

Júnia Cerceau

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: um estudo
comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Mauro Calixta Tavares
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2001

Aos meus pais

Dário e Sônia

SINCEROS AGRADECIMENTOS

- * Em especial, ao meu orientador, Professor Mauro Calixta Tavares, cuja amizade, apoio e exemplo de profissionalismo serviram de referência para a elaboração deste trabalho.
- * A todos os colegas do mestrado, pelo companheirismo e apoio nos momentos difíceis, particularmente, às amigas Ana Catarina e Laíse.
- * Aos professores do CEPEAD, por compartilharem conosco seus conhecimentos.
- * À Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira e ao Grupo Gerdau, pela abertura e valiosa colaboração, especialmente, os senhores Eimar Fonseca Magalhães e Eurico Padula Cotrim Júnior, pelo apoio e ajuda no contato com as empresas acima citadas.
- * Ao Professor Germano Mendes de Paula, da Universidade Federal de Uberlândia, pelas sugestões e contribuições à elaboração deste trabalho.
- * A todos os funcionários do CEPEAD e da Biblioteca da Face, especialmente à Júlia.
- * À minha família, pelo amor e compreensão, sobretudo nos momentos em que não pude estar mais próxima.
- * À minha tia Maria Helena, pelo exemplo de coragem e determinação.
- * Aos meus amigos e ao meu namorado Fábio, pelo apoio, pelo incentivo e por estarem sempre presentes ao longo desta jornada.

*“Alguns homens vêem as coisas como são e perguntam: por quê?
Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: por que não?”*

Bernard Shaw

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
RESUMO	15
INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	16
Introdução.....	16
Problema da pesquisa	22
Objetivo geral	22
Objetivos específicos	23
Justificativa.....	23
1 A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO PARADIGMA TECNOLÓGICO/ORGANIZACIONAL	25
2 COMPETITIVIDADE E O MODELO DIAMANTE	39
3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	55
3.1 Estratégias em que não há um grande volume de investimentos	65
3.1.1 Exportação	65
3.1.2 Acordos de licença	67
3.1.3 Franquia.....	68
3.1.4 Contrato de gestão	70
3.2 Estratégias em que há um maior volume de investimentos.....	71
3.2.1 Alianças estratégicas	72
3.2.1.2 <i>Joint-ventures</i>	74
3.2.1.3 Consórcios em negócios internacionais	77

3.2.2 Investimentos diretos.....	81
4 A EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL	84
5 A INDÚSTRIA SIDERÚRGICA	96
5.1 A indústria siderúrgica no brasil	97
5.2 As principais rotas tecnológicas da siderurgia	107
5.3 A busca por produtos de maior valor agregado e a internacionalização do setor.....	112
6 ESTUDOS RECENTES REALIZADOS NO CEPEAD.....	118
7 HIPÓTESES	120
8 METODOLOGIA.....	121
8.1 Tipo de pesquisa.....	121
8.2 Método da pesquisa	122
8.3 Definição das unidades de análise e das unidades de observação	126
8.4 Coleta dos dados	129
8.5 Tratamento dos dados.....	131
9 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS ESTRATÉGIAS	132
9.1 O Grupo Gerdau	132
9.2 A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.....	146
10 DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS HIPÓTESES.....	163
11 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	183
Limitações	189
Sugestões e recomendações para futuras pesquisas.....	189
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	190
ANEXO I.....	199
ANEXO II.....	201

LISTA DE QUADROS

1. Mudanças no paradigma tecnológico	31
2. Características organizacionais das companhias multinacionais, globais e internacionais.....	36
3. Componentes do vetor de crescimento.....	53
4. Matriz de Clark, William & Kantrow - elementos-chave da competitividade.....	57
5. Nível de investimento, arranjos e grau de controle utilizados pelas organizações.....	64
6. Formas de exportação.....	65
7. Estratégias de internacionalização.....	83
8. Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....	95
9. Comparação das rotas tecnológicas.....	111
10. Estratégias de globalização de empresas siderúrgicas.....	117
11. Síntese do crescimento da Gerdau e da Belgo-Mineira - 1900/2000.....	162
12. Quadro comparativo Gerdau X Belgo-Mineira.....	182

LISTA DE TABELAS

1. Empresas siderúrgicas constituídas pelo Estado brasileiro.....	100
2. Privatizações do Programa Nacional de Desestatização.....	103
3. Setor siderúrgico brasileiro.....	104
4. Blocos operacionais da siderurgia brasileira - 1997.....	105
5. Mercado em expansão	107
6. Capacidade instalada das empresas do Grupo Gerdau (mil toneladas).....	135

LISTA DE FIGURAS

1. Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	43
2. Passos para a inserção internacional.....	59
3. Níveis de envolvimento no comércio internacional.....	63
4. A estrutura do Grupo Belgo-Mineira.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

1. Maiores empresas siderúrgicas brasileiras (em % de aço bruto) 105
2. Participação das rotas tecnológicas na produção brasileira - 1997..... 109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAMEC - Associação Brasileira dos Analistas de Mercados de Capitais

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACESITA - Aços Especiais Itabira

ACINDAR - Indústria Argentina de Aceros S.A.

AÇOMINAS - Aços Minas Gerais

APEX - Agência de Promoção às Exportações do SEBRAE

ARBED - Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange

ARCO - American Ropes Company

BEKAL - Bekaert América Latina Participações Ltda.

BEMAF - Belgo-Mineira Bekaert Arames Finos S.A.

BEMEX - Belgo-Mineira Comercial Exportadora S.A.

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BMB - Belgo-Mineira Bekaert de Artefatos de Arame Ltda.

BMBA - Belgo-Mineira Bekaert Arames S.A.

BMBT - Belgo-Mineira Bekaert Trefilarias

BMP - Belgo-Mineira Participação, Indústria e Comércio Ltda.

BMU - Belgo-Mineira Uruguay S.A.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CENTRUS - Fundação Banco Central de Previdência Privada

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CINTAC - Compañía Industrial Tubos de Acero

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CIMAF - Companhia Industrial e Mercantil de Artefatos de Ferro e Aço

COFAVI - Companhia Ferro e Aço de Vitória

COSIGUA - Companhia Siderúrgica da Guanabara

COSIM - Companhia Siderúrgica de Mogi das Cruzes

COSINOR - Companhia Siderúrgica do Nordeste

COSIPA - Companhia Siderúrgica Paulista

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional

CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão

FDC - Fundação Dom Cabral

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FMI - Fundo Monetário Internacional

IBS - Instituto Brasileiro de Siderurgia

IISI - International Iron and Steel Institute

INCHALAM - Industrias Chilenas de Alambres

INDAC - Industrias del Acero

INLASA - Industria Nacional Laminadora

MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul

NAFTA - Acordo Norte Americano de Livre Comércio

OEA - Organização dos Estados Americanos

PIB - Produto Interno Bruto

PND - Programa Nacional de Desestatização

PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

SAMITRI - Mineração da Trindade S.A.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SICE - Sistema de Informação sobre Comércio Exterior

SIDERBRÁS - Siderurgia Brasileira S.A.

SIPAR - Sipar Laminación de Aceros

SIPSA - Sociedad Industrial Puntana S.A.

TQM - Total Quality Management

UE - União Européia

USIBA - Usina Siderúrgica da Bahia

USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

WRI - Wire Rope Industries

RESUMO

A crescente formação de blocos econômicos regionais, a intensificação das relações comerciais e a interdependência e o aprofundamento das relações entre os países têm levado as organizações a intensificarem a expansão de suas atividades para os mercados externos. Nesse contexto, destaca-se a indústria siderúrgica, que sempre foi reconhecida por seu dinamismo e por sua importância no desenvolvimento econômico das sociedades, por fornecer insumos para a infraestrutura de vários setores estratégicos, além de responder por boa parcela do Produto Interno Bruto e pela geração de empregos em vários países. O objetivo desta dissertação foi identificar e descrever quais as estratégias de internacionalização adotadas por organizações no setor siderúrgico com atuação nacional ao longo do seu processo de inserção no mercado internacional e quais os resultados alcançados por tais empresas. Buscou-se, ainda, verificar por que e como se deu o processo de internacionalização, bem como analisar seus resultados à luz da estratégia adotada pelas organizações estudadas. A pesquisa seguiu a abordagem qualitativa sendo caracterizada como um estudo comparativo de casos. Os resultados obtidos indicam que a aquisição é a estratégia de internacionalização mais utilizada pelas organizações do setor siderúrgico. A Gerdau, que se caracteriza como uma empresa totalmente nacional, apresentou um crescimento de dentro do país para fora. Já a Belgo-Mineira, que desde o seu surgimento contou com o aporte de capital estrangeiro, teve seu crescimento de fora, de sua controladora, Arbed, para dentro do país. O posicionamento do grupo Gerdau é mais agressivo que o da Belgo-Mineira. No entanto, nos últimos anos, ambas as empresas passaram a focar suas estratégias de crescimento para outros países do continente americano. Entretanto, a Gerdau, tem focado suas estratégias em produtos de menor valor agregado, como os vergalhões que são considerados *commodities*. Por outro lado, a Belgo vem centralizando suas atividades em produtos de maior valor agregado, como o fio-máquina para *steel cord*. A empresa continuará cumprindo a sua missão de ser um braço avançado da Arbed no Cone Sul. O fato de estar inserida em uma organização de alcance mundial dá à Belgo algumas garantias e respaldo para continuar a crescer nos mercados nacional e latino-americano. No entanto, torna-se fundamental destacar que os impactos dos problemas de racionamento de energia elétrica serão enormes não só sobre a produção atual, mas sobre os futuros investimentos das empresas do setor siderúrgico, incluindo-se aqui a Gerdau e a Belgo-Mineira. Dentre as limitações apresentadas pelo trabalho, destacam-se a pequena capacidade de generalização decorrente do próprio método de pesquisa adotado, ou seja, estudo de caso, bem como as peculiaridades do ramo industrial estudado.

INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Introdução

Nos últimos anos, tem-se percebido uma crescente preocupação de governos, de setores produtivos e de estudiosos em relação às estratégias e resultados da expansão das atividades das organizações para os mercados externos. A globalização dos mercados vem trazendo mudanças sociais e político-econômicas em todos os setores, acarretando transformações significativas para a gestão e o desenvolvimento das organizações.

A formação de blocos econômicos regionais, tais como o Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL - a União Européia - UE - o Acordo Norte Americano de Livre Comércio - NAFTA - entre outros, e a intensificação das relações comerciais entre os países são alguns reflexos dessa nova realidade e levam as organizações a pensarem agora em termos globais, mesmo estando atuando em mercados domésticos.

A interdependência e o aprofundamento das relações entre as nações assumiram uma proporção tal, que se pode falar em globalização como um fenômeno marcante nos anos 90, com uma previsão de intensificação sem precedentes nas próximas décadas.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a globalização corresponde, ao mesmo tempo, a uma mundialização de mercados e a uma reorganização da produção. Porém, tal fenômeno não é novo e, historicamente, encontram-se autores que consideram o processo de globalização do capitalismo mundial a partir das grandes navegações. Entretanto, a diferença entre o processo atual e o passado é que hoje os principais atores são as organizações e não os países. Além disso, a evolução tecnológica, as desregulamentações de diversos mercados, as mudanças institucionais, dentre outros, também vêm influenciando esse processo.

Esse novo cenário é conseqüência de grandes mudanças ocorridas, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, no qual se observou a ascensão e o declínio dos regimes comunistas, a força econômica americana, a ruptura do acordo de *Bretton Woods*, a reestruturação da Europa e o fortalecimento econômico de países asiáticos. Tais mudanças ocorreram de forma bastante rápida, o que fez com que a economia mundial passasse por sucessivas transformações em direção à internacionalização dos mercados e da produção e o comércio internacional se tornasse cada vez mais complexo e turbulento.

As empresas brasileiras têm sentido os reflexos da globalização, sobretudo após a abertura da economia nacional, no início dos anos 90. Essa maior interação econômica entre países, com fluxo de bens e serviços mais elevado, representa para as organizações oportunidades de entrada em novos mercados. Todavia, representa também o acirramento da concorrência. A recente abertura do mercado brasileiro possibilitou ao país ampliar sua inserção no contexto internacional

contribuindo, inclusive, para reverter o quadro de substituição de importações e de políticas de promoção de exportações vigentes até os anos 80.

Dentre os pontos a se destacar em relação à escolha estratégica de uma organização estariam o setor de atuação da mesma, o grau de controle, de risco e o nível de investimentos exigido pela estratégia, as especificidades do país escolhido, os recursos disponíveis e os objetivos da organização, as barreiras de entrada, a necessidade de antecipar-se à concorrência e de estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, o seu posicionamento competitivo, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e tecnológica, entre outros.

No Brasil dos anos 90, o tema globalização econômica marcou o debate sobre a economia mundial e as relações internacionais do país. A intensificação do processo de internacionalização das organizações nacionais é relativamente novo, não sendo muitas as empresas brasileiras atuando no exterior. Todavia, seus impactos são fundamentais não só para a competitividade, mas também para a própria sobrevivência dessas organizações. Por outro lado, observou-se, ao longo dessa década, a entrada de várias organizações estrangeiras no país, seja através da aquisição de empresas nacionais, seja por meio das privatizações de setores estratégicos da economia brasileira.

Dentro desse processo de expansão das atividades de empresas brasileiras para o mercado externo, o presente trabalho buscará estudar, especificamente, o processo de internacionalização de organizações do setor siderúrgico com atuação nacional,

sobretudo por tal questão estar estreitamente relacionada à competitividade tanto de tais empresas, quanto do próprio país.

Como característica geral, a indústria siderúrgica sempre foi reconhecida por seu dinamismo e por sua importância no desenvolvimento econômico, por fornecer insumos para a infra-estrutura de vários setores estratégicos da economia, tais como o ramo de construção, de bens de produção e de consumo, entre outros. O setor também caracteriza-se por responder por boa parcela do Produto Interno Bruto - PIB - e pela geração de empregos.

Sendo assim, neste trabalho, será estudado e caracterizado o processo de internacionalização de organizações siderúrgicas com atuação nacional, através da identificação e da descrição dos objetivos que levaram à expansão de suas atividades, considerando-se não só a influência exercida pelos ambientes interno e externo ao país, mas as principais dificuldades encontradas ao longo do processo e os resultados alcançados por tais organizações.

No capítulo 1 serão discutidas questões relativas à globalização e ao novo paradigma tecnológico organizacional. Para tal, serão vistos conceitos utilizados por vários autores, bem como os movimentos que caracterizaram a evolução do comércio internacional, sobretudo a partir da Segunda Guerra Mundial. Tais mudanças culminaram com a mudança do padrão tecnológico/organizacional atual e da modificação dos relacionamentos internos e entre as organizações. Nesse

capítulo, são ressaltadas ainda algumas tipologias e características de organizações que atuam no ambiente internacional.

Serão abordados, no capítulo 2, os conceitos e as considerações acerca da competitividade, com destaque para o Modelo Diamante, proposto por PORTER (1989). Ainda, nesse capítulo, são apresentadas algumas considerações sobre os desafios da sobrevivência e do crescimento das organizações em um contexto de elevada competitividade.

No capítulo 3 serão apresentadas, caracterizadas e discutidas as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações. Nesse contexto, os estudos realizados por ARRUDA, GOULART & BRASIL (1996), levando em consideração questões como conhecimento e experiência, abordam cinco estratégias de internacionalização de empresas: a internacionalização como evolução da capacidade de exportar, como busca de competitividade tecnológica, como consequência da capacidade de agregar parceiros, como resultado de vantagens competitivas no mercado doméstico e, por fim, a internacionalização como consequência de exposição internacional.

As estratégias de internacionalização são ainda divididas em dois grupos, de acordo com o nível de investimento exigido. No primeiro estão as estratégias em que não há um grande volume de investimentos relativos, tais como: exportações, acordos de licença, franquias e contratos de gestão. No segundo, as estratégias nas quais um maior

volume de investimentos se faz necessário, como as alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios de exportação, subsidiárias e filiais.

A evolução da participação das organizações brasileiras no mercado internacional será discutida no capítulo 4. Para tal, será analisado o período de substituição das importações que vai desde a década de 30, passando pela década perdida, nos anos 80, até a abertura econômica do país, nos anos 90.

No capítulo 5 serão apresentados e discutidos alguns aspectos relativos ao setor siderúrgico, especialmente no Brasil, bem como algumas características específicas, as rotas tecnológicas do setor e o processo de internacionalização do mesmo.

Será mostrado, no capítulo 6, um levantamento dos principais trabalhos já realizados no CEPEAD e que contemplam o assunto estratégias de internacionalização de empresas, com o intuito de situar o presente trabalho no contexto dos demais já desenvolvidos.

Serão vistas, no capítulo 7, as empresas unidades de análise da pesquisa: o grupo Gerdau e a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, ressaltando-se a evolução das mesmas ao longo dos últimos cem anos, bem como as estratégias que nortearam tais empresas durante todo esse período.

As hipóteses que norteam a presente pesquisa serão mostradas no capítulo 8.

No capítulo 9 será apresentada a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa.

No capítulo 10 serão discutidos os resultados da pesquisa, através do referencial teórico levantado e da análise das respostas obtidas no questionário elaborado para coleta dos dados, em relação às hipóteses norteadoras do estudo.

Por fim, no capítulo 11, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, as limitações e as sugestões para futuros trabalhos.

Problema da pesquisa

Como problema principal da presente pesquisa buscou-se responder quais as estratégias de internacionalização adotadas por organizações no setor siderúrgico com atuação nacional ao longo do seu processo de inserção no mercado internacional e quais os resultados alcançados por tais empresas.

Objetivo geral

- * Identificar e descrever as estratégias de internacionalização utilizadas por empresas do setor siderúrgico e os resultados alcançados por tais estratégias.

Objetivos específicos

- * Verificar por que e como se deu o processo de internacionalização de tais empresas.
- * Analisar seus resultados à luz do processo de internacionalização adotado pelas organizações estudadas.

Justificativa

A última década foi marcada por intensas discussões acerca da globalização econômica. A vinda de corporações das mais variadas nacionalidades para o Brasil, para setores econômicos também variados, causou impactos irreversíveis tanto para a sociedade, quanto para a economia e a política nacionais.

Nesse contexto de grandes transformações, torna-se necessário discutir o que as empresas brasileiras têm feito, não só para tornarem-se competitivas e enfrentarem a concorrência externa, mas para sobreviverem e darem respostas efetivas frente às novas demandas.

O presente trabalho poderá trazer contribuições para o ambiente acadêmico, já que não são muitos os estudos que contemplam as estratégias de internacionalização, especificamente as utilizadas por empresas do setor siderúrgico no seu processo de inserção internacional.

Por outro lado, esta pesquisa poderá trazer também contribuições para o ambiente empresarial, visto que discutir a maneira como estão se comportando algumas empresas do ramo siderúrgico em relação à internacionalização de suas atividades e ao aumento da concorrência no mercado interno poderá trazer informações valiosas, bem como proporcionar indicações para os gestores em relação ao processo de expansão empresarial para o mercado externo, contribuindo, assim, para a minimização de riscos.

1 A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO PARADIGMA TECNOLÓGICO/ORGANIZACIONAL

De acordo com BATISTA Jr. (1998), é muito difícil para as organizações escaparem da velocidade do progresso técnico em áreas como informática, telecomunicações e finanças, já que tais inovações associadas à diminuição dos custos de transporte, à desregulamentação de diversos mercados e à remoção de controles e barreiras vêm facilitando a crescente integração comercial e financeira de mercados nacionais e a internacionalização dos processos de produção em vários setores.¹

Segundo o autor, o comércio internacional vem crescendo quase sempre mais que a produção mundial, os investimentos diretos, mais do que o comércio, sem contar a expansão dos fluxos financeiros, apesar de muitas vezes tais fluxos apresentarem um caráter volátil. Nos mercados de câmbio, o giro diário já supera o estoque de liquidez internacional à disposição dos bancos centrais dos países desenvolvidos.

¹Para se ter uma idéia, o autor cita que, entre 1930 e 1990, o custo de uma chamada telefônica de três minutos, entre Nova York e Londres, a preços de 1990, caiu de US\$ 244,65 para US\$ 3,32.

Dado que na literatura o termo globalização apresenta várias concepções, o presente trabalho adotará a definição proposta por GARRET (1998)², *apud* VALLADARES (2000), segundo a qual a globalização pode ser entendida

“...como um processo econômico-estrutural que foi impulsionado pela desregulamentação e liberalização dos mercados financeiros e por mudanças nas bases tecnológicas do sistema produtivo mundial - telecomunicações e informática - e que provoca a intensificação da internacionalização dos fluxos comerciais e dos fluxos financeiros - tanto os investimentos de capitais, quanto os investimentos produtivos - e, conseqüente maior interdependência entre os mercados - tanto de trabalho, quanto financeiro - dos estados nacionais.” (VALLADARES, 2000: 8)

Segundo FLEURY (1999), a dinâmica da globalização da economia pode ser compreendida a partir de três ondas de mudança. A primeira delas diz respeito ao acirramento nos padrões de competição. Até os anos 70, o mercado era comprador, ou seja, a demanda era maior que a oferta. Nesse sentido, havia espaço para o crescimento das organizações sem maiores preocupações com uma possível eficiência sistêmica. As organizações poderiam se horizontalizar através da ampliação da gama de produtos, ou verticalizar a partir da ampliação do volume de operações produtivas próprias, sem grandes restrições.

No entanto, a partir da segunda metade da década de 70, a situação se inverte com a chamada crise do petróleo que atinge a economia de vários países e com a entrada de novos atores no cenário internacional, sobretudo o Japão. Daí para a frente, a oferta passa a superar a demanda, tornando mais acirrada a

² GARRET, G. *Partisan politics in the global economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

competitividade entre as organizações, o que exigiu o início de um grande processo de reestruturação das organizações e entre as mesmas.

Nesse processo, à medida que o mercado se torna vendedor, os consumidores passam a ditar as regras, ao mesmo tempo em que o movimento da qualidade surge como um dos pilares do desenvolvimento empresarial.

A segunda onda de mudança foi chamada de o processo de globalização dos mercados e da produção, no qual, paralelamente ao aumento de competitividade decorrente da sobrecapacidade de produção, haveria uma outra dimensão a se considerar, ou seja, a chamada globalização da indústria. Segundo BAUMANN (1996), no final de anos 90, o mundo entrou em um terceiro estágio do processo de globalização.

O primeiro foi o da globalização financeira, que teve seu início nos anos 70, a partir da desregulamentação dos mercados financeiros e potencializado pelo avanço das tecnologias de comunicação e computação; o segundo foi o da globalização comercial, que se intensificou no decorrer da década de 80, com a redução das barreiras nacionais ao comércio internacional e com os novos conceitos e mecanismos gerados pelas tecnologias de transporte; e, o terceiro e atual estágio, que seria a globalização produtiva, que implica a procura das organizações em se organizarem no que se refere a uma lógica de operações integradas em nível global.

Por fim, a terceira onda de mudança apresentada é o chamado advento da economia baseada em conhecimento, isto é, o conhecimento é cada vez mais o principal fator de produção, já que, em uma economia baseada em conhecimento, o que adicionaria valor ao produto seriam as atividades inteligentes. Os trabalhos de PORTER³, da década de 80, propiciariam análises claras sobre as cadeias de formação de valor. Essas teorias permitiriam compreender as empresas que já operam a partir da lógica de uma economia baseada em conhecimento, quer dizer, aquelas organizações que já estariam focando suas atividades na produção de bens com maior valor agregado e que, portanto, seriam mais intensivas em inteligência.

DUTRA (1997) aponta que a globalização pressupõe mudanças em termos qualitativos nas relações internacionais, tanto no que se refere a alterações nas taxas de câmbio, quanto ao estabelecimento de políticas comerciais mais homogêneas. A globalização não supõe a uniformização político-econômica dos países e dos negócios, mas a integração de partes individuais e diferenciadas em função de objetivos estratégicos.

COUTINHO (1996), em suas críticas, aponta cinco aspectos que caracterizariam, de forma resumida, a globalização: a aceleração intensa e desigual das mudanças tecnológicas entre as economias desenvolvidas, a combinação da globalização e da regionalização através da reorganização dos padrões de gestão e produção, a substituição da bipolaridade do período pós-guerra pelo policentrismo econômico, a elevação do número de oligopólios globais, e os riscos da inexistência de um padrão monetário mundial estável.

³PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: M. Porter (ed.), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.

Para alguns autores, dentre os quais BAUMANN (1996), o ponto de partida para a globalização tem suas origens no período posterior à Segunda Guerra Mundial. Nessa época, são observadas algumas condições favoráveis ao crescimento do comércio internacional, já que, pela primeira vez, surge a noção de uma economia mundial, a partir da superação das barreiras entre as áreas sob influência econômica da libra esterlina, do franco entre outros.

Os mercados financeiros, bem como os fluxos comerciais, estavam estruturados com base no acordo de *Bretton Woods*⁴. Ao longo da vigência de tal acordo, o comércio internacional estava não só regulado, mas também protegido visto que o mesmo pressupunha uma relação fixa entre as moedas, levando a uma paridade constante dos meios de troca. No decorrer dos anos 50 e 60, a integração econômica mundial foi impulsionada pela expansão internacional das grandes empresas dos Estados Unidos, em um ambiente de estabilidade da moeda e de hegemonia americana.

