

ALIANÇAS GLOBAIS NA INDÚSTRIA CULTURAL: AS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E AS EMPRESAS DE MÍDIA

FERNANDA CECÍLIA RIBEIRO

PUC/SP

cfr@yahoo.com.br

FELIPE MENDES BORINI

PUC/SP

fborini@globo.com

RESUMO

No contexto de mídia global, torna-se necessário analisar e compreender novas alternativas estratégicas para posicionar as organizações. O objetivo do artigo é caracterizar a estratégia de cooperação entre as empresas de mídia de primeiro e segundo escalão e analisar quais são as principais vantagens competitivas para ambas, advindas dessa estratégia. As empresas de primeiro escalão são sete multinacionais: Disney, AOL-Time Warner, Sony, News Corporation, Viacom, Vivendi e Bertelsmann. O segundo escalão é composto por aproximadamente seis dezenas de empresas que são potências nacionais ou regionais. A cooperação entre empresas acontece quando estas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades para criar competências essenciais compartilhadas. Por meio de uma análise do mercado de mídia global e mais especificamente, do grupo Abril, os resultados mostram como as empresas de mídia de ambos os escalões ganham vantagens competitivas por meio da cooperação, principalmente as de segundo escalão.

Palavras-chave: alianças estratégicas; empresas de mídia; vantagem competitiva.

ABSTRACT

In context of global media, it becomes necessary to analyze and comprehend new strategic options of the organizations. The objective of the article is characterize the cooperation strategy between media companies from first and second standard and understand the main competitive advantages for both. The companies from first standard are seven multinationals: Disney, AOL-team Warner, Sony, News Corporation, Viacom, Vivendi and Bertelsmann. Six or seven companies' dozens that are national or regional powers form the second standard. The cooperation between companies happens when these find ways to combine your resources and capacities to create competences. The results show as the media companies from both standards earn competitive advantages by means of the cooperation, mostly the ones of second echelon.

Key-words: strategic alliance; media companies; competitive advantage.

INTRODUÇÃO

A riqueza já não é mais investida em capital físico, mas na imaginação e na criatividade humana (RIFKIN, 2001), ou em outras palavras, não mais exclusivamente nos ativos tangíveis, mas principalmente nos ativos intangíveis. O mundo corporativo na última década desafia nosso entendimento tradicional de empresa devido à separação entre o valor proveniente da produção real e o valor intangível, como de uma marca. Muitas grandes corporações tomaram a decisão estratégica de não fabricar mais seus produtos, para isto há fábricas terceirizadas que produzem a baixo custo. Na verdade o que interessa hoje é controlar a receita e a propriedade intelectual (KLEIN, 2003).

Esse modelo de organização é chamado por vários autores de corporação oca, essa nova forma de organização foi liderada pela Nike, mas cada vez mais grandes multinacionais aderem o modelo. Chama atenção o fato de que as mudanças que estão ocorrendo nas relações econômicas são parte de uma transformação na própria natureza do sistema capitalista. “Estamos fazendo uma mudança de longo prazo da produção industrial para a produção cultural” (RIFKIN, 2001:06), na qual controlar o cliente é bem mais importante que controlar o produto. Para Rifkin (2001), a esfera comercial sempre derivou da esfera cultural, onde a cultura é a fonte da qual normas de comportamento de aceitação geral são estabelecidas. O que é mais importante para a empresa não é a qualidade nem a utilidade do produto, mas sua facilidade de atrair consumidores e controlar sua imaginação (Longuotoni-Buitoni, 2000).

Devido às transformações da estrutura capitalista, citadas acima, as empresas de mídia tornaram-se centrais para incentivar os valores de consumo e atingir a imaginação das pessoas, por meio da produção e comercialização de produtos carregados de conteúdos simbólicos, tais como filmes, revistas, roupas, produções musicais, canais de televisão entre outros.

Utilizando o exemplo de Moraes (2003), a AOL-Time Warner planejou de forma milimétrica as sinergias para os filmes da série Harry Potter. Segundo Richard Parsons, CEO da Warner, foram usadas diferentes plataformas de mídia para impulsionar o filme e, por meio do sucesso no cinema, esti-

mular o consumo dos mais de cem produtos licenciados com a marca Harry Potter. “O Rei Leão, Jurassic Park e Titanic não são somente filmes, mas também verdadeiras máquinas de comercializar alimentos, músicas, roupas e brinquedos” (BARBER, 2003:44).

A globalização econômica e cultural seria claramente impossível sem um sistema de mídia comercial para promover os mercados globais e encorajar valores de consumo (MCCHESENEY, 2003). Isso porque um aspecto importante da globalização é o aumento do contato entre as várias culturas existentes no planeta. O contato cultural acontece principalmente por meio da troca de mercadorias carregadas de conteúdo simbólico: os chamados produtos culturais. Existem, também, outras formas importantes de contato como as atividades turísticas e a migração temporária ou permanente. Muitas vezes, a relação entre as diversas culturas ocorre em condições desiguais. As nações não produzem as mesmas mercadorias culturais e também não estão igualmente situados no mercado de bens simbólicos.

Em muitos casos, a desigualdade existente no contato cultural provoca o que podemos chamar de dependência cultural. De um modo geral, podemos esperar que aquelas nações menos capazes de realizar a produção industrial e a venda de sua cultura acabem relegadas a importar e adaptar produtos das nações mais adiantadas neste sentido. Para Rifkin (2001) as empresas multinacionais da mídia estão minando os recursos culturais locais em toda parte do mundo e re-embalando como commodities culturais e entretenimentos.

No caso do Brasil, este processo é bastante óbvio. O Brasil possui uma capacidade para produção industrial de cultura que se situa numa condição intermediária. Mesmo assim, grande parte dos produtos culturais que circulam por aqui tem origem no exterior ou se inspiram em modelos culturais do exterior. Em alguns setores, o predomínio dos produtos estrangeiros é quase que total. O caso dos filmes projetados no Brasil é exemplar, sua quase totalidade é importada. Mesmo quando uma mercadoria cultural é produzida nacionalmente, ela não está livre da interferência de produtos estrangeiros. O conceito do produto, as imagens que o produto utiliza podem ser importados. O produtor,

ainda que brasileiro, pode estar comprometido com interesses estrangeiros que atuam no Brasil.

