

# Importância crescente das alianças estratégicas: o caso da joint venture LG.Philips Displays

Cynthia Ito <sup>1</sup>

cynthia.Ito@maua.com.br

Sérgio F. Crispim <sup>1</sup>

[scrispim@uol.com.br](mailto:scrispim@uol.com.br)

<sup>1</sup> Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES – SP, Brasil

## RESUMO

*Este artigo discorre sobre a importância crescente das alianças estratégicas em um mundo globalizado, sujeito a mudanças rápidas e profundas e que impõe enormes desafios para o desenvolvimento de competências essenciais. É estudado o caso da joint venture entre a Philips e a LG, a LG.Philips Displays, que foi realizada visando complementar as competências das duas empresas na produção e comercialização de displays para televisores e computadores. Os resultados foram extremamente positivos, dado o curto tempo da parceria, a liderança do mercado e os resultados financeiros positivos.*

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Competitividade. Competências essenciais.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais concorrido e o ambiente competitivo das empresas passa por mudanças cada vez mais aceleradas e profundas. Ações convencionais centradas em ganhos de economias de escala ou em orçamentos volumosos de publicidade já não atendem aos novos desafios. Este novo cenário competitivo exige administradores que buscam e valorizam a flexibilidade, inovação contínua, foco no consumidor e integração por meio de parcerias colaborativas verticais e horizontais.

Neste sentido são cada vez mais importantes as alianças estratégicas, principais formas de parceria estratégica, que são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências são compartilhados para chegarem a um objetivo comum, que pode ser um produto, serviço ou processo. Fusões e aquisições também podem ser interpretadas formas de alianças estratégicas. As *joint ventures*, por sua vez, segundo Hooley e Saunders (2001), são um tipo de aliança estratégica em que propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as empresas em questão.

Dado o exposto, este artigo propõe-se a estudar a *joint venture* das empresas LG e Philips e, com isso, contextualizando o cenário competitivo atual, revisando os conceitos de alianças estratégicas entre empresas e buscando conhecer o processo de formação e manutenção de uma *joint venture*, assim como os fatores que levaram a sua formação e os resultados obtidos até o presente momento. A escolha da *joint venture* LG.Philips Displays deveu-se ao fato de que ela proporciona um estudo de caso interessante porque é uma organização que se originou de duas empresas multinacionais reconhecidas mundialmente e de culturas diferentes. A LG é uma empresa de origem coreana e cultura oriental, enquanto a Philips é de origem holandesa e cultura ocidental.

## 2. REFERENCIAL CONCEITUAL

Segue uma breve revisão bibliográfica que busca discutir e relacionar os conceitos de vantagem competitiva e competências essenciais, e mostrar como as alianças estratégicas

contribuem para o desenvolvimento das competências essenciais e, por consequência, da vantagem competitiva.

## 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Frente a este cenário atual, as empresas necessitam estar atentas a seu posicionamento, suas estratégias e suas competências essenciais, para que consigam alcançar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e se mantenham competitivas no mercado. O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo (onde a empresa irá competir) e da vantagem diferencial (como a empresa irá competir). O posicionamento é desenvolvido para que as metas traçadas pela estratégia central sejam atingidas. A escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores, que podem ser divididos em duas categorias: levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais da empresa para atender àquele mercado. A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Dois fatores fundamentais e subjacentes à criação da vantagem diferencial são: a geração de um valor superior para o cliente, sob a sua perspectiva, e a utilização de habilidades difíceis de serem copiadas pela concorrência no processo de criação desta vantagem competitiva. (Hooley; Saunders, 1996).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, assim como às forças sociais e econômicas. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas do ambiente externo ou influenciá-las em seu favor. Segundo Porter (1997), as cinco forças competitivas são: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a tradicional rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais também são concorrentes, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias.

No contexto dinâmico e imprevisível atual, a competência no processo de formulação de estratégias é fundamental, podendo ser tratado nos mesmos moldes que caracterizam a competência individual: saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica. (Fleury; Fleury, 2000). A palavra *competência* pode ter vários significados, dependendo do seu uso: no senso comum é utilizada para designar atributo de pessoa qualificada para realizar algo; no mundo do trabalho assume significados associados às características das pessoas (*input*), e das tarefas (*output*), ou ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho. Uma competência essencial pode estar relacionada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, sendo que esse conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem que seja sistemático, envolvendo a inovação e capacitação de recursos humanos. A definição para uma organização que aprende enfatiza sua capacidade de adaptação às mudanças, de forma criativa e produtiva. Segundo Hitt (2002), as competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, as competências essenciais são atividades que a empresa executa particularmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período.