A ruptura do acordo de *Bretton Woods*, a transição do modelo de câmbio fixo para câmbio flutuante, aliada à expansão dos investimentos das organizações multinacionais contribuíram para acelerar a desregulamentação dos fluxos internacionais de investimentos diretos. A internacionalização dos mercados financeiros, já a partir dos

⁴ Bretton Woods - Conferência monetária e financeira das Nações Unidas, realizada em julho de 1944, com representantes de 44 países para planejar a estabilização da economia internacional e das moedas nacionais prejudicadas pela Segunda Guerra Mundial. Na conferência, determinou-se que o dólar seria a moeda internacional corrente para o comércio, as finanças e o investimento e que o regime de câmbio seria fixo, ou seja, a paridade das principais moedas de circulação internacional seria dada por uma relação fixa com determinada quantia de ouro, que lastreava essas moedas. Os acordos assinados na conferência tiveram validade para o conjunto das nações capitalistas lideradas pelos Estados Unidos, resultando na criação do Fundo Monetário Internacional - FMI - e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD.

anos 50, somada à redução dos custos e ao desenvolvimento de redes de comunicação dão um forte impulso a todo esse processo, sobretudo nos anos 70 e 80.

Cabe destacar que a necessidade de as organizações multinacionais expandirem suas operações para países periféricos já sinalizava o objetivo das mesmas de atenderem mercados globais, tornando a posição dessas empresas determinante no que se refere a investimentos diretos nesses países. Além disso, tais organizações já eram detentoras de algumas tecnologias de ponta.

De acordo com NAKANO (1994), as inovações tecnológicas, ocorridas a partir de meados dos anos 70, geraram um novo paradigma tecnológico/organizacional que traz consigo várias inovações e novos sistemas tecnológicos. Nas palavras do autor

“...um paradigma tecnológico se define pelo seu alcance maior, gerando novos conjuntos de produtos, serviços, sistemas e indústrias. E, introduzindo novos princípios e conceitos gerais, desencadeia direta ou indiretamente profunda reestruturação em todas as atividades produtivas e mudanças nas estruturas das organizações e no próprio comportamento humano.”
(NAKANO, 1994: 10)

Para o autor, os fundamentos desse novo paradigma seriam as novas tecnologias da informação e as inovações organizacionais. No cerne de tal inovação estaria uma combinação da revolução microeletrônica, originada nos EUA, com o modelo de organização flexível e enxuta, surgida no Japão. Nesse sentido, o novo paradigma estaria redefinindo a organização da produção e a gestão, bem como os parâmetros de desenvolvimento, desenho e comercialização de bens e de serviços.

Em relação à introdução de inovações organizacionais e de gestão, tanto na indústria quanto no setor de serviços, alguns aspectos interessantes são apontados, tais como a produção baseada na cooperação, a autodisciplina, o auto-aperfeiçoamento contínuo e a coordenação horizontal. Nesse processo, os fatores críticos de vantagem competitiva das empresas estariam se deslocando dos custos de produção para os custos de transação e coordenação. No sistema de produção flexível e enxuto, as plantas e os equipamentos deixariam de ser especializados e passariam a ter múltiplas capacidades. Nesse sentido, as mudanças nas estruturas das organizações, bem como no próprio comportamento humano são inevitáveis.

A seguir, no quadro 1, será apresentado um resumo relativo às mudanças no paradigma tecnológico.

QUADRO 1
Mudanças no Paradigma Tecnológico

VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
- Intensivo em energia	- Intensivo em informação e conhecimento
- Grandes unidades de produção e trabalhadores	- Redução no tamanho da produção e número de trabalhadores
- Produto homogêneo de uma unidade de produção	- Diversidade de produtos
- Padronização	- Customização (dirigida ao cliente)
- Mix estável de produtos	- Mudanças rápidas no <i>mix</i> de produtos
- Plantas e equipamentos especializados	- Sistemas de produção flexível
- Automação	- Sistematização
- Habilidades especializadas	- Multi-habilidades, interdisciplinares

FONTE - Adaptado por NAKANO (1994).

No âmbito dessas inovações surgiu o conceito de *networks*, ou seja, de redes que pode ser entendido como uma nova forma de organização das transações econômicas.

THORSTENSEN (et alii, 1994) afirma que essas redes expressam a mobilidade de alianças, a flexibilidade de arranjos, a volatilidade de configurações e a multiplicidade de coordenação entre as organizações, independentemente do país no qual as mesmas estejam situadas. Em algumas redes globais, o mercado e a hierarquia são os instrumentos de coordenação, enquanto em outras estão envolvidos mecanismos de cooperação e reciprocidade, baseados em elementos como confiança e reconhecimento.

Segundo CABRAL (1999), tais redes justificam-se não apenas pela busca por lucros, mas enfocam a complementariedade, as competências estratégicas críticas e a interdependência como fator competitivo.

Nas palavras de NAKANO (1994),

“As networks externas às empresas substituem as relações de mercado e organizam as transações sob novas bases com fornecedores e clientes, formam joint-ventures ou cooperação entre empresas rivais. Essa cooperação pode se dar nas mesmas fases da cadeia de valor-adicionado, para apropriar vantagens de sinergia ou ocorrer em fases distintas de uma mesma cadeia de valor para obter ganhos na integração e coordenação em uma rede de transações entre conjuntos de produtores e consumidores.” (NAKANO, 1994: 12)

Mesmo a configuração interna das organizações estaria se tornando uma rede, na medida em que se observa maiores descentralização e independência das unidades produtivas, além da diminuição dos níveis hierárquicos e do aumento da flexibilidade, o que viabilizaria a implementação de redes de produção, de clientes, de fornecedores, de pesquisa e desenvolvimento entre outros.

São várias as contribuições aos estudos sobre o processo de internacionalização das organizações. Alguns deles merecem destaque, dentre os quais, as tipologias de empresas que atuam no ambiente internacional estabelecidas por BARTLETT & GHOSHAL (1992). Entretanto, algumas vezes, tais conceitos chegam a se sobrepor ou apresentam concepções distintas das apresentadas por outros autores. Dentre as companhias que atuam no ambiente internacional, BARTLETT & GHOSHAL (1992) destacam as organizações multinacionais, as globais e as internacionais.

Segundo os autores, a corporação multinacional é composta por várias estruturas nacionais, que são vagamente conectadas além das fronteiras nacionais. Tais empresas têm por característica operar em vários países, ajustando tanto os seus produtos quanto as suas práticas a cada um deles. São oferecidos bens e serviços padronizados, ao nível mundial.

As organizações multinacionais apresentam algumas características organizacionais específicas, dentre as quais a configuração de seus ativos, de seus recursos e a tomada de decisão por parte da empresa que são descentralizados e auto-suficientes em nível nacional. As subsidiárias no exterior têm por função sentir e explorar as oportunidades locais, e o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade, ou seja, ele não flui entre as várias partes da companhia.

A corporação global operaria como se o mundo, ou suas grandes regiões, fossem uma única entidade. Dentre suas características básicas, de acordo com BARTLETT & GHOSHAL (1992), está a necessidade de escala global, que é pouco afetada pelas

diferenças nacionais. Dessa forma, a necessidade de ser competitiva em uma base mundial e também nacional faz com que tal corporação leve os preços para baixo, padronizando tanto seus produtos e serviços, quanto seu modo de operação. A corporação global vende os mesmos bens e serviços da mesma maneira em todos os lugares a um custo relativo baixo. Para ela, o mundo é composto de alguns mercados padronizados e a busca da convergência global é prioritária.

Em relação às características organizacionais, pode-se afirmar que a configuração interna de ativos e recursos em uma empresa global é centralizada e em escala global. As subsidiárias no exterior têm o papel de implementar estratégias da companhia-mãe. Já o conhecimento é mantido no centro, o que permite a tal empresa ser eficiente no gerenciamento de inovações.

PORTER (1999), conceituando as indústrias globais, apresenta alguns aspectos importantes e que devem ser destacados. Para o autor, em termos de característica competitiva, existem ligações entre a competição nos diferentes países, pois a posição de uma indústria global em um determinado mercado afeta de forma significativa sua posição nos demais. Conseqüentemente, a vantagem competitiva adquirida por uma organização em um país determina sua própria posição competitiva em outros países nos quais a mesma está instalada.

Além disso, a indústria não pode ser caracterizada como uma coleção de indústrias domésticas, mas como uma série de indústrias interligadas, na qual os rivais competem em uma base global. No que se refere à estratégia, o autor destaca que a indústria

precisa integrar suas atividades em uma base global para captar as ligações entre os países.

BARTLETT & GHOSHAL (1992) denominam ainda um tipo de organização como internacional, cuja capacidade de transferir conhecimento para unidades no exterior e de administrar de maneira eficiente e flexível o ciclo de vida dos produtos merece amplo destaque. Como características organizacionais, a empresa internacional apresenta as melhores condições de alavancar o conhecimento e as aptidões da companhia-mãe. No entanto, sua configuração de ativos e recursos e seu sistema operacional tornam-na menos eficiente se comparada às empresas multinacional e global. Em relação ao conhecimento, este é desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior.

A seguir, no quadro 2, serão apresentadas, resumidamente, algumas características organizacionais das companhias multinacional, global e internacional.

QUADRO 2

Características Organizacionais das Companhias Multinacionais, Globais e Internacionais

CARACTERÍSTICA ORGANIZACIONAL	MULTINACIONAL	GLOBAL	INTERNACIONAL
CONFIGURAÇÃO DE ATIVOS E RECURSOS	Descentralizada e auto-suficiente em nível nacional	Centralizada e em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas
PAPEL DA SUBSIDIÁRIA NO EXTERIOR	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da companhia-mãe	Adaptar e alavancar competências da companhia-mãe
DESENVOLVIMENTO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior

FONTE - BARTLETT & GHOSHAL (1992: 83).

PORTER (1999) acrescenta ainda o conceito de indústria multidoméstica, cujos aspectos relevantes mostram que a competição em cada país é essencialmente independente da competição em outros países, o que se assemelha ao conceito de empresa multinacional anteriormente citado. Dessa forma, as vantagens competitivas de uma organização são independentes das vantagens de que a mesma dispõe em outro país. A indústria multidoméstica internacional torna-se uma coleção de indústrias essencialmente domésticas. Em termos estratégicos, a indústria deve gerenciar suas atividades como um portfólio e as estratégias nacionais devem ter um elevado grau de autonomia. A estratégia da empresa em um determinado país deve se basear nas condições competitivas do referido país. Já a estratégia internacional resume-se a uma série de estratégias domésticas.

Complementarmente ao conceito de empresa multidoméstica proposto por PORTER (1999), GOULART, ARRUDA & BRASIL (1994) apresentam uma definição segundo a qual uma organização, a partir de sua base doméstica, estabelece uma rede de empresas locais assemelhadas em outros países, que usufruem o *know-how*, a tecnologia, os processos produtivos, os sistemas de gestão e controle da empresa-mãe. Para a organização multidoméstica, as regras de concorrência diferem de um país para o outro. Nesse contexto, as vantagens competitivas de uma organização são independentes das vantagens que a mesma apresenta em outro país. Seu elemento estratégico essencial é a capacidade de adaptação às características intrínsecas da demanda interna de cada país.

Por fim, BARTLETT & GHOSHAL (1992) argumentam ainda que cada vez menos as organizações são puramente multinacionais, globais ou internacionais clássicas. Na verdade, cada vez mais as empresas estariam sendo impulsionadas por demandas simultâneas de eficiência global, receptividade nacional e incentivo mundial às inovações e aprendizado. Tais aspectos caracterizariam mais uma tipologia de organização que atua no ambiente internacional, ou seja, a corporação transnacional.

Segundo os autores, essa empresa busca eficiência como um meio de alcançar a competitividade global. A importância da receptividade local é reconhecida, principalmente como ferramenta para a obtenção de flexibilidade nas operações internacionais. As inovações são encaradas como resultado de um processo maior de aprendizado organizacional que engloba todos os membros da organização. Em relação às características organizacionais, a configuração interna de ativos e recursos apresenta-

se dispersa, independente e especializada. O papel das subsidiárias no exterior é diferenciado, mas as operações mundiais são integradas. Já o conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo.

No capítulo seguinte, serão discutidas algumas questões relativas à competitividade, ao Modelo Diamante proposto por PORTER (1989) e às estratégias de crescimento das organizações.

2 COMPETITIVIDADE E O MODELO DIAMANTE

Para PORTER (1989), a competitividade tem sido o tema central de várias discussões envolvendo tanto organizações do setor privado, quanto do público. Se a competitividade é dependente da capacidade de inovação e do progresso de uma organização, no nível global, os padrões de exigência são consideravelmente mais amplos, sobretudo em função do posicionamento da concorrência e das diferenças culturais entre as nações, já que culturalmente alguns países são mais evoluídos que outros. Sendo assim, dado esse contexto, a sobrevivência das organizações passa a estar diretamente relacionada à capacidade de criação, de manutenção e renovação de vantagens competitivas, o que levaria tais organizações a buscarem características que as diferenciem de seus concorrentes.

Para o autor, vantagem competitiva pode ser definida como o resultado da ação de uma organização ao criar valor para seus compradores, ou seja, o que tais compradores estão dispostos a pagar e que ultrapassa o custo de fabricação da organização. A base fundamental de desempenho acima da média, no longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável.

Nas palavras do autor,

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que

ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.” (PORTER, 1990: 2)

Dado que a competitividade depende da capacidade dos setores industriais de uma nação para inovar e modernizar, ao longo desse processo, as organizações que sofrem pressões, sobretudo de rivais domésticos fortes, de fornecedores agressivos e de clientes domésticos exigentes se beneficiam frente aos seus concorrentes, pois tal pressão exige dessas organizações uma postura inovadora, favorável às mudanças.

A vantagem competitiva das empresas de uma nação teria assumido um papel de maior relevância a partir da intensificação da globalização dos mercados. Essa vantagem seria criada e sustentada através de um processo localizado, segundo o qual as diferenças culturais, históricas, político-econômicas e sociais seriam fundamentais na determinação da competitividade das organizações.

A inovação constitui um dos pilares da vantagem competitiva de uma organização. De maneira ampla, essa inovação é definida incluindo-se tanto melhorias na tecnologia, como melhores métodos e maneiras de se fazerem as coisas. Dessa forma, a mesma pode se manifestar de várias maneiras como, por exemplo, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, de novos processos de produção, de estratégias de *marketing* diferenciadas entre outros.

Algumas inovações também podem influenciar as vantagens competitivas através da atuação em novos mercados consumidores ou em novos segmentos de um mesmo mercado, ou ainda através do surgimento de novas tecnologias, de necessidades novas ou renovadas dos compradores, das variações nos custos e na disponibilidade oscilante de insumos e nos ajustes na natureza das regulamentações governamentais. Nos mercados externos, as inovações que propiciam vantagem competitiva antecipam necessidades tanto do mercado local, quanto do mercado internacional.

BARTLETT & GHOSHAL (1992) reforçam a importância da inovação e do aprendizado como fontes de vantagem competitiva, o que se daria não somente no desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas na capacidade de difundi-la em todo o mundo, tanto dentro quanto fora das operações de uma organização.

Para PORTER (1989), a única maneira de uma organização sustentar uma vantagem competitiva é atualizando-a. Para o autor, as organizações devem, ainda, adotar uma abordagem global para sua estratégia, através da venda de seus produtos no mercado internacional, preferencialmente com uma marca que seja própria e utilizando canais de distribuição que as mesmas possam controlar. Essa abordagem global pode, inclusive, exigir da organização que ela instale produção e pesquisa e desenvolvimento em outros países, para ganhar ou ampliar o seu acesso a novos mercados ou ainda para tirar vantagens de tecnologias estrangeiras. Além disso, a organização deve buscar tornar obsoleta sua vantagem existente, mesmo enquanto esta ainda representa uma vantagem.

Nesse processo, a inovação e a mudança estão intimamente relacionadas. Apesar das organizações mostrarem muita resistência às mudanças, sobretudo por medo de perderem o que já se conquistou, ela é necessária. Caso a empresa se feche para os desafios, a inovação cessa e a mesma torna-se estagnada, estando sujeita ao avanço e conseqüente ultrapassagem por parte dos concorrentes.

Para determinar a vantagem competitiva das empresas de uma nação, PORTER (1989) estabelece o Modelo Diamante, cujos componentes são as condições de fatores, as condições de demanda, os setores industriais correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A seguir, na figura 1, são apresentados os determinantes da vantagem competitiva nacional, que representam o Modelo Diamante.

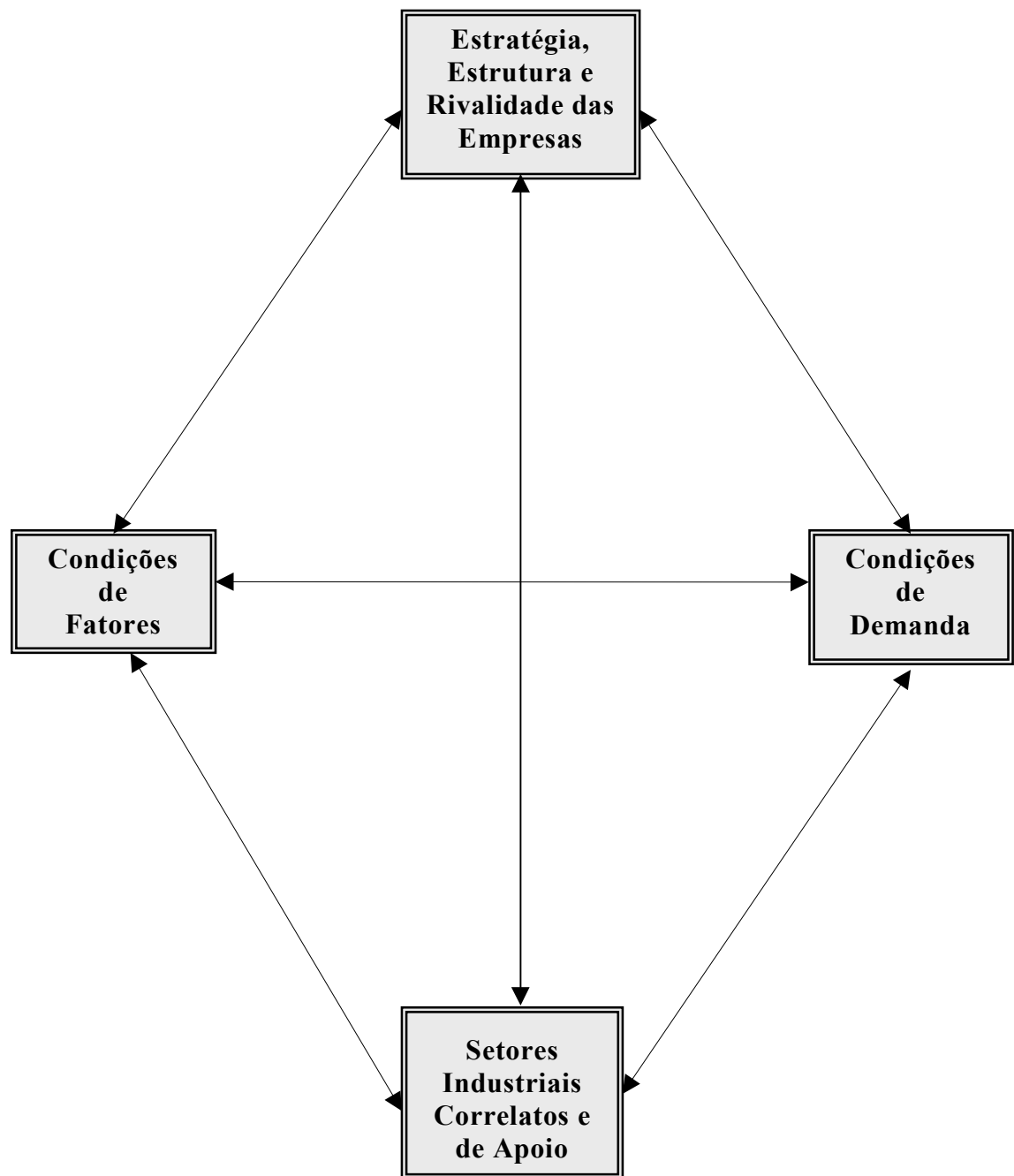


FIGURA 1 - Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional

FONTE - PORTER (1989: 88).

As *Condições de Fatores* dizem respeito aos fatores de produção, tais como recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura necessários para competir em um determinado setor, recursos de conhecimento, ou seja, uma base científica, técnica e de mercado sólida, recursos de capital entre outros. Os fatores de produção mais importantes para a vantagem competitiva são aqueles que envolvem investimentos pesados e sustentados e que são especializados. Além disso, tais fatores, na maioria das vezes, não são herdados, mas criados dentro do país, através de processos que diferem muito entre países e entre indústrias. A vantagem competitiva depende da eficiência e da efetividade com que os fatores são distribuídos. Ela é fruto da presença de instituições de classe mundial que criam os fatores especializados e então, continuamente, trabalham para mantê-los atualizados.

As *Condições de Demanda* dizem respeito à natureza da demanda do mercado doméstico para os bens e serviços do setor. A demanda determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. São três os atributos gerais significativos da demanda interna: a composição, ou seja, a natureza das necessidades dos consumidores, o tamanho e o padrão de crescimento da demanda e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados externos. A composição da demanda interna determina a forma segundo a qual as organizações percebem, interpretam e reagem às necessidades dos consumidores.

Os países ganham vantagem competitiva em setores nos quais a demanda local proporciona às suas organizações um panorama mais claro e mais antecipado das necessidades emergentes, bem como dos compradores. Além disso, compradores mais

exigentes pressionam as empresas para inovar mais rapidamente e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas que os concorrentes externos. De fato, o porte acaba sendo menos importante do que o caráter da demanda local. As condições de demanda, assim como as condições de fatores, forçam as organizações a responderem aos desafios.

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competirem, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares.

Os *Setores Industriais Correlatos e de Apoio* refletem a importância da presença de indústrias e de fornecedores e demais setores correlatos no país, que sejam internacionalmente competitivos. Tal fato proporciona um fluxo de informações e um intercâmbio tecnológico extremamente benéfico para a inovação e modernização das organizações e do país como um todo. A vantagem competitiva é fruto de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria.

Tais fornecedores auxiliam as organizações no contato com novos métodos e oportunidades de aplicação de novas tecnologias. As organizações, por sua vez, conseguem acesso fácil a novas informações, idéias e conhecimentos e às inovações do fornecedor. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e eficientes. Através desse processo, o ritmo de inovações dentro da indústria torna-se mais acelerado.

Por fim, a *Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas* apontam as circunstâncias nacionais e o contexto segundo os quais as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como qual o tipo de natureza de rivalidade interna que ocorrerá. As metas que as organizações e os indivíduos procuram alcançar, a motivação individual para o trabalho e a presença de rivais locais fortes constituem pontos fundamentais para a criação de vantagem competitiva. Segundo PORTER (1989), a rivalidade doméstica provavelmente é o ponto mais importante do Diamante, sobretudo em função do efeito que o mesmo apresenta sobre os demais.

O autor destaca ainda o papel do governo como influenciador da competitividade internacional de uma nação, pois, em todos os níveis, as ações governamentais, a elaboração de políticas de incentivo, as variações nas políticas fiscal, monetária e de gastos, o estabelecimento de barreiras, entre outros, podem melhorar ou piorar a vantagem competitiva de um país. O governo pode influenciar e ser influenciado pelos quatro aspectos do Modelo Diamante, acima descritos, e é exatamente essa influência que determina o caráter positivo e/ou negativo do governo no processo de criação de vantagem competitiva.

É importante ressaltar que o Diamante deve ser compreendido como um sistema, no qual cada um dos pontos influencia os outros, depende do estado dos demais e reforça a si mesmo. Além disso, o Diamante exerce um efeito sistêmico, ou seja, cria um ambiente que possibilita a existência dos chamados aglomerados de indústrias competitivas.

Nesse sentido, os setores que competem entre si não estariam espalhados desordenadamente por todo o país, mas conectados através de relacionamentos verticais, do tipo vendedor e comprador, ou horizontais, através de clientes, tecnologia e canais de distribuição. Mesmo geograficamente, os aglomerados se concentrariam em uma mesma região. Um setor competitivo contribuiria para a criação de um outro em um processo chamado pelo autor de reforços mútuos. Uma vez constituído o aglomerado, o grupo de indústrias passa a funcionar como uma espécie de apoio recíproco, no qual os benefícios fluem para frente, para trás e horizontalmente.

PORTER (1989) afirma que, apesar de todas as discussões e debates, não há ainda uma teoria que explique a competitividade nacional. Como exemplo, alguns autores relacionam a competitividade a aspectos macroeconômicos, ligados às taxas de câmbio e de juros e aos *déficits* governamentais. Outros atribuem a competitividade à existência de mão-de-obra barata e abundante, o que atualmente é bastante questionado. Há ainda os que a associam à existência de recursos naturais vastos. Para outros, ainda, ela está relacionada às diferentes práticas gerenciais. No entanto, nenhuma dessas abordagens foi suficiente para explicá-la.

