrentes no Brasil são a Bosch- Siemens (Continental), Eletrolux (Prosdócimo- Refripar) e mais recentemente a General Electric (Dako).

O sócio da família Etchenique foi mantido no Conselho após a aquisição definitiva por parte da Whirlpool em 1997, mas os sucessores não mais poderão participar da administração da empresa.

A Brasmotor é um caso típico de uma empresa familiar bem sucedida, que buscou ao longo de sua história se manter atualizada aos padrões de produção e escala mundiais, formando alianças com parceiros externos e que, mais tarde, se tornou extremamente interessante aos olhos de seus sócios.

### ***Arno***

A Arno, fundada em 1940 por João Arnstein Arno, começou fabricando motores elétricos durante a guerra, passando em 1949 para eletrodomésticos- liquidificadores, enceradeiras, ventiladores- e panelas. Só não fabricava linha branca, imagem e som. Com a morte do fundador em 1957, os dois filhos Felipe e Carlos, assumiram a presidência e superintendência. Sérgio Arno, neto do fundador, seguiu com sucesso a vocação de administrador e sucessor. Os irmãos Felipe e Carlos detentores de 54% das ações ordinárias e 18,3% do capital total, juntos com Robert Bosch, que participava com 38% do capital votante, venderam em março de 1997 os 93,31% das ações votantes para o grupo SEB francês, por valor estimado entre US\$ 80-100 milhões. Outro candidato à compra era o grupo francês Moulinex cujos produtos importados eram distribuídos no Brasil pela Evadin. Fundado em 1857, o centenário grupo SEB, vendas mundiais de US\$ 2 bilhões em 120 países, trabalha o segmento T-Fal, panelas anti- aderentes e a marca Rowenta. Em

1992, sob o impacto da abertura às importações, a T-Fal fechou a fábrica brasileira passando a importar direto da França. A Arno, vendas de R\$ 306 milhões em 1996, lucro de R\$ 32 milhões, num crescimento de 63% sobre 1995, na data o patrimônio líquido avaliado em R\$ 148 milhões. A Arno detém 28% de seu mercado, antecedido pela Walita, da holandesa Philips, que tem 32%. A Arno teria sido vendida pelos seguintes motivos: envelhecimento da geração dirigente sem perspectiva de sucessão familiar; globalização de eletrodomésticos no Brasil; concorrência dos importados, especialmente asiáticos, que chegam por via de importadores regulares, contrabandos e sacoleiros; falta de recurso para confrontar o desenvolvimento da tecnologia em escala mundial; o crescimento menor do setor.

Nesse mercado de eletro- portáteis a Faet Carioca e a Enxuta gaúcha, até a próxima venda, ficam sendo as últimas sobreviventes num território dominado pelas multinacionais: Philips (Walita), General Eletric (Dako), Eletrolux (Prosdócimo), Bosch-Siemens (Continental) e a Whirlpool (Brasmotor).

#### ***v. Conclusões e Perspectivas***

Dentre todos os casos analisados, não se pode traçar um elemento que possamos considerar comum para todos. Apesar de todas serem empresas originalmente fundadas com capital nacional e em que a questão da sucessão familiar se viu presente, não se pode dizer que as estratégias seguidas foram iguais, ou pelo menos que os motivos que as levaram a optar pela venda foram os mesmos.

O problema da sucessão no controle foi contornado de forma diferente nos casos analisados, alguns com sucesso, outros nem tanto. Não temos nesse aspecto um denominador comum, mas sim um obstáculo naturalmente enfrentado.

A abertura comercial aflorou a defasagem tecnológica e derrubou a muralha do isolamento tecnológico. As multinacionais entraram no país capitalizadas e com fome por aquelas empresas que já estavam estabelecidas e tinham uma condição financeira razoavelmente sanada, se beneficiando de sua presença mercadológica e larga escala de produção, além do relativo avanço tecnológico.

O que se observa hoje no mercado de eletroeletrônicos é uma concorrência entre os principais grupos mundiais fora de seus mercados originais. A perda de soberania nacional em certos setores pode criar ressentimentos. Os empresários que venderam os seus negócios serão substituídos por gerentes das multinacionais na tomada de decisões estratégicas em vários ramos da economia. As decisões maiores serão obviamente tomadas na sede das empresas fora da jurisdição brasileira.