Nem todos os recursos e capacidades de uma empresa são bens que possuem valor competitivo e o potencial para servir de fonte de vantagem competitiva. Determinados recursos e capacidades nos quais a empresa é fraca em relação aos concorrentes podem dificultar ou impedir o desenvolvimento de uma competência essencial, e por consequência, de uma vantagem competitiva. As empresas que carecem de capital financeiro, por exemplo, podem tornar-se incapazes de adquirir as instalações ou recrutar pessoal dotado das habilidades necessárias à fabricação de produtos que gerem valor ao cliente. Nessa situação, o capital financeiro seria um ponto fraco. O importante é que, munidas de um entendimento profundo de seus recursos e capacidades, as empresas identifiquem oportunidades no ambiente externo, que podem ser exploradas por meio de suas capacidades superiores, ou competências essenciais, enquanto procuram proteger-se da concorrência em suas áreas mais vulneráveis.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), não existe vantagem competitiva que dure para sempre. Com o passar do tempo, as empresas concorrentes utilizarão seus próprios recursos, capacidades e competências essenciais para elaborar proposições diferentes, porém eficazes e capazes de gerar vantagens competitivas. Neste sentido as empresas são desafiadas a continuamente desenvolver novas competências essenciais no sentido de dar maior sustentabilidade às suas vantagens competitivas, que são necessariamente dinâmicas. Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a vantagem competitiva é criada quando deriva de recursos e capacidades que produzem benefícios valiosos e raros, na ótica dos clientes, e sejam difíceis de imitar e insubstituíveis, na ótica dos concorrentes. Quando estes quatro critérios mencionados forem atendidos, os recursos e capacidades podem ser entendidos e denominados competências essenciais.

## **2.2 FUSÕES, AQUISIÇÕES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Um dos objetivos das fusões e aquisições de empresas é a busca de uma maior participação de mercado por meio de expansão de suas fronteiras no mercado global. Adicionalmente às fusões e aquisições, segundo Yoshino e Rangan (1997), um número cada vez maior de empresas vem procurando construir redes externas de alianças nacionais e internacionais para complementar suas redes internas de subsidiárias nacionais e internacionais. João Bosco Lodi, argumentou sobre algumas das razões quanto a essa onda de fusões que está ocorrendo atualmente:

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

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

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

Outros autores também se manifestaram sobre a globalização do ponto de vista da presença das multinacionais na economia mundial. Segundo Banas (1996), a grande vantagem

dessas companhias reside na globalização de suas operações, que lhes permite o abastecimento nos lugares mais favoráveis (os mais baratos) no mundo inteiro, ficando livre de pressões locais.

A globalização possibilitou às empresas organizarem-se e expandirem-se pelo mundo todo, e isso, segundo alguns autores, pode torna-se um grande perigo para o sistema capitalista. Num primeiro instante pode até ser vantajoso aos consumidores finais, uma vez que as empresas ganham em escala, aumentam a qualidade e melhoram o serviço para ganhar mercado, o que reflete na diminuição dos custos e dos preços dos produtos finais. Entretanto, no futuro, com o domínio do mercado por poucos grupos, limitam-se às opções de escolha. De acordo com Anita Kon (1994), a centralização do capital resulta da luta da concorrência em busca do barateamento das mercadorias que, por sua vez, depende do aumento da escala de produção e da produtividade. O alto grau de centralização acaba por resultar em um número reduzido de empresas em determinado setor de produção acirrando a concorrência e tornando mais vantajoso o caminho da combinação entre as empresas, ou seja, do surgimento dos cartéis, trustes e fusões.

Esse perigo ao sistema capitalista, que é o sistema da economia mundial, foi observado por Gunter Kieseberg (2000), sócio diretor da filial brasileira da consultoria alemã Roland Berger. Ele afirma que além do controle do mercado, a concentração das empresas tende a colocar em xeque o próprio sistema econômico mundial. É importante mencionar que num primeiro momento, as fusões ocorreram em países desenvolvidos onde se concentram as principais empresas e o maior mercado consumidor mundial, para depois passarem a ocorrer também nos países em desenvolvimento. Essa forma de aumentar a participação em outros mercados pode, com o tempo, diminuir o número de empresas em setores específicos da economia. Um dos grandes problemas dessas fusões de empresas internacionais é que a transferência de controle de uma empresa não significa necessariamente aumento de capacidade produtiva. Em muitos casos, a nova controladora é uma empresa dominante do mercado mundial e, desse modo, sua presença no mercado local pode significar uma competição desnivelada.