HAGUENAUER, FERRAZ & KUPFER (1996: 196) definem competitividade “...*como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.*” Mesmo sendo amplo o conjunto de aspectos possíveis de competição envolvendo preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforços de venda, diferenciação de produto entre outros, em cada mercado, predominam alguns desses

aspectos como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição são a base do padrão de concorrência setorial.

As organizações que atuam de forma independente em um dado mercado estruturam e modificam suas estratégias competitivas com base em avaliações sobre os fatores críticos para o sucesso competitivo no presente e percepções sobre sua trajetória futura. Os padrões de concorrência indicam as bases estruturais que condicionam a tomada de decisão relativa às estratégias competitivas das organizações.

Dessa forma, para os autores, a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente em um mercado específico.

“Em cada mercado, vigoraria um dado padrão de concorrência, definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que, a cada instante, adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. (...) Análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente - e com o devido peso - os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo.”
(HAGUENAUER, FERRAZ & KUPFER, 1996: 197)

No intuito de se avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias deve-se identificar os fatores que são relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor para setor, de acordo com os padrões de concorrência vigentes, verificando sua importância tanto no presente, bem como o que se pode esperar no futuro próximo. Além disso, deve-se avaliar o potencial de cada empresa do país com relação a tais padrões de concorrência. Dessa forma, é possível alcançar uma abordagem que seja dinâmica do desempenho competitivo da organização, integrada ao exame de seus

fatores determinantes. Sendo assim, a competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das organizações em acordo com os padrões de concorrência vigentes, inerentes a cada setor econômico.

A discussão sobre a competitividade norte-americana feita por REICH (1990), em seu trabalho, apresenta aspectos distintos dos vistos até então. Dentre os argumentos apresentados pelo autor, gerar empregos para os trabalhadores americanos seria mais importante para a competitividade do país do que o processo de internacionalização de suas empresas. As corporações estrangeiras empregando mão-de-obra americana estariam contribuindo mais para a competitividade dos EUA que as corporações americanas com atuação no exterior.

No contexto atual, recursos como capital e trabalho, entre outros, movem-se facilmente de país para país. Entretanto, mão-de-obra bem qualificada e hábil na produção de bens complexos atrai investimentos estrangeiros. Em determinados setores, essa relação formaria um ciclo virtuoso, ou seja, trabalhadores bem treinados atrairiam corporações globais que, por sua vez, investiriam e ofereceriam aos trabalhadores boas colocações. Tais colocações gerariam treinamento e experiência adicional aos trabalhadores. Como as habilidades melhoram os trabalhadores e a experiência se acumula, os cidadãos de uma nação elevariam o padrão de vida de seu país.

De maneira objetiva, o autor sugere que o governo americano preocupe-se menos em ajudar as corporações americanas a se tornarem tecnologicamente sofisticadas e, sim, ajudem os trabalhadores americanos a se tornarem tecnologicamente mais sofisticados,

através do apoio a organizações estrangeiras que empreguem mão-de-obra americana, que desenvolvam P&D e novos produtos e que produzam bens mais complexos nos EUA. Tais pontos deveriam ser prioridade em uma estratégia para a competitividade nacional - uma estratégia mais baseada no capital humano e menos no valor do capital financeiro.

Por fim, PORTER (1989) afirma que o único conceito significativo de competitividade refere-se à produtividade. Para o autor, se o principal objetivo de um país é aumentar o padrão de vida da população, a capacidade de fazê-lo está diretamente relacionada à produtividade com a qual a mão-de-obra e o capital são empregados. Para o autor,

“A produtividade é o valor do que é produzido por uma unidade de mão-de-obra ou de capital. Ela depende tanto da qualidade como das características dos produtos (que determinam os preços que podem obter) e da eficiência com as quais eles são produzidos.” (PORTER, 1989: 6)

O autor ainda afirma que a produtividade é a causa fundamental da renda nacional, já que a mesma determina o padrão de vida da população, no longo prazo. E complementa,

“...a produtividade dos recursos humanos determina seus salários, enquanto a produtividade com que o capital é empregado determina o retorno que obtém para os seus donos.” (PORTER, 1989: 6)

Para o autor, o fundamental é saber quais são os determinantes da produtividade, bem como sua taxa de crescimento. Para tal, deve-se concentrar em setores industriais e segmentos de mercado e de negócios específicos e não na economia do país como um todo, pois tais segmentos mostrarão qual é a característica decisiva de uma nação que

permite que suas organizações criem e sustentem uma vantagem competitiva em áreas específicas. Deve-se conhecer quais os determinantes de sucesso internacional nos segmentos e setores intensivos em tecnologia e as habilidades que caracterizam uma produtividade elevada e crescente.

Pensando-se em termo dos desafios que uma empresa enfrenta para crescer e sobreviver, LYNCH (1994) afirma que, em termos estratégicos, as organizações dispõem de três opções para expandir suas atividades.

A primeira delas relaciona-se à estratégia de expansão interna, o que requer investimentos em tecnologias superiores e/ou mercados em expansão. Muitas organizações optariam por tal estratégia dado que o controle sobre a mesma é mais efetivo e, caso ela seja bem sucedida, pode produzir resultados satisfatórios. No entanto, essa estratégia apresenta algumas limitações, dentre as quais a dependência em relação a mercados fortes, a boas margens de lucros e à capacidade crescente de contratar, treinar, organizar e controlar funcionários. Além disso, ela corre o risco de tornar-se limitada, sobretudo em função das mudanças do ambiente.

A segunda estratégia caracteriza-se pelo crescimento através de fusões e aquisições, o que requer tanto investimentos quanto lucros elevados. Para o autor, os riscos dessa estratégia seriam particularmente altos. Dentre os objetivos desejados, uma organização pode adquirir outra em busca de tecnologia de base, ou mesmo, como parte de uma manobra de diversificação.

Por fim, a terceira estratégia de crescimento baseia-se em alianças e parcerias, o que requer não só alavancagem de recursos, mas uma superioridade competitiva inovadora. Tais alianças podem ser verticais ou horizontais e serem estabelecidas em vários mercados com relativa rapidez e poucos recursos. Todavia, apesar de estar apresentando um crescimento bastante elevado, sobretudo nos últimos anos, tais alianças requerem métodos de gerenciamento novos. Para o autor, dentre os fatores-chave de sucesso de tais estratégias de crescimento estariam um enfoque estratégico adequado e a integração efetiva das funções operacionais, utilizados em combinação.

Já ANSOFF (1977), no que diz respeito aos desafios de crescimento, argumenta que uma organização deve ter bem definidos tanto o seu campo de atuação, quanto a sua orientação de crescimento. Para o autor, os objetivos da empresa não seriam suficientes para atenderem a essa necessidade. Sendo assim, seriam exigidas regras de decisão e diretrizes, ou seja, a definição de estratégias para que a organização possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Na medida em que os objetivos e as metas de uma organização forem compatíveis com seu desempenho real, os mesmos fornecerão uma descrição indireta do que o autor designou como elo comum dentro da empresa. O elo comum seria uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitiria a pessoas de fora da organização perceber em qual direção a mesma estaria avançando, dando orientação inclusive à sua própria administração.

Para o autor, o vetor de crescimento seria uma especificação útil do elo comum e indicaria a direção na qual a organização está andando, em relação à sua postura corrente em termos de produtos e mercados. A matriz vetor de crescimento é descrita, a seguir, na quadro 3.

QUADRO 3
Componentes do Vetor de Crescimento

MERCADO \ PRODUTO	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVO	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

FONTE - ANSOFF (1977: 92).

Segundo ANSOFF (1977), o quadrante penetração de mercado aponta uma direção de crescimento através do aumento da participação relativa da empresa nas suas atuais linhas de produtos e de mercados.

Já no quadrante desenvolvimento de mercados, a organização estaria buscando novas necessidades para seus produtos. O produto não é alterado, mas a organização procura novos mercados para o mesmo. No quadrante desenvolvimento de produtos, a empresa estaria criando novos produtos para substituir os já existentes. Por fim, no quadrante diversificação, tanto os mercados quanto os produtos seriam novos para a organização.

A especificação do elo comum por meio do vetor de crescimento indica as direções dentro da indústria, bem como entre a indústria, que a organização se propõe seguir.

No capítulo seguinte, serão apresentadas, caracterizadas e discutidas as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações.

3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994: 297), a internacionalização pode ser entendida “...como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.” Quando esse processo ocorre de forma crescente e contínua alcança o que é chamado de uma vantagem competitiva sustentável no mercado internacional, através de investimentos continuados.

A essa busca pelo mercado externo estariam associados alguns desafios dentre os quais aqueles relacionados às questões culturais, às legais e de normalizações e às ambientais, de rede de fornecedores, de mão-de-obra especializada, de concorrência e de perfil dos consumidores, entre outros. Haveria ainda questões relativas à tecnologia, sobretudo no sentido ampliado de tecnologia de processo e de gestão, e as chamadas estratégias relacionais, ou seja, aquelas que dizem respeito à capacidade de se relacionar com o diferente, sejam governos, sindicatos, parceiros ou concorrentes. Os demais desafios seriam de ordem operacional.

A escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada refere-se a questões como o setor de atuação da organização, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites do mercado no qual ela atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros

mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia entre outros.

De acordo com BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994), haveria algumas questões de ordem macroeconômica e microeconômica que estariam interligadas e diretamente relacionadas à competitividade internacional das organizações, bem como às suas decisões de investimento, tornando o processo de internacionalização mais complexo.

No nível macroeconômico, tais questões estão relacionadas ao modelo econômico adotado pelo país de origem das empresas, aos fatores estruturais e de infraestrutura internos, ao mercado de capitais do país, ao sistema legal vigente, à cultura e educação da população e ao acirramento da interdependência econômica mundial.

No nível microeconômico, questões estruturais como o mercado de atuação da empresa, as tecnologias de produto e processo, as fontes de suprimentos e de infraestrutura interna, os métodos e técnicas gerenciais e a cultura organizacional também influenciariam esse processo.

A seguir, no quadro 4, será apresentada a matriz de CLARK, WILLIAM & KANTRON⁵ citados por BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994), relativa aos elementos-chave da competitividade.

⁵CLARK, K., WILLIAM, J. A., KANTROW, A. M. The new industrial competition. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 1981, pp. 17.

QUADRO 4

Matriz de Clark, William & Kantrow - Elementos Chave da Competitividade

	ESTRUTURA	INFRA-ESTRUTURA
MACRO (País)	Políticas Macroeconômicas Mercado de Capitais Sistema Legal	Cultura Educação
MICRO (Empresa)	Mercados de Atuação Tecnologias de produto/processo Fontes de suprimentos	Métodos e técnicas gerenciais Estrutura organizacional Cultura organizacional
	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>

FONTE - BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994: 298).

ARRUDA, GOULART, & BRASIL (1996), levando em consideração questões como conhecimento e experiência, abordam cinco estratégias de internacionalização de empresas. A primeira refere-se à *internacionalização como evolução da capacidade de exportar*. Tais autores, citando ALBAUM (et alii, 1989)⁶, apontam que dentro dessa primeira estratégia haveria três fases de desenvolvimento das exportações. A primeira seria o envolvimento experimental, no qual se observa um baixo comprometimento com a expansão do mercado externo. A organização teria uma postura reativa e as necessidades e especificidades do mercado internacional não seriam atendidas.

A segunda fase seria a de envolvimento ativo, no qual a organização já estaria empenhada em alcançar o mercado externo, através da adaptação do seu composto de *marketing* às especificidades do mercado internacional. Nessa fase, as exportações tornam-se regulares. A terceira e última é do envolvimento comprometido, que corresponde à atuação da organização em vários mercados, agora utilizando-se não só

⁶ALBAUM, G., STRANDSKOW, J., DUERR, E., DOWD, L. *International marketing and export management*. London: Addison Wesley, 1989.

as exportações, mas também outras estratégias de internacionalização, predominando objetivos de longo prazo.

Essa visão evolutiva do processo de internacionalização é compartilhada por outros autores, dentre os quais, DIAS (1991)⁷, GOULART & CARVALHO (1991)⁸ *apud* ARRUDA, GOULART, & BRASIL (1996) e LOUREIRO & SANTOS (1991). Para tais autores,

“...o maior envolvimento internacional corresponde a um contínuo comprometimento com o exterior, obedecendo, de uma maneira geral, ao seguinte padrão: empresa não exportadora, exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior e, finalmente, implantação de subsidiária de produção fora do país de origem.” (ARRUDA, GOULART & BRASIL, 1996: 39)

Segundo BUCKLEY (1996), a evolução das estratégias de atuação no mercado externo não seguem caminhos rígidos ou irreversíveis. Para o autor, não se pode afirmar que um investimento estrangeiro direto em unidades de produção seja um ponto final ideal. Entretanto, de acordo com alguns estudos desenvolvidos por ele, o caminho 3, representado na figura 2 abaixo, mostrou ser o mais bem sucedido, sobretudo em função do aprendizado crescente que o mesmo possibilita.

⁷DIAS, V. *A internacionalização das empresas brasileiras*, versão preliminar, 1991 (mimeo).

⁸GOULART, L., CARVALHO, M. *Estórias recentes de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras*. Rio de Janeiro: Funcex, Série Empresas e Negócios Internacionais, 1991.

A cada estágio, a organização obtém novas informações, em um processo de crescimento incremental. A organização aprenderia como vender no mercado externo, como lidar diretamente com companhias estrangeiras, como dispor de sua própria unidade no mercado externo e aí, então, aprenderia a lidar com problemas de produção fora do seu país de origem.

À medida que a organização obtém mais informações, as suas habilidades em identificar oportunidades e ameaças do mercado tornam-se maiores e, conseqüentemente, maiores serão suas habilidades em estabelecer estratégias de ação. Sendo assim, pode-se dizer que o processo de internacionalização é gradual no qual se tomam decisões incrementais.



FIGURA 2 - Passos Para a Inserção Internacional

FONTE - Adaptado de BUCKLEY (1996: 180).

A segunda estratégia apontada é a *internacionalização como busca de competitividade tecnológica*, que é observada em países asiáticos, cujo processo de industrialização é

mais recente. Nessa estratégia, haveria uma ligação estreita entre a expansão nos mercados externos e a acumulação tecnológica. Os bens e produtos tecnologicamente maduros são produzidos, inicialmente, com a ajuda dos clientes finais.

Progressivamente, tais produtos passariam a ser produzidos pelas próprias empresas, em um processo de absorção de tecnologia de trás para frente, ou seja, de produtores de bens desenvolvidos por terceiros, para produtores de bens próprios, através do domínio do processo de inovação.

A terceira estratégia apontada é a *internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros* que, segundo os autores, é claramente observada em organizações italianas. Nesse processo, as vantagens seriam obtidas em função da existência de um sócio que conhece bem o ambiente de negócios local e mantém um bom relacionamento com as instituições políticas, sociais e trabalhistas. Tal fato possibilitaria a diminuição dos riscos do investimento, maior flexibilidade estratégica e a obtenção de vantagens sinérgicas entre os parceiros envolvidos.

É provável que as características acima descritas justifiquem a opção das empresas italianas por acordos de cooperação internacional como o melhor caminho para sua internacionalização, tanto para atividades de exportação, como para os investimentos diretos em outros países. Tais acordos tomam a forma de pacotes de transferência de tecnologia englobando licenciamento, assistência técnica, treinamento de pessoal, contratos de gestão, franquias, subcontratações entre outros.

A quarta estratégia apontada por ARRUDA, GOULART, & BRASIL (1996) é a *internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico*, segundo a qual as organizações incorporariam as exportações e a multinacionalização ao mesmo tempo. As organizações que optam por esse caminho são chamadas de multidomésticas, pois, a partir de suas bases domésticas, estabelecem uma rede de empresas locais assemelhadas em outros países, que usufruem o *know-how*, a tecnologia, os processos produtivos e os sistemas de gestão e controle da empresa-mãe. A implantação das unidades no exterior se dá, geralmente, através da aquisição de pequenas unidades existentes, cujo potencial de crescimento é promissor e que estão bem inseridas em seus ambientes cultural e de negócios.

Tal estratégia de internacionalização não pressupõe que a organização se apoie em experiências exportadoras. Na verdade, na maioria dos casos, trata-se de produtos que normalmente não são comercializados no mercado externo, tais como tijolos e blocos, cimento, mármore, entre outros. A mesma é consequência da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico e de sua experiência em atuar em várias localidades dentro do seu país de origem.

YETTON, DAVIS & CRAIG (1993)⁹, *apud* BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994), em estudos realizados na Austrália, sugerem que a estratégia multidoméstica apresenta como vantagens competitivas,

⁹YETTON, P., DAVIS, J., CRAIG, J. *Redefining the multi-domestic: a new ideal type of MNC*. Sidney: AGSM - UNSW, 1993. Working Paper.

“A competição intra-empresas da rede, unidades múltiplas em vários países, seleção de ambientes amigáveis, mudanças incrementais contínuas, com um forte processo coletivo de aprendizado, e transparência das informações, em particular no nível de inovação tecnológica e de gestão.” (BRASIL, GOULART & ARRUDA, 1994: 301)

Por fim, a quinta estratégia apontada é a *internacionalização como consequência de exposição internacional*, que seria o caso típico de empresas suecas. Segundo os autores, essas empresas têm uma longa tradição de atuação no mercado externo, apresentando, pois, um padrão de internacionalização distinto. O relacionamento entre as empresas matrizes e as filiais apresenta características próprias, sobretudo em aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão de investimentos por parte das subsidiárias, que é mais flexível. De acordo com ARRUDA, GOULART & BRASIL (1996), de maneira resumida, pode-se dizer que a internacionalização de empresas através do modelo sueco se apoia nos seguintes pontos:

“Desenvolvimento no mercado interno de vantagens competitivas fortes que lhes permitiu desenvolver conhecimentos específicos de seus negócios, com potencial de serem usados sem custos extras em outros países; geração de cash-flow, em função da liderança no mercado interno, capaz de financiar, num primeiro momento, sua expansão internacional; expansão no exterior através de subsidiárias, na sua maioria de porte maior do que a matriz, realimentando esse processo de internacionalização e com poder de barganha frente a empresa-mãe.” (ARRUDA, GOULART & BRASIL, 1996: 47)

A partir do modelo proposto por LEERSNYDER (1982)¹⁰, de crescimento seqüencial no controle e envolvimento empresarial, LOUREIRO & SANTOS (1991) afirmam que

¹⁰ LEERSNYDER, J. M. de *Marketing internacional*. Paris: Dalloz, 1982.

as estratégias de internacionalização podem ser divididas em dois grupos: o primeiro é composto por estratégias em que não há um grande volume de investimentos e, o segundo, no qual um maior volume de investimentos se faz necessário.

Complementarmente a essa idéia, BOONE & KURTZ (1998) afirmam que as estratégias podem ser classificadas de acordo com o nível de investimento e o grau de controle e de risco que as mesmas oferecem. Maior controle para uma organização pode ser interessante, porém, pode significar, também, maiores riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa. É interessante notar que, geralmente, as empresas combinam mais de uma estratégia.

Na figura 3 é apresentada a classificação das estratégias de internacionalização de acordo com o nível de investimento e o grau de controle e de risco oferecidos pelas mesmas.

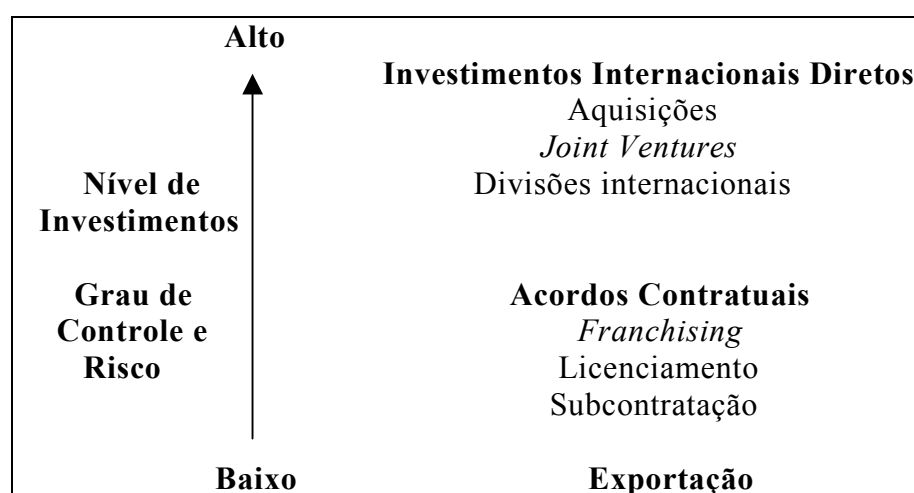


FIGURA 3 - Níveis de Envolvimento no Comércio Internacional

FONTE - Adaptado de BOONE & KURTZ (1999: 138).

Existem ainda outras estratégias de internacionalização sem investimento significativo, mas caracterizadas pela oportunidade de desenvolvimento internacional das organizações. A seguir, no quadro 5, serão apresentados os níveis de investimento, os arranjos e o grau de controle relacionados às estratégias de internacionalização de empresas.

QUADRO 5

Nível de Investimento, Arranjos e Grau de Controle Utilizados pelas Organizações

INVESTIMENTOS	ARRANJO ¹¹	CONTROLE ¹²
Internacionalizar sem investimento direto no exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação - Acordos de licença - <i>Franchise</i> - Contrato de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo - Médio - Médio - Elevado
Internacionalizar com investimento direto no exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas - <i>Joint Ventures</i> - Consórcios - Investimentos diretos (filiais) - Investimentos diretos (divisão internacional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado - Baixo - Médio - Elevado - Elevado

FONTE - Adaptado de LOUREIRO & SANTOS (1991).

Tendo em vista o que foi apresentado até agora, serão caracterizadas, a seguir, as principais estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações, sendo as mesmas divididas em dois grupos: no primeiro, as estratégias em que não há um grande volume de investimentos e, no segundo, aquelas em que há um maior volume de investimentos.

¹¹ Os termos *arranjo* e *estratégia* de internacionalização podem ser utilizados de forma intercambiável de acordo com a conveniência do contexto e do próprio texto no qual estão inseridos.

¹² Na maioria das vezes, os arranjos acima mencionados apresentam como característica os níveis de controle descritos no quadro 5.

3.1 Estratégias em que não há um grande volume de investimentos

3.1.1 Exportação

A exportação pode ser entendida como a atividade desenvolvida pela organização quando não há implantação estável e permanente no exterior sob forma de subsidiária ou filial. Segundo JAIN (1990), as exportações caracterizam-se por uma demanda mínima de capital, são relativamente simples de serem iniciadas e representam uma forma interessante de se adquirir experiência internacional. As exportações podem se dar de quatro maneiras, conforme exposto no quadro 6.

QUADRO 6

Formas de Exportação

DIRETA	A empresa possui uma estrutura e está organizada para, ela mesma, exportar os seus produtos ao cliente final no estrangeiro
INTERMEDIADA	Exportação realizada através de terceiros como, por exemplo, através de uma empresa de comércio internacional.
AUXILIADA	Quando a empresa possui representante assalariado ou é auxiliada por agente local.
<i>PIGGY-BACK</i>	A empresa, não tendo estrutura específica ou imagem no exterior, passa a distribuir seus produtos/serviços através de empresa de mesma nacionalidade que tenha estrutura no estrangeiro.

FONTE - Adaptado de LOUREIRO & SANTOS (1991: 27).

Na exportação direta, a organização estabelece o seu próprio departamento de exportação para a venda de seus produtos no mercado externo. Por um lado, a exportação direta traz como vantagem um maior controle, por parte do exportador, sobre o seu produto, além da possibilidade de construção de uma rede própria de

distribuição no mercado externo. Entretanto, as responsabilidades da empresa, os custos, os recursos humanos, financeiros e os trâmites jurídico-legais envolvidos no processo são maiores.

Já as exportações intermediada e auxiliada apresentam como vantagem um contato rápido da empresa com o mercado externo. Não são muitos os riscos envolvidos no processo, os custos são menores se comparados aos da exportação direta, porém o comprometimento da empresa, por ser relativamente pequeno, leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo. Apesar disso, tais estratégias são consideradas como uma importante maneira de penetração em mercados desconhecidos.

Por fim, a exportação cooperativa, ou *piggyback*, ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local, para vender seus produtos no mercado externo. Tal estratégia caracteriza-se como uma inovação na distribuição internacional. Segundo KEEGAN & GREEN (1999), o sucesso dessa estratégia exige que as linhas de produtos distribuídos se complementem, que contenham apelo para o mesmo tipo de consumidor e, obviamente, que não sejam concorrentes entre si. Ao utilizar o *piggyback*, os custos e os investimentos são relativamente menores e a organização dispõe de mais controle sobre seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação intermediada e a exportação auxiliada.

3.1.2 Acordos de licença

Além das exportações, as organizações podem utilizar os acordos de licença para fabricação de bens e produtos, para utilização da marca, para distribuição, para patentes e segredos comerciais, para tecnologia, processos produtivos e *know-how*, serviços, entre outros. Tais acordos vêm se caracterizando como a maneira lucrativa de penetração em mercados externos, representando uma opção de baixo custo de conquista de novos mercados, tanto em situações nas quais a organização não dispõe de muitos recursos financeiros para atuar no exterior, quanto nas situações nas quais a legislação local inviabiliza o investimento direto.

