

## ARTIGOS

# FUSÃO DAIMLERCHRYSLER: CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO<sup>1</sup>

Adriano Formosinho Correia  
Eduardo Mingho Liu  
Fábio Ricardo Campos Rocha  
Moacyr Veiga Bulhões  
Priscila Gonçalves Fonseca  
Veruska Teixeira Pithon\*

*“Conte-me, e eu vou esquecer. Mostre-me, e eu vou lembrar. Envolve-me, e eu vou entender.”*

*Confúcio.*

## RESUMO

A globalização vem levando as organizações a mudarem suas estratégias de forma a se adequarem ao novo ambiente competitivo. Como resposta às novas exigências, surgem alianças estratégicas como as fusões e aquisições. A análise do caso DaimlerChrysler, maior fusão do setor automotivo, deixa claro as novas tendências do mercado e o poder exercido pelas forças influenciadoras do modelo de Rivalidade Ampliada de Michael Porter nesta indústria.

**PALAVRAS-CHAVE:** fusões, aquisições, setor automobilístico, estratégias competitivas.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o aumento da concorrência global, as organizações necessitam de novas formas de interação com o ambiente para se manterem ou se tornarem competitivas, sendo esse o padrão de sobrevivência no mercado. Uma das características marcantes da globalização são as alianças estratégicas, que passam a ser cada vez mais importantes na intensificação dos negócios internacionais competitivos.

---

<sup>1</sup> Este texto é parte do Trabalho Interdisciplinar, desenvolvimento no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas 1, sob orientação dos professores Esp. Maria Benedita Santos, MSc Manoel Joaquim Barros, MSc. Paulo Miguez, MSc. Renê Pimentel e MSc Vanessa Cavalcanti.

\* Alunos do 4º ano de Administração de Empresas da UNIFACS - Universidade Salvador.

Um dos tipos de alianças estratégicas que vem atraindo altos investimentos mundiais são as fusões e aquisições. Elas são produtos de um mundo cada vez mais globalizado, onde as empresas procuram, fora das suas fronteiras, melhoria de ganhos e velocidade de mudanças tecnológicas, utilizando marcas compatíveis em um mundo multilíngue.(HAMMEL,1999; KEY,1992)

Em 1980, as fusões consumiram em todo mundo cerca de US\$33 bilhões e em 1998 atingiram a soma de US\$2,5 trilhões (PAUPÉRIO, 1998), apesar de serem investimentos de alto risco. Este risco deve-se à fase de integração das empresas, tendo em vista que na maioria das vezes estas possuem culturas empresarias bastante diferenciadas. Quando isto acontece, há um choque cultural inicial em ambas as empresas, o que resulta em perda de produtividade dos seus integrantes.

Nesse ponto, vale ressaltar uma falha dos executivos envolvidos nos processos de fusões e aquisições, que se preocupam demasiadamente com os aspectos financeiros e operacionais da fusão (mais especificamente com o preço e o status do negócio), deixando de lado o aspecto humano das organizações. Este aspecto só é pensado depois que o acordo é fechado, quando o correto seria incluir nas discussões assuntos relativos às pessoas que integram as organizações, como: comunicação, benefícios e planejamento estratégico, questões fundamentais para o bom funcionamento de qualquer empresa.

## FUSÕES E AQUISIÇÕES: ALGUNS CONCEITOS

É essencial que uma fusão eficiente tenha como ponto chave uma estratégia de aliança, traçada de acordo com as estratégias globais das empresas, que deve determinar quais os caminhos a serem seguidos, o tempo projetado para a integração e a maneira mais eficaz de se reduzir os riscos de um processo como este. Isso ocorre quando surge uma oportunidade de adquirir uma outra empresa a um preço “irrecusável”, muitas vezes porque a empresa a ser adquirida apresenta dificuldades financeiras e, desta forma, aparentam ser um bom negócio.

Um processo de fusão ou aquisição pode apresentar objetivos diferentes e ser implantado de diversas maneiras. Não só este processo, mas todas as alianças estratégicas devem ser

estritamente vistas como meio de alcançar um fim desejável e não como um fim em si mesmas, ou seja, elas são um meio de se atingir um objetivo maior.