Além do aumento das fusões, há uma forte tendência de alianças estratégicas entre empresas. Como foi dito anteriormente, embora a definição de aliança estratégica não seja uniforme, podemos dizer que se trata de um acordo por meio do qual duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência visando a conquista de novos nichos de mercado. Estes acordos de cooperação parcial que as empresas podem formar para melhorar seu desempenho em mercados internacionais representam a forma mais prudente de internacionalização. Sem montar uma nova empresa, as partes concordam em colaborar em produtos específicos e em mercados para mútuos benefícios. Como os riscos são limitados ao projeto em questão, esta é uma maneira segura para aprender uns com os outros, buscando o máximo de sinergias.

Segundo, HITT, IRELAND & HOSKISSON (2002), as alianças estratégicas são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Elas são formas explícitas de relações entre empresas e podem surgir em três diferentes formas: joint ventures, aliança estratégica acionária e aliança sem participação acionária. Na aliança estratégica acionária, os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. As alianças estratégicas acionárias são consideradas mais eficientes para transferir know-how entre as empresas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária.

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

A joint venture é uma aliança estratégica na qual duas ou mais empresas criam uma empresa independente combinando partes de seus ativos. As joint ventures são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, uma importante fonte de vantagem competitiva. As joint ventures mais comuns são aquelas nas quais as empresas possuem uma porcentagem igual das ações. É importante que consideremos os pontos fortes e fracos desses diferentes graus e tipos de parcerias para desenvolver alianças estratégicas apropriadas. A aliança estratégica é uma alternativa competitiva importante em setores como linhas aéreas, computação e telecomunicações, substituindo a competição convencional entre companhias individuais. Entretanto, os casos e pesquisas disponíveis sugerem que enquanto os ganhos potenciais podem ser altos, alianças e redes estratégicas carregam riscos enormes.

É importante ressaltar que ao considerarem a estratégia de aliança, gerentes deveriam concentrar-se na questão das competências essenciais trazidas para a aliança por cada parceiro, nos benefícios e vulnerabilidades associados a foco e terceirização, e nas capacidades que a empresa tem de gerenciar sua estratégia em um ambiente organizacional diferente. Essas capacidades gerenciais devem contemplar as questões que incluem: entender os motivos fundamentais que favorecem estratégias colaboradoras; a escolha de parceiros; os facilitadores e componentes importantes para a colaboração efetiva; a habilidade para definir e avaliar efetividade de rede em atingir metas de marketing; e a capacidade de uma rede oferecer uma vantagem ao cliente, na qual a estratégia da empresa é baseada.

Alianças estratégicas, fusões, aquisições e redes estratégicas não são soluções para todos os problemas estratégicos, mas trazem um desenvolvimento importante com muitos benefícios potenciais. Porém, eles também trazem muitos riscos estratégicos e vulnerabilidades e exigem novas habilidades gerenciais. Considerando os casos das alianças, fusões e aquisições de empresas, pode-se perceber que a cultura organizacional resultante nem sempre tem uma identidade clara. Isto acontece porque as organizações que passam por esses processos são multi culturais e a união entre elas pode gerar uma perda de identidade de ambas as empresas e uma dificuldade para construir a nova cultura. Cerca de 50% dos processos de fusões e aquisições não originam empresas eficientes por causa das diversidades culturais e a da dificuldade de se unir empresas de culturas diferentes como será exposto no próximo tópico. Com o passar do tempo, as interações entre as pessoas que pertencem à organização, e também as relações que são mantidas entre a organização e o ambiente externo, com fornecedores, distribuidores e clientes, causam impactos na cultura essencial da organização.