Os acordos de licença constituem uma estratégia de entrada e de expansão no mercado global, que envolvem o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma empresa, a licenciada, em troca do pagamento de *royalties*, de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração.

Trata-se de um jeito simples de entrada em novos mercados, jeito esse que demanda poucos investimentos por parte do licenciador, principalmente em se tratando de pequenas empresas e que pode prolongar a vida de produtos no estágio de maturidade do seu ciclo de vida. Além disso, se comparado à exportação, o licenciamento permite atingir mercados que possuem barreiras comerciais. As empresas que utilizam essa estratégia ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos.

No entanto, de acordo com KEEGAN & GREEN (1999), a grande desvantagem dessa estratégia é que o licenciado de hoje pode tornar-se o concorrente de amanhã. JAIN (1990) acrescenta que é importante que licenciador e licenciado tenham uma boa integração, para que problemas de relacionamento entre ambos sejam evitados.

3.1.3 Franquia

O *franchise*, ou melhor, a franquia constitui um acordo segundo o qual o franqueador fornece ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo os planos de *marketing*, os manuais, as marcas, a competência, o sistema de gestão e os serviços, os padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*. Em contrapartida, o franqueado se compromete pessoalmente na gestão do negócio.

MARQUES (1995), desenvolvendo estudo sobre o tema, destaca cinco elementos-chave que caracterizam as franquias. O primeiro deles é a existência de um franqueador detentor da marca, do símbolo, do *know-how* de fabricação e de comercialização de um bem ou serviço. O segundo trata do interesse de um franqueado na utilização da marca e da assistência técnica do franqueador para a produção e/ou comercialização de bens e serviços do mesmo, por meio do pagamento de uma remuneração (taxa inicial, *royalties*, taxa de propaganda e promoção).

O terceiro elemento é a assinatura de um contrato entre franqueador e franqueado, determinando legalmente as responsabilidades e obrigações de ambas as partes. O quarto trata da transferência de ativos tangíveis e intangíveis do franqueador para o franqueado, tais como, a uniformização das instalações físicas, a formação e a capacitação gerencial do franqueado para operar o negócio, a capacitação mercadológica do franqueado, através de informações sobre estratégias de *marketing*, pesquisa de mercado, desenvolvimento e lançamento de novos produtos entre outros.

Por fim, o quinto elemento-chave diz respeito ao estabelecimento de um relacionamento contínuo entre franqueador e franqueado, segundo o qual o franqueador deve prestar assessoria mediante a supervisão e orientação periódicas do negócio, bem como reciclar os treinamentos aos franqueados. Por outro lado, o franqueado deve manter o franqueador informado sobre seu mercado, sua atuação e a satisfação dos clientes.

Dentre as vantagens para o franqueador, MARQUES (1995), citando LEITE (1991)¹³, destaca a rapidez de expansão do negócio, o aumento da cobertura geográfica, da participação de mercado e da rentabilidade, a redução dos custos de propaganda, de compras e de distribuição, a melhoria da publicidade, etc. Como desvantagens para o franqueador, destaca-se a perda do controle, do sigilo e da liberdade de decisão, principalmente para o lançamento de novos produtos e serviços, a elevação nos custos de supervisão, nas despesas de formatação, o aumento da dificuldade de se manter a padronização do negócio entre outros.

¹³ LEITE, R. C. Crescem as modalidades de franquias. *Estado de São Paulo*. São Paulo, 10 mar. 1991, Painel de Negócios, p. 2.

No que se refere às vantagens para os franqueados, a autora destaca o aumento das chances de sucesso pelo fato de se utilizar uma marca forte e consagrada, maiores garantias de mercado, maior crédito e lucratividade, menores custos de instalação e economias de escala, retorno sobre os investimento é mais rápido, a presença do franqueador garantindo assessoria e orientação, etc. Em relação às desvantagens, deve-se ressaltar a autonomia parcial em relação ao negócio, já que o sistema de operações é definido pelo franqueador, os riscos de descumprimento do contrato, o risco do *mix* de produtos não ser respeitado, o peso das taxas de franquias, a localização forçada do negócio entre outros.

3.1.4 Contrato de Gestão

No contrato de gestão, uma organização se compromete a gerir todas ou parte das operações de uma outra empresa estrangeira, através de um rendimento fixo ou de participação nos lucros. Tal estratégia pode ser entendida como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira - contratante - e uma local - contratada - no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira e as estratégias de *marketing* do bem produzido continuam sob sua responsabilidade.

KOTABE & HELSEN (1998) afirmam que algumas características são tidas como fundamentais para uma empresa contratada, dentre as quais: ter flexibilidade e estar integrada à filosofia do *just-in-time*; ser hábil para alcançar padrões de qualidade e

implementar o TQM (*Total Quality Management*); ser sólida financeiramente e ter condições de ajustar-se às mudanças repentinas do mercado.

Também, nesse caso, a grande desvantagem é de a empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas, maus tratos aos trabalhadores e pagamento de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante.

3.2 Estratégias em que há um maior volume de investimentos

A internacionalização com um maior volume de investimentos pressupõe uma implantação física no exterior. Segundo LOUREIRO & SANTOS (1991), tal implantação pode se dar de diversas formas, dentre as quais: organização comercial, de produção, uma combinação das duas, além do uso de pesquisa e desenvolvimento. A implantação pode ainda ser realizada através da aquisição de uma empresa existente ou da criação de uma filial, com um parceiro local, como é o caso das *joint-ventures*, ou sem ele.

Dessa forma, pode-se dizer que esses investimentos podem ser isolados ou integrados em um conjunto de subsidiárias interdependentes, seja no plano industrial, seja no plano comercial, e supõem que os objetivos da organização estejam bem estabelecidos. É importante que a estratégia de implantação, o país e o grau de controle sobre as atividades a serem desenvolvidas estejam em acordo com os objetivos da empresa. A

seguir, serão caracterizadas algumas estratégias em que há um maior volume de investimentos.

3.2.1 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas podem ser entendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos significativamente estratégicos e que são mutuamente benéficos a todas as empresas envolvidas.

Segundo LORANGE & ROOS (1996), as alianças estratégicas devem ser estritamente vistas como meio e fim, e não como fim em si mesmas. Elas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhos em um determinado empreendimento. A cooperação mútua entre as partes envolvidas é um dos pontos fortes para o sucesso das alianças estratégicas.

Pode-se dizer que as alianças estratégicas são observadas em ramos de atividade distintos e entre empresas de vários tamanhos, fazendo parte das estratégias de negócios nacionais e internacionais, inclusive de pequenas empresas.

Através de tais alianças é possível incrementar várias atividades de criação de valor de uma empresa, dentre as quais: a competitividade dos envolvidos através da expansão da capacidade das organizações em desenvolver produtos, a

incorporação de novas tecnologias e antecipação à concorrência, a redução dos custos, a obtenção de economias de escala e de escopo necessárias à sobrevivência, a diminuição dos custos de entrada em novos mercados, a geração de recursos necessários para investimentos em suas competências básicas entre outros.

Dado o elevado custo para o desenvolvimento de novos produtos, essas alianças possibilitam às empresas aprender e desenvolver novas tecnologias e produtos, de maneira mais eficiente e com custos menores. Outras alianças envolvem a troca de ativos de *marketing* já estabelecidos e alguns recursos, tais como canais de distribuição, marcas, serviços, processos de operação e logística.

Para LEWIS (1992), a força competitiva de uma empresa é dividida em várias partes, dentre as quais, o preço e o desempenho, que dão aos produtos um valor único, o acesso aos mercados e aos recursos, as operações para adicionar valor aos produtos, a tecnologia para renovar produtos e operações, a capacidade para gerar o crescimento estratégico, o fortalecimento financeiro, entre outras. Nesse sentido, as alianças estratégicas podem contribuir para cada uma dessas forças competitivas. No presente trabalho, considerou-se como alianças estratégicas as *joint-ventures* e os consórcios, que serão caracterizados a seguir.

3.2.1.2 *Joint-ventures*

Segundo DUTRA (1997), as *joint-ventures* são empreendimentos comuns formados por parceiros individuais diferenciados. Sua importância reside no fato de representar uma alternativa em termos de expansão das capacidades de uma organização, além de possibilitar uma renovação estratégica para as mesmas. Segundo esse conceito, duas empresas, geralmente uma estrangeira, concordam em estabelecer papéis e dividir recursos com um parceiro nacional, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Se comparadas à implantação de subsidiárias e filiais, as *joint-ventures* apresentam investimentos, controle e riscos menores.

GULLANDER (1976)¹⁴, *apud* SUAREZ (1990), afirma que a formação de *joint-ventures* constitui uma alternativa ao crescimento autônomo de uma organização. Dessa forma, são vários os fatores que podem determinar a adoção das *joint-ventures* como estratégias de crescimento, dentre os quais: melhor acesso ao conhecimento geral do ambiente necessário ao estabelecimento de estratégias de *marketing* eficientes; redução dos riscos inerentes ao processo; melhor acesso aos recursos financeiros e gerenciais e aos insumos e matérias-primas locais; melhor controle sobre o mercado local, através da absorção de competidores potenciais ou da criação de um mercado cativo, no caso de uma estratégia de verticalização e, por fim, maior velocidade de entrada no mercado local.

¹⁴ GULLANDER, C. A. *Joint-ventures and corporate strategy. Columbia Journal of the World Business*, Spring, 1976.

DAHAB, GUIMARÃES & DANTAS (1994) destacam ainda como vantagens da adoção de *joint-ventures* a complementação de uma linha de produtos, a instalação de uma plataforma de exportações, o acesso à tecnologia em termos de produto, processo e gestão, o controle estratégico da tecnologia e/ou mercado, o acesso a canais de distribuição e o alcance de economias de escala.

KEEGAN & GREEN (1999) argumentam que a vantagem dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, em mercados nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas nas quais os blocos econômicos desempenham um papel importante, as *joint-ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada. SUAREZ (1990) afirma ainda que as *joint-ventures* representam a forma de investimento estrangeiro de maior importância para países em desenvolvimento.

No entanto, DUTRA (1997), citando VASCONCELLOS & HENRIQUES (1988)¹⁵, afirma que algumas variáveis devem ser observadas por facilitarem ou dificultarem o gerenciamento conjunto, dentre as quais, as diferenças de estilo gerencial entre as empresas associadas. Tais diferenças podem estar relacionadas à maior ou menor capacidade de correr riscos, às diferenças na maneira em que as decisões são tomadas, à disparidade/diversidade de objetivos iniciais e das metas dos

¹⁵ VASCONCELLOS, G. M., HENRIQUES, H. S. *A joint-venture na economia nacional*. Brasília: SEBRAE, 1998.

parceiros, às dificuldades de obtenção de recursos e às dificuldades no processo de absorção de tecnologia.

Além disso, outro ponto fundamental a ser observado diz respeito às diferenças culturais entre os parceiros, já que tais diferenças podem acarretar problemas e desentendimentos.

As características da estratégia de crescimento de uma organização, bem como os padrões de competição do setor no qual a mesma se insere, indicariam se as vantagens decorrentes da adoção de *joint-ventures* superariam, ou não, as desvantagens.

Por fim, deve-se destacar que o compromisso dos parceiros é função da importância que o empreendimento tem para cada um e que alguns focos de conflito são decorrentes das expectativas que cada parceiro tem em relação ao outro. Tal fato pode ser comprovado através dos estudos desenvolvidos por DUTRA (1997).

Segundo a autora, do ponto de vista do empresário nacional, o parceiro estrangeiro tem ou pode obter recursos financeiros ilimitados e estes estarão à disposição da *joint-venture*; a tecnologia do parceiro estrangeiro está disponível e poderá ser cedida em troca de uma pequena ou de nenhuma remuneração; o empreendimento trará retorno substancial no curto prazo; o parceiro nacional poderá exercer controle ilimitado, já que o estrangeiro não compreende o mercado nacional e seus representantes não virão aqui com muita frequência.

Já em relação às expectativas do parceiro estrangeiro, pode-se afirmar que o parceiro nacional terá amplo acesso ao crédito local; a tecnologia será remunerada adequadamente e seu retorno será prioritário; o parceiro local tem acesso aos meios político e empresarial, que são fundamentais para o êxito da *joint-venture* e, por fim, os lucros deverão ser aplicados na expansão do negócio.

3.2.1.3 Consórcios em negócios internacionais

Segundo a Agência de Promoção às Exportações - APEX¹⁶ - do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE -, os consórcios de exportação constituem um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Tal entidade pode ser constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham formas de trabalho conjugado e em cooperação com os objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações.

O consórcio de exportação é, basicamente, a combinação de esforços exportadores de empresas que atuam em um mesmo ramo de atividade, estando a responsabilidade de todas as operações que se referem às exportações delegadas a um organismo centralizado.

¹⁶ www.sebrae.com.br

De acordo com a APEX, os consórcios de exportação apresentam como objetivo a elevação sustentada das exportações, o desenvolvimento da capacidade exportadora de pequenas e médias empresas, contribuindo para o aumento de novas empresas exportadoras e criando condições para a elaboração do planejamento estratégico dessas empresas, atuando, inclusive, como um impulsionador desse planejamento.

Em relação à organização, os consórcios de exportação podem ser monosssetoriais, ou seja, agregam empresas de um mesmo setor de mercadorias; multissetoriais, que incluem empresas fabricantes de produtos de distintos segmentos da cadeia produtiva e consórcios de áreas ou países, que reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

De acordo com o estudo desenvolvido por RODRIGUES (1999), as vantagens trazidas pelos consórcios podem variar segundo alguns aspectos, tais como: o tipo de produto, o estágio de desenvolvimento atingido pelo consórcio entre outros. A princípio, as principais vantagens seriam a penetração em mercados exteriores novos, o estabelecimento de contatos com novos compradores, o aumento da segurança a partir da diversificação dos mercados consumidores, a diminuição dos impactos da sazonalidade nas trocas comerciais, a redução dos custos de produção, a acumulação de conhecimentos de *marketing* internacional e, ainda, a redução das despesas gerais de exportação.

Por outro lado, a autora aponta que as maiores dificuldades encontradas pelos consórcios dizem respeito aos problemas financeiros, tanto no que se refere ao

risco financeiro inicial, quanto à questão da lucratividade; ao medo das empresas em relação à perda de sua identidade própria; aos receios em relação à proteção de informações confidenciais; à concorrência interna entre os parceiros do consórcio; às mudanças posteriores à composição do consórcio, tanto no que diz respeito aos mecanismos de financiamento, quanto ao funcionamento do mesmo; à carência de pessoal qualificado tanto em administração, quanto em *marketing* e, por fim, às dificuldades de adaptação do composto mercadológico do consórcio às exigências e normas dos mercados estrangeiros.

Obviamente não há uma fórmula única que garanta o sucesso de alianças estratégicas entre organizações. KANTER (1997)¹⁷ *apud* CABRAL (1999) afirma que mudanças estratégicas, diferentes níveis de comprometimento, desequilíbrio de poder em relação aos recursos, informações e benefícios, confiança prematura e sem salvaguardas institucionais, lealdade conflitante, subgerenciamento na alocação de recursos, entre outros, são fontes de vulnerabilidade das alianças e parcerias.

Segundo alguns estudos porém, em casos de sucesso, foram detectados os pontos a seguir: a existência de autonomia e flexibilidade - a autonomia acelera a tomada de decisão e a flexibilidade, os ajustes às mudanças do mercado; alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam; o relacionamento deve preencher

¹⁷ KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, v.72, n. 4, 1994, pp. 96-108.

objetivos estratégicos críticos para todos os envolvidos; a existência de complementariedade de ativos e habilidades de forma que nenhum dos parceiros possa conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio da aliança; os parceiros devem compartilhar as informações necessárias ao funcionamento da aliança; os relacionamentos entre os envolvidos devem conter o maior número de indivíduos e de operações possível, no sentido de promover a integração entre os parceiros; uma aliança deve ser formalizada e se apoiar em uma complexa estrutura que envolve vínculos legais e sociais, permitindo o compartilhamento de valores; por fim, os envolvidos devem apresentar uma comportamento íntegro que justifique e aumente a confiança mútua.

Deve-se ressaltar, ainda, que alianças estáveis devem ter o comprometimento e o suporte por parte do topo das empresas-mãe. Alianças entre parceiros que mostram algumas afinidades em termos de produtos, mercado e/ou tecnologias, que tenham culturas similares, bens e experiências em empreendimentos anteriores tendem a tornar-se mais viáveis.

Para concluir, se ambos compartilharem a visão dos objetivos e dos benefícios mútuos que essa aliança pode trazer, o negócio terá grandes chances de ser bem sucedido.

3.2.2 Investimentos diretos

Por outro lado, há situações nas quais as organizações que querem expandir suas atividades para o mercado global optam pelo controle total das operações. Quando isso ocorre, segundo KOTABE & HELSEN (1998), são duas as opções para essas empresas: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo, ou início de um novo negócio, através da implantação de subsidiárias e filiais.

A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém oferece o meio mais completo de participação em um mercado. KEEGAN & GREEN (1999) mostram que as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e *joint-venture* para o controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, maior controle e maiores lucros. No entanto, assim como as alianças estratégicas, tal estratégia pode apresentar eventuais problemas culturais no mercado externo.

A opção pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado local é fundamentada em várias razões, sendo a principal delas o acesso rápido ao mercado local. Para quem chega ao mercado tardiamente é uma possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. A aquisição, embora possa representar uma vantagem adicional e evitar problemas de comunicação e conflitos de interesses, tem a difícil tarefa de integrar a empresa compradora e a adquirida. Deve-se considerar, ainda, que muitas vezes as melhores empresas do mercado local não têm interesse nesse tipo de negócio ou empresas

concorrentes podem já estar tentando algum acordo, o que pode gerar um ambiente de disputa acirrado. Além disso, oscilações político-econômicas no mercado-alvo escolhido podem conferir a essa estratégia um elevado risco.

Já a opção por iniciar um novo negócio pode significar para a organização maior flexibilidade no que se refere à tomada de decisões relativa aos recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* da nova planta, tecnologia de produção entre outros. Além disso, não há necessidade de integração entre organização compradora e organização comprada. A empresa-mãe pode, em alguns casos, contar com o apoio do governo local, através de um pacote de benefícios que variam desde isenções fiscais, até o terreno para a construção da nova planta. Todavia, os riscos são enormes, já que são necessários elevados investimentos de capital, de recursos e de tempo.

Para finalizar, no quadro 7, será apresentada uma síntese das alternativas de estratégias de internacionalização, proposta por LEERSNYDER (1982)¹⁸, *apud* LOUREIRO & SANTOS (1991).

¹⁸ LEERSNYDER, J. M. de *Marketing internacional*. Paris: Dalloz, 1982.

QUADRO 7

Estratégias de Internacionalização

GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	NATUREZA DAS TROCAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO
COMERCIAL	Mercadorias e serviços	Exportação
CONTRATUAL	Tecnologia, serviços e mercadorias	Acordo de licença, <i>Franchise, Piggy-back</i>
PARTICIPATIVA	Tecnologia, capital, serviços e mercadorias	Consórcios, sociedades em co-propriedade
INTEGRADA	Tecnologia, capital, serviços, mercadorias, recursos humanos	Investimento direto, sucursal ou filial observadas (fiscalizadas)
AUTÔNOMA	Tecnologia, capital, serviços, mercadorias, recursos humanos	Investimento direto, subsidiária livre

FONTE - LEERSNYDER (1982), In: LOUREIRO & SANTOS (1991: 26).

A seguir, no capítulo 4, será discutida a evolução da participação brasileira no mercado internacional.

4 A EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL

A compreensão do atual momento brasileiro, em relação à sua participação no mercado externo, pressupõe uma análise do processo de industrialização nacional. SILBER (1994), em seu trabalho, afirma que existem importantes relações entre a política comercial e industrial do Brasil e as alterações do desempenho externo. O Brasil, ao optar por uma política de industrialização rápida, passou por algumas fases diferentes de política econômica e tais políticas teriam condicionado o perfil da indústria nacional.

Desde a década de 30, período inicial da industrialização no país, até meados dos anos 70, prevalecia o modelo de substituição de importações, ou seja, voltado para dentro. Tal fase caracterizou-se por uma escassez crônica de divisas, o que levou a uma excessiva proteção à indústria nacional nascente. Além disso, a elevada proteção tarifária que vigorava na época isolou o mercado doméstico da concorrência internacional, possibilitando um desenvolvimento industrial que, mesmo acelerado, distinguia-se pela efetiva participação do governo, seja como investidor direto nos setores ligados à infra-estrutura, seja como financiador de investimentos do setor privado, na importação de máquinas e equipamentos.

Nesse período, as tecnologias eram importadas do exterior e não havia preocupações com o desempenho exportador. Os principais instrumentos utilizados para modificar os preços relativos em favor da produção industrial doméstica foram as restrições às importações, os subsídios ao investimento externo e as taxas de câmbio valorizadas.

Segundo TAVARES (1983), esse modelo de substituição de importações privilegiou, em um primeiro momento, a produção de bens de consumo não-duráveis. Posteriormente, a produção se ampliou passando, então, para os bens de consumo duráveis, para os bens intermediários e para os bens de capital. Para a autora, a importância do setor externo para as economias primário-exportadoras é constantemente realçada, sobretudo através de duas variáveis básicas: as exportações como variável exógena responsável tanto pela geração, quanto pelo crescimento de uma importante parcela da renda nacional e as importações como fonte flexível de suprimento de bens e serviços necessários ao atendimento de parte da demanda interna.

COUTINHO (1991)¹⁹ *apud* DUTRA (1997), afirma que, nessa época, as relações comerciais com o mercado externo refletiam a estrutura da economia brasileira. As exportações eram representadas primordialmente por produtos alimentícios e por matérias-primas. Já as importações indicavam produtos industrializados, tanto para consumo quanto para investimento.

¹⁹COUTINHO, D. M. *Comércio internacional sem censura*. São Paulo: Aduaneira, 1991.

A demanda por bens manufaturados se dava, basicamente, via importações e as exportações constituíam a única estratégia internacional, sendo pois derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas. Os produtos nacionais não estavam em conformidade com os padrões internacionais. Poucas empresas e poucos produtos eram exportados e essa exportação se dava diretamente ou por agentes, sem maiores preocupações com o serviço pós-venda.

Segundo GOULART, ARRUDA & BRASIL (1994), essa orientação, voltada para dentro no processo de industrialização nacional, era influenciada pelas diretrizes da Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL -, pelo tamanho do mercado interno nacional, pela abundância de recursos naturais e também pelas dimensões continentais do país.

Com a Segunda Guerra Mundial, o acesso aos bens e produtos importados foi drasticamente reduzido. Por outro lado, as exportações se elevaram significativamente. No entanto, a partir da segunda metade dos anos 50, os índices inflacionários brasileiros apresentaram uma elevação significativa. Mesmo assim, a economia nacional crescia, sobretudo em função da entrada de capitais externos, que contribuíram para a consolidação e para a diversificação industrial.

De acordo com DRUMMOND (1992), o modelo econômico adotado teve como conseqüência, entre outros pontos, a elevação das desigualdades na distribuição da renda interna. Alguns poucos setores econômicos tornaram-se mais dinâmicos e,

basicamente, seus membros é que compunham a parcela mais expressiva do mercado consumidor da época.

Por outro lado, a maioria dos setores produtivos encontrava-se defasada, sobretudo tecnologicamente. De tal cenário resulta, pelo lado da oferta, um mercado concentrado e com um baixo grau de competição entre os setores produtivos. Os setores mais dinâmicos são representados, quase que exclusivamente, por organizações estrangeiras. Dessa forma, apesar de o país apresentar um crescimento econômico elevado, o modelo adotado mostra-se insuficiente para se auto-sustentar.

Segundo SILBER (1994), a época que vai dos anos 60 até meados de 1975 é caracterizada pela mudança da política comercial do país com a finalidade de conduzi-lo a uma participação maior no comércio mundial de produtos manufaturados, pela definição de uma política explícita em setores prioritários e pelo prosseguimento do processo de substituição de importações em setores intermediários e de capitais tecnologicamente mais sofisticados.

O resultado desse período de industrialização via substituição de importações foi a implantação de um parque industrial diversificado, o que fez com que o Brasil se tornasse uma das dez maiores economias do mundo. Tal fato possibilitou ao país, já na década de 70, iniciar a exportação de produtos industrializados. No entanto, nessa fase, a situação recessiva internacional, fruto do primeiro choque do petróleo, começa a sinalizar um novo contexto. Vários países começam a se ajustar

a uma nova situação de competição, na qual os ganhos de produtividade tornam-se muito importantes.

O crescimento verificado no final da década de 50 e sua retomada ao término dos anos 60 e 70, juntamente com o cenário acima descrito, incentivam o fechamento da economia brasileira, sob o argumento de proteção à indústria nacional. Nessa época, o país começa a sentir os efeitos do endividamento externo, ao mesmo tempo em que os recursos financeiros externos tornam-se mais raros. De acordo com SILBER (1994), o período que se estende de 1975 até o final dos anos 80 é caracterizado tanto pela elevação das tarifas de importação, quanto pelas restrições não tarifárias às importações, o que transforma o país em uma das economias mais fechadas do mundo.