Quanto aos seus aspectos, três deles são fundamentais: fornecimento, posicionamento e aprendizado. Estes visam o ganho de escala no fornecimento e produção, introdução e ganho de novos mercados, redução de custos operacionais, aquisição e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e, melhoria da rede de distribuição, levando assim à obtenção de vantagens competitivas diante de sua concorrência.(GOMES-CASSERES,1999)

## A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Pelas razões supracitadas, percebe-se um movimento de associação estratégica em uma das indústrias mais competitivas do mundo atual, a automotiva. O cenário automobilístico mundial é caracterizado por ser constituído por mega-corporações, envolvendo 4 das 10 maiores empresas do mundo. Este fato demonstra um elevado índice de concentração de mercado no setor, onde 10 empresas detêm 80% do mercado, e a importância da economia resultante de uma produção em maior escala, despontando como fator chave de sucesso (PAUPÉRIO, 1998).

Algumas projeções para esse setor são: um aumento da competição com a provável redução das 40 empresas atuais para apenas 20 (CAETANO, 1998), tornando-se cada vez mais internacional e global; contínua fragmentação dos mercados; crescente exigência dos consumidores em termos de segurança e respeito ao meio ambiente e difusão de novas tecnologias. Vale ressaltar que há eminente redução do crescimento da demanda global e baixa rentabilidade nos negócios, em parte, por motivo das sucessivas crises mundiais.

<b>Quadro 1 - A Indústria Automobilística</b>	
Capacidade total instalada	68 milhões de unidades
Produção anual (1996)	51 milhões de unidades
Excedentes à demanda	15 milhões de unidades

Fonte: CAETANO, 1998.

## CASO DAIMLER-CHRYSLER

Visando suprir a necessidade de uma montadora global, surge em maio de 1998, a Daimler-Chrysler, fruto da terceira maior fusão ocorrida no mercado e a maior em todo o setor

automobilístico, tendo como objetivo tornar-se uma referência nos setores automotivo, de transportes e de serviços. O pacto entre Daimler-Benz, o maior grupo empresarial alemão, e a Chrysler, a terceira maior montadora norte-americana, envolve uma troca de ações num montante estimado em US\$40 bilhões (CAETANO, 1998).

A fusão de duas das dez maiores montadoras mundiais vem transformar e, até mesmo, remodelar a forma como opera a indústria automobilística, confirmando a vertente de outras megafusões neste setor. Se continuassem sozinhas, as duas empresas acabariam tornando-se gigantes regionais, sem no entanto terem forças para competir no mercado globalizado, ficando em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Estas questões levaram à efetivação da fusão pioneira no setor automobilístico.

A Daimler-Chrysler passa a ser a terceira maior montadora global por faturamento, com receita anual de 131 bilhões de dólares e lucro líquido igual a 4.6 bilhões, superando a Toyota e ficando atrás apenas da General Motors e da Ford, sendo que esta última avança rumo a um processo de reestruturação mundial. Em volume de vendas, a Daimler-Chrysler larga no quinto lugar, com 4 milhões de veículos colocados no mercado em 1997. Se bem conduzida, calcula-se que a fusão poderá gerar uma economia de custos de US\$ 3 bilhões anuais (CAETANO, 1998).

Além da economia de custos, as empresas combinam suas capacidades complementares, uma vez que a Chrysler é uma montadora bem posicionada em seu mercado doméstico - os EUA - e a Daimler possui uma estratégia mais agressiva globalmente, com forte presença na Europa. A empresa passa a estar presente com fábricas nos quatro continentes e negocia 130 bilhões de dólares em vendas, além de criar maiores oportunidades para a expansão em novos mercados onde nenhuma conseguiria ir sozinha, como América Latina e Ásia. A Daimler-Chrysler atuará inicialmente com duas sedes, uma na Europa e outra nos Estados Unidos, e seus presidentes se tornarão co-CEO's (*Chief Executive Officer*, equivalente ao principal executivo da empresa).

Mercado é o ponto-chave desta união, tendo em vista as vantagens advindas da complementaridade dos produtos e gestão das duas empresas (ver quadro 2). O ex-presidente da Chrysler, Robert Eaton, pretende considerar todas as alternativas para ser uma

força na Ásia e garante expansão no mercado brasileiro nos próximos anos. A DaimlerChrysler planeja ter um quarto de suas vendas mundiais no continente asiático por volta de 2005 – hoje sua participação é de 6% (VLASIC, 1998).