A joint venture é uma sociedade entre duas empresas, de nacionalidades diferentes, que frequentemente estabelecem uma nova entidade jurídica autônoma separada das duas anteriores que continuam a operar em seus respectivos países. Neste caso, ocorre a criação de uma nova empresa, com vida jurídica própria. Uma joint venture pode ser totalmente montada a partir do nada em um país, ou ainda pode ser baseada em ativos que uma das empresas tenha em um dado país. Neste caso, ocorre também uma transferência de cultura de uma das empresas que participam da joint venture para a nova empresa. As joint ventures apresentam riscos culturais menores do que as fusões e aquisições internacionais, pois as empresas

decidem através de acordos, com que ativos elas desejam ingressar para a formação da nova empresa. A literatura tem constatado que as joint ventures administradas por uma das partes têm mais chances de sucesso que aquelas que repartem a administração.

Algumas vantagens da joint venture são: alta capacidade de superar barreiras de entrada; baixo risco político e econômico; alta capacidade de adaptação ao mercado local; baixo conhecimento do mercado externo requerido; alto conhecimento do mercado estrangeiro; alto grau de controle das atividades de marketing; alto potencial absoluto de vendas. As desvantagens podemos citar: alto nível de investimento de recursos financeiros e de pessoal requerido; alto potencial para criar competidores.

### **3. A EMPRESA LG.PHILIPS DISPLAYS: ESTRUTURAÇÃO E RESULTADOS**

Em julho de 2001 as empresas LG Electronics e Royal Philips Electronics se juntaram a fim de realizar a *joint venture* com o objetivo de serem a líderes mundiais em tecnologia e fabricação de cinescópios para televisores e monitores. A aliança deu origem a LG.Philips Displays. A *joint venture* consolidou a liderança do mercado e resultado da sinergia em inovação, produção e exploração de diferentes áreas geográficas. A união entre as duas empresas gerou resultados positivos no desenvolvimento dos tubos e na comercialização dos produtos para os clientes mundiais. A LG.Philips Displays no Brasil tem quatro filiais, sendo: duas em São Paulo (Mauá e S.J.dos Campos); uma em Pernambuco (Recife) e uma no Amazonas (Manaus). Conta também com a parceira com a empresa Corning do Brasil Ltda., que está situada em Suzano, São Paulo. A principal fábrica é a de São José dos Campos, onde são fabricados e montados os cinescópios para televisores 14" e 20", e daí vendidos para as principais montadoras de TV no mundo. A fábrica da Corning Brasil em Suzano tem sua capacidade produção 100% voltada para atender às necessidades da fábrica de Capuava, Mauá. Esta fábrica produz cones em vidro para telas de TVs nos tamanhos, 14, 20, 21 e 29". Na fábrica de Capuava, são fabricadas telas para TVs de 14 e 20" e controlada toda a produção da Corning do Brasil.

A organização LG.Philips Displays passou a representar os produtos que eram fabricados pelas duas empresas que participaram da *joint venture*. A Philips participou com o fornecimento da tecnologia dos tubos de televisores e a LG participou com o fornecimento da tecnologia dos tubos de displays coloridos. A nova organização se beneficia das vantagens das tecnologias, industriais e experiência da Philips e também da LG. A sinergia das duas organizações trouxe resultados para a gestão da produção e distribuição dos seus produtos, tornando a nova empresa mais rápida e próxima dos seus fornecedores e clientes. A inovação gerada pelas duas organizações tornou possível a integração de novos produtos e melhorias no processo. O aproveitamento dos diferentes produtos das duas organizações tornou a empresa mais competitiva no mercado mundial. Outro benefício foi a aproximação física dos fornecedores e clientes. Esta proximidade gerou benefícios no entendimento das necessidades dos clientes e proporcionou o desenvolvimento de novos produtos com a ajuda dos fornecedores.

A LG.Philips Displays é líder no mercado de CRT (Cathode Ray Tube). A indústria de tubos é ativa em todo o mundo e diferentes modelos de produto são criados. Novas tecnologias, como o plasma e telas de alta definição, são desenvolvidas. Os tubos da LG.Philips são finos e com alta definição de imagem. Com estas classificações o CRT se torna bastante competitivo, além de contribuir para as novas tecnologias de displays. A *joint venture* possibilita, desta forma, a exploração de novos mercados e também tecnologias. A LG.Philips Displays atua no mercado hoje com duas linhas de produtos: tubos de imagens coloridas para televisores e tubos de display coloridos para monitores de computadores. Estas linhas de produtos possibilitam a produção de diversos modelos de televisores. Os mais

comuns e conhecidos são: monitores, flatron, telas planas e telas curvadas de até 32". Os dois maiores clientes da LG.Philips Displays são as empresas que a originaram. A organização tem o objetivo de suprir as demandas da Philips e da LG Electronics. A capacidade restante de produção é direcionada para clientes como Sharp, Sanyo, JVC, AOC, CEBQ, NMV e outras, que consomem uma porcentagem bastante pequena da produção total.