Esse fechamento da economia nacional caracterizado pela existência de barreiras às importações e pelas políticas de reserva de mercado, aliado à aceleração dos índices inflacionários trouxe consigo conseqüências bastante graves para o país, pois a indústria local tornou-se pouco competitiva e defasada tecnologicamente por não estar mais exposta à concorrência externa. A atualização tecnológica foi prejudicada também pelos obstáculos impostos à importação de equipamentos e insumos. Além disso, alguns setores produtivos começam a se estruturar de forma oligopolística.

Segundo VELLOSO (1991), o início dos anos 80 deveria ter significado, para a maioria dos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, a oportunidade de transformar suas estratégias de desenvolvimento, baseadas na promoção industrial,

ou seja, na ênfase à proteção da indústria recém-surgida, nos incentivos ao investimento, no licenciamento de instalação, nas políticas de compra favoráveis aos produtores nacionais, entre outros, para uma estratégia mais preocupada em adquirir competitividade internacional e em inserir o país em um novo patamar de industrialização.

Nessa mesma década, o governo manejou o câmbio de forma a reduzir as distorções e pressões de custos, conseqüentes da falta de competitividade das indústrias nacionais. A grande questão que surge em função desse tipo de manobra é que tais problemas foram basicamente amenizados e não resolvidos de fato, como o cenário exigia. O ambiente internacional caracterizado pelas crises do petróleo nos anos 70, aliado à crise da dívida externa nos anos 80, vai exigir do governo ajustes, principalmente no setor externo da economia e é a partir dessa época que se observa uma participação mais efetiva do Brasil no comércio internacional.

A exposição cada vez maior ao mercado externo contribuiu para modificar significativamente o posicionamento das empresas nacionais, em relação aos negócios internacionais. A transição do modelo de substituição de importações via liberalização comercial, iniciada em 1987, teve como principais causas um cenário externo já voltado para a intensificação da integração dos mercados, o que deixava claro que o modelo de desenvolvimento fechado tinha se esgotado.

Para SILBER (1994), a partir de 1988, a economia nacional apresentou como características a eliminação parcial dos regimes especiais de importação e a redução da redundância tarifária, sendo completadas, em 1990, com a reforma da Lei de Tarifas, além da eliminação dos regimes especiais de importação e a instituição de um regime cambial de mercado.

Segundo TRICHES (1996), já nessa época, as organizações brasileiras passaram a adotar novas estratégias dando mais importância a aspectos como a competitividade, através do acesso a tecnologias mais avançadas e a implantação de programas de qualidade e produtividade. Além disso, buscaram-se novos mercados, sobretudo através da melhoria nos padrões de qualidade dos bens e serviços nacionais.

Na área externa, os acordos de cooperação regional deram um importante impulso no que se refere ao relacionamento entre empresas. Somada esse fato, observou-se a regularização das relações externas do Brasil com a comunidade financeira internacional. Tais aspectos teriam incentivado a elevação das transações de compra e venda de organizações, fusões e aquisições, *joint-ventures*, incorporações e alianças estratégicas, sobretudo sob a forma de acordos operacionais e de tecnologia.

De exportadoras de excedentes, beneficiadas pelas políticas de promoção de exportações do governo nas décadas de 70 e 80, as organizações, nos anos 90, passam a encarar o mercado externo como algo lucrativo e a incluir o

desenvolvimento dessa atividade em suas estratégias. Observa-se a existência de uma visão de longo prazo e a diversificação das estratégias de internacionalização.

A abertura do mercado e a entrada de produtos de concorrentes estrangeiros, com preços melhores, com tarifas de importação menores e com elevada qualidade levou as empresas nacionais a buscarem uma melhoria geral da qualidade, através da importação de equipamentos e insumos, da melhoria em termos tecnológicos e da adoção de técnicas gerenciais mais modernas como forma de adaptação a essa nova realidade. Houve uma ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores. Os produtos foram adaptados, cada vez mais, às especificações de cada mercado e, em alguns casos, foram criadas unidades de produção no exterior.

Dessa forma, nessa última década, vê-se aumentar o número de organizações que intensificam sua internacionalização, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa no mercado externo. De acordo com DUTRA (1997),

“Se até a década de 60 internacionalizar significava principalmente exportar, atualmente implica também em importar e investir no exterior. Este processo acentuado a partir da década de 80 contribuiu para alterar de maneira substancial o posicionamento das empresas brasileiras frente aos negócios internacionais. Observa-se, agora, a preocupação dos empresários em oferecer produtos com maior valor agregado, com garantia de prestação de assistência técnica e a busca de soluções para problemas específicos.” (DUTRA, 1997: 30)

Estudos realizados por BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994) apontam que a capacidade competitiva de uma organização brasileira em seu mercado interno é um ponto importante a ser considerado no seu processo de internacionalização. A organização desenvolve uma vantagem competitiva localmente e domina tecnologicamente seu negócio, gerando a capacidade para se internacionalizar. Para os autores, as organizações que geralmente optam por tal estratégia lidam com produtos que normalmente são comercializados em nível global, tais como calçados, produtos siderúrgicos, eletrônicos, dentre outros. Essa capacidade competitiva possibilita às organizações o crescimento e o alcance de uma boa participação de mercado, atingindo patamares internacionais em relação à qualidade de seus produtos.

Por fim, os autores apontam que, apesar das dificuldades e da inexperiência do empresariado nacional em relação ao mercado externo até há alguns anos atrás, hoje a atuação internacional vem fazendo parte das estratégias de algumas organizações brasileiras. De maneira geral, a diferença na escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada está relacionada à cultura e aos princípios que norteiam a organização, ao perfil de liderança de seus dirigentes e à trajetória da empresa. No entanto, tais aspectos não constituem o foco do presente trabalho.

Independentemente da estratégia de internacionalização utilizada pela organização brasileira, há uma tendência de crescimento incremental que tende a resultar em uma gradual internacionalização da empresa e de seus gerentes, no que se refere a uma maior exposição internacional. Segundo os autores acima citados, trata-se de um amplo processo de aprendizagem por parte das organizações.

Deve-se destacar ainda a preocupação da organização em manter, fortalecer e ampliar sua participação de mercado, bem como em ganhar experiência gerencial e operacional. Questões como a aquisição e a atualização de sua base tecnológica, a necessidade de estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, as especificidades do país escolhido, os recursos disponíveis, a existência ou não de barreiras à entrada, a necessidade de antecipar-se à concorrência, entre outros, também devem ser consideradas. A interação entre esses fatores estaria buscando o equilíbrio entre o relacionamento das organizações com seu mercado, seus clientes e seus concorrentes, constituindo a base para a escolha das ações estratégicas dessas empresas.

Por fim, deve-se destacar que a experiência no mercado externo constitui um importante passo para a modernização das organizações. As novas demandas internacionais e o novo cenário de globalização econômica e formação de blocos regionais estão redefinindo as formas e os métodos de competição no mercado internacional, condicionando, inclusive, a atuação das organizações nesse novo contexto. Daí a necessidade de as organizações nacionais estarem adotando uma nova postura frente a tal cenário, não só para ampliarem sua participação de mercado, mas, antes de mais nada, para garantirem sua própria sobrevivência.

No quadro 8 é apresentado um resumo da evolução da participação das empresas brasileiras no mercado internacional. Apesar de se observar uma presença mais significativa das empresas nacionais no mercado externo e um amadurecimento maior dos gestores dessas empresas, algumas situações das décadas precedentes

ainda hoje permanecem iguais. Tal fato sinaliza uma necessidade cada vez maior de envolvimento e de participação das organizações brasileiras no cenário externo.

No capítulo seguinte, serão apresentados e discutidos alguns aspectos relativos ao desenvolvimento do setor siderúrgico no Brasil, bem como algumas características específicas e o processo de internacionalização do mesmo.

QUADRO 8
Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional

Décadas Precedentes	Transição (a partir de meados dos anos 80)	Situação Atual (a partir do início dos anos 90)
- Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas; improvisação	- Exportações condicionadas por vantagens competitivas; ação estrategicamente planejada	- Internacionalização como diretriz estratégica; visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização
- Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas	- Continuidade nas exportações	- Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua, muitas vezes com produção local
- Produto em baixa conformidade com as exigências dos mercados externos	- Forte preocupação com a conformidade dos produtos	- Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias
- Pouca estruturação interna para gerenciar exportações	- Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior	- Instalação de subsidiárias que se encarregam do <i>marketing</i> e da assistência pós-venda no mercado local
- Exportações diretas ou via agentes, sem maiores preocupações com serviços pós-venda	- Criação de serviços pós-venda para atender o mercado externo, a partir da base doméstica	- Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>non tradeable goods</i>) em estratégias de internacionalização multidoméstica
- Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações	- Estratégias mais complexas de ação internacional, através da implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países; formação de alianças	- Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores
- Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens	- Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos	
	- Expansão internacional como estratégia de crescimento	

FONTE - Adaptado de GOULART, ARRUDA, BRASIL, (1994: 40).

5 A INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

Como característica geral, a indústria siderúrgica²⁰ sempre foi reconhecida por responder por boa parcela do Produto Interno Bruto - PIB - e pela geração de empregos em vários países. Anteriormente, a siderurgia caracterizava-se como uma atividade eminentemente controlada por capitais nacionais, privados e estatais, tanto no Brasil quanto no resto do mundo. As indústrias siderúrgicas produziam apenas nos seus mercados nacionais, restringindo sua operação nos mercados externos à exportação de bens e tecnologia.

A necessidade de competitividade na indústria siderúrgica, fortemente associada a economias de escala, a homogeneidade dos produtos e as tecnologias específicas constituíam fatores que justificavam a falta de investimentos diretos no exterior.

No entanto, segundo ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999)²¹, nos últimos anos o setor siderúrgico nacional vem passando por mudanças importantes. O trinômio qualidade/competitividade/produtividade recebeu incrementos

²⁰ O processo siderúrgico para a fabricação do aço apresenta três fases: na primeira, chamada de redução, o ferro se liquêfaz e é denominado ferro-gusa ou ferro de primeira fusão; na segunda fase, denominada refino, o ferro-gusa é levado para a aciaria, ainda em estado líquido, para ser transformado em aço, através da queima de impurezas e adições. Esse refino do aço pode ser realizado em fornos de oxigênio ou elétricos; na terceira fase, denominada laminação, o aço, em processo de solidificação, é deformado mecanicamente e transformado em produtos siderúrgicos utilizados pelas indústrias de transformação.

²¹ www.bndes.gov.br

significativos através da racionalização de investimentos, da redução de custos, da modernização da produção e do aproveitamento de sinergias entre as organizações.

As numerosas privatizações no setor, no Brasil e no mundo, iniciadas em 1988, aliadas às inovações tecnológicas para produtos e processos, marcaram o início dessa etapa de reestruturação e contribuíram para mudar conceitos e decisões fundamentais ao desenvolvimento das organizações.

Atualmente, a siderurgia enfrenta novos desafios conseqüentes da globalização dos mercados e das recentes crises internacionais. Dessa forma, o ambiente siderúrgico vem adquirindo novas características, apresentando-se mais internacional, menos empregador, mais concentrado e mais adaptado às novas questões ambientais, com investimentos voltados para plantas industriais menores e mais versáteis e com organizações detendo parcelas cada vez maiores da produção.

5.1 A indústria siderúrgica no Brasil

Para que se possa compreender o atual estágio da indústria siderúrgica nacional, é necessário que se observe o seu processo de formação, bem como o cenário internacional e sua influência sobre a mesma.

Pode-se falar em uma vocação brasileira para a siderurgia que remonta ao século XVI. Segundo BOHOMOLETZ (1999), o ano de 1587 é aceito como o do

nascimento da siderurgia brasileira. Naquele ano, nas proximidades da capital paulista, foi construída uma fábrica de ferro, com forjas catalãs, de onde saíram os primeiros artefatos para comercialização no Brasil.

No entanto, apesar da importante função econômica da siderurgia, até o século XIX, a política comercial portuguesa prejudicou a efetiva implantação da mesma no país, por privilegiar os produtos siderúrgicos ingleses. Nessa fase, destaca-se a existência de algumas pequenas forjas espalhadas pela região centro-sul do país, voltadas para o atendimento de necessidades locais.

No início do século XX, foram observadas várias iniciativas do setor privado para a implantação de usinas siderúrgicas no país. Dentre as mais importantes, destaca-se a criação da Companhia Siderúrgica Mineira, que, em 1921, juntamente com o grupo Arbed, daria origem à Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, cuja tecnologia empregada eram os fornos Siemens-Martin.

A década de 30 representou uma fase bastante dinâmica para a indústria nacional, na qual se observou um expressivo crescimento da produção de ferro-gusa e de lingotes de aço. Mais uma vez destaca-se a companhia Belgo-Mineira, cuja expansão, através da implantação da usina de Monlevade, foi a principal responsável pelo crescimento do setor em toda a década.

O intenso desenvolvimento do setor siderúrgico no período pós Segunda Guerra Mundial fez com que vários países, dentre eles o Brasil, percebessem a posição

estratégica da produção siderúrgica para a sustentação do desenvolvimento. Sendo assim, o Estado Nacional passou a investir na construção de um parque siderúrgico, com ênfase na criação de capacidade. A fragilidade do setor privado, a consciência da importância de escala, a intervenção para promoção de uma industrialização retardatária, além de questões políticas justificavam essa presença do estado.

No Brasil, a criação de estatais siderúrgicas fazia parte do modelo de substituição de importações, cujo objetivo consistia na diminuição da dependência de bens manufaturados provenientes dos países desenvolvidos. Nessa fase, destaca-se a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), que constituiu também a primeira siderúrgica integrada a coque do país, tendo sido implantada no município de Volta Redonda (RJ), com uma capacidade de 270 mil toneladas anuais de aço (cerca de 6% da atual). A seguir, na tabela 1, podem ser vistas as companhias siderúrgicas constituídas pelo Estado brasileiro.

TABELA 1

Empresas Siderúrgicas Constituídas pelo Estado Brasileiro

CRIAÇÃO/ FUNDAÇÃO	INÍCIO DE OPERAÇÃO	EMPRESA
1939	1959	Cia. Siderúrgica do Nordeste (Cosinor)
1941	1946	Cia. Siderúrgica Nacional (CSN)
1942	1942	Cia. Ferro e Aço de Vitória (Cofavi)
n.d.	1944	Cia. Siderúrgica de Mogi das Cruzes (Cosim)
1944	1949	Aços Especiais Itabira (Acesita)
1953	1963	Cia. Siderúrgica Paulista (Cosipa)
1956	1962	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas)
1961	1973	Aços Finos Piratini
1963	1973	Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba)
1963/75	1985	Aço Minas Gerais (Açominas)
1976	1983	Cia. Siderúrgica de Tubarão (CST)

FONTE - IBS, Empresas Siderúrgicas do Brasil (1991), In: ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 5).

Nos anos 50, o crescimento industrial do período pós-guerra e a ênfase dada à integração vertical do complexo industrial brasileiro levaram à expansão das instalações existentes para a produção de aço e à criação de um grande número de empresas, dentre as quais, destaca-se a construção da Cosipa e da Usiminas. Tal fato representou uma significativa expansão na produção de aços planos no país.

Segundo ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999), em 1966, o Brasil tornou-se o maior produtor de aço da América Latina. Em 1973, foi criada a Siderurgia Brasileira S.A. - Siderbrás - *holding* estatal encarregada de controlar e coordenar a produção siderúrgica nacional.

Na década de 70, o governo brasileiro buscou financiamentos externos para investir no aumento da capacidade e desenvolvimento tecnológico, a fim de

atender principalmente à crescente demanda de aços planos. Nesse mesmo período, o segmento de aços longos era suprido por companhias privadas, sobretudo por tais produtos exigirem menores escalas para operação inicial.

Não só no Brasil, mas em todo o mundo, a participação estatal foi fundamental para o setor. No entanto, o estado não tinha condições de continuar investindo na modernização dessa indústria. Influenciado por decisões políticas, o controle estatal reduzia a velocidade de resposta e a liberdade das empresas em relação às exigências do mercado e às mudanças do ambiente.

Dessa forma, tornava-se fundamental a abertura dos mercados e a agilização da siderurgia, que parecia entrar em processo de estagnação. Sendo assim, iniciou-se, em 1988, um grande processo de privatização na siderurgia mundial, impulsionado pelas idéias de abertura e globalização dos mercados, sinalizando uma nova etapa de constantes e profundas transformações para o setor. Tal movimento de privatizações, que pode ser considerado a mola propulsora para a reestruturação, ocorreu ao longo dos anos 90, de forma constante e intensa, contribuindo para a internacionalização da indústria.

Segundo ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999), pode-se considerar que no Brasil o processo de privatização da siderurgia ocorreu em duas etapas: a primeira iniciou-se em 1988, através do Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás e promoveu privatizações de menor porte, como as da Cosim (setembro de 1988), Cimetal (novembro de 1989), Cofavi (julho de 1989) e Usiba (outubro de 1989),

que, em geral, tratavam de produtoras de aços longos e foram absorvidas pelos Grupos Gerdau e Villares. Já a segunda etapa acentuou-se no período de 1991 a 1993 com o Programa Nacional de Desestatização - PND -, quando todas as indústrias siderúrgicas restantes foram privatizadas.

Ao todo, o valor das vendas à iniciativa privada ficou em torno de US\$ 4,2 bilhões, chegando a US\$ 5 bilhões se considerados os valores apurados nas vendas das sobras dos leilões. A produção siderúrgica privatizada foi de 19 milhões de t, representando, à época, 65% da capacidade total de produção.

O processo de privatização permitiu o fortalecimento da siderurgia nacional, através de importantes ganhos em termos de rentabilidade, com a redução de custos e o aumento da produtividade. Além disso, as empresas tiveram a oportunidade de realizar novos investimentos, visando reduzir a defasagem tecnológica existente e elevar a escala de produção, para conseguir vantagens competitivas. Mesmo as estratégias comerciais tornaram-se mais agressivas. As empresas tornaram-se mais ágeis e mais orientadas para os clientes, através da prestação de serviços em parceria com os mesmos, da aquisição de empresas distribuidoras de aço, de campanhas promocionais na mídia e da criação de canais de distribuição no exterior. A seguir, na tabela. 2, serão apresentadas as privatizações do programa nacional de desestatização.

TABELA 2

Privatizações do Programa Nacional de Desestatização

EMPRESA	DATA DO LEILÃO	PREÇO MÍNIMO (US\$ MILHÕES)	PREÇO FINAL (US\$ MILHÕES)	ÁGIO (%)	PRINCIPAIS COMPRADORES
Usiminas	24.10.91	974,1	1.112,4	14,2	Bozano
Cosinor	14.11.91	12,0	13,6	13,8	Gerdau
Piratini	14.02.92	42,0	106,3	153,0	Gerdau
CST - 1 ^a	16.07.92	294,8	295,4	0,2	Bozano, CVRD e Unibanco
- 2 ^a	23.07.92	36,9	36,9	-	Bozano e Unibanco
Acesita	23.10.92	347,6	450,2	29,5	Previ, Sistel e Safra
CSN	02.04.93	1.056,6	1.056,6	-	Bamerindus, Vicunha, Docenave, Bradesco e Itaú
Cosipa	20.08.93	166,3	330,6	98,8	Anquila e Brastubo
Açominas	10.09.93	296,4	554,2	87,0	Cia. Min. Part. Industrial

FONTE - Panorama Setorial, da revista Gazeta Mercantil, In: ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 9).

Paralelamente à privatização, iniciou-se o processo de liberalização do setor, através da redução do controle de preços do governo, e o processo de abertura econômica do país. Foram reduzidas as alíquotas de importação de produtos siderúrgicos e de tecnologia, assim como as barreiras não-tarifárias. A partir de 1994, iniciou-se o Programa de Modernização da siderurgia brasileira, cujo plano de investimentos previa um total de R\$ 10,4 bilhões no período de 1994 a 2000. Tais fatos influenciaram de forma positiva na evolução do setor.

No final da década de 80, o setor era composto por mais de 30 empresas/grupos que atuavam em um cenário de proteção de mercado, através de altas alíquotas de importação e de administração de preços pelo governo. Hoje, o cenário siderúrgico

brasileiro apresenta o perfil descrito na tabela 3, a seguir. Em termos mercadológicos, o setor é bem concentrado, com dois a três produtores para cada um dos segmentos importantes, o que contribui para a pequena intensidade da concorrência no mercado interno.

TABELA 3
Setor Siderúrgico Brasileiro

PRODUTOS		EMPRESAS (LOCALIZAÇÃO)
Usinas Integradas	Semi-acabados	Açominas (MG), CST (ES)
	Aços especiais	Acesita (MG), Vallourec & Mannesman (MG)*
	Laminados planos	Cosipa (SP), CSN (RJ), Usiminas (MG)
	Laminados longos	Belgo Mineira (MG), Gerdau (MG)
Usinas Semi-Integradas	Aços especiais	Aços Villares (SP), Villares Metais (SP), Gerdau (RS)
	Laminados longos	Gerdau (CE, PE, BA, RJ, PR, RS), Mendes Jr. - BMP (MG), Barra Mansa (RJ), Belgo Mineira (SP), Itaunense (MG)

FONTE - Adaptado de ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 31).

* A Vallourec & Mannesmann do Brasil S.A. pertence ao grupo Vallourec & Mannesmann Tubes, uma *joint-venture* formada pela Vallourec da França e a MRW da Alemanha. A V&M Tubes adquiriu 76% da participação da MRW, que até maio de 2000 detinha o controle de capital da extinta Mannesman S.A.

Conforme apresentado no gráfico 1 abaixo, atualmente 11 empresas são responsáveis por 98% da produção brasileira. No entanto, ao longo do movimento de reestruturação, o setor caminhou para a consolidação de cinco blocos operacionais, responsáveis por 96% da produção brasileira, quais sejam: Usiminas/Cosipa, Gerdau/Açominas, Usinor/Acesita/CST/Villares, CSN e Belgo Mineira/Mendes Júnior, como poderá ser visto a seguir, na tabela 4.

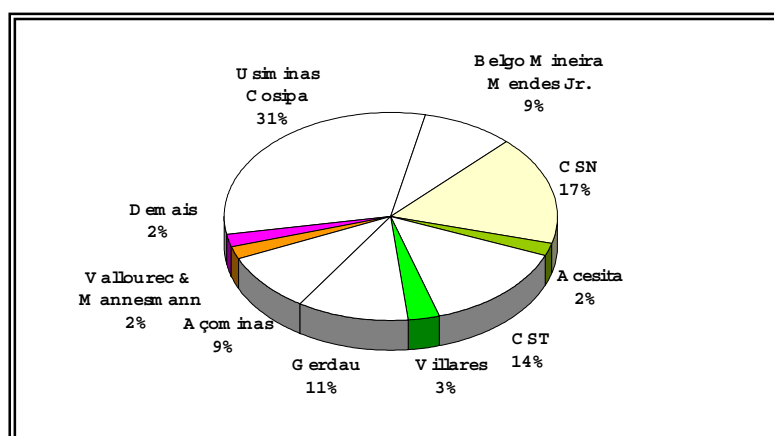


GRÁFICO 1 - Maiores Empresas Siderúrgicas Brasileiras (em % de Aço Bruto)

FONTE - Adaptado de ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 32).

TABELA 4

Blocos Operacionais da Siderurgia Brasileira - 1997

EMPRESAS	PRODUÇÃO (milhões de t)	TOTAL PRODUZIDO (%)	SEGMENTO	MERCADOS CONSUMIDORES
Usiminas Cosipa	7,7	30,68	Planos	Automotiva, Linha Branca, Tubos e Estruturas
Gerdau Açominas	5,4	21,51	Longos Semi-acabados	Construção Civil e Infra-estrutura
Acesita CST	5,1	20,32	Planos Semi-acabados	Bens Duráveis Automotiva, Construção Mecânica
Villares			Longos	
CSN	4,8	19,12	Planos	Automotiva, Linha Branca e Embalagens
Belgo- Mineira/ Mendes Júnior	2,1	8,37	Longos	Construção Civil

FONTE - Adaptado de ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 32).

A Usiminas e a Cosipa encontram-se em processo de reestruturação conjunta para futura fusão, o que representa um movimento de grande relevância para o setor. A

Acesita controla a CST e a Aços Villares. A Mendes Júnior foi arrendada pela Belgo-Mineira, estando em negociação a aquisição definitiva da mesma e a Gerdau, que recentemente reuniu todas as usinas numa única empresa (Gerdau S.A.), é sócia da Açominas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia - IBS - divulgados por CASTRO (2001), o Brasil é o oitavo maior fabricante de aço do mundo. O país apresentou uma produção recorde de 27,7 milhões de toneladas no ano 2000.