<b>Quadro 2 - Empresas Complementares</b>	
Daimler-Benz	Chrysler
Tecnologia e qualidade	Baixo custo e sinergia com fornecedores
Carros luxuosos e caminhões	Carros baratos, utilitários e mini-vans

O ganho de vantagens competitivas garante o posicionamento estratégico da Daimler-Chrysler em mercados globais, reduzindo o custo gerado pela logística na Europa e Estados Unidos, além da união e aumento da produtividade nos departamentos de compras e produção, onde juntas poderão desenvolver tecnologia básica para fabricação de componentes internos, como ar-condicionado e fechaduras. A eficiência gerada trará modificações também nas estruturas administrativas das empresas, uma vez que a Daimler apresenta um modelo verticalizado, porém mais atuante globalmente e a Chrysler evidencia o modelo norte-americano, engajado e horizontal, contando com 70% de sua linha de montagem terceirizada e integrada com seus fornecedores.

Antes de acontecer a fusão, ocorreram alguns cruzamentos de participações acionárias e parcerias para projetos específicos, confirmando a alta competitividade e queda de fronteiras do setor, e também alianças estratégicas para expansão em novos mercados. A Ford, por exemplo, detém 33% da japonesa Mazda e a Chrysler está construindo com a BMW uma fábrica de motores no Paraná.

#### QUESTÕES ESTRATÉGICAS: ANÁLISE DO CASO

Percebe-se por este relato que muitas dessas associações feitas no setor estavam sustentadas em questões estratégicas fundamentais para a sobrevivência das empresas fundidas. Com isso, convém realizar análise da fusão Daimler-Crysler sob a vertente do modelo de rivalidade ampliada de Michael Porter (1986), mostrando o efeito das forças que compõem a indústria automobilística na recém criada DaimlerChrysler.

O primeiro ponto a ser considerado, e um dos mais importantes para essa indústria, é a força dos fornecedores. Tradicionalmente, as montadoras têm tido bastante influência sobre os seus fornecedores por se tratar de um oligopsonio e uma indústria oligopolizada. As

transformações que ocorreram na indústria automobilística obrigam também o setor de autopeças a se adaptar às novas formas de interação com as montadoras, condicionando o processo de fusões ou aquisições, e associações no ramo de autopeças. Isso deverá ocorrer com a maioria dos fornecedores da DaimlerChrysler, pois as suas vantagens em relação às compras tornam-se significativas. Essa vantagem resulta em ganhos de economia em suprimentos.

Esses ganhos estão em torno de US\$ 3 bilhões (CAETANO, 1998) segundo estimativas da DaimlerChrysler. Essa redução de custo deve-se, principalmente, ao ganho em escala de compras, US\$ 1,1 bilhões (VLASIC, 1998), uma vez que estas passaram a ser feitas de forma corporativa, o que gera um significativo aumento do poder de barganha da nova mega-empresa, ainda mais que na indústria automobilística não existem muitas empresas detentoras de tecnologias ou patentes.

Outro ponto bastante importante a ser analisado é a força do Governo. Este atua mais ativamente através dos impostos, taxas e incentivos, e é ao mesmo tempo influenciado pela indústria automobilística, um oligopólio internacional com longa tradição de interferir em tratados comerciais e políticas nacionais. No caso da DaimlerChrysler, essa relação será potencializada, tendo em vista que seu faturamento anual projetado para 1999 (US\$144,4 bilhões), equivalente ao PIB de países de médio porte, ampliando as possibilidades de influência.

Assim, nota-se uma grande tendência do aumento do poder das montadoras sobre os estados nacionais, devido ao volume de negócios da indústria, aos seus vínculos inter-setoriais e as decisões de investimento feitas pelas montadoras. Esses investimentos costumam gerar impactos não só no nível de emprego e nas condições de crescimento macroeconômico, mas também no balanço de pagamentos e no progresso técnico dos países. Assim sendo, as montadoras têm sido capazes de extrair privilégios governamentais do mundo inteiro.