Isso nos leva a explorar as estratégias de cooperação das empresas de mídia de primeiro e segundo escalões a partir de um estudo de caso do mercado de mídia no Brasil. O principal objetivo do artigo é caracterizar a estratégia de cooperação entre as empresas de mídia de primeiro e segundo escalão e analisar quais são as principais vantagens competitivas para ambas, advindas dessa estratégia.

Para tanto, o presente artigo se encontra dividido em seis seções. As duas primeiras abordam o referencial teórico das redes de colaboração. Na primeira seção são analisadas as características dessas redes e na segunda seção delimitamos o escopo do nosso estudo em relação às redes. A terceira e quarta seção abordam, respectivamente, o mercado de mídia e o caso de um grupo de mídia brasileiro. A seção cinco apresenta discussão onde buscamos estabelecer o vínculo entre o referencial teórico e a análise do mercado de mídia, tendo como propósito central esclarecer as vantagens competitivas advindas das relações colaborativas abordadas no caso estudado. Por último, as considerações finais em que apresentamos as principais conclusões do estudo.

Nesse artigo, análise do mercado de mídia foi baseada em dados secundários de domínio público. Por outro lado, a investigação do Grupo Abril foi baseada em dados de domínio público e privados como relatórios, manuais, releases e notas de comunicação. Nesse texto não são utilizadas técnicas de coleta de dados primária, em vista de que o objetivo é suficientemente respondido com os dados secundários coletados.

1. REDES DE COLABORAÇÃO

Muito se tem dito sobre as transformações da globalização e as novas formas de competição entre as empresas advindas da liberalização dos mercados e revolução tecnológica dos meios de comunicação e transporte. Não pretendemos retomar aqui tais discussões. A intenção de se levantar a questão da recente globalização dos mercados é ressaltar que ela reduziu significativamente as proteções monopólicas oferecidas historicamente, tais como: barreiras institucionais e de comércio, altos

custos de transporte e de comunicação, entre outras coisas. Dessa forma, diminuiu-se muito os rendimentos obtidos sob protecionismo (HARVEY, 2003).

Entendemos que a formação das redes de colaboração é uma forma que a empresa capitalista encontrou para garantir o que os administradores chamam de retornos acima da média. A competição tende sempre ao oligopólio ou, num caso mais extremo ao monopólio, isso porque a sobrevivência do mais forte na competição elimina as empresas mais fracas (MARX, 1985). Portanto, não é por acaso que a liberalização dos mercados e a hiper-competição da última década tem produzido, entre outras coisas, luta por propriedade intelectual (patentes), mega-empresas e alianças estratégicas mais intensas e complexas. (HARVEY, 2003).

Assim, o objetivo dessa seção é duplo: primeiro, expor os conceitos relativos às alianças estratégicas e, segundo, examinar essas redes de colaboração entre as empresas.

As alianças estratégicas entre empresas não são um fenômeno exatamente novo como a maior parte dos autores ressalta. As organizações que utilizam estratégias cooperativas são chamadas na teoria econômica de competidores co-respectivos (SCHUMPETER, 1961). Lorange e Roos (1996) dão exemplos de alianças que datam o início do século XX. Porém, uma intensificação das cooperações ente firmas aconteceu nas últimas décadas. Na década de 1970, o número de alianças estratégicas que se formavam a cada ano era na ordem das centenas. Em 1990, o índice anual chegou a 2 mil e em 2000 alcançou 20 mil (DAFT, 2002).

As novas formas de alianças são estrategicamente mais importantes do que as tradicionais relações de dominância para distribuição de produtos formados entre uma multinacional, de um país industrializado, e um parceiro, de um país em desenvolvimento (BARTLETT e GHOSHAL, 1998). Esse padrão não mais condiz com a realidade. Há quatro motivações chaves para a formação de alianças no atual contexto de negócios (BARTLETT e GHOSHAL, 1998): necessidade de rápida renovação de tecnologia; aumento e nova configuração da competitividade global; convergência da indústria e exploração das sinergias e, finalmente, economias de escala e redução de riscos.

As intenções estratégicas para o estabelecimento de parcerias podem ser as mais diversas (OHMAE, 1989). Algumas empresas têm a intenção de compartilhar recursos escassos, como tecnologia, capital ou conhecimento para estimular a inovação. Outras podem formar alianças para conseguir atender demandas do cliente por serviços ampliados (DAFT, 2002). Outras podem estar interessadas no compartilhamento de riscos quando se ingressa em novos mercados. Nesse sentido, as parcerias são um caminho fundamental para os negócios internacionais e inserção mercados globais (LORANGE e ROOS, 1996).

A visão tradicional dos acordos cooperativos baseados na economia industrial enfatiza o poder de barganha de cada empresa. O resultado é uma relação perde-ganha mantendo desconfiança mútua (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989; HARRIGAN, 1985, 1986; KOGUT, 1989). O novo paradigma proposto por Lorange e Roos (1996) enfatiza alianças estratégicas como uma relação de ganha-ganha. Cada empresa de uma potencial aliança tem perspectiva própria a respeito de sua situação estratégica que, na maioria dos casos difere da perspectiva da outra parte. Argumenta-se que intenções estratégicas diferentes entre os sócios são saudáveis (OHMAE, 1989), porém devem ser compatíveis e harmonizáveis para se chegar a um entendimento (LORANGE e ROOS, 1996).

As metas de cada parceiro, mesmo sendo diferentes, tendem a se complementar e podem gerar ganhos mútuos, quando, desde o início, as intenções são explicitamente declaradas e estabelecidas. Essa visão de benefício mútuo define uma aliança estratégica madura como aquela em que as metas conjuntas de duas ou mais firmas não compromete sua independência depois de um acordo de cooperação. As parceiras participam dos benefícios, dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem para uma ou mais áreas estratégicas críticas, como tecnologia ou produto. (LORANGE e ROOS, 1996). Obviamente há incertezas e riscos envolvidos numa aliança, mas esta poderá ser bem sucedida quando as empresas envolvidas acreditarem que serão mais fortes juntas e trabalharão individualmente para que o acordo persista no longo prazo (OHMAE, 1989).

A criação de uma aliança estratégica de sucesso é definida durante seu processo inicial de formação. É nesta fase em que os líderes devem se colocar questões do tipo: Como os membros podem complementar-se e criar forças comuns que tragam benefícios mútuos? Ambas as partes combinam na criação de força de maneira ofensiva, ou trata-se de uma união de fraquezas? As culturas das parceiras são semelhantes? Na fase de formação da aliança a relação de benefício mútuo deve ficar clara e é fundamental que cada sócio entenda a posição estratégica do outro antes de estabelecer um acordo. Normalmente, um acordo formal é baseado em um conjunto detalhado de metas declaradas e num plano de negócio entre as parceiras. O sucesso da potencial cooperação entre empresas aumenta quando as mesmas conseguem equilibrar suas diferentes intenções estratégicas. (LORANGE e ROOS, 1996).