Incertezas e inseguranças estão associadas a quase todas as fusões e aquisições. No caso da *joint venture* LG.Philips Displays não foi diferente. A proposta de união entre as duas empresas partiu da Philips, mas a LG já estava estudando a possibilidade da aliança há alguns anos. As sinergias potenciais eram bastante importantes e principalmente relacionadas aos mercados geográficos – com a Philips concentrada nos Estados Unidos e Europa e a LG na Ásia e Europa – e às principais competências – foco em Marketing e Vendas, no caso da Philips, e foco em Produção e Qualidade, no caso da LG. Desta forma, o acordo para a formação da *joint venture* foi construído com a aprovação dos principais membros das duas organizações. No entanto, as percepções e reações dos funcionários das duas empresas foram de apreensão e insegurança.

Em um primeiro momento, os funcionários ficaram receosos quanto à possibilidade de demissões. Para atenuar problemas potenciais, as direções das duas empresas formalizaram uma carta compromisso de que não haveria demissões. O objetivo era a manutenção dos principais funcionários da organização e também possibilitar a transição sem que o resultado financeiro fosse prejudicado pelo ambiente confuso e incerto. Havia insegurança quanto às condições de trabalho nas duas organizações. As conseqüentes restrições à formação para *joint venture* foram expressas de diferentes formas pelos funcionários de cada uma das empresas. As restrições se relacionavam principalmente com fatores culturais, como língua, valores, crenças, estilos de gestão e a dificuldade de conversão dos valores monetários de padrões ocidentais para padrões orientais e vice-versa.

As restrições culturais das duas participantes do processo somavam-se a outros fatores que são inerentes a qualquer mudança. Entre os principais fatores pode-se citar agendas pessoais, manutenção de poder, conflitos internos já existentes, dificuldade de posicionamento pró-ativo frente à mudança e dificuldade de sair da denominada “zona de conforto”. A direção das empresas LG e Philips, com a intenção de conseguir uma adesão maior ao processo, montou comitês de trabalhos para promover o entendimento dos objetivos da *joint venture* pelos membros das duas organizações. Os comitês são grupos de pessoas selecionadas, em geral formadoras de opinião, e que se reúnem com o objetivo de discutir um assunto determinado e desenvolver sugestões que possam contribuir para a satisfação dos clientes internos e externos.

Os resultados esperados com a formação dos comitês deram certo e conseqüentemente algumas barreiras à mudança foram quebradas. Outras discussões que antecederam o acordo foram como seria a participação societária e como cada organização poderia contribuir para a melhoria do todo. Diversos estudos contábeis foram desenvolvidos em um período de dois anos para auditar o valor de cada uma das empresas como subsidio para a negociação das participações societárias na nova organização. A conclusão da *joint venture* orientou-se pela premissa estabelecida pelas duas partes de dividir a participação societária igualmente em 50%. A nova empresa LG.Philips Displays representaria a somatória integral das duas organizações. É importante lembrar que a *joint venture* é específica para as fábricas de displays, não são considerados as outras atividades e produtos de cada uma das empresas LG e Philips, que continuam a atuar nos outros mercados como concorrentes.

Os objetivos principais das duas organizações foram: Redução de custos de produção; Redução de custos de distribuição; Melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis;

Integrar competências: tecnológica e de processos (LG) com visão de mercado (Philips); Integrar mercados: Europeu e Asiático (LG) com o das Américas e Europeu (Philips); Aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos; Formar uma empresa fornecedora de displays para qualquer empresa. A aliança entre as duas empresas resultou em mudanças significativas nos processos, estrutura, tecnologia, pessoas e estratégia de gestão. Os processos gerenciais praticados pelas duas organizações foram analisados e passaram por diversas adaptações no sentido de obter o melhor resultado final. Os processos de vendas, distribuição e serviços ao cliente da Philips eram mais efetivos, enquanto os processos de fabricação e gestão empresarial interna eram mais fortes na LG. Em consequência da união, os custos da relacionados à ineficiência na produção, venda e relacionamento com os clientes foram reduzidos significativamente. A LG.Philips Displays seguiu o exemplo de diversas organizações que se unificaram para aproveitar os fatores de produção de maneira mais eficiente, além de otimizarem os canais de distribuição.