A terceira força a ser analisada é a força dos clientes. Para atender as exigências dos consumidores por um produto personalizado, irá vencer quem conseguir satisfazer o cliente, a partir de plataformas básicas de montagem, porém, desenvolver projetos demanda

investimentos bilionários em pesquisa e desenvolvimento de produtos. No caso da fusão Daimler-Chrysler, existirão amplas possibilidades de ganhos neste aspecto. Seus principais executivos estão cientes da necessidade de novos produtos para adequação em mercados emergentes, como a Ásia e América Latina. Para isso, há expectativas de união e intercâmbio entre os departamentos das duas antigas empresas, resultando em ganhos expressivos tanto em tecnologia de produtos e produção, assim como redução de custos administrativos e operacionais. Isto deverá resultar em um maior entendimento do mercado consumidor através da troca de informações sobre as peculiaridades de cada um dos seus locais de origem, melhor entendimento da cultura de países aonde a presença das duas empresas não era expressiva, atingindo condições de concorrência mais favoráveis.

É pertinente observar a força da sua concorrência, através de algumas empresas que já operam de forma global e possuem maior força do que a nova mega-corporação. Um exemplo claro disso são as duas maiores montadoras de automóveis do mundo: General Motors e Ford. As duas possuem atuação global há algum tempo e têm um poder equivalente ao que a DaimlerChrysler procura obter hoje com a fusão. Já os fabricantes menores (Renault, Mitsubishi, Volvo, entre outros) e os que estão encontrando dificuldades financeiras (como a Daewoo e a Nissan) tendem a ser absorvidos por empresas maiores ou a criar alianças entre si, confirmando a previsão de diversos analistas que o número de montadoras é excessivo e que muitas vão acabar saindo do mercado.

Muitos negócios estão em andamento, como a possibilidade de compra da Nissan Diesel Motors (a menor das 11 montadoras japonesas mas com uma importante posição no mercado asiático) pela própria DaimlerChrysler, que recentemente adquiriu 40% do grupo TAG McLaren<sup>31</sup> com o intuito de aperfeiçoar técnicas de *design* e produção. Há também formação de associações estratégicas, como a da Fiat com a Renault no segmento de caminhões, indicando o acirramento da concorrência no mercado de automóveis.

Quanto as outras forças que compõem o modelo de Rivalidade Ampliada porteriana (Produtos Substitutos e Entrantes Potenciais), as mudanças que ocorrerão com a formação da nova empresa não alterarão significativamente a sua relação entre uma e outra

---

<sup>31</sup> *Homepage* da DaimlerChrysler [on line]. Via URL: <http://www.chryslercorp.com>. Arquivo capturado em 27/08/99

(PORTER, 1986). Isso ocorre porque estas exercem maior poder de influência na indústria como um todo e não somente em uma empresa isoladamente. A força produtos substitutos (motocicletas e bicicletas), só sofrerá mudanças se a DaimlerChrysler conseguir colocar automóveis mais baratos que os atuais no mercado, atraindo consumidores que utilizavam os produtos substitutos por questões financeiras. Com relação aos entrantes potenciais, as barreiras de entrada são muito altas nessa indústria, dificultando a entrada de novas empresas nesse setor. A indústria automobilística é formada por oligopólios (com forte possibilidade de retaliação aos entrantes potenciais), as economias de escala de produção são difíceis de serem atingidas e há uma enorme necessidade de capital para investir em pesquisa e desenvolvimento. A fusão Daimler-Chrysler aumentou as barreiras de entrada devido a toda sua potencialidade.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

Em virtude do poder alcançado pela DaimlerChrysler, muitos analistas discutem se existe a possibilidade de haver uma manipulação dos preços dos automóveis no futuro. Uma das correntes, a que defende a intervenção dos governos em processos dessa magnitude, afirma que é bastante perigoso concentrar tamanho poder em tão poucas corporações mundiais. No entanto, há os que não vêem uma iminência de perigo de manipulação dos preços em uma economia de mercado. Sobre isso, o economista Paulo Guedes (1999, p.125) afirma que, em um mundo tecnologicamente estático *“com custos crescentes, a concentração restringe a competição, reduz a produção e eleva os preços relativos da indústria concentrada ... Em um mundo tecnologicamente dinâmico, com custos decrescentes por economias de escala, a competição força a concentração, aumenta a produção e derruba os preços relativos”*. Ademais, percebe-se que não há espaço no mundo atual para uma elevação de preços, devido à alta concorrência e a grande evolução tecnológica atual, que reflete na produtividade das empresas.