Além disso, deve-se entender as alianças estratégicas como um processo evolutivo e não estático. O relacionamento entre as sócias se altera no decorrer do tempo e freqüentemente, evolui para relacionamentos mais complexos ou rompimento da parceria, caso as empresas não consigam estabelecer uma relação de benefício mútuo. (LORANGE e ROOS, 1996). Assim, esses benefícios precisam ser reavaliados continuamente por ambos os parceiros. A alta gerencia deve constantemente analisar os benefícios de cada parceiro, suas forças comuns e complementares, a importância da aliança dentro do portfólio de cada uma das envolvidas e outros aspectos considerados chaves. Portanto, num acordo estratégico as parceiras buscam maior eficiência. Além disso, o aprendizado de ambas se revela fundamental para alcançar ou conservar posições competitivas que lhe garantam contínuas inovações de produto e de processo (YOSHINO, 1996).

A aprendizagem entre empresas ocorre por meio de colaboração e alianças (HAMEL, 1991; CHILD e FAUKNER, 1998). Assim, a cooperação se apresenta como uma alternativa para a empresa adquirir e desenvolver conhecimento, isto porque, as diversas parceiras são expostas a diferentes ambientes e diferentes ameaças e oportunidades (OLIVEIRA JR., 2001). Em relação a uma rede de empresas, a transferências de conhecimento normalmente requer o estabelecimento de relações de

longo prazo, que pressupõem um código comum aprendido e compartilhado pelas empresas envolvidas (KOGUT e ZENDER, 1992).

O padrão de redes internacionais de colaboração entre empresas tomou uma forma mais estruturada desde meados dos anos 1980 (LORANGE e ROOS, 1996). A maior complexidade dos negócios da última década exigiu das empresas novas formas de organização. As redes de relacionamentos internacionais tornaram-se o novo padrão de arranjo industrial. As alianças estratégicas e as cadeias globais de fornecimento e distribuição configuram novas formas de organização e adaptação de estratégias das empresas (FLEURY E FLEURY, 2004). As empresas agora precisam evoluir juntamente com outras do ecossistema (DAFT, 2002). Isso significa uma nova forma de iniciativa mundial, constituída de redes de empresas independentes que dividem riscos financeiros e habilidades administrativas e propiciam acesso entre si às respectivas tecnologias e mercados. A competição corpo a corpo entre as empresas está dando lugar à competição entre redes de alianças (FREIDHEIM, 1999).

Assim, a perspectiva de rede de colaboração é uma alternativa que surgiu para a teoria da empresa baseada em recursos. A dependência de recursos representa a visão tradicional das relações entre as organizações (DAFT, 2002). Esta afirma que as organizações tentam minimizar sua dependência em relação a outras organizações quanto ao suprimento de recursos importantes. A dependência de recursos compartilhados confere poder às outras empresas. Quando uma firma depende de outras para obter recursos de valor, essas outras podem significar uma perda de autonomia na tomada de decisões. Dessa forma, é estabelecido um mecanismo de perde-ganha (HAMEL, DOZ E PRAHALAD, 1989; HARRIGAN, 1985, 1986; KOGUT, 1989), isto é, um mecanismo de compensação entre autonomia e recursos. Nessa visão as empresas obtêm sucesso mediante o esforço pela independência e autonomia.

Em seus estudos Lorange e Roos (1996) verificaram que uma aliança estratégica, na maioria das vezes, inicia-se com uma relação de dominância de uma das sócias, mas ao longo do tempo essa relação tende a se tornar mais horizontal. Para a sócia mais forte manter uma relação de dominância

é mais interessante em termos de obtenção de vantagens. Em algumas situações elas conseguem conservar essa relação intacta por um período mais longo. Por exemplo, quando as sócias locais têm dificuldade de desenvolver vantagens de escala próprias. Quando a parceira dominante consegue manter vantagens de escala e/ou escopo devido à manutenção de uma tecnologia superior ou de novos produtos em que as empresas locais apenas participam da montagem e/ou distribuição. Outra forma importante de manter o papel dominante é a manutenção da marca e imagem corporativa forte (LORANGE e ROOS, 1996).

Mas manter a dominância não é uma tarefa simples e exige controle extensivo, os motivos para a deterioração desse tipo de relação são inúmeros. Por exemplo, dificuldade de controlar as atividades de vendas de uma aliança estratégica local e fazer com que a sócia se limite ao seu território e não exporte. Em relação aos recursos, a empresa dominante pode não conseguir se manter fornecedora exclusiva, assim a parceira local conquista melhor posicionamento se conseguir suprir esses recursos sozinha ou com outras parcerias. E por fim, a questão da aprendizagem deve ser levada em consideração porque, em muitos casos, a sócia local torna-se independente do conhecimento da dominante, isto acontece de forma gradual e normalmente leva a um ajustamento de papéis. (LORANGE e ROOS, 1996).

Assim como afirmamos no início deste item, um acordo de cooperação é bem sucedido quando as envolvidas acreditam que serão mais fortes juntas e trabalham em função da colaboração no longo prazo. Dessa maneira, uma relação assimétrica que envolve dominância de uma firma sobre a outra, não persiste. A parceira prejudicada que não tem competências para explorar o que ambas deveriam compartilhar no acordo ou não se esforça para isso, gera conflitos que fazem com que essa aliança seja desfeita (OHMAE, 1989).

As parcerias, geralmente, não funcionam quando há dificuldades de comunicação entre as firmas, conflitos de interesses e prioridades, conflitos pessoais entre a alta gerência das sócias, disparidades ambientais, estratégias não harmonizáveis, entre outras coisas (BARTLETT e GHOSHAL, 1998).

2. DELIMITANDO A ABORDAGEM DAS REDES

Essa seção tem como objetivo mostrar a delimitação da nossa abordagem sobre redes e alianças estratégicas no nosso artigo. Desse modo podemos melhor entender o foco de nosso estudo: o mercado de mídia global.