Em função da relativa estabilidade das tecnologias do setor, os riscos de reviravoltas tecnológicas inesperadas e radicais são muito menores do que no setor de imagem e Som. Observa-se também que o segmento de linha branca não recebe qualquer tipo de incentivo artificial, tal qual é a Zona Franca de Manaus oferece aos eletrônicos.

Portanto, com o mercado interno retraído, o aumento das exportações será uma alternativa de manutenção de rentabilidade das principais empresas, considerando que alguns produtos têm apresentado boa aceitação no mercado externo, como é o caso de refrigeradores e congeladores.

No entanto, deve-se considerar que o financiamento para a exportação estará escasso e caro, a princípio, e os mercados vizinhos estarão em clara recessão. Neste caso a concessão de margens de preferências por parte dos andinos Mercosul, no esperado acordo, entre Mercosul e Comunidade Andina (Colômbia, Venezuela, Equador e Peru), pode favorecer o setor, uma vez que representará um ganho de competitividade.

No mercado interno, a taxa de juros e o alto desemprego continuarão derrubando as vendas do varejo e a inadimplência dos consumidores e lojistas continuará afetando os fabricantes. A demanda do setor nos próximos anos responderá a estímulos como crédito, eletrificação, ampliação de residências e crescimento da renda per capita, mas esses estímulos não terão o mesmo efeito que teve o plano de estabilização quando incorporou novos consumidores ao mercado.

Com a redução no poder de compra, o consumidor se torna mais seletivo em relação ao tipo de bem que está adquirindo. As prioridades de compra são direcionadas para os bens de primeira necessidade e ao pagamento de dívidas. Assumindo que essas necessidades já estejam satisfeitas, o consumidor escolhe como alocar o restante da sua renda. De acordo com dados de 1997, aproximadamente 10,5% da renda familiar era gasta em bens de consumo duráveis, enquanto 22,6% em comida.

Embora a desvalorização não traga boas expectativas, o setor de eletrodomésticos deverá sofrer menos por ser menos dependente de componentes importados. Pelo contrário, os principais insumos utilizados na fabricação de refrigeradores são fornecidos por empresas nacionais exportadoras deste produto (Weg e Embraco), que por sua vez serão favorecidas pela maxidesvalorização, já que apresentarão preços mais competitivos no exterior. O setor de linha branca não recebe incentivos artificiais como os que a Zona Franca de Manaus conferia aos eletrônicos, de forma que sua capacidade de resistir à concorrência é mais sólida. Com o mercado interno retraído, o aumento das exportações será uma alternativa de manutenção de rentabilidade das principais empresas. Internamente, a taxa de juros e o alto desemprego continuarão derrubando as vendas do varejo e a inadimplência dos consumidores e lojistas continuará afetando os fabricantes.

As principais empresas do setor estão se reestruturando e projetando investimentos para os próximos anos com o objetivo de garantir a sua participação no mercado, optando por promover ganhos sobre o volume comercializado ao invés de sobre as margens praticadas. Existem grandes fabricantes mundiais que já demonstraram interesse em instalar fábricas no país, mas aguardam a efetiva estabilização da economia.

O impacto da desvalorização sobre o setor deve ocorrer de três maneiras básicas:

1. Alívio da concorrência externa
2. Aumento dos custos e preços
3. Encolhimento da demanda

O alívio imediato representado pela desvalorização, ao reduzir a concorrência do produto importado, implica elevação de custos, pois parte significativa dos componentes, parte e peças utilizadas pelo setor é importada. Com margens apertadas após dois anos seguidos de retração, o repasse aos preços tende a ser quase total. O efeito sobre a demanda deve ser fortemente negativo no curto e médio prazos, dada a elevada sensibilidade do consumo destes bens à combinação de inflação com recessão.