Diferentemente de outros mercados, o Brasil possui uma indústria siderúrgica competitiva e com potencial de crescimento dentro do próprio país. No entanto, o consumo *per capita* é relativamente pequeno, ou seja, de 95,2 quilos por habitante/ano (no Chile e na Argentina esse valor é de 145 quilos/habitante, na Europa são 450 quilos/habitante e nos EUA 500 quilos/habitante). Prevê-se para os próximos anos a continuidade do processo de reestruturação da siderurgia brasileira, sendo os movimentos em participações acionárias fundamentais para o sucesso da indústria. A seguir, na tabela 5, serão apresentados os dados relativos à expansão do mercado brasileiro de aço.

TABELA 5
Mercado em Expansão

	1999	2000	Variação
PRODUÇÃO EM MIL TONELADAS			(%)
Aço Bruto	24.996	27.739	11,0
Laminados	16.793	18.160	8,1
Planos	10.121	11.223	10,9
Longos	6.672	6.937	4,0
Semi-acabados para vendas	7.370	7.443	1,0
Vendas externas*	13.435	14.991	11,6
COMÉRCIO EXTERIOR			
Exportações em mil toneladas	10.033	9.710	-3,2
Exportações em US\$ bilhões	2,4	2,8	16,7
Importações em mil toneladas	648	928	43,2
Importações em US\$ bilhões	0,5	0,6	20,0
Consumo aparente*	14.078	15.820	12,4
Planos	7.923	9.358	18,1
Longos	6.155	6.462	5,0
Consumo per capita (Kg. de produtos siderúrgicos/hab.	86,0	95,2	10,7
Faturamento em US\$ bilhões	7,9	10,1	27,7
Produtividade (ton./hab./ano)	432	465	7,6

FONTE - IBS, In: CASTRO (2001: 4).

*Excluem-se os semi-acabados comercializados para o setor siderúrgico.

5.2 As principais rotas tecnológicas da siderurgia

A base tecnológica tradicional, predominante no período anterior à reestruturação do setor siderúrgico, correspondia à operação de usinas integradas na produção de aços planos e de usinas semi-integradas²² (com fornos elétricos) na produção de aços longos comuns.

²² As usinas de aço podem ser classificadas de acordo com seu processo produtivo, isto é, sua rota tecnológica. De acordo com o IBS, as usinas denominadas integradas partem do minério de ferro e

Apesar dessa preponderância da tecnologia de altos-fornos, atualmente vem se observando uma forte expansão da tecnologia de aciaria elétrica, através do modelo de usina denominado *mini-mill*²³. Tal fato se deu em função de vários aspectos, dentre os quais, a elevação dos custos energéticos (carvão mineral e petróleo) e aumento da importância das questões ambientais.

Segundo DE PAULA (1998), o termo *mini-mill* aplica-se à rota tecnológica, uma combinação de forno elétrico a arco, lingotamento contínuo (este último utilizado como indicador de modernização tecnológica), aliados à utilização de práticas gerenciais e não ao tamanho da usina propriamente dito. As *mini-mills* caracterizam-se por reduzirem a escala mínima eficiente de operação de uma usina, pelo baixo capital investido, pela maior adaptabilidade ao mercado e pelo estilo gerencial próprio.

operam as três fases básicas do processo de fabricação do aço, ou seja, redução, refino e laminação. Já as usinas semi-integradas ou *mini-mills* operam apenas duas fases do processo de fabricação do aço: o refino e a laminação. Tais usinas partem do ferro-gusa, ferro esponja ou sucata metálica, adquirida de terceiros, para transformá-las em aço em aciarias que utilizam fornos elétricos. Existem ainda as chamadas unidades não integradas, que operam apenas uma fase do processo; a redução, no caso dos produtores de ferro-gusa, os chamados guseiros e, a laminação, ou relaminadores, que utilizam placas e tarugos, adquiridos de usinas integradas ou semi-integradas e os que relaminam sucata.

²³ Segundo o ANDRADE, CUNHA & GANDRA (2000), as *mini-mills* são usinas que operam aciarias elétricas e que têm como matéria-prima principal a sucata. Suas características mais relevantes relacionam-se ao baixo capital investido e ao menor volume de produção. Tais empresas são competitivas no atendimento de mercados específicos, pois podem operar com escalas reduzidas (cerca de 500 mil t/ano) e apresentam maior flexibilidade para redirecionar o volume de produção e a utilização de insumos de acordo com as necessidades do mercado.

A base da expansão alcançada pelas *mini-mills* reside na conjugação de elementos envolvendo inovações tecnológicas, necessidades de mercado, melhoria de qualidade, custo, questões logísticas e ambientais. No Brasil, seu crescimento foi de cerca de 39% no período 1992/97. No gráfico 2, a seguir, é apresentada a participação das rotas tecnológicas na produção brasileira de aço.

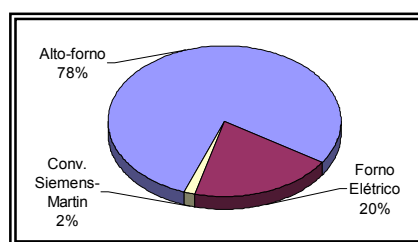


GRÁFICO - 2 Participação das Rotas Tecnológicas Na Produção Brasileira - 1997

FONTE: IISI, In: ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 18)

Dentre as vantagens competitivas apresentadas pelas *mini-mills*, deve-se destacar: menor custo de investimento, menor impacto ambiental, flexibilidade na utilização de matérias-primas, maior produtividade da mão-de-obra, custo operacional reduzido e redução da escala mínima ótima de produção.

Durante muito tempo, as *mini-mills* produziam apenas aços longos comuns. No entanto, a difusão de uma tecnologia denominada *thin-slab-casting*²⁴ possibilitou a tais empresas fabricarem produtos planos, a partir de aciaria elétrica. Dessa forma, as *mini-mills* passaram a avançar sobre o reduto das usinas integradas, ou seja, os aços planos.

²⁴ Para maiores detalhes sobre a tecnologia *thin-slab-casting*, ver DE PAULA (1998)

Em algumas circunstâncias, a implantação de novos projetos de grandes usinas integradas vem perdendo competitividade em relação às *mini-mills*. Entretanto, é importante salientar que o processo tecnológico a ser utilizado em determinada região depende fundamentalmente de questões logísticas, envolvendo disponibilidade e custos de transporte e dos principais insumos e investimentos, que são inerentes a cada região.

Um bom exemplo disso é o Brasil, onde as *mini-mills* são menos viáveis em função dos baixos custos do minério de ferro e do elevado consumo de energia elétrica por esse tipo de tecnologia, o que resulta em vantagem competitiva para as usinas integradas. No entanto, a tendência não é de construção de novas usinas integradas, mas sim de um melhor aproveitamento das instalações existentes. A seguir, na quadro 9, será apresentada uma comparação entre as rotas tecnológicas integrada e *mini-mills*.

QUADRO 9
 Comparação das Rotas Tecnológicas

	USINAS INTEGRADAS	MINI-MILLS
Insumos	Minério de ferro, coque ou carvão vegetal	Sucata, ferro-esponja, pelotas, ferro-gusa
Capacidade de Produção	Larga escala 2 a 10 milhões de t/a	Pequena escala 100 mil a 1 milhão de t/a
Tecnologia	Fluxo longo Coqueria, sinterização, alto-forno, lingotamento, laminação	Fluxo mais curto Aciaria, lingotamento contínuo, laminação
Produtos	Toda variedade de aços planos, longos e especiais	Mix limitado de aços longos; crescendo a produção de aços planos
Mercados	Doméstico e global	Doméstico e local
Investimento (Custo de Capital)	Alto acima de US\$ 900 /t/a	Baixo (2 a 3 vezes menor) de US\$ 300 a US\$ 500/t/a
Custo Operacional	Menor	Maior
Energia Consumo de energia bruta (por t de aço líquido) consumo de energia elétrica consumo até a obtenção do produto final	2 vezes maior que a <i>mini-mill</i> 180 kWh/t	540 kWh/t 60% da energia necessária à usina integrada
Produtividade do Capital (Valor Agregado/US\$ Mil Investidos) ^a	0,121	0,213
Impacto Ambiental	Alto	Baixo

FONTE - BNDES e Gazeta Mercantil, In: ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999: 16).

^aMcKinsey & Company.

5.3 A busca por produtos de maior valor agregado e a internacionalização do setor

Ao longo dos últimos anos, os mercados consumidores de aço tornaram-se mais exigentes. Isso fez com que a qualidade dos produtos se tornasse um ponto fundamental para a competição no novo ambiente globalizado. Outro fato importante foram os esforços realizados na tentativa de recuperar e agregar propriedades e características diferenciadoras para a aplicação do aço, combatendo a substituição do mesmo por outros materiais.

Dessa forma, uma das tendências que se intensificou no período de reestruturação da siderurgia, tanto no Brasil quanto em outros países, foi o enobrecimento dos produtos siderúrgicos, viabilizado por avanços tecnológicos. Observou-se um crescimento da produção de aços de maior valor agregado, tais como chapas galvanizadas na produção de laminados, cuja demanda foi estimulada pela intensificação de seu uso e pela internacionalização das indústrias consumidoras, tais como a automobilística e a linha branca.

Seguindo essa mesma tendência, observa-se uma evolução no consumo de aços inoxidáveis. No seu segmento de planos, que representa mais que 70% do consumo global de inoxidáveis, houve um crescimento constante de, em média, 5% a.a. no período de 1985 a 1995. Projetos de empresas como Gerdau, CSN e Usiminas, que trabalham na construção/ampliação de unidades de galvanização, e Acesita, que duplicou sua linha de aços inoxidáveis demonstram a preocupação de tais organizações com essa tendência.

A internacionalização do setor siderúrgico pode ser analisada sob dois aspectos: o fluxo de comércio internacional e a internacionalização do capital produtivo, através da atuação das empresas em países que não os de origem.

Em relação aos fluxos de comércio internacional, originalmente a internacionalização limitava-se à exportação de bens e de tecnologia. Os investimentos externos no setor eram pouco expressivos e as estratégias de produção e comercialização estavam mais voltadas para os mercados domésticos. A própria natureza da siderurgia criava vantagens de custo e logística para os fornecedores locais, estabelecendo uma espécie de barreira de proteção natural. Isso é mais forte para alguns segmentos específicos como o de aços longos, cuja linha possui menor valor agregado e um maior número de países produtores.

Apesar do crescimento do volume internacional de comércio, deve-se destacar a tendência de os mesmos serem majoritariamente intra-regionais. De acordo com ANDRADE, CUNHA & GANDRA (1999), em 1995, cerca de 26,5% de todo o comércio internacional ocorreram entre os países que compõem a União Européia. Na Ásia, 52,9% das importações provêm da própria região, podendo-se observar o mesmo na América do Norte, cerca de 48,9% do comércio. Na América Latina, o comércio intra-regional evoluiu de 10%, em 1990, para 33,8%, em 1995.

O Brasil destinou, em 1997, cerca de 59% das suas exportações a países das Américas, sendo 25% para os EUA. Em relação às importações, 34% são provenientes do próprio continente americano.

Dentro desse contexto, um ponto a ser destacado é o surgimento de mecanismos paratarifários de proteção à indústria nacional, tais como acordos de restrição voluntária às exportações, sobretaxas entre outros, que proliferaram em vários países do mundo.

Desde meados de 1998, os EUA vêm mantendo uma postura de sobretaxação aos laminados planos a quente brasileiros, japoneses e russos, alegando práticas de *dumping*. O surgimento dessas medidas protecionistas²⁵ e de ações *antidumping* coloca as empresas brasileiras em uma posição delicada.

Anteriormente, uma das principais restrições à expansão da internacionalização do capital na siderurgia eram os grandes investimentos necessários para construir uma usina integrada a coque. Entretanto, algumas características atuais do setor tornaram a internacionalização do capital possível: em termos tecnológico, as *mini-mills* reduziram a escala mínima ótima do setor; em termos mercadológicos, a tendência de enobrecimento de produtos abriu a oportunidade de investimento em produtos especiais e de maior valor agregado e, em termos político-institucionais, a privatização possibilitou as aquisições de empresas já em funcionamento.

As empresas brasileiras têm procurado atuar de forma sinérgica com as multinacionais estrangeiras, buscando parcerias para a implantação de melhores

²⁵ Pode-se dizer que existem duas estratégias de protecionismo caracterizando o setor. Nos países desenvolvidos, as tarifas são baixas, mas os instrumentos de proteção mais significativos são as barreiras não tarifárias. Já nos países em desenvolvimento, inclusive no Brasil, as barreiras não tarifárias deixaram de ser importantes como nas décadas de 70 e 80, sendo substituídas pelas tarifas como principal instrumento de proteção.

práticas e tecnologias. Além disso, as mesmas vêm buscando expandir seus negócios no exterior através de fusões e aquisições. No entanto, torna-se importante destacar que tais movimentos são vistos mais como estratégias individuais das empresas, com o objetivo de ganhar escala e diversificar riscos.

Paralelamente à internacionalização e de forma diretamente relacionada à mesma, observa-se a concentração industrial da produção siderúrgica. Dentro do processo de reestruturação do setor, vem se observando cada vez mais a realização de associações, fusões, aquisições e *joint-ventures*, aumentando a concentração da produção em grandes grupos multinacionais. Não só no âmbito global, mas também dentro dos blocos econômicos, observa-se a presença de atores cada vez maiores, formados pela junção de antigas empresas atuantes no setor.

No entanto, algumas características inerentes à siderurgia ajudam na obtenção de efeitos de escala mais significativos e, conseqüentemente, favorecem a sua concentração: sua exposição a constantes mudanças tecnológicas e o fato de ser uma indústria de capital intensivo, caracterizada, portanto, por elevadas barreiras à entrada, tais como grande volume de capital e necessidade de apropriação de economias de escala entre outros. A busca pelo crescimento força as empresas a obter grandes volumes de capital capazes de financiar investimentos de porte e a competir globalmente.

A importância de escala no movimento de concentração diz respeito a grupos empresariais cada vez maiores, embora suas unidades produtivas, ou usinas, possam ter

escalas decrescentes ou reduzidas, como as *mini-mills*. A percepção desse descolamento de conceitos, entre empresa e usina, faz parte de uma nova visão estratégica conseguida pelas empresas durante o período de reestruturação.

Por fim, as companhias siderúrgicas pressionadas pela necessidade de racionalizar investimentos, reduzir custos industriais e adquirir/manter mercados consumidores, têm buscado, de forma crescente, especializar sua produção, o que implica voltar-se para uma linha de atuação específica e bem definida dentro da sua atividade-fim. Tal especialização da produção vem ocorrendo de forma bastante correlacionada ao aumento de escala empresarial, ou seja, à concentração e à internacionalização.

Pode-se dizer, então, que dentre as características do setor destaca-se um elevado grau de concentração e especialização, no qual operam poucos competidores poderosos, contando com elevado nível de comercialização internacional dos produtos, que têm alto valor agregado. Apesar de apresentar aspectos diferentes da teoria abordada anteriormente no capítulo 3 (Estratégias de Internacionalização de Empresas), pode-se afirmar que a especialização assume o enfoque de estratégia de posicionamento no ambiente internacional globalizado e extremamente competitivo, conforme especificado na quadro 10.

QUADRO 10

Estratégias de Globalização de Empresas Siderúrgicas

FOCO DE ESPECIALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO	EMPRESAS (EXEMPLO)
PRODUTO	A empresa busca um produto para se tornar um fornecedor global líder (ou até mesmo dominante), com plantas industriais localizadas em várias partes do mundo	Grupo Techint, de origem argentina, que possui plantas de tubos na Argentina, no México e na Itália
PROCESSO	A empresa busca focar-se na construção de uma rede internacional de operações que utilize o mesmo processo industrial	A indiana Ispat possui ou administra usinas integradas a redução direta na Índia, no Canadá, no México, em Trinidad e na Alemanha
MERCADO GLOBAL	A empresa busca atender a um grupo seletivo de consumidores globais onde eles estiverem instalados	Investimentos das siderúrgicas japonesas (aços planos) nos Estados Unidos
MERCADOS LOCAIS	A empresa busca atender a inúmeros mercados consumidores locais (fragmentados)	BHP Steel, australiana, (investimentos em várias laminações para atender a mercados locais de construção civil)
GENERALISTA REGIONAL	A empresa busca tornar-se um grande fornecedor de múltiplos produtos em vários segmentos de mercado, dentro de uma área geográfica específica	Posco, sul-coreana (investimentos na Austrália, na China e no Vietnã)

FONTE - LICHTENSTEIN (1996)²⁶, In: DE PAULA (1998: 81).

A seguir, no capítulo 6, serão vistos os trabalhos mais recentes versando sobre as estratégias de internacionalização realizados pelo CEPEAD/FACE/UFMG.

²⁶ LICHTENSTEIN, J. E. Globalization of the steel industry: progress and prospects. In: *A Siderurgia do amanhã*. Brasília: Instituto Brasileiro de Siderurgia, agosto, 1996.

6 ESTUDOS RECENTES REALIZADOS NO CEPEAD

Entre os trabalhos mais recentes versando sobre as estratégias de internacionalização realizados pelo CEPEAD/FACE/UFMG, destacam-se o de MORAIS (1989), DRUMMOND (1992), DUTRA (1997) e RODRIGUES (1999), cabendo aqui alertar para o fato de que alguns autores já foram citados em algum momento desta dissertação.

O trabalho de MORAIS (1989) aborda a estratégia exportadora do setor de laminados planos não revestidos no período de 1978 a 1987, avaliando-se o poder de auto-sustentação do balanço de divisas do setor, de maneira isolada e integrada aos diversos setores exportadores da economia nacional, além dos impactos de determinados comportamentos do setor sobre a economia como um todo, em relação à geração de empregos e índices de preços.

DRUMMOND (1992) trata a questão da formação de *joint-ventures* internacionais entre parceiros brasileiros e estrangeiros como forma de obtenção de tecnologias gerenciais e de produção, que possibilitem maior inserção do país no contexto de integração econômica mundial. O autor destaca as diferenças em relação às motivações para a formação das *joint-ventures* por parte dos dirigentes nacionais e estrangeiros.

Já DUTRA (1997) estuda a formação de *joint-ventures* internacionais como uma estratégia flexível que possibilita aos parceiros brasileiros e estrangeiros o compartilhamento de atividades com ganho real de vantagem competitiva. O objetivo do trabalho foi caracterizar e descrever o processo de internacionalização, através da formação de *joint-ventures* de cinco empresas mineiras de diferentes setores da economia.

Por fim, RODRIGUES (1999) tentou analisar o processo de internacionalização de empresas mineiras, especificamente de setor de ferro-gusa, através da formação de consórcios de exportação. Para tal, foram buscadas informações relativas aos motivos que levaram à formação do consórcio, ao grau de satisfação e ao relacionamento entre os membros e as conseqüências da utilização de uma marca comum no mercado internacional.

A seguir, no capítulo 7, serão apresentadas as hipóteses que norteiam a presente pesquisa.

7 HIPÓTESES

Tendo em vista o que foi visto até agora, o presente estudo terá as seguintes hipóteses:

H1 - O esgotamento²⁷ das oportunidades de ampliação de atuação no mercado interno estimulou a busca por estratégias de internacionalização por parte das empresas do setor siderúrgico com atuação no mercado brasileiro.

H2 - A estratégia de internacionalização mais utilizada pelas empresas do setor siderúrgico com atuação nacional é a aquisição.

H3 - A busca pelo mercado externo, através das estratégias de internacionalização, visa alcançar vantagens competitivas sustentáveis por parte das empresas siderúrgicas.

H4 - O fato de estar vinculada a um grupo siderúrgico com ação global confere maior flexibilidade e poder à companhia siderúrgica com atuação no Brasil.

²⁷ O sentido do termo *esgotamento* pode ser entendido como esgotamento do mercado consumidor interno, restrição governamental à aquisição de novas empresas, limitação para implantação de novas plantas no Brasil.

8 METODOLOGIA

8.1 Tipo de pesquisa

A caracterização do presente trabalho, a escolha do método e das técnicas adotadas para sua realização fundamentam-se nos objetivos e na natureza do estudo.

A pesquisa realizada teve por objetivo identificar e descrever as estratégias de internacionalização utilizadas por empresas do setor siderúrgico com atuação no Brasil e os resultados alcançados por tais estratégias. Tal objetivo evidencia o caráter predominantemente exploratório do estudo.

Segundo YIN (1994)²⁸, os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. Dessa forma, tornam-se apropriados para os primeiros estágios de investigação, quando o conhecimento e a compreensão de um determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

²⁸ Original em inglês

Nessas circunstâncias, a pesquisa exploratória é fundamental na formulação de hipóteses relativas a uma determinada situação, ao buscar compreender as relações existentes entre práticas e fatores que as influenciaram.

De acordo com MATTAR (1997), mesmo quando já existam conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois para um mesmo fato poderá haver inúmeras explicações alternativas.

8.2 Método da pesquisa

A escolha do método pode ser definida através do tipo de estudo pretendido. Na investigação empírica da presente pesquisa, o método utilizado foi o estudo comparativo de casos. De acordo com VERGARA (1997), um estudo de caso tem por característica ser circunscrito a uma ou poucas unidades, que pode ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade, ou mesmo um país. Ele apresenta, ainda, um caráter de profundidade e de detalhamento.

Segundo YIN (1994), o estudo de caso constitui uma forma de pesquisa empírica que investiga de maneira profunda um fenômeno contemporâneo ou uma unidade, dentro do seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Tal fato permite

uma visão holística e significativa sobre fenômenos sociais, políticos, organizacionais e individuais.

O estudo de caso, como uma estratégia de investigação, pode ser utilizado em vários contextos da ciência social, tais como estudos sobre gerência, planejamento, organizações em geral, pesquisas em administração pública, política entre outros.

De acordo com BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE (1991),

“O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos) (...).” (BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE, 1991: 224, 225)

No entanto, YIN (1994) chama a atenção para o fato de o estudo de caso apresentar limitações, destacando a dificuldade ou, até mesmo, a impossibilidade de generalizações dos resultados obtidos, uma vez que a unidade (ou unidades) pesquisada pode não ser representativa do universo total.

A presente pesquisa comparou as estratégias de internacionalização de duas empresas do setor siderúrgico com atuação nacional, tratando-se, pois, de um estudo comparativo de casos.

Para BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE (1991), o interesse dos estudos comparativos de caso reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de

regularidades ou de constantes entre várias organizações, cujas semelhanças e diferenças são analisadas. Tais estudos permitem analisar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações.

Segundo GODOY (1995), os estudos comparativos de casos têm sido amplamente utilizados em pesquisas que buscam responder às questões *como e por que* determinados fenômenos ocorrem e quando há pouco controle sobre os eventos investigados.

Nesta pesquisa, os casos foram comparados para que fossem analisadas as estratégias de internacionalização utilizadas por duas diferentes empresas do setor siderúrgico ao longo do seu processo de inserção no mercado externo. Através dessa análise, buscou-se contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos, juntamente com outras pesquisas, a respeito do processo de internacionalização de empresas.

Dada a escolha desse método, considerou-se que a estratégia mais adequada para esta pesquisa seria a qualitativa. Segundo GODOY (1995),

“...a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.” (GODOY, 1995: 58)

A pesquisa qualitativa caracteriza-se como um conjunto de técnicas interpretativas que visam decodificar, descrever e narrar, objetivando-se o entendimento de um

do fenômeno, o que é típico de um estudo exploratório e não a frequência com que o mesmo ocorre.

Para a formulação das hipóteses norteadoras da pesquisa, foram consideradas, além do referencial teórico previamente apresentado, as características particulares do setor escolhido como objeto de estudo da presente pesquisa.

Ainda que, na maioria das vezes, os estudos de caso se utilizem de pressupostos ou diretrizes com maior frequência do que de hipóteses, na presente pesquisa, optou-se pela manutenção do nome hipótese, por se considerar que tais formulações desempenharão uma função de orientação do raciocínio hipotético da pesquisa. Segundo BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE (1991),

“Os estudos de caso rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses; devem ser guiados por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta de dados (...). Os estudos de caso baseados numa teoria e referentes a um objeto de conhecimento que dela decorrem diretamente tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses metodologicamente construídas com vistas à prova experimental.” (BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE, 1991: 227)

As proposições de BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE (1991), ainda encontram sustentação em THIOLENT (1987), que também defende o uso de hipóteses em estudos de caso dessa natureza.

8.3 Definição das unidades de análise e das unidades de observação

A questão da definição das empresas a serem analisadas foi realizada em dois momentos: no primeiro, foram mapeadas as empresas com atuação no exterior. Para a concretização dessa fase foram consultados *sites* na *internet*, dentre os quais, o *site* do Ministério das Relações Exteriores²⁹, da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio³⁰, do Sistema de Informação sobre Comércio Exterior - SICE³¹ - da Organização dos Estados Americanos - OEA - cujos *links* levaram, dentre outros, ao *site* da Confederação Nacional da Indústria - CNI³² - cujo banco de dados apresenta organizações que vêm atuando no mercado externo oriundas de vários estados do país, levando-se em consideração a faixa de exportação que as mesmas ocupam.

A partir desse primeiro mapeamento, optou-se por empresas do setor siderúrgico, por tratar-se de um setor bastante relevante para a economia nacional. Os produtos siderúrgicos, cuja demanda mostra uma forte correlação com o grau de desenvolvimento econômico de um país, representam o insumo básico do desenvolvimento de vários setores da economia.