Como analisado, a abordagem de rede envolve um grupo de empresas relacionadas que trabalham para o bem comum de todas. O objetivo da estratégia de rede é melhorar o desempenho de uma rede de empresas. A abordagem de rede de negócios externa compreende a perspectiva interorganizacional, na qual a maior parte da literatura tem focado (BEST, 1990; NOHRIA e ECCLES, 1992).

A estrutura em rede constitui um caminho para as empresas entrarem em alianças estratégicas e outras formas de parceria e assim obter acesso a novo conhecimento e outros recursos. É uma alternativa importante para a rígida hierarquia das formas funcionais e multidivisionais. Trata-se de um modelo organizacional que permite à empresa desenvolver capacidades e expertise distribuídas através de ricos fluxos de informação e conhecimento (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2001). O conhecimento de rede pode permitir a uma firma ganhar uma vantagem competitiva. Isso porque o conhecimento da rede em sua grande parte é tácito e a participação numa rede de negócios na maior parte dos casos impede a participação em outras redes. Logo, a rede é difícil de ser imitada pelos competidores e adquirida no mercado (OLIVEIRA JR, 2001).

As redes de negócios podem ser analisadas sob dois prismas: as redes horizontais e as redes verticais. Uma forma de entender as redes é dentro de uma lógica de verticalização ou dentro de uma lógica de empresas que se relacionam para atuar no mesmo elo da cadeia de valor (PORTER, 1989). Assim, elas podem ser entendidas como redes de ‘relações verticais’, que são aquelas, por exemplo, que ligam fornecedores a usuários finais. Nas redes verticais o que se observa é a articulação de fornecedores, distribuidores e compradores que são coordenados por uma empresa que exerce influência sobre os outros membros da rede (MAZZALI e COSTA, 1997)

Outra maneira de entender as redes é por meio das relações horizontais, em que as empresas concorrentes estabelecem relações entre si, formando alianças estratégicas. As competências não são compradas de fora. Ao contrário essas companhias possuem as competências que permitem trocar importantes atividades com outras empresas para a criação de valor (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2001). Nosso foco de estudo é as redes horizontais, porém internacionais, mais precisamente as alianças estratégicas. Como existem diferentes e possíveis formas que uma aliança pode assumir (KLOTZLE, 2002), nesse artigo estamos interessados em dois tipos principalmente: as joint-ventures e os contratos unilaterais, mas precisamente as licenças e acordos de distribuição.

Ao decidir expandir suas operações para o mercado estrangeiro a empresa tem que tomar duas decisões relacionadas, mas distintas. Primeiro, a empresa deve decidir se vai entrar no mercado através de um modo de investimento não comprometido (exportação, agentes comerciais, licenciamento, joint-ventures) ou por meio de investimentos diretos. Uma vez escolhida a segunda opção a empresa deve decidir se a operação via aquisições ou operações diretas (greenfield operations) (HARZING, 2002).

Entretanto, conforme demonstra a evolução da Escola Nórdica de internacionalização de empresas pressupõe que não necessariamente a empresa precisa seguir uma seqüência de investimentos gradual e linear até chegar ao investimento direto (HILAL e HEMAIS; 2003; REZENDE, 2003). A empresa pode entrar no mercado estrangeiro ‘queimando etapas’ (CIRINO e OLIVEIRA JR., 2002). Desse modo, a empresa pode estabelecer suas alianças independentemente do desenvolvimento anterior de alguma exportação indireta, direta e licenças no mercado estrangeiro. Esse é o caso de algumas alianças estabelecidas pelas empresas de mídia, dentre os quais o que analisaremos nesse artigo.

3. O MERCADO DE MÍDIA

Antes das décadas de 1980-90, os sistemas de mídia nacional eram exemplificados pelas indústrias domésticas de rádio, televisão e jornais. Havia importantes mercados de importação de filmes, pro-

gramas de TV, música etc, que tendiam a ser dominados por empresas norte-americanas. Porém, nesse período os sistemas de mídia eram, sobretudo nacionais, com predominância estatal (MCCHESENEY, 2003).

As mudanças mais agressivas desse mercado aconteceram durante os anos 90, quando se iniciou um forte processo de concentração dessas empresas e desregulamentação do setor em todo o mundo (STIGLITZ, 2003). Em menos de uma década o mercado da mídia global passou a ser dominado por sete multinacionais: Disney, AOL-Time Warner, Sony, News Corporation, Viacom, Vivendi e Bertelsmann. Nenhuma delas existia em sua forma atual de empresa há apenas 15 anos; hoje quase todas figuram entre as trezentas maiores empresas não financeiras do mundo (MCCHESENEY, 2003).

O sistema de mídia global é completado por um segundo escalão de seis ou sete dezenas de empresas que são potências nacionais ou regionais. As empresas do segundo escalão não são “opositoras” do sistema global. Tendem a dominar seus próprios mercados nacionais e geram grande parte de suas receitas com anúncios de multinacionais. Além disso, têm vínculos extensos e joint ventures com as principais multinacionais da comunicação. Por exemplo, na América Latina as empresas de segundo escalão trabalham em conjunto com os gigantes norte-americanos que dividem entre si o bolo da mídia comercial. (MCCHESENEY, 2003).

O rol das empresas do segundo escalão da América do Norte inclui Tribune Company, Dow Jones, Gannett, Knight-Ridder, Hearst e Advance Publications, e entre as européias estão Kirch Group, Mediaset, Prisa, Pearson, Reuters e Reed Elsevier. As japonesas, fora a Sony, permanecem como produtoras locais. Na América Latina destacam-se as brasileiras Globo e Abril, a Televisa do México, a Cisneiros da Venezuela e a Clarín da Argentina. (MCCHESENEY, 2003). Essas empresas se fixam em nichos de mercado ou se tornam fornecedoras de insumos, produtos e serviços, sempre que é vantajoso para as líderes terceirizarem a produção ou adquirirem itens cuja fabricação seria dispendiosa. As empresas do segundo escalão para serem competitivas e permanecerem nas redes de alianças da mídia global precisam demonstrar pro-

dutividade, criatividade e competências para não serem adquiridas pelas gigantes do primeiro escalão (MORAES, 2003).

A mídia global está nas mãos de duas dezenas de corporações, com receitas entre US\$ 5 bilhões e US\$ 35 bilhões. Eles veiculam dois terços das informações e dos conteúdos culturais disponíveis no mundo. Nesse contexto, a competição se restringe a um pequeno número de empresas que dispõem de poderio financeiro, conhecimento estratégico, capacidade industrial e esquemas de distribuição pelos continentes (MORAES, 2003). Entrelaçam a propriedade de estúdios, produtoras e exibidoras de filmes, gravadoras de discos, editoras, parques de diversões, redes de televisão, revistas, jornais, emissoras de rádio, jogos eletrônicos, softwares, portais e provedores de internet, agências de publicidade, telecomunicações etc (MORAES, 2003).