Alguns elementos serão vitais para a adaptação do setor ao novo ambiente econômico pós desvalorização cambial. De um lado a substituição de componentes importados por produtos locais será um elemento diferenciador importante na estratégia competitiva das empresas. O segmento que mais avançou na utilização de componente importados desde o Real foi o de linha marrom, e eventuais mudanças em direção à aquisição de insumos produzidos localmente tendem a ser mais difíceis. Nos casos de linha branca e eletroportáteis, não apenas o peso das importações é menor como os insumos utilizados são menos complexos e mais facilmente substituíveis à médio prazo.

Outro elemento importante diz respeito às condições financeiras gerais, em particular ao grau de endividamento das empresas. Novamente neste caso o segmento de linha marrom é mais sensível, dada a sua maior necessidade de capital de giro em relação aos demais segmentos.

Por fim, a diversificação dos produtos em diversas faixas de renda, a maior oferta de bens de menor valor unitário e baixa saturação e a capacidade de segurar repasses de preços são elementos importantes para a sustentação da demanda em um ambiente recessivo.



### ***CAPÍTULO III: Paralelo entre o Setor de Autopeças e Eletroeletrônicos***

Na década de 90 a economia brasileira sofreu uma mudança radical na forma de se relacionar com o mercado externo. Todo o protecionismo garantido pelo Governo à indústria, no intuito de desenvolver um parque industrial diversificado à nível nacional, se viu à frente de um comércio exterior extremamente desenvolvido e onde qualidade e preços competitivos eram o diferencial.

Essa nova situação provocou mudanças de ordem estrutural na indústria brasileira, em seus diversos setores. Para fazer face à concorrência estrangeira as empresas tiveram que se adaptar e se profissionalizar, adotando métodos produtivos mais modernos e eficazes, promover corte de custos e buscar atualização tecnológica via associações com parceiros estrangeiros.

A exposição à internacionalização do consumo afetou cada setor da economia de forma distinta, mas com um fator em comum. Em praticamente todos os segmentos da indústria o capital estrangeiro teve alguma forma de participação, seja via investimentos diretos, associações tecnológicas, ou mesmo pela entrada de produtos importados no país.

Não se podia mais contar com benefícios fiscais para se expandir o potencial produtivo. A indústria se viu pressionada a competir no mesmo patamar que os estrangeiros na ameaça de se ver substituída por similares importados, de menor preço e qualidade superior.

Uma enorme demanda reprimida por todos os tipos de bens de consumo, especialmente os bens duráveis, fez por tornar esse segmento um investimento bastante atrativo para aqueles dispostos a investir em novos mercados. O potencial de crescimento da demanda interna impulsionou o interesse de grupos estrangeiros em se estabelecer no Brasil.

Mesmo com a estabilização econômica, a concorrência dos produtos importados continuou sendo um problema para algumas empresas nacionais que não conseguiram se adaptar ao

novo contexto e optaram por deixar o negócio, vender uma parte de seu capital à parceiros estrangeiros, ou mesmo nacionais de maior porte, ou até promover algum tipo de associação no sentido de ganhar maior expressão no mercado.

Tanto o setor de autopeças quanto o de eletroeletrônicos estão diretamente relacionados ao poder aquisitivo da população. Ambos os setores eram extremamente protegidos e, de uma hora para a outra, se viram abertamente expostos à uma nova conjuntura econômica. O produto estrangeiro era de qualidade superior, preço mais baixo e tecnologia mais avançada. Sem a proteção era impossível competir com a entrada destes gêneros no país.

Uma reestruturação de ambos setores se tornou não apenas necessária como inevitável.

O interessante é que o impacto da abertura comercial se deu de forma diferente para cada um dos setores. A queda do custo de importação fez com que a indústria de eletroeletrônicos incorporasse em sua linha de produção componentes importados mais intensivos em tecnologia, enquanto que as montadoras se aproveitaram das vantagens fiscais e passaram a utilizar diretamente auto-peças importadas.

A necessidade de adaptação da indústria local às novas políticas comerciais gerou consequências permanentes sobre ambos os setores. Uma reavaliação das estratégias deixou claro que para sobreviver nesse novo ambiente seria necessário se associar aos “mais fortes”, seja de forma a absorver a “expertise tecnológica”, seja unindo forças e capacidade instalada. Ambos os setores viram sua forma ser remodelada, para nunca mais vir a ser como antes.