Os governos podem, e devem, atuar como reguladores das políticas industriais das empresas, não intervindo, porém fiscalizando se as corporações estão realizando lucros à uma margem muito alta, não repassando parte dos seus ganhos de escala devido à formação de cartéis ou de alguma outra prática semelhante. Tais práticas de manipulação não deverão ser usadas na indústria automobilística, pois este setor tem como característica a forte

competitividade, sendo muito dinâmico e apresentando amplas possibilidades de ganhos de participação ou perda de mercado. É justamente nesse ponto que a DaimlerCrysler aposta no sucesso da nova empresa. Estando presente nos mercados mundiais e se fortalecendo nos mercados emergentes, a partir da criação e desenvolvimento de novos produtos, principal tarefa da sua equipe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa mentalidade voltada exclusivamente para o mercado, a DaimlerCrysler vem começando a colher os frutos da sua empreitada (ver quadro 3). Esse resultado expressivo é explicado pelo Dr. Kurt J. Lauk, membro do Conselho de Administração da DaimlerCrysler e responsável pela Divisão de Veículos Comerciais, como sendo o resultado de uma produção em escala mundial, com estratégias múltiplas de marcas e linha completa de produtos para satisfazer mercados diversos<sup>32</sup>.

**Quadro 3**

<b>Resultados da Fusão</b>		
	Consolidados (1º semestre 1999)	Projetados (anual 1999)
Faturamento	aumento de 10%	US\$ 144 bilhões
Lucros Operacionais	aumento de 11%	US\$ 5,5 bilhões

Para alguns analistas, esse resultado é reflexo da boa condução do processo de fusão por parte da sua administração. Segundo Robert Eaton, ex-presidente da Chrysler e atual co-CEO da DaimlerCrysler, a integração das duas empresas está bem a frente do programa estabelecido. Ao seu ver, a expectativa é que tenha-se concluído 80% desse processo até o final do ano de 1999 e *“o que é mais importante para o nosso sucesso: nossas empresas dividem uma cultura e uma missão em comum”*. Ainda em relação ao sucesso da fusão obtido pela DaimlerCrysler até o momento, Jurgen E. Schrempp, idealizador da fusão e co-CEO da DaimlerCrysler juntamente com Robert Eaton, afirma que: *“Em muitos segmentos de mercado, nós superamos significativamente o mercado como um todo e em muitas áreas nós melhoramos nossa posição em comparação aos nossos competidores. Nós continuamos a ser uma das empresas automobilísticas mais rentáveis do mundo e provamos que durante*

<sup>32</sup> Homepage da DaimlerChrysler [on line]. Via URL: <http://chryslercorp.com>. Arquivo capturado em 27/08/99.

*o processo de integração nós mantivemos nosso foco e continuamos a expandir nossos negócios de maneira rentável” (Home Page, 1999).*

O caso DaimlerChrysler é um sintoma evidente do que está acontecendo no setor automobilístico, provando que o processo de fusão e aquisição é uma ferramenta para se competir dentro de um mercado dinâmico e de abrangência global. O sucesso alcançado até o momento é fruto, muito em parte, do cumprimento de algumas premissas básicas para este tipo de negócio, provando que é possível juntar duas mega-corporações de tamanho e poder similares e obter ganhos substanciais, tanto a curto prazo, como a longo prazo. Esses resultados, demonstram a eficiência de uma fusão bem planejada, fazendo do caso DaimlerChrysler uma referência de como uma fusão deve ser administrada, tendo em vista a importância do tema na obtenção de resultados positivos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAETANO, José Roberto. O que Muda no Autorama Global. **Exame**, 20/05/1998, p.14-15.

GOMES-CASSERES, Benjamim. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, 15/07/1999, p.59-64.

GUEDES, Paulo. A Lógica da Concentração. **Exame**, 14/07/1999, p.124-125.

HAMMEL, Gary & DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM Management**, 15/07/1999, p.66-72.

KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para Administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro, Record, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. São Paulo, Atlas, 1995.

PAUPÉRIO, Alexandre T. **Configurações Organizativo-estratégicas do Parque Automotivo da Bahia em Implantação**; um estudo de caso. Salvador, 1998. (Dissertação de Mestrado. NPGA/UFBA).

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

VLASIC, Bill e outros. Daimler & Chrysler; what the deal would mean. **Business Week**. p. 20-23. 18 Maio, 1998.

WOMACK, James; JONES, Daniel & ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.