Há um consenso entre os autores que discutem a indústria cultural de que o sistema ainda está em evolução e a tendência é de maior concentração. A concentração da mídia se consolidou no vácuo aberto pela desregulamentação desenfreada (STIGLITZ, 2003), insuficiência de marcos regulatórios e pela deliberada omissão dos poderes públicos e órgãos multilaterais (MORAES, 2003). Há o crescimento da oferta de mercadorias, tanto aquelas para públicos massificados quanto às direcionadas a segmentos específicos de consumidores, mas a propriedade dos meios não pára de se concentrar.

Diante da desregulamentação do setor, as empresas estão optando por fusões e propriedades cruzadas, o que resulta numa rede complexa de inter-relações. Ocupam posições de destaque as alianças, parcerias e joint ventures. As estratégias de colaboração visam repartir despesas e reduzir os riscos relativos ao curto ciclo de vida dos produtos culturais. Até as teoricamente rivais dividem aportes financeiros e planos logísticos, a fim de viabilizar seus projetos. Por exemplo, Disney e News Corporation criaram a Movies.com para oferecer filmes e programas em TV a cabo digital. Outro exemplo de rivais que se uniram é a Viacom e Vivendi Universal que são sócias na UCI, proprietária do maior circuito de cinemas multiplex dos EUA e de mil salas exibidoras em doze países

(MORAES,2003).

Além das estratégias de colaboração, outra característica do mercado de mídia observada na última década é o alto índice de fusões e aquisições. As grandes empresas estão adquirindo outras grandes, por exemplo, a Viendi que absorveu de uma só vez as americanas Universal Studios e a Universal Music. Na Espanha em 2002, após a fusão das duas operadoras de TV paga via satélite, a Via Digital (da telefônica) e a Sagecable (dos grupos Prisa e Vivendi Universal) tornou-se plataforma única que dispõe de um dos maiores acervos da Europa, mantendo contratos com oito estúdios norte-americanos (Buena Vista, Disney, Warner, Fox, Universal, Paramount, Columbia e Metro-Golwain Mayer) (MORAES,2003).

Durante a década de 1990, a indústria da comunicação adequou-se ao comportamento da corporação-rede (MORAES, 2003). As estratégias de colaboração unida as megafusões do mercado de mídia global aumentam o poder de negociação dessas empresas com fornecedores, reduzem custos, repartem dívidas, somam patrimônios e conseguem agrupar em um único portfólio serviços e conteúdos. Em certo sentido, as empresas de mídia do primeiro e segundo escalão competem de maneira oligopolística. Mas todas lutam para minimizar a concorrência. (MORAES, 2003). Essas empresas podem ser consideradas de acordo com o que Joseph Schumpeter chamava de competidores co-respectivos, típicos de situações com alto nível de monopolização (MCCHESNEY, 2003).

Schumpeter (1961) ao criticar a Teoria Econômica tradicional, defensora da concorrência perfeita, chama atenção para diferentes formas de concorrência na economia capitalista. Ao discutir alguns segmentos industriais no pós-guerra fala de uma “concorrência montada”, na qual os complexos industriais de um mesmo setor se comportam de forma co-respeitosa, isto é, evitam o confronto direto idealizado pela teoria clássica. As empresas abstêm-se de certos artifícios agressivos, equiparam-se entre si e, desta maneira, lutam por trechos de mercado. Em suas análises, o autor referia-se a indústrias de produção clássica como a automobilística e a de tecidos, mas suas considerações sobre a concorrência “montada” podem ser aplicadas também aos conglomerados de mídia.

4. AS EMPRESAS DE MÍDIA: O CASO DO GRUPO ABRIL

Uma vez analisado o mercado de mídia, nessa seção descrevemos as características dos ciclos de vida curtos das mercadorias culturais e relacionamos com a formação de redes de cooperação entre as empresas de mídia. Ilustramos nossa argumentação com as estratégias de cooperação observadas no Grupo Abril do Brasil.

Uma das razões para as quais as empresas de mídia do segundo escalão escolham uma estratégia de rede é que esta facilita a introdução de mudanças nas atividades centrais da empresa através de relações cooperativas simultâneas com múltiplos parceiros essencialmente produtores de mercadorias culturais.

O estudo qualitativo foi escolhido, de acordo com Goode & Hatt (1979), por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores. O método de Adaptação ao Padrão (Yin, 2001) foi escolhido para explorar este estudo de caso no Grupo Abril, já que se pretende comparar o padrão estabelecido nas teorias de estratégias de cooperação com as estratégias adotadas pela empresa em questão. Ilustramos nossa argumentação com as estratégias de cooperação observadas no Grupo Abril do Brasil. Não procuramos descrever a trajetória do Grupo desde sua fundação em 1950, mas sim, apontar as mudanças em sua estrutura organizacional durante a década de 1990 e ressaltar suas redes de alianças com as multinacionais da mídia. A pesquisa em fontes primárias e secundárias permitiu caracterizar a empresa privilegiando sua forma de organização em rede.

A descrição em profundidade do Grupo foi possível por meio de informações referentes à empresa, tanto de domínio público quanto privado.

As informações de domínio público foram os relatórios administrativos e os balanços financeiros de 2000 a 2004 que são disponibilizados no site oficial da empresa. Utilizamos também o departamento de documentação da Abril (DEDOC) para levantamento das publicações existentes sobre a empresa em jornais, revistas e outras fontes dispo-

níveis. O DEDOC é um banco de dados que possui coleções de jornais e revistas do Brasil e do mundo, 25000 dossiês em texto, 8 milhões de imagens, uma biblioteca com 13000 volumes, doze bancos de dados eletrônicos e uma biblioteca de CD-ROMs. Esse banco de dados é disponibilizado para os jornalistas e funcionários da Abril, mas também para pesquisadores externos por meio de agendamento prévio.

As informações privadas e os dados referentes às alianças estratégicas obtivemos por meio de documentos internos cedidos pela empresa. Solicitamos esses documentos por telefone conforme a demanda da pesquisa. Realizamos também uma visita monitorada nas instalações da unidade operacional da Gráfica da editora Abril em São Paulo.