O mais forte permanece, em função da capacidade desenvolvida de se adaptar ao ambiente que o cerca. Aos mais fracos, ou menos flexíveis, não resta alternativa senão deixar o mercado.

No setor de eletroeletrônicos a defasagem tecnológica e inexpressiva inserção exportadora, fez com que o objetivo maior da penetração estrangeira fosse atingir o mercado interno. O contrário pode ser verificado no setor de autopeças, onde a maior parte das empresas envolvida em transações deste gênero são de base exportadora.

Neste último as associações entre grupos nacionais e estrangeiros foram mais comuns, seja por via tecnológica ou financeira. Já no setor de eletroeletrônicos o que se observou foi um movimento em direção à redução do número de produtores.

A justificativa que os defensores do movimento de fusões e aquisições oferecem aos seguintes pontos: economia de escala, consolidação, entrada em mercados estrangeiros, diversidade de linha de produtos, sinergia tecnológica, saída de mercados saturados, busca de ganhos em mercados emergentes de melhor remuneração do capital, produtos e marcas de escala global, facilidade de telecomunicações e de propaganda em escala mundial. As fusões são também contrafusões no sentido de medida defensiva contra concorrentes que se fundiram .

### ***BIBLIOGRAFIA:***

- Lodi, João Bosco; Fusões e Aquisições- O Cenário Brasileiro. Editora Campus, 1999.
- Revista BQ Qualidade, edição de outubro de 1999.
- Rodruigues, Imanashi Rute; Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/ Bebidas em meados dos Anos 90. IPEA, janeiro de 1999.
- Gazeta Mercantil
- O Estado de São Paulo
- Fator Doria Atherino S.A: Brazil Household Appliances Sector- Industry Report
- Abinee; Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.
- Lafis; Análise do Setor de Eletroeletrônicos
- Lafis; Brazil- Eletrical Eletronic: White Goods; março de 1999.
- Lafis; Brazil autoparts and vehicles: Autoparts; Análise setorial; julho de 1999.
- BNDES; Souza Melo, Paulo Roberto e Gorini, Ana Paula; Informe Setorial- Eletrônica de consumo; setembro de 1996.
- BNDES; Souza Melo, Paulo Roberto e Silveira da Rosa, Sérgio Eduardo; A Indústria Eletrônica na Zona Franca de Manaus;
- BNDES; Rath Fingerl, Eduardo; Complexo Eletrônico: Balança Comercial em 1998; março de 1999.
- BNDES; Panorama do Setor de Bens de Consumo Eletrônicos;
- BNDES; Autopeças- um setor em transformação;
- BNDES; M.M. Santos, Angela Maria; Autopeças- Panorama Atual; maio de 1999.

- Merrill Lynch Capital Markets; Brazilian Appliance Industry- industry Report; setembro 1998.
- CVM: Comissão de Valores Mobiliários; Demonstrações Financeiras Padronizadas; BS Continental; dezembro de 1998.
- CVM: Comissão de Valores Mobiliários; Demonstrações Financeiras Padronizadas; Brasmotor; dezembro de 1998.
- CVM: Comissão de Valores Mobiliários; Demonstrações Financeiras Padronizadas; Mahle-Metal Leve; dezembro de 1998.
- STAT-USA, US Department of Commerce; Automotive Parts and Services Equipment; outubro de 1997.
- Fundação Getúlio Vargas; Brazil Top 500 Companies; dezembro de 1998.
- Austin Asis- sector Reports; março de 1998.
- Mesquita Moreira, Maurício; Estrangeiros em uma Economia Aberta: Impactos recentes sobre Produtividade, Concentração e Comércio Exterior; maio de 1999.
- LCA Sector Reports; Eletroeletrônicos de Consumo; fevereiro de 1999.
- Previsa Industry Reports; Setor de Autopeças; fevereiro de 1998.
- Eletros- Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos.
- SDC; Securities Data Center; transações de fusão e aquisição entre 1994 e 1999.