A direção da nova empresa adotou as práticas de controle da qualidade da LG e treinou os funcionários para as novas políticas e procedimentos. Como exemplo dos novos processos pode-se citar a adoção da filosofia do 6 Sigma, que tem como objetivo principal a supressão do retrabalho e o aprimoramento da qualidade. A otimização da utilização dos fatores de produção e também da distribuição dos produtos para os clientes finais LG, Philips e outras empresas, possibilitaram: redução do período de tempo de produção; diminuição dos estoques de produtos semi-acabados e acabados; redução do período de tempo de distribuição para as fábricas; aumento na capacidade de desenvolvimento e inovação de produtos.

Como resultado da melhoria dos processos, que se tornaram mais ágeis e menos custosos, a organização aumentou sua competitiva no mercado mundial. O processo de reestruturação da organização talvez tenha sido o mais difícil e trabalhoso na formação da nova empresa. A empresa LG tem estrutura organizacional hierárquica, paternalista e formal, enquanto a Philips tem estrutura organizacional participativa, descentralizada, e informal. As estruturas das duas organizações são reflexos de suas culturas. O quadro 1 abaixo mostra algumas diferenças importantes entre as duas organizações:

Quadro 1 – Cultura das Organizações

	<b>PHILIPS</b>	<b>LG</b>
<b>ORIGEM</b>	Holandesa	Coreana
<b>HEMISFÉRIO</b>	Ocidental	Oriental
<b>REMUNERAÇÃO</b>	Desempenho	Tempo de casa
<b>POSTURA</b>	Inovadora / Aceita riscos	Conservadora / Aversa à riscos
<b>PLANEJAMENTO</b>	Curto prazo / Oportunidades	Longo prazo
<b>FILOSOFIA</b>	Intuitiva / Ousada	Analítica / Cautelosa
<b>ESTRUTURA</b>	Participativa	Autocrática

A reestruturação foi desenvolvida em conjunto, por meio de diversas negociações para que os dois lados pudessem se sentir satisfeitos. A insegurança era relacionada ao formato que a nova estrutura representaria, como seria o novo organograma e, principalmente, quem assumiria o comando da nova organização. Para resolver estes problemas, o comando da organização resolveu adotar um sistema de rotatividade periódica da liderança, que se daria de cinco em cinco anos. O comando do primeiro mandato ficou com a Philips, e após o período de cinco anos será trocado por pessoas da LG. O objetivo principal é tornar a fase de transição menos traumática. Outra necessidade da reestruturação foi unificar o comando da organização, que antes era regional e passou a ser global. Desta forma, a estrutura da LG-Philips Displays compatibilizou-se com os novos processos, tecnologias, pessoas e estratégias organizacionais.

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

A aliança entre as duas empresas resultou em uma sinergia das competências de produção da empresa coreana com a visão de mercado da empresa holandesa. A otimização dos processos de gestão e a sinergia tecnológica entre as duas empresas possibilitaram o melhor desenvolvimento de produtos já existentes e criação de novos produtos e soluções. Entre os novos produtos gerados a partir da união destacam-se a 29 Real Flat Tinted, a 21 Real Flat Slim e a 34 Real Flat, entre outros. O processo de integração das pessoas continua em desenvolvimento e, neste sentido, foi montado um grupo denominado Integration Team (time de integração), que tem como objetivo principal aproximar os funcionários e fazê-los trabalharem em grupo.

A empresa promove diversas atividades de divulgação das culturas coreana e holandesa, diversificando o cardápio com comidas típicas, desenvolvendo festas folclóricas de cada país e disponibilizando cursos das línguas natais dos coreanos e dos holandeses. Além da divulgação das culturas dos países de origem da LG e da Philips, são desenvolvidas atividades esportivas, como jogos e campeonatos, e também reuniões familiares para que todos possam se conhecer melhor. A estratégia organizacional das duas empresas LG e Philips era de aproveitar as competências complementares para construir uma nova empresa que pudesse ser líder no mercado mundial e que gerasse redução de custos de produção e comercialização. Além disso, pretendiam explorar mercados nos quais suas marcas não tinham visibilidade. A intenção da LG era explorar o mercado Europeu e das Américas, enquanto a Philips desejava entrar nos mercados Asiático, Africano e do Oriente Médio.