4.1 A ABRIL NO MERCADO DE MÍDIA IMPRESSA

A Abril iniciou suas atividades com a importação e tradução do Pato Donald e se tornou uma das maiores empresas do ramo cultural no Brasil. No entanto, mesmo depois de 50 anos de atividade, para a Abril, a produção cultural ainda é uma atividade secundária, prevalecendo a importação. Atua nos segmentos de educação, cultura e entretenimento, com um portfólio bastante diversificado, produz revistas, livros, vídeos, conteúdo e serviços on-line, internet em banda larga, TV segmentada e por assinatura. Porém, a produção local ocorre predominantemente quando não há possibilidade de importar um produto cultural que se ajuste ao mercado brasileiro. Apesar dessa característica, a empresa possui algumas produções locais bastante representativas, por exemplo, a revista *Veja*, esta é a maior revista de informação do Brasil e a quarta maior do mundo, atrás das americanas *Time*, *Newsweek* e *US News*.

As alianças são as principais opções estratégicas utilizadas pela Abril e é fundamental para a distribuição dos produtos de diferentes fontes no exterior. As principais são as alianças sem participação acionária, nas quais são feitos acordos contratuais para que a Abril, produza ou distribua as mercadorias com a marca do primeiro escalão sem haver compartilhamento no capital social.

A estrutura corporativa da Abril é dividida em três grupos de atividades: Publicações, Educa-

ção e Entretenimento. Na participação de cada atividade no faturamento líquido da empresa, nota-se a predominância do segmento de publicações com 77%, seguida por entretenimento com 15% e educação com 8%.

O Grupo Publicações e suas associadas detêm 70% do mercado brasileiro de revistas e atividades gráficas. A Abril editou, em 2003, 250 títulos diferentes estendendo-se aos mais variados segmentos de revistas, incluindo notícias, masculinas, femininas, moda, automóveis, esportes, negócios, jovens, ciências, estilo de vida, lazer, infantis, e informática. Detém ainda 64% das receitas com propaganda em revistas brasileiras. Nesse contexto, pode-se concluir que as parcerias mais relevantes são com as empresas que fornecem mercadorias para o mercado de publicações, uma vez que as publicações têm participação de 77% nas vendas do Grupo. As principais alianças desse segmento são: as fornecedoras de quadrinhos Disney, Marvel Comics, DC Comics, as fornecedoras de revistas Hearst (Nova Cosmopolitan), Playboy International (Playboy), a alemã Gruner und Jahr (Super Interessante), a francesa Hachette (ELLE).

O segmento de educação ganhou força em 1999 quando a empresa adquiriu as editoras Ática e Sipione. A aquisição foi possível através da associação com a editora espanhola Anaya, que integra o grupo francês Havas. Após a aquisição a Abril passou a possuir 40% do mercado brasileiro de livros didáticos com cerca de 4200 títulos.

4.2 A ABRIL NO MERCADO DE COMUNICAÇÃO

A posição de liderança na mídia impressa e no mercado de distribuição de vídeos no Brasil abriu caminho para a empresa avançar em novas áreas de comunicação. A Abril Vídeo lidera o mercado de distribuição de vídeos no Brasil desde a sua fundação em 1983. Possui direitos exclusivos para distribuir as fitas Disney, Touchstone, 20th Century Fox, Playboy, Nacional Geographic e Belas Artes. Por ano são lançados em média 120 títulos de origem americana e européia.

A gravadora Abril Music foi lançada em 1998 e passou a atuar em produção, promoção, vendas e distribuição de CDs em âmbito nacional. Também faz parte dessa unidade de negócios a revista *Showbizz*. Em parceria com a Universal, a Abril lan-

çou em 1998 o MusiClub que em menos de um ano tornou-se a terceira mais bem sucedida operação de vendas por catálogo do Brasil.

Um pouco antes, em 1996, o Grupo Abril e a americana Viacom estabeleceram uma joint venture para operar a MTV-Brasil através de uma associação na base de 50% para cada parceiro, um desenvolvimento do acordo de licenciamento que a Abril tinha desde 1991. A MTV-Brasil, que foi ao ar em 1991, foi o primeiro grande investimento do Grupo na produção de programas de televisão e é o primeiro canal segmentado da TV brasileira. Cerca de 90% da programação da MTV-Brasil é produzida ou editada localmente e inclui vídeos musicais, jornalismo alternativo entre outros. As joint ventures requerem um maior grau de envolvimento do que as alianças básicas, pois, implicam em duas ou mais firmas que criam uma empresa independente combinando parte de seus ativos.

O Lançamento da TVA, divisão de TV por assinatura da Abril, foi o maior investimento já realizado na história do Grupo. Em 1995, a Abril associou-se com a Capital Cities, ABC, Hearst Television e Falcon Cable, que assumiram posições como acionistas minoritários, trazendo para a TVA programação diversificada, know how e um investimento de US\$150 milhões. Para expandir suas operações de cabo, a TVA formou uma associação com a Bell Canadá International (BCI). A participação societária da TVA foi dividida da seguinte forma: Abril 57%, ABC/Disney 10%, Hearst 10%, Falcon 14%, Chase 9%.

Em 1996, a Abril, em parceria com a Direct TV International, uma empresa da Hughes Electronics, o Grupo Cisneiros, da Venezuela, e a MVS Multivision, do México lançou a Galaxy Latin América e Galaxy Brasil para distribuir a DirecTV. Os investimentos da Abril nas TVs por assinatura significaram sérios prejuízos. No início de suas operações a TVA possuía cerca de 870.000 assinantes e a expectativa era atingir em 2003, 10 milhões de assinaturas. Porém, em 2003 o número de assinantes foi 290.000.

As alianças estratégicas com empresas nacionais também estão presentes, por exemplo, a joint venture com participação igual entre o Grupo Abril e o Grupo Folha para a criação do Universo On line

(UOL) maior provedor de acesso à internet de língua não inglesa.

4.3 A ABRIL NOS MERCADOS ESTRANGEIROS

A atuação da empresa em Portugal iniciou em 1980, uma joint-venture entre a Editora Abril e a portuguesa Controljornal. Atualmente, ocupa o terceiro lugar entre as editoras portuguesas. Edita nove revistas escritas, impressas e distribuídas em Portugal. Uma delas, Executive Digest, foi criada localmente e a Caras, lançada em 1995, já é uma das maiores revistas do país. Assim como no Brasil, edita também a Cosmopolitan, joint-venture com a norte-americana Hearst Corporation. No mercado das revistas infantis a Abril, logo que chegou a Portugal começou a editar as revistas Disney, atualmente distribui quatro títulos e edições especiais.