²⁹ www.dpr.mre.gov.br

³⁰ www.mdic.gov.br/secex

³¹ www.sice.oas.org

³² www.cni.org.br / www.brazil4export.com

Como característica geral, a indústria siderúrgica sempre foi reconhecida por sua importância no desenvolvimento econômico das sociedades, por fornecer insumos para a infra-estrutura, suprindo indústrias de construção, de bens de produção e de bens de consumo. O setor também caracteriza-se por responder por boa parcela do Produto Interno Bruto - PIB - e pela geração de empregos em vários países.

No segundo momento, foram escolhidas as empresas de acordo com critérios previamente definidos, como tempo de atuação no mercado externo, tamanho da organização, concorrência direta, tipo de produto produzido, crescimento e rentabilidade. Sendo assim, foram selecionadas duas empresas do setor de aços longos.

As unidades de análise da pesquisa, o Grupo Gerdau e a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, caracterizam-se por serem empresas do setor privado desde a sua fundação. São produtoras de aços longos, especializadas em bens siderúrgicos para a construção civil e que, portanto, concorrem entre si em um mesmo segmento de mercado. A influência do ambiente externo, bem como a participação de tais organizações no mercado internacional, têm se tornado cada vez mais expressivas.

Segundo MATTAR (1997), esse tipo de amostra é denominada amostra intencional. De acordo com o autor, são escolhidos casos

“...julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se.”
MATTAR (1997: 270)

As unidades de análise serão o Grupo Gerdau e a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira; já as unidades de observação, os gerentes e/ou diretores dessas organizações, que possuam responsabilidades sobre as atividades no exterior. Para THIOLENT (1987),

“Numa pesquisa qualitativa, só um pequeno número de pessoas é interrogado. (...) É, sobretudo, importante escolher indivíduos os mais diversos possíveis. E, na verdade, em função do que dissemos acima, é o indivíduo que é considerado como representativo pelo fato de ser ele que detém uma imagem, particular, é verdade, da cultura (ou das culturas) à qual pertence. Tenta-se apreender o sistema, presente de um modo ou de outro em todos os indivíduos da amostra, utilizando as particularidades das experiências dos indivíduos, enquanto reveladores da cultura tal como é vivida.” (THIOLENT, 1987: 199)

Apesar de não constituir o foco da presente pesquisa foram realizadas 4 entrevistas semi-estruturadas, via telefone, com donos de ferro-velho da região metropolitana de Belo Horizonte, para uma melhor compreensão do processo de recolhimento de sucata da Gerdau. O fornecimento de sucata está relacionado a um dos determinantes do Modelo Diamante proposto por PORTER (1989), ou seja, os setores correlatos e de apoio, daí o interesse em compreender mais profundamente o seu mecanismo de funcionamento.

O roteiro de entrevista encontra-se no ANEXO II. A escolha dos entrevistados foi aleatória. Para tal, utilizou-se a lista telefônica. A partir das informações dos 3 primeiros entrevistados foi indicado o quarto, que atua como intermediário da Gerdau para recolhimento de sucata na região anteriormente citada.

8.4 Coleta dos dados

Em relação aos procedimentos para a coleta dos dados, este trabalho procurou utilizar informações primárias e secundárias. Para o levantamento das informações secundárias foi realizada uma ampla e profunda pesquisa bibliográfica, através da consulta a jornais e revistas especializados, aos relatórios anuais das empresas definidas como unidades de análise e aos *sites* dessas empresas³³, além de levantamentos de pesquisas previamente realizadas.

Os dados secundários foram utilizados para a elaboração do referencial teórico, para descrição do setor siderúrgico nacional e para caracterização das unidades de análise. Foram consultados, ainda, os *sites* do Instituto Brasileiro de Siderurgia - IBS³⁴ -, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES³⁵ - e da Associação Brasileira de Analistas de Mercados de Capitais - ABAMEC³⁶. Foram utilizados também como fonte de dados a Fundação Dom Cabral - FDC -, a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG -, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - e a Confederação Nacional de Indústria - CNI.

³³ www.belgomineira.com.br e www.gerdau.com.br

³⁴ www.ibs.org.br

³⁵ www.bndes.gov.br

³⁶ www.abamec.com.br

As informações primárias foram utilizadas para enriquecer e para validar as informações secundárias previamente citadas, principalmente aquelas relativas às unidades de análise da pesquisa. Para a obtenção de tais informações, foi elaborado, a partir da revisão bibliográfica, um questionário que pode ser visto no ANEXO I.

No entanto, vale destacar o número reduzido de questionários que foram respondidos, sobretudo em função da dificuldade de acesso às empresas objeto de estudo. Ao todo foram respondidos dois questionários, um para cada empresa. O contato com o Grupo Gerdau foi dificultado não só pela distância em relação à sede da empresa, mas também pela política da mesma de manter seus dados em sigilo. A partir de um contato com o gerente de compras, em Belo Horizonte, o questionário foi enviado para São Paulo, onde foi respondido pelo gerente de planejamento, que vem atuando na empresa nos últimos 18 anos.

O acesso à Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira foi possível a partir de um contato com a assessoria de comunicação da empresa, em Belo Horizonte. O questionário foi respondido pelo gerente geral de exportação, que está na empresa desde 1969 e na função desde 1995.

As respostas dadas pela Gerdau foram bastante simplificadas, ao passo que as respostas da Belgo-Mineira já apresentaram uma complexidade maior, o que possibilitou uma melhor compreensão em relação às estratégias utilizadas pela empresa.

8.5 Tratamento dos dados

Foi realizado um tratamento qualitativo dos casos estudados através, fundamentalmente, dos dados secundários e da descrição e da análise das respostas obtidas através dos questionários, não sendo utilizado nenhum procedimento estatístico. Buscou-se identificar e descrever as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações, bem como verificar por que e como se deu o processo, comparando-se os resultados obtidos pelas organizações.

Buscou-se ainda verificar se os resultados alcançados pelas organizações, fruto da internacionalização de suas atividades, representaram ganhos de vantagem competitiva sustentável, além de expansões (crescimentos) incrementais das mesmas. Os casos foram relatados buscando-se, na medida do possível, reproduzir as próprias palavras utilizadas nos questionários.

A seguir, no capítulo 9, serão apresentados e caracterizados os casos que compõem as unidades de análise da pesquisa: o Grupo Gerdau e a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.

9 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SUAS ESTRATÉGIAS

As empresas estudadas, unidades de análise da pesquisa - Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira e o Grupo Gerdau - surgiram no início do século passado. Ambas atuam no mesmo segmento de mercado, ou seja, o setor de aços longos e, portanto, são concorrentes diretas. Apesar disso, a Gerdau caracteriza-se como uma empresa totalmente nacional, cujo crescimento se deu de dentro do país para fora, ao passo que a Belgo-Mineira, desde o seu surgimento, contou com o aporte de capital estrangeiro e teve seu crescimento de fora (de sua controladora - Arbed) para dentro.

9.1 O grupo Gerdau

O grupo Gerdau caracteriza-se como o maior produtor de aços longos do país, além de deter uma elevada participação no mercado brasileiro de aços especiais. Segundo a GERDAU (2000), no último ano, sua produção de aço chegou a 7,1 milhões de toneladas, o que a caracteriza como uma das maiores produtoras de aços do Brasil e da América Latina. A linha de produtos da empresa inclui bens para a construção civil, para a indústria e para os setores automotivo e agropecuário. O grupo é ainda proprietário de uma grande distribuidora de

produtos siderúrgicos, a Comercial Gerdau, que além de vender aços longos produzidos pelo grupo também revende aços planos.

O crescimento do grupo foi primordialmente baseado em aquisições. Apesar de ter sido fundado em 1901, com a aquisição da Fábrica de Pregos Pontas de Paris, até 1960, a expansão da empresa foi relativamente lenta. Somente em 1948 a companhia passou a produzir aço propriamente dito, ao adquirir a Siderúrgica Riograndense³⁷, localizada em Porto Alegre. Sob nova propriedade, a empresa decidiu construir uma segunda usina em Sapucaia do Sul, também no Rio Grande do Sul. Esta usina foi inaugurada em 1957, atingindo uma capacidade conjunta de 70 mil toneladas por ano - tpa - de aço bruto, tornando-se, em 1961, pioneira na introdução do lingotamento contínuo no América Latina.

No entanto, no período de 1961 a 1980, a Gerdau expande significativamente suas atividades, sobretudo no mercado interno. Em julho de 1969, o grupo adquiriu sua segunda siderúrgica, a Açonorte, localizada no distrito industrial de Curado, Pernambuco. Logo após a aquisição, o Gerdau começou a construção de uma nova *mini-mill*, com capacidade de 100 mil tpa, também em Pernambuco.

Na década de 70, o grupo Gerdau apresentou um forte crescimento. Em janeiro de 1971, a empresa comprou a Companhia Siderúrgica da Guanabara (Cosigua), situada em Santa Cruz, próxima à cidade do Rio de Janeiro. A empresa, caracterizada pela produção através de fornos elétricos, teve sua capacidade de

³⁷ www.gerdau.com.br

produção aumentada em 1975. No entanto, o governo brasileiro proibiu a instalação de novos fornos elétricos, em função de uma futura escassez de sucata e de energia³⁸.

Ainda nos anos 70, o Gerdau adquiriu mais duas siderúrgicas em funcionamento, a Guaíra e a Comesa. A primeira, fundada em 1946, localizava-se em Curitiba - PR, apresentando uma capacidade de 53 mil tpa. Em 1974, a companhia adquiriu a Comesa, em Atalaia, no estado de Alagoas, com capacidade de 105 tpa entre aço bruto e laminados.

A seguir, na tabela 6, será apresentada a capacidade instalada das empresas do grupo Gerdau.

³⁸ Dado esse problema, a Cosigua decidiu implantar um novo módulo de redução direta com o objetivo de continuar o plano de expansão, o que elevaria sua capacidade para 800 mil tpa. Para a concretização da expansão, a Cosigua foi transformada em uma *joint-venture* entre o grupo Gerdau e a alemã Thyssen, de cujo capital votante a empresa alemã detinha 47,9% e 43,2% do capital total. Como consequência do fraco desempenho do módulo de redução direta, a Thyssen saiu da *joint-venture* em 1979. Para maiores detalhes, ver GUIMARÃES, O. F. N. Tecnologia e siderurgia brasileira. *Revista Brasileira de Tecnologia*, v. 18, n. 2, p. 45-62, 1987.

TABELA 6

Capacidade instalada das empresas do grupo Gerdau (mil toneladas)

PAÍS	PRINCIPAIS USINAS*	START-UP	CUSTO	CAPACIDADE ANUAL				
				ou <i>Take-over</i>	<i>Take-over</i> **	Ferro-Gusa/DRI	Aço Bruto	Laminados
Brasil	Riograndense	1948	-	-	310	605	265	
	Açonorte	1969	-	-	305	270	131	
	Cosigua	1971	-	400	1,300	1,200	310	
	Guaira	1972	-	-	430	135	-	
	Comesa +	1974	-	-	55	50	-	
	Cearense	1980	-	-	100	100	-	
	Hime +	1985	23,1	-	325	130	-	
	Cimetal	1988	37,5	250	360	276	-	
	Usiba	1989	54,0	360	485	350	28	
	Cosinor +	1991	14,1	-	84	100	-	
	Piratini	1992	105,1	-	255	240	-	
	Pains	1994	62,0	270	520	500	-	
	Fi-El	1994	24,0	-	-	120	60	
Uruguai•	Laisa	1980	-	-	42	44	-	
	Inlasa	1992	6,7	-	60	100	-	
Canadá	Courtice Steel	1989	52,0	-	280	250	-	
	Manitoba	1995	92,5	-	300	320	-	
Chile°	Indac	1992	3,0	-	18	15	-	
	Aza	1992	7,0	-	350	430	-	
Argentina	Sipsa	1997	10,0	-	-	75	-	
	Sipar ++	1998	25,3	-	-	160	-	
EUA♦	AmeriSteel	1999	262,0	-	1,800	1,700	-	
Capacidade Instalada Total					1,280	6,915	7,020	794

FONTE - IBS (1991), Pinho (1995), De Paula (1997), Metal Bulletin, Gazeta Mercantil. In: DE PAULA (1999).

Obs.: * as siderúrgicas foram listadas conforme sua denominação original. Via de regra, atualmente, elas possuem outro nome, por exemplo, a Pains é agora chamada de Gerdau Divinópolis.

** US\$ milhões

+ operações desativadas

++ participação minoritária

• Atualmente, a Gerdau opera no Uruguai por meio da siderúrgica Laisa, com capacidade de produção de 60 mil t de aço.

° Em 1999, foi feita a fusão da Indac e da Aza dando origem à Gerdau Aza Colina, que produz 360 mil t por ano de aço.

♦ A capacidade de produção de aço da AmeriSteel, em 2000, chegou a 2 milhões de t.

De acordo com PINHO (1995), no final da década de 70, o grupo já tinha revelado suas principais estratégias, ou seja, a preferência pela utilização de *mini-mill*, a operação de plantas com tamanhos diversos, a busca pela criação de vantagens competitivas em mercados regionais, o foco no mercado da construção civil e a consolidação da Comercial Gerdau como um forte canal de distribuição desde o seu estabelecimento, em 1969.

Entretanto, em 1980, a Gerdau dá início ao seu processo de internacionalização. Além do estabelecimento da Siderúrgica Cearense, no distrito industrial de Fortaleza, o que consolidou a presença do grupo no mercado nordestino, a empresa iniciou sua estratégia de expansão para fora do país, através da aquisição da Laisa, no Uruguai. Tal empresa constituiu a primeira experiência do grupo com uma planta industrial fora do país. Na época, tratava-se de um projeto-piloto que buscava, entre outros objetivos, testar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados.

Em 1988, mantendo sua tradição de crescer por meio de aquisições, a Gerdau comprou empresas siderúrgicas privatizadas no Brasil, bem como adquiriu *mini-mills* em países estrangeiros. O grupo apresentou uma participação mais efetiva na primeira fase do processo de privatização da indústria siderúrgica nacional, no período de 1988 a 1992, que correspondeu à venda de seis pequenas usinas: a Cosim, a Cofavi, a Cimetal, a Usiba, a Cosinor e a Piratini. Dessas seis, o grupo comprou as quatro últimas.

A segunda fase de privatizações consistiu na alienação das grandes siderúrgicas nacionais, tais como, Usiminas, CSN, Cosipa, CST, Açominas e Acesita. Percebe-se, nessa fase, que o Gerdau não conseguiu aproveitar as oportunidades abertas pela privatização para ingressar no mercado de aços planos.

No entanto, segundo PINHO (1995), dentre as razões que explicam essa não opção da Gerdau pelo mercado de aços planos está o fato de que o investimento nessas companhias poderia não só envolver um aumento significativo na alavancagem financeira, como uma associação com outros acionistas e investidores. Nesse sentido, tudo leva a crer que ambas as opções pareciam ser indesejáveis para a família Gerdau, que continua controlando acionariamente o grupo.

A partir de 1989, o Gerdau decidiu aumentar a relevância de suas operações internacionais, geralmente através da compra de *mini-mills* especializadas em aços longos comuns. No período de 1989 a 1992, o grupo comprou quatro siderúrgicas: Courtice Steel, no Canadá, Indac e Aza, no Chile, e a Inlasa, no Uruguai.

Em setembro de 1989, o Gerdau adquiriu a Courtice Steel, uma *mini-mill* com capacidade de produção de 250 mil tpa. Localizada em Ontario, no Canadá, tinha capacidade de produzir 220 mil tpa de vergalhões e perfis leves e empregava 280 pessoas. O valor econômico da transação foi de US\$ 52 milhões. Para o grupo, a transação se enquadrava na sua política de aumentar a presença no mercado internacional, onde estava vendendo 40% de sua produção.

Em 1992, o grupo comprou duas pequenas *mini-mills* no Chile e outra no Uruguai. Em janeiro, sua subsidiária uruguaia Laisa concretizou a aquisição da Industrias del Acero (Indac) por aproximadamente US\$ 3 milhões. Na época, o Chile vinha apresentando taxas de crescimento constantes por aproximadamente uma década. Daí o interesse da empresa pelo país. Nessa fase inicial de operações no Chile, a produção local era complementada com importações de produtos das usinas da Gerdau instaladas no Brasil.

Ainda em 1992, o Gerdau adquiriu a Siderúrgica Aza, junto à Compañia Industrial Tubos de Acero (Cintac) por US\$ 7 milhões. Constituída em 1953, a usina localiza-se nas proximidades de Santiago do Chile, com uma capacidade de produção de 25 mil tpa de aço bruto e 20 mil tpa de laminados, especialmente barras e perfis. Em novembro, o Gerdau, novamente através da Laisa, adquiriu os ativos da Industria Nacional Laminadora (Inlasa), a outra única *mini-mill* do Uruguai. O valor despendido pela empresa foi de US\$ 6,7 milhões.

No período de 1988 a 1992, a compra dessas quatro siderúrgicas no exterior, somadas à aquisição de mais quatro empresas privatizadas no Brasil, elevou a produção de aço bruto para 2,7 milhões de toneladas, sendo 267 mil toneladas, ou seja, 7,6% do total, provenientes de suas operações internacionais. Também, em 1992, a produção conjunta das usinas localizadas fora do Brasil alcançou 246 mil toneladas de laminados, correspondente a 10,6% da produção total do grupo (2,3 milhões de toneladas).

A aquisição de seis usinas semi-integradas, uma integrada à redução direta (Usiba) e outra a carvão vegetal (a usina de Barão de Cocais), demonstra uma certa diversificação quanto ao tipo de tecnologia empregada pelo grupo. Entretanto, o tamanho médio das empresas adquiridas é relativamente pequeno. Ao estabelecer uma comparação entre as aquisições nacionais e internacionais, percebe-se que a capacidade média das quatro siderúrgicas brasileiras compradas, no período de 1988 a 1992, foi de 227,500 tpa de aço bruto, sendo que o valor médio de cada transação foi de US\$ 53 milhões.

Em relação às operações internacionais, a capacidade média de produção girava em torno de 88,250 tpa de aço bruto e o investimento médio foi da ordem de US\$ 17 milhões. Nesse processo, a Gerdau adotou uma estratégia de internacionalização com alta aversão ao risco, embora isso fosse compatível com seu *know-how* em operar *mini-mills* de diferentes tamanhos.

No período de 1994 a 1998, a empresa adquiriu participações (majoritárias e minoritárias) em cinco siderúrgicas, sendo duas no Brasil, duas na Argentina e uma no Canadá.

Durante esse período, destaca-se a aquisição da Pains (atual Gerdau Divinópolis), como um importante passo para a evolução futura das estratégias de crescimento e internacionalização do grupo Gerdau. Segundo o PANORAMA SETORIAL (1998), o fato de a transação de compra da Pains ter sido bastante controversa, requerendo três anos para ser aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa

Econômica - CADE -, a agência antitruste brasileira³⁹ mostrou à empresa que seria necessário incrementar o seu processo de internacionalização.

Ficou evidente, desde então, que haveria pouca ou nenhuma chance de o grupo comprar outro produtor de aços longos comuns no Brasil, já que o CADE dificilmente aprovaria uma outra aquisição. Além disso, o número de companhias que atendiam esse mercado reduziu-se de cerca de 20, em 1973, para apenas 5, em 1998. Concluía-se, pois, que não havia mais espaço para esse tipo de expansão no Brasil.

Em março de 1995, o Gerdau decide reforçar sua posição no Canadá, através da assinatura de uma carta de intenções com o grupo Canam Manac para adquirir todos os ativos da Manitoba Rolling Mills, por US\$ 92,5 milhões. A usina localizada em Selkirk, Manitoba, produz perfis, vergalhões, barras e aços especiais. Com essas empresas, a Gerdau alcançou uma produção da ordem de 600 mil tpa de aços longos no Canadá. Como a Courtice Steel produzia principalmente barras e vergalhões, a Manitoba Rolling Mills ampliou o *mix* de produtos oferecidos pela empresa ao mercado norte-americano.

A concretização do negócio foi realizada pela Courtice Steel, revelando mais uma vez a compra de uma companhia por outra subsidiária internacional, ao invés da

³⁹ Segundo o PANORAMA SETORIAL (1998), a alegação do CADE era de que o Gerdau, com a aquisição da Pains, aumentaria sua participação de 48% para 53% no mercado brasileiro de aços longos comuns.

matriz brasileira, como característica da estratégia de internacionalização do grupo.

Em junho 1997, o Gerdau adquiriu 6,6% do capital votante da Açominas por US\$ 39 milhões. A Açominas possui uma usina integrada a coque, com capacidade de 2,4 milhões de tpa, em Ouro Branco, Minas Gerais. São fabricados produtos semi-acabados, como tarugos, blocos e placas. A compra não foi bloqueada pelo CADE, já que a Açominas não produzia laminados longos comuns.

Segundo DE PAULA (1999), pela primeira vez, o grupo comprou uma participação minoritária, não apenas por sua estratégia financeira conservadora, mas também porque, no caso, era o máximo de ações disponíveis. O ponto mais importante desse processo é que a aquisição parcial da Açominas abriu a oportunidade para o Gerdau concentrar seus investimentos em laminação, tanto no Brasil, quanto no exterior, uma vez que passou a ter acesso garantido a tarugos. Além disso, tal aquisição constituiu parte da estratégia da Gerdau de forçar sua entrada no setor de aços planos.

Ainda em 1997, o Gerdau focou seus esforços de internacionalização no mercado argentino, como forma de consolidar sua participação no Mercosul. No primeiro trimestre daquele ano, o país respondeu por quase 50% das exportações totais do grupo. Em dezembro de 1997, o grupo adquiriu o controle da Sociedad Industrial Puntana SA - Sipsa -, uma laminação de barras com 75 mil tpa de capacidade. A compra dos 100% das ações totalizou US\$ 10 milhões. A Sipsa estava trabalhando

com 50% de capacidade ociosa. Sua produção caracteriza-se por vergalhões e barras para o mercado local de construção civil e metalurgia. Como não tinha aciaria, a empresa comprava tarugos de outras siderúrgicas, inclusive, do próprio Gerdau. Embora a Sipsa dominasse apenas 3,5% do mercado argentino de aços longos, tal aquisição significou a entrada no grupo no mercado argentino⁴⁰.

Em maio de 1998, o Gerdau comprou uma segunda laminação na Argentina, adquirindo uma participação minoritária de 33% na Sipar Laminación de Aceros - Sipar -, uma produtora de barras e fio-máquina. Por outro lado, os proprietários originais da Sipar compraram uma participação de 33% da Sipsa, do grupo Gerdau, que reteve os 66% restantes. Para o grupo, as duas plantas argentinas trabalhariam como se fossem uma única empresa, com uma capacidade conjunta de 250 mil tpa, o equivalente a cerca de 20% do mercado argentino de aços longos. O valor da transação foi estimado em US\$ 25,3 milhões, envolvendo um pagamento de US\$ 22 milhões *cash* e 33% das ações da Sipsa.

A associação dessas duas empresas foi considerada um passo estratégico para consolidar o grupo como um dos principais fornecedores de aços longos da América Latina. A Sipar comprava tarugos do grupo Gerdau, da Açominas e da siderúrgica argentina Acindar. Como consequência da transação, passou a adquirir apenas das usinas brasileiras. Assim, a participação na Açominas facilitou a entrada do grupo Gerdau no mercado siderúrgico argentino, baseada na aquisição de laminações, ao invés de uma usina completa.

⁴⁰ www.gerdau.com.br

Em 1999, a empresa deu um importante passo no seu processo de internacionalização e de crescimento, através da conclusão de uma nova planta siderúrgica no Chile, com capacidade de produção de 360 mil tpa de aço, o que significa 35% do mercado de aços longos daquele país. Segundo o GERDAU (1999), a fusão da Indac e da Aza nessa nova fábrica deu origem à Gerdau Aza Colina. Com esse investimento, o país passou a ser auto-suficiente na linha de aços longos e ainda gerou capacidade de exportação para os países vizinhos.

Em agosto de 1999, dando continuidade à sua estratégia de crescimento dentro e fora do país, com novas aquisições e com a expansão da sua capacidade produtiva, a Gerdau assina uma carta de intenções para comprar uma participação indireta de 75% na siderúrgica norte-americana AmeriSteel Corp., junto à empresa japonesa Kyoei Steel Ltd. A negociação foi finalizada em setembro de 1999, sendo que o valor econômico da transação atingiu US\$ 262 milhões. Pela primeira vez, o Gerdau fez uma aquisição de grande expressão no mercado internacional.

Segundo a GERDAU (1999), a compra da AmeriSteel ocorreu após 10 anos de experiência do grupo no atendimento ao mercado do Nafta, através de suas duas unidades produtivas situadas no Canadá e da realização de vendas a partir das unidades no Brasil.