A formação da *joint venture* terceirizava os custos de produção dos displays, mas mantinha o comando da organização. Desta forma, a LG-Philips poderia, além de comercializar seus produtos para a LG e para a Philips, explorar o segmento vendendo produtos para outros fabricantes de televisores e de telas para computadores. As metas de produção de cada planta são definidas em reuniões bimestrais. A definição das quantidades a serem produzidas por cada planta é acordada entre todos os líderes locais. Desta forma, as diferentes plantas têm se utilizado integralmente de seus potenciais de produção. As plantas da empresa têm trabalhado 24 horas por dia, 7 dias por semana e 350 dias por ano. As reuniões semestrais de planejamento de produção definem também a exploração dos diferentes mercados. Esse cuidado foi tomado para que as empresas de diferentes países não acabassem disputando e concorrendo com outras do mesmo grupo. A demanda de cada região é analisada para a tomada de decisão de como as diferentes plantas podem interagir e serem integradas para gerar o melhor resultado para a organização como um todo.

Dadas as novas estratégias, foram desenvolvidas discussões para a construção do modelo de competências essenciais que deveriam ser buscadas pela organização. As competências definidas para o negócio da LG.Philips Displays foram norteadas por: inovação, foco no cliente e consciência de custo. A competência da inovação pode ser percebida na formação da visão da empresa que ficou definida como: “LOOK AT THE FUTURE”. Esta visão é praticada e traduzida de acordo com a cultura local onde se localiza a fábrica da empresa. Como exemplo pode-se citar a tradução brasileira e a mexicana, respectivamente: “FAZEMOS SEMPRE MELHOR” – Brasil; “HACEMOS NOSTRAS VIDAS MEJORES” – México.

Para alinhar as pessoas às estratégias organizacionais foi estabelecida a prática de recompensas por resultados alcançados e também a educação continuada. A intenção dos investidores é expressa pela necessidade de redução de custos e a busca constante de margem

de lucratividade. Qualquer mudança que diminua a margem de lucro é reprimida, mesmo que possa trazer resultados no longo prazo.

## 5. CONCLUSÕES

Os objetivos deste artigo foram identificar os fatores que levaram as empresas LG e Philips a formar uma *joint venture* e analisar os resultados obtidos desde a sua formação, fazendo a integração dos dois, e tomando por base os referenciais conceituais. Como vimos anteriormente, no ambiente competitivo do século XXI, as empresas deparam-se com o desafio de desenvolver um nível adequado de globalização que gere resultado em equilíbrio entre as operações locais e a dimensão global. Este ambiente também é crescentemente caracterizado por: escassez de recursos, maiores expectativas dos clientes por serviços e qualidade, pressões de grandes distribuidores para alcançar maiores ganhos de escala nos custos na cadeia de fornecedores, taxas muito rápidas de mudanças nos mercados e tecnologias e mercados mais turbulentos e imprevisíveis. Uma das mais importantes respostas a essas condições competitivas de mercado emerge das possibilidades de relações de colaboração e parceria entre empresas como fonte de vantagens competitivas.

Analisando este ambiente, observamos que as empresas LG Electronics e Royal Philips Electronics ilustram o caminho que muitas empresas estão adotando, e que, no caso, foi a alternativa encontrada para as empresas manterem-se competitivas no mercado e tornarem-se as líderes mundiais em tecnologia e fabricação de cinescópios para televisores e monitores. Neste sentido constituíram uma *joint venture* que pode ser classificada como uma fusão (internacional parcial) ou uma aliança estratégica (*joint venture* internacional). Os resultados preliminares são bastante positivos, dado que a LG-Philips tornou-se a líder mundial na fabricação de cinescópios, mas a situação atual ainda requer cuidados com a gestão das diferenças culturais.

Os fatores que levaram à constituição da LG-Philips Displays podem ser sintetizados na busca de compartilhamento de competências tecnológicas e de processos (LG) e visão de mercado (Philips), a fim de construir uma nova empresa que pudesse ser líder no mercado mundial. Além disso, pretendiam explorar mercados nos quais suas marcas individuais não tinham visibilidade, ou seja, a LG tinha a intenção de explorar o mercado Europeu e das Américas; e a Philips, os mercados Asiático, Africano e do Oriente Médio. Com a formação da *joint venture*, os custos de produção dos displays seriam terceirizados, mas o comando da organização seria mantido. Desta forma, a *joint venture* atenderia aos outros objetivos que eram: redução de custos de produção e distribuição, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, aumentar a capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos e formar uma empresa fornecedora de displays para qualquer empresa.