A Abril atua na Argentina através da Editorial Primavera. Edita a revista Parabrasas líder no setor automotivo e de viagens, Crucigrama e Joker, palavras cruzadas, bem como edições especiais de Claudia. A revista Caras é publicada no Brasil e em Portugal por uma associação entre a Abril e a editora portenha Perfil.

5. DISCUSSÃO

Em primeiro lugar, analisamos as vantagens competitivas decorrentes das alianças com as empresa que fornecem mercadorias para o mercado de publicações, a exemplo dos quadrinhos Disney, Marvel Comics, DC Comics, as fornecedoras de revistas Hearst (Nova Cosmopolitan), Playboy International (Playboy), a alemã Gruner und Jahr (Super Interessante), a francesa Hachette (ELLE). Ainda incluímos o mercado de fitas de vídeo e CD's.

A Abril como empresa do segundo escalão desfruta das vantagens de marketing, principalmente marca e da qualidade e formato do produto. Além disso, uma das vantagens das importadoras de produtos culturais, como a Abril, é não precisar criar um número extenso de produtos, podendo importar esta diversidade de diferentes fontes no exterior. Fontes que provavelmente não estariam disponíveis caso vissem nessa empresa um competidor em lugar de um distribuidor.

Outra vantagem da Abril é a diferença essencial entre as mercadorias locais e as importadas está

no grau de elaboração das redes de produtos associados. Por exemplo, os produtos Disney importados pela Abril possuem enorme ligação de mercado como outros produtos Disney importados por outras empresas. No entanto, para publicar quadrinhos ou vender vídeos da Disney não é preciso atuar em todos os ramos industriais envolvidos nas atividades dessa empresa no Brasil. Não há necessidade de produzir camisetas, pastas de dentes, calçados e brinquedos dos heróis dos quadrinhos e dos vídeos, pois outras empresas contratadas pela Disney encarregam-se disto.

As empresas do primeiro escalão têm a Abril não só como um canal de distribuição essencial para escoar a produção, mas, sobretudo, a capacidade da Abril traduzir e adequar ao mercado brasileiro as produções internacionais. Supondo que não existe essa parceria com a Abril, as empresas fornecedoras teriam que abrir filiais estrangeiras no país, o que despenderia um volume significativamente superior de investimento tanto no que tange ao estabelecimento da nova empresa (intra-estrutura, impostos), como na construção dos canais de distribuição e na contratação e formação de pessoas capacitadas para adequar os produtos estrangeiros para o mercado nacional. Isso sem contar, que grande parte das matérias são desenvolvidas pela própria Abril seguindo o estilo das fornecedoras, o que para as empresas de primeiro escalão significaria maiores investimentos em equipe técnica e gerencial e ativos físicos para gerenciar a operação de criação de conteúdos.

Portanto, para o primeiro escalão as vantagens das alianças estão na grande rede de distribuição e até mesmo de produção de mercadorias conseguidas por meio dos acordos. A empresa do primeiro escalão é uma espécie de organização central. Elas têm capacidades e competências essenciais que lhe permitem deslocar atividades importantes para outras empresas, o que gera vantagens quando as firmas do segundo escalão têm competências para realizar essas atividades, no caso ter estrutura para traduzir e distribuir a mercadoria cultural de acordo com as exigências dos proprietários. No caso das publicações é preciso também dispor de acesso à impressão dos produtos traduzidos com a qualidade necessária para satisfazer não somente os consumidores brasileiros, mas ainda às empresas que exportaram os produtos.

Em segundo lugar, analisamos as questões da vantagem competitiva no mercado de comunicação. Em termos de distribuição de CD e Vídeos não existiram grandes problemas nas alianças da Abril. Os negócios continuam sendo bem sucedidos devido a grande similaridade das operações com o mercado de mídia impressa, como analisado anteriormente. Nosso destaque é para entender por que no mercado de televisão aberta a aliança Abril e MTV deu certo, mas no mercado de distribuição de televisão paga o negócio não obteve os mesmos resultados.

Uma das exigências para o primeiro escalão fornecer seus produtos ou marcas é que a Abril domine redes de distribuição no Brasil. Às vezes, a constituição destas redes envolve grandes investimentos, como no caso dos canais de televisão. É necessário conhecer o consumidor brasileiro para poder adaptar os produtos estrangeiros. Portanto, as organizações que trabalham com a importação de produtos culturais devem estar estruturadas para cumprir de modo eficiente estas e outras tarefas necessárias.

Entretanto, quando a Viacom fez a joint-venture com a Abril, esta última não tinha nenhuma experiência em televisão. Desse modo observa-se uma decisão de risco, apostando e confiando nas capacidades da Abril, principalmente o know-how gerencial e do mercado local. Observa-se nessa parceria uma evolução gradual da magnitude do negócio. Claro que o peso da marca MTV concedeu uma significativa vantagem para o estabelecimento do público do canal.

De certa maneira, o público já sabia que aquela mídia era voltada para adolescentes e simpatizantes de vídeo clipes musicais. A evolução das competências foi gradual, os primeiros programas da MTV eram apenas clipes estrangeiros em praticamente toda grade horária. Aos poucos começou a ser desenvolvido clipe de bandas nacionais, principalmente aquelas com a distribuição do grupo Abril. E numa terceira etapa, começaram a ser reproduzidos programas estrangeiros, mas com a participação do público local e ajustado para esses consumidores. Hoje a emissora tem uma grade que privilegia mais programas que clipes. Entretanto com exceção de algumas poucas produções originalmente local, a maioria é programação de temporadas

passadas que deram certo nas filiais estrangeiras, ou então, são esses mesmos programas, mas reproduzidos no Brasil.

Portanto, a vantagem da aliança está no fato da Viacom conceder a marca e o formato dos programas, enquanto a Abril entra com a produção, gerenciamento e know-how local.

Já no caso da TVA, estudos apontam que no Brasil, além da desistência de assinantes, o mercado enfrenta forte obstáculo para expansão, em virtude do desinteresse das camadas de baixa renda. Programas em língua estrangeira, se legendados, não despertam interesse nessa faixa da população e, na maioria dos gêneros, mesmo os dublados, deixam a desejar em relação aos produzidos localmente. Percebe-se aqui que a Abril entra mais na parte técnica de distribuição e operacionalização, que nas atividades de uso intensivo de conhecimento. Em outras palavras a Abril entra no negócio não com suas competências essenciais, mas desenvolvendo outras atividades não ligadas ao seu core business.