Conforme foi comentado anteriormente, a despeito das vantagens potenciais, parcela significativa das fusões e aquisições não trazem os resultados esperados em função de problemas culturais e de ajustes organizacionais. O caso da *joint venture* estudada mostrou que as diferenças culturais entre as duas empresas, a despeito dos benefícios pela complementaridade das competências mercadológica da Philips e a produtiva da LG, eram muito grandes e resultantes de particularidades de suas histórias, sugerindo grande risco potencial. O estudo das histórias das duas empresas foi importante para traçar os perfis culturais de cada uma delas e também para entender como as diferenças poderiam influenciar na formação e gestão da nova organização. A empresa LG conserva traços culturais de sua história de desenvolvimento no ambiente social dos países orientais, enquanto a Philips traz perfis culturais de seu desenvolvimento nos países ocidentais. As diferenças encontradas seriam suficientes para inviabilizar a formação da nova companhia, no entanto os fatores e variáveis mercadológicos, como a globalização e exigência de crescente competitividade,

fizeram com que as duas empresas assumissem os riscos dos possíveis choques culturais para a consolidação da união. Os corpos diretivos das duas empresas conseguiram trabalhar muito bem com as pessoas e promover a integração das diferentes culturas. Ainda há um longo caminho a ser percorrido para o desenvolvimento da identidade cultural esperada. No entanto, a nova organização conseguiu definir importantes diretrizes para atingir os resultados: objetivos claros, e atrelados a prazos e recursos; sistemas de avaliação e gerenciamento de indicadores; análise de potenciais a serem trabalhados; alinhamento das pessoas às estratégias da organização. O quadro 2 a seguir resume os principais objetivos que foram buscados com a joint venture e os resultados obtidos, segundo os dirigentes da empresa.

Quadro 2 – Objetivos e Resultados

OBJETIVOS	RESULTADOS
Redução de custos	Diminuição de estoques
Otimização de recursos	Diminuição do tempo de produção e distribuição
Integrar competências	Líder mundial em displays de tv e monitores
Integrar mercados	Presente em 12 países com 27 fábricas
Maior capacidade de P&D	29 Real Flat Tinted, 21 Real Flat Slim, 34 Real Flat
Empresa fornecedora de displays para qualquer empresa	Em 2002, considerada líder mundial

A princípio a fusão pode ser considerada bem sucedida, dado que em 2002 a LG-Philips Displays, com menos de um ano de existência, foi considerada a líder mundial na fabricação de cinescópios, tendo a participação de 27% do mercado mundial neste setor. Hoje, um em cada quatro televisores ou monitores para computador, tem componentes LG.Philips Displays. A LG-Philips Displays gera mundialmente 30.000 empregos, distribuídos em 27 fábricas. Considerando-se os 12 meses terminados em maio de 2005, outros fatores ilustram fortemente o sucesso da joint venture LG-Philips: seu lucro líquido global foi de 20%, enquanto as empresas do setor de “eletrônica de consumo” obtiveram margem média inferior a 1%; seu lucro líquido por empregado foi de US\$ 125 mil, enquanto o setor tem média inferior a US\$ 5 ml; e o valor da empresa (US\$ 16 bilhões) em relação ao seu faturamento anual é de duas vezes, enquanto a média do setor é inferior a 0,5 vezes. Enfim, os bons mercados operacionais e de mercado, ou elevada competitividade, refletem-se em bons retornos para os investidores que desenvolveram o projeto da joint venture.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. **Changes in the theory of interorganizational relations in marketing:** toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 1997.
- BANAS, G; **Globalização: A vez do Brasil?**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BASSO, Maristela. **Joint Ventures:** Manual prático das associações empresariais. 3.ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.
- CARNEIRO, F; **Fusões e aquisições podem passar de US\$ 18 bilhões.** *Conjuntura Econômica*. São Paulo. p. 48. abr. 2000.
- CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N.F.; SHIPP, S. H. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of Management*, 7, 203-18, 1996.
- CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, mar/1993.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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