Finalmente, ainda que não tão expressivo, a participação no exterior da Abril decorre em muito das alianças e parcerias internacionais realizadas com as empresas estrangeiras localizadas no Brasil. A experiência conquistada como parceira de empresas globais em solo nacional permite a Abril tentar novos mercados além das fronteiras nacionais. Logo, as alianças do primeiro e segundo escalão num segundo momento e quando mais avançadas tornaram um importante fator impulsionador da empresa do segundo escalão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do artigo foi analisar as alianças estratégicas entre as empresas de mídia de primeiro e segundo escalão no Brasil e as vantagens competitivas decorrentes dessas parcerias. O estudo exploratório foi uma tentativa de esclarecer pontos da estratégia de uma empresa tradutora de produtos culturais e suas relações de cooperação com as empresas do primeiro escalão.

Dada a característica do produto de ciclo rápido, as empresas de mídia requerem mudanças contínuas para permanecerem competitivas. A empresa importadora e tradutora culturais, por meio

das alianças em rede, é rapidamente exposta a um conjunto de mercadorias emergentes produzidas pelas empresas do primeiro escalão, tais como filmes, revistas, músicas, canais de TV etc.

O produto importado e traduzido tem que ter o padrão e a qualidade aprovados pela empresa fornecedora. Portanto, as alianças exigem que a empresa do segundo escalão tenha acesso a um conjunto de tecnologias de ponta, o que permite eficiência operacional e técnica para atender as exigências do primeiro escalão. As necessidades de constantes atualizações de produtos criam incentivos para cooperação porque o desenvolvimento, a manufatura e a distribuição de um novo produto podem acontecer mais rapidamente.

Os ciclos muito efêmeros também levam a empresas do segundo escalão a desenvolver habilidades intensivas em conhecimento. Os funcionários responsáveis pela tradução e importação precisam conhecer o mercado internacional destes produtos e ter um senso acurado de quais deles seriam palatáveis para os brasileiros.

O corpo de funcionários envolvidos com a importação e tradução dos produtos culturais se encaixam nas considerações de Amorim (2004), acerca do conhecimento nas organizações, onde o indivíduo deve ser considerado de forma mais ampla e deve ser exposto à aprendizagem, além do desenvolvimento de competências para a produtividade. Assim, os funcionários que decidem quais produtos serão importados precisam ter um alto nível de educação formal que lhes proporcionem maior clareza de quais produtos seriam adequados ao mercado brasileiro.

Portanto, podemos dizer que a empresa de mídia do segundo escalão possui o conhecimento como fator intensivo de sua produção. Mesmo que a criação de um produto seja uma atividade secundária e a criação local ocorra predominantemente quando não há possibilidade de importar um produto que se ajuste ao mercado brasileiro; as características dos produtos que veiculam informação, entretenimento e, até mesmo, mensagens ideológicas exigem um corpo de funcionários especialmente qualificados para sua produção ou tradução.

Como observado no caso da Abril apesar da competência técnica na distribuição e produção, o essencial foi o conhecimento das técnicas e práticas do mercado local e sua capacidade de adaptar os produtos globais. Competências desenvolvidas somente decorrente da aprendizagem organizacional. Quando não foi assim, como no caso da TVA, a aliança internacional não teve sucesso.

REFERÊNCIAS

- ABRIL, **Anuário Estatístico**, 1999 a 2003. Disponível em www.abril.com.br. Acesso em 12 de abril de 2004.
- AMORIN, M. C. S. (2004). **Aprendizagem e conhecimento no mundo do trabalho**. In: DOWBOR, L. (org) Desafios do trabalho. São Paulo, Vozes, 2004
- BARBER, B.R. **Cultura McWorld**. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record, 2003
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational Management – Text, Cases and Readings in Cross – Border Management**. Boston: Irwin; 1998
- BEST, M. **The New Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990
- CHILD, J; FAUKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- DAFT, R. L. **Organizações – teorias e projetos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002
- FRIDHEIM, C. **The trillion-Dollar Enterprise**. New York. Perseus Publishing apud GOODY, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional, 1999
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Colabore with your competidores – and win**. Harvard Business Review; nº67, v.1, Jan./Feb.,1989
- HARRIGAN, K. R. **Strategies for joint ventures**. Lexington, M.A, 1985.
- HARVEY, D (2003). **“A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura”**. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record, 2003
- HARZING, A-W. **Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes**. In Strategic Management Journal, vol 23, p. 211-227, 2002
- HILAL, A; HEMAIS, C. **O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**. In: Revista Contemporânea de Administração. Curitiba, vol 7, n.1,p. 109-124, jan-mar, 2003
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001
- KLEIN, Naomi. **“Marcas Globais e poder corporativo”**. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record, 2003
- KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. In: RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 85-104, 2002
- KOGUT, B. **Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives**. Strategic Management Journal, nº9, v4, p.319-332,, 1989
- KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology**. Organization Science, v. 3, nº 3, p.383-397 1992
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LONGUINOTTI-BUITONI, G. **Vendendo Sonhos**. São Paulo: Negócio Editora, 2000
- MCCHESENEY, R. W. **“ Mídia global neoliberalismo e imperialismo”**. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record, 2003
- MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1985
- MAZZALI, L; COSTA, V.M.M. **As formas de organização em rede: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial**. In: Revista de Economia Política, vol 17, n.4, p. 121-139, out-dez 1997.
- MORAES, D. **“O capital da mídia na lógica da globalização”**. In MORAES, D. (org) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro, Record, 2003
- NOHRIA, N. e ECCLES, R.G. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992
- OHMAE, K. **The global logic of strategic alliances**. Harvard Business Review, nº 67, v.2, p. 143-154, Mar./Apr., 1989
- OLIVEIRA Jr., M. M. **Competências essenciais e o conhecimento na empresa**. In FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. M. Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Ed Atlas, 2001
- REZENDE, SF **Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização**. In Revista de Administração. São Paulo, vol.37,n.1,p.39-50, 2002
- RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo, Makron, 2001
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1965
- STIGLITZ, J. **Os exuberantes anos 90 – uma nova interpretação da década mais próspera da história**. São Paulo, Cia das Letras, 2003
- YOSHINO, Michael; SRINIVASA, R, U. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996