A AmeriSteel, o segundo maior produtor norte-americano de vergalhões, tem uma capacidade anual de 1,8 milhão de tpa de aço bruto e 1,7 milhão de tpa de laminados. Embora a companhia também produza seções e fio-máquina, 51% de

sua receita derivam de vergalhões. A AmeriSteel possui quatro *mini-mills* no sudeste norte-americano: Jacksonville, na Flórida, com capacidade de 550 mil tpa de aço bruto; em Charlotte, na Carolina do Norte, 400 mil tpa; Jackson, no Tennessee, 550 mil tpa; e Knoxville, no Tennessee, 400 mil tpa. A siderúrgica opera ainda com mais 3 unidades de transformação e 18 centros de corte e dobra de aços nos EUA.

O aumento da participação no mercado americano, o maior mercado consumidor de produtos siderúrgicos do mundo, através da aquisição da AmeriSteel, colocou a empresa como a segunda maior produtora de vergalhões e a terceira em barras e perfis de aços daquele mercado.

Além disso, a aquisição da AmeriSteel representou uma mudança no padrão de internacionalização da companhia. Até então, o grupo adquiria apenas pequenas *mini-mills* fora do mercado brasileiro. A AmeriSteel representa a maior aquisição do grupo, o que possibilitou a expansão da capacidade de produção da empresa para cerca de 7,1 milhões de tpa. Além disso, a AmeriSteel é a única empresa adquirida pelo grupo que não necessitou de nenhuma mudança radical em termos de reestruturação da empresa. No entanto, a diversificação do *mix* de produtos permanece inalterada.

De acordo com a GERDAU (2000), no último ano foram investidos US\$ 39 milhões em aumentos de participações societárias. A maior parte desse valor, cerca de US\$ 35,6 milhões, foi utilizada para ampliar a participação na AmeriSteel, que

se elevou de 75 para 85%. Na Açominas, o aumento da participação passou de 36,63 para 37,45%. Já na Argentina, a participação na laminadora Sipar aumentou de 33 para 38,18%, e na Sipsa de 67 para 71,77%.

As operações no Brasil corresponderam a 64,4%, cerca de R\$ 4 bilhões do faturamento bruto. Já as operações no exterior a 35,6%, ou seja, R\$ 2,2 bilhões. Atualmente, as empresas no exterior representam 35% dos ativos da empresa.

Apesar de ter pretensões de entrar no setor de aços planos, o segmento de aços longos continua sendo a prioridade da Gerdau (no segmento de vergalhões de aço, a empresa tem 45% de participação no mercado interno). Essa forte participação no mercado nacional pode ser creditada à dispersão geográfica das usinas do grupo em vários estados do país.

Já se considerando a consolidação dos dados da AmeriSteel, a entrada em operação da nova planta no Chile e o aumento da participação da Açominas, a produção de laminados alcançou 5,8 milhões de tpa, das quais 3,3 milhões fabricados no Brasil e 2,5 milhões no exterior. Na produção de aço, das 7,1 milhões de tpa produzidas, 4,5 milhões foram no Brasil e 2,6 milhões, nas usinas do exterior.

Em relação às vendas, o volume total de produtos siderúrgicos comercializados em 2000 chegou a 7,2 milhões de tpa, sendo que 4,6 milhões foram comercializadas por empresas do Brasil e 2,6 milhões, pelas controladas do exterior.

A Laisa, no Uruguai, atua nos mercados de construção civil, na indústria e na agropecuária e sua capacidade de produção é de 60 mil tpa de aço. Na Argentina, a participação das laminadoras Sipsa e Sipar é de 20% do mercado e a capacidade de produção das duas é de 195 mil tpa de laminados para os setores de construção civil e indústria. No Chile, a capacidade de produção da Gerdau Aza é de 360 mil tpa de aço e atende os mercados de construção civil e a indústria.

No Canadá, as usinas de Courtice Steel e MRM Steel produzem 600 mil tpa de laminados também voltados para os setores de construção civil e da indústria, além de ser o principal fornecedor de guias de elevadores e lâminas para trator no mercado da América do Norte. Por fim, nos EUA, a AmeriSteel apresenta uma capacidade de produção de 2 milhões de tpa de aço e atende os mercados de construção civil e indústria.

9.2 A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira

A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira é a maior produtora nacional de fio-máquina e a segunda de vergalhões. A empresa conta com uma vasta linha de produtos para a construção civil, o que representa 50% da receita da empresa e cerca de 55% da sua produção. A Belgo é ainda o único fabricante brasileiro de fios e cordoalhas para concreto protendido.

A Belgo possui empresas nos setores de siderurgia e de trefilaria. Atualmente, a capacidade instalada do seu setor siderúrgico é de 3,1 milhões de toneladas/ano de laminados. No setor de trefilados e de produtos derivados, a capacidade instalada é de 1,1 milhão de toneladas/ano. Segundo dados da empresa, no ano 2000, o setor siderúrgico do grupo produziu 2.433,2 milhões de toneladas de laminados, 306,6 milhões de trefilados para a construção civil e 2.571,1 milhões de aço bruto⁴¹.

Nesse setor de trefilados de arame, o grupo caracteriza-se como o maior produtor nacional com capacidade instalada para produção de 1,120 milhão de tpa. Para a manutenção dessa posição, a associação da Belgo-Mineira com o grupo N.V. Bekaert é fundamental. No ano 2000, o setor de trefilados produziu 577 mil toneladas e comercializou 554 mil toneladas de produtos.

O ingresso do capital externo na siderurgia brasileira remonta à década de 20, com a constituição da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, atualmente a segunda maior produtora de aços longos do país. Tal empresa veio suceder a Companhia Siderúrgica Mineira, fundada em 1917, cuja usina, situada na cidade de Sabará, entrara em operação em 1920. Em 1921, com o aporte de capital do grupo Acières Réunies de Burbach-Eich-Dudelange - Arbed⁴² -, a razão social foi mudada para

⁴¹ www.belgomineira.com.br

⁴² O grupo Arbed, de origem luxemburguesa, foi formado em 1911, através da fusão de três empresas de siderurgia e mineração, constituindo um dos principais grupos mundiais do setor. Segundo DE PAULA (1998), além de siderúrgicas em Luxemburgo, o grupo Arbed controla as siderúrgicas Sidmar e ALZ, na Bélgica, Belgo-Mineira, no Brasil, Stahlwerke Bremen e Stahlwerke Thüringen, na Alemanha, Société du Train Universel de Longwy, na França e a Aceralia, na Espanha, além de ser proprietário da lamina  o Maxh  tte Unterwellenborn, na antiga Alemanha Oriental.

Belgo-Mineira. A história da Belgo, em seus primórdios, confunde-se com a da evolução da siderurgia nacional e, em particular, com a das siderúrgicas integradas à base de carvão vegetal.

Em 1925, a usina de Sabará tornou-se a primeira usina integrada da América do Sul. Em 1935, entra em operação uma trefilaria de arames e máquinas de produção também em Sabará. No entanto, o grande destaque da empresa ocorreu em 1937, com a inauguração de uma usina integrada na cidade de João Monlevade, com capacidade de produção de 50 mil tpa de aço. Em 1943, várias expansões foram concluídas nessa usina, o que elevou sua capacidade para 100 mil tpa. No período compreendido entre 1942 e 1946, a Belgo-Mineira foi responsável por 70% da produção siderúrgica nacional.

Nesse período inicial de 1900 a 1960, a Belgo-Mineira apresentou uma expansão mais rápida que a Gerdau. Em 1947, a Belgo adquire uma participação acionária da Companhia Industrial e Mercantil de Artefatos de Ferro e Aço - Cimaf -, fundada em 1944, em Osasco - SP.

Nos anos 50, a empresa iniciou uma estratégia de crescimento que vigorou até o final dos anos 90. Tal estratégia estava apoiada em dois pontos principais: atribuir especial importância à produção de trefilados no seu *mix* de produtos e diversificar, dentro da cadeia siderúrgica, através de integrações verticais (PANORAMA SETORIAL, 1998). Em acordo com tais pontos, em 1952, a empresa diversifica suas atividades através da aquisição do controle acionário da

Mineração da Trindade S.A. - Samitri - e, em 1959, entra em operação a trefilaria da Cidade Industrial de Contagem, na região metropolitana de Belo Horizonte.

Durante os anos 70, tanto a Belgo quanto a Gerdau adquirem e constroem plantas somente no Brasil. No entanto, a Belgo apresenta uma expansão mais tímida. Em 1973, também no setor de mineração, é fundada a Samarco Mineração S.A., em Belo Horizonte. Em 1975, é formalizada uma parceria entre a Belgo-Mineira e a N.V. Bekaert⁴³, na qual é fundada a Belgo-Mineira Bekaert de Artefatos de Arame Ltda. - BMB -, através da instalação de uma trefilaria na cidade de Vespasiano (MG), cuja capacidade de produção era de 30 mil tpa. Tal parceria veio ao encontro do objetivo da empresa de atuação no segmento de trefilados.

No Brasil, o grupo Bekaert, que constitui o maior trefilador do mundo, sempre operou em associação com a Belgo. Na BMB, a Belgo detém 55,5% do capital e a Bekaert, 44,5%. É importante ressaltar que, desde a fundação da Belgo, a presença de empresas estrangeiras, em particular européias, sempre foi uma constante, sobretudo através de parcerias nas trocas de tecnologia e de capital.

⁴³ A Bekaert, empresa de origem belga, foi fundada em 1880 e começou a investir em outros países já na década de 20. Nos anos 50, ela ingressou no mercado latino-americano e hoje conta com 18 empresas na região. Trata-se de uma empresa especialista de produto, de acordo com as estratégias de internacionalização do setor siderúrgico propostas por LICHTENSTEIN (1996) *apud* DE PAULA (1998). A empresa não fabrica aço propriamente dito, mas é a maior empresa mundial de processamento de arames e cordonéis de aço. A mesma adquire fio-máquina e o manufatura. Atualmente a empresa conta com 61 fábricas em 20 países.

O período que vai de 1981 a 2000 compreende a fase de maior expansão tanto da Gerdau quanto da Belgo-Mineira. Nos anos 80, a Belgo basicamente diversificou sua produção. Em 1982, a empresa adquiriu o controle acionário da Jossan da Bahia S.A., uma trefilaria de ferro e aço, que produz arames para agropecuária e pregos, fundada em 1974, situada na cidade de Feira de Santana, e da Indústria Jossan S.A., fundada em 1954, em Natal, RN.

Em 1986, é fundada a Belgo-Mineira Bekaert Arames Finos Ltda. - Bemaf -, em Hortolândia (SP), para a produção de arames, fios, telas sextavadas, entre outros produtos. Em 1988, a Bemaf é transformada em Sociedade Anônima. Mais uma vez observa-se a presença da Bekaert, com 40% do capital da nova empresa, restando os demais 60% do capital total e do capital votante para a Belgo.

Nesse mesmo ano, a Belgo-Mineira adquire o controle acionário da Braço-Mapri Indústrias Metalúrgicas S.A. Tal aquisição se enquadrava na política da Belgo de diversificação de produtos de qualidade mais elevada. Tratava-se de uma empresa do setor de fixadores fundada em 1939, em São Paulo. A Braço possuía quatro fábricas, duas em São Paulo, uma em Petrópolis e uma em Contagem.

Em 1987, entra em operações uma fábrica de arames galvanizados, em Sabará. O investimento de US\$ 12 milhões proporcionou uma ampliação da produção de arames para 2.500 t/mês. O objetivo da empresa era o de produzir arames de melhor qualidade e de maior valor agregado, em função de uma demanda interna crescente (atualmente a unidade de Sabará produz 215 mil tpa de produtos).

Em 1988, a Belgo adquire uma participação acionária da Metalúrgica Norte de Minas S.A., situada na cidade de Montes Claros (cerca de 41,75% do capital votante e 43,48% do capital total). Assim como a Brazaço-Mapri, tratava-se de uma empresa do setor de fixadores. Nesse mesmo ano, entra em operação o lingotamento contínuo na usina de Monlevade e uma nova fábrica de arames cobreados em Contagem.

As quatro organizações; a BMB, a Cimaf, a Brazaço-Mapri e a Metalúrgica Norte de Minas estavam diretamente relacionadas ao setor automobilístico e eram responsáveis pela fabricação de arames, cabos, parafusos e peças automotivas. Percebe-se com isso uma diversificação na produção da empresa, através da atuação em diferentes segmentos, sobretudo voltados para o mercado interno.

Em 1989, pela primeira vez, a empresa apresenta como objetivo a ampliação de suas atividades para o mercado internacional, em especial o norte-americano. Nesse ano, a Belgo associou-se à TrefilArbed (uma empresa do grupo Arbed) para a construção de uma nova fábrica de cordonéis de aço para pneus radiais e de fios metálicos para reforço de mangueiras de alta pressão, no estado de Arkansas, EUA.

Segundo a BELGO-MINEIRA (1989), os investimentos totais da nova empresa, denominada TrefilArbed Inc., foram da ordem de US\$ 82 milhões. O capital social da empresa totalizava US\$ 35 milhões, cabendo à Belgo uma participação de US\$ 5 milhões (participação indireta de 14,28%). A empresa teria ainda o direito

assegurado de fornecer até a metade do fio-máquina necessário à produção da usina, cujas operações se iniciaram em 1991⁴⁴.

No início dos anos 90, as turbulências político-econômicas vividas pelo país levaram a Belgo a realizar uma grande reestruturação estratégica em todo o grupo. As divisões de trefilaria e siderurgia foram transformadas em unidades de negócios mais ágeis, mais competitivas e com níveis de produtividade maiores. Logo em 1991, vêem-se alguns reflexos dessa reestruturação, dentre os quais a incorporação das atividades das Indústrias Jossan S.A. de Natal pela Jossan da Bahia.

Nesse início dos anos 90, a Belgo continuou priorizando a expansão de suas atividades siderúrgicas para o mercado interno. No entanto, a partir desse período a empresa começa a adquirir algumas *mini-mills*. Em 1993, a empresa compra 52% do capital votante da Metalúrgica Norte de Minas e assume a operação da aciaria elétrica (*mini-mill*), adquirida da Cofavi, em Cariacica, na Grande Vitória (ES).

Essa aquisição dos ativos da Cofavi foi efetivada em duas etapas. Nessa primeira, em 1993, a Belgo pagou o correspondente a US\$ 63 milhões para ficar com o forno elétrico, máquina de lingotamento contínuo, trem desbastador e equipamentos auxiliares. A capacidade de produção dessas linhas era de 320 mil tpa de aço. Na segunda etapa, em 1997, a Belgo assumiu os laminadores de perfis médios e leves da ex-Cofavi, pagando R\$ 18,5 milhões, incluindo gastos para a retomada da

⁴⁴ A Belgo-Mineira ainda mantém uma participação minoritária de 7% na TrefilArbed, em associação com a Arbed. Essa unidade compra o fio-máquina especial da Belgo para a produção de *steel cord*.

produção, o que permitiu a entrada da empresa no mercado de perfis. A capacidade atual de produção da empresa é de 450 mil tpa de aço bruto e 340 mil tpa de laminados.

Ainda em 1993, é concluída uma *joint-venture* entre a mineradora Samitri e a americana Nucor, para a construção de uma fábrica de carbureto de ferro, em Trinidad Tobago. A Samitri teria 20% da nova empresa, investiria US\$ 16 milhões e forneceria 450.000 tpa de minério de ferro, necessários à produção de 320.000 tpa de carbureto de ferro. Tratava-se de um produto novo, porém de grande potencial competitivo para uso em aciarias. Por isso, a operação da companhia era experimental. O investimento dos dois acionistas girou em torno de US\$ 110 milhões.

Em 1994, a Belgo-Mineira compra mais uma *mini-mill*, a Dedini S.A. siderúrgica, localizada em Piracicaba (SP). A aquisição dessa empresa também foi efetivada em duas etapas. Em outubro de 1994, a Belgo-Mineira adquiriu 49% do capital votante da Dedini Siderúrgica, mediante investimento de US\$ 38,6 milhões. Em dezembro de 1997, a Belgo comprou os 51% restantes do capital, mediante a assunção de dívidas de longo prazo do Grupo Dedini, de R\$ 70 milhões (valores atualizados para aquela data). A maior parte dessas dívidas refere-se a financiamentos junto ao BNDES. A capacidade de produção inicial da empresa era de 346 mil tpa, sendo ampliada, em 1999, para 500 mil tpa de laminados e 450 mil tpa de aço bruto.

O setor interno da construção civil dava fortes indícios de crescimento. Daí a decisão da Belgo de adquirir as instalações da Cofavi e a Dedini, o que possibilitou o aumento da participação da empresa no setor, sobretudo no mercado de vergalhões.

Segundo a BELGO-MINEIRA (1994), em 1994, foi anunciado um plano estratégico para a empresa para o período de 1994 a 1998, no qual se previa um crescimento através do estabelecimento de alianças estratégicas e aquisições. A partir da formulação desse plano, ou seja, da metade dos anos 90 em diante, é que se observa um efetivo esforço da empresa para a internacionalização de suas atividades. Foram estimados investimento da ordem de US\$ 120 milhões nas trefilarias e US\$ 100 milhões no setor siderúrgico.

Seguindo as orientações desse plano estratégico, em julho 1995, a empresa assina um contrato de arrendamento, com opção de compra, da Mendes Júnior Siderurgia, em Juiz de Fora (MG). De acordo com a BELGO-MINEIRA (1995), o arrendamento, que seria inicialmente pelo prazo de um ano, foi feito em nome da controlada da Belgo, Belgo-Mineira Participação, Indústria e Comércio Ltda.-BMP -, empresa com capital inicial de R\$ 23,5 milhões. Desde aquela data, a Belgo mantém negociações com os credores da Mendes no sentido de comprar os créditos contra aquela empresa e, assim, poder assumir o controle da mesma. A capacidade atual de produção da empresa é de 1 milhão de toneladas de aço bruto, 1 milhão de toneladas de laminados e 226 mil toneladas de trefilados.

Em 1996, entra em operação mais uma usina fruto da parceria entre a Belgo e a Bekaert, localizada em Itaúna (MG), para a produção de *steel cord*, que são cordonéis de aço utilizados para a fabricação de pneus radiais e *hose wire* (arames para reforço de mangueiras). A decisão de construção dessa nova unidade baseava-se na previsão de crescimento da indústria automobilística do país. Essa fábrica apresentava uma capacidade inicial de produção de 10 mil tpa e custou US\$ 40 milhões.

De acordo com a BELGO-MINEIRA (1997), o ano de 1997 foi caracterizado por algumas aquisições e pela concentração nas competências básicas da empresa, através de desinvestimentos em negócios não estratégicos e de baixo retorno. Dentro das aquisições, destacam-se a compra dos 51% restantes da Dedini e dos laminadores da Cofavi, conforme comentado anteriormente.

Em janeiro, é fundada a Belgo-Mineira Bekaert Trefilarias - BMBT -, uma *joint-venture* entre a Belgo-Mineira e a subsidiária da N.V. Bekaert S.A., a Bekaert América Latina Participações Ltda. - Bekal -, (hoje a *joint-venture* é denominada Belgo Bekaert Arames S.A.), na qual a Belgo detém 55% do capital e o grupo Bekaert, os 45% restantes. Para a constituição dessa empresa, a Belgo transferiu os ativos de suas unidades de trefilarias de Contagem e Sabará, sua participação na Jossan e dívidas da ordem de R\$ 61 milhões. Pela participação cedida à Bekaert, foram recebidos R\$ 100 milhões.

Tal associação consolidou a aliança com a Bekaert, já que as duas empresas passaram a atuar como parceiras na produção e comercialização de todas as linhas de arames trefilados industriais e para o setor agropecuário. As instalações para a fabricação de arames para construção civil permaneceram com a Belgo. Por outro lado, a Bemaf também foi integrada à BMBT.

O setor de Trefilados do grupo é composto por três empresas controladas e mantém sete unidades industriais em operação e uma capacidade total de produção de 742 mil tpa. A Belgo Bekaert Arames S.A., fruto da incorporação da BMBA pela Cimaf, tem sede em Contagem e filiais em Sabará, Osasco e Hortolândia (SP). Juntas, tais unidades apresentam uma capacidade de produção de 654 mil tpa de trefilados. A Jossan, na Bahia, tem uma capacidade de produção de 47 mil tpa de trefilados e a BMB, em Vespasiano e Itaúna, capacidade instalada de 41 mil tpa de trefilados.

Ainda em 1997, é aprovado um programa de investimentos de US\$ 260 milhões na usina de Monlevade para a construção de um novo alto-forno a coque, com capacidade para 1,050 milhão de tpa de ferro-gusa e a ampliação da capacidade de produção do lingotamento contínuo de 800 mil para 1,15 milhão de tpa. Tal expansão foi concretizada em 1999. Atualmente, a capacidade de produção da empresa é de 1,2 milhão de toneladas de aço bruto e 1,2 milhão de toneladas de laminados.

Também em 1997, a Belgo-Mineira vende as duas empresas do setor de fixadores, a Brazaço-Mapri e a Metalúrgica Norte de Minas para o grupo americano Textron Inc., líder mundial no segmento de fixadores para a indústria automobilística. A alienação dessas empresas se deu, sobretudo, por considerar-se que as atividades das mesmas enquadravam-se no setor de produção de autopeças, portanto, fora do *core business* da empresa. Além disso, ambas já vinham apresentando prejuízos nos últimos anos. A venda totalizou R\$ 77,9 milhões para os cofres da empresa.

Para a Belgo-Mineira, o ano 2000 foi marcado por uma série de decisões estratégicas que contribuíram para redesenhar e reposicionar a empresa no mercado siderúrgico. Em maio, as companhias mineradoras Samitri S.A. e Samarco Mineração S.A. são vendidas para a Companhia Vale do Rio Doce. De acordo com a BELGO-MINEIRA (2000), a alienação do setor de mineração, além de proporcionar à companhia um ganho de capital importante, criou condições para ampliar a fatia de mercado da empresa no Mercosul. Nessa venda, a Belgo apurou R\$ 688 milhões.

Ainda em maio de 2000, a BMBA formou uma associação com as Industrias Chilenas de Alambres - Inchalam -, cada uma com 50% de participação, para a fabricação de cabos de aço. Essa associação proporcionou uma expansão das atividades da empresa, no setor específico de cabos de aço, para outros países do continente americano.

A participação da Belgo Bekaert Arames se realizou mediante aporte dos ativos para a fabricação de cabos de aço da Cimaf Cabos S.A, produtora de cabos e arames para América Latina, em Osasco (SP). Essa associação está produzindo cabos de aço em quatro fábricas localizadas no Brasil (Cimaf Cabos), no Chile (Prodinsa), no Peru (Procables) e no Canadá (WRI), totalizando uma capacidade anual de 67 mil tpa, o que a posiciona entre os maiores fabricantes de cabos de aço do mundo.

O preço de aquisição da Wire Rope Industries - WRI - foi de US\$ 32 milhões, dos quais, US\$ 8 milhões pagos pelo grupo chileno e o restante financiado à WRI por um banco americano. A empresa detém 45% do mercado canadense e 17% do mercado americano de cabos especiais. Já a aquisição da Prodinsa e da Procables, pela BMBA, absorveu recursos de R\$ 12,5 milhões⁴⁵.

No entanto, o grande marco em termos do processo de internacionalização da empresa ocorreu em dezembro de 2000, quando a Belgo-Mineira através de sua subsidiária integral Belgo-Mineira Uruguay S.A. - BMU, adquire ações da Indústria Argentina de Aceros S.A. - Acindar -, a maior siderúrgica integrada argentina, produtora de aços longos (cerca de 60% do mercado argentino).

⁴⁵ Segundo JORGE & LOBATO (2001), em maio de 2001, foi anunciada a estruturação de uma nova empresa - a Arco - American Ropes Company (nome provisório), que herdará as quatro fábricas comandadas hoje pela aliança da Belgo com a Inchalan. A estratégia da Belgo e de seu sócio é o de concentrar o negócio de cabos de aço em uma única empresa, pois, através da fusão das operações, o grupo se tornará mais competitivo no mercado mundial. A nova empresa já nasce com porte mundial. As quatro plantas juntas produzem 67 mil tpa, volume que a coloca como a terceira maior fabricante no mundo. De imediato, a Arco quer disputar o maior mercado consumidor mundial, os EUA. Para tal, a canadense WRI terá um papel fundamental, já que entre as fábricas do grupo é a que abriga as linhas de produtos mais sofisticados. A estratégia do grupo será o de fazer essa segmentação de mercado por fábrica, segundo a qual, cada unidade irá especializar-se nos produtos em que é mais competitiva.

Fundada em 1942, na cidade de Rosário, a empresa possui uma capacidade de produção de 1,8 milhão de tpa e seu faturamento é de aproximadamente US\$ 600 milhões. Em 31 de Dezembro de 2000, a BMU detinha 19,9% da Acindar, tendo investido um total de US\$ 83,5 milhões.

A Belgo-Mineira, que ainda não havia feito um investimento de peso no Mercosul, só o fez quando a empresa se voltou para o foco do seu negócio, ou seja, a produção de aço e vendeu as mineradoras anteriormente citadas.

Com uma dívida de US\$ 360 milhões, dos quais US\$ 100 milhões vencem em 2004, a Acindar, uma empresa fundada a partir de uma associação entre empresários argentinos e chilenos, vem passando por dificuldades financeiras, que exigirão um intenso programa de reestruturação que inclui um corte de custos da ordem de US\$ 50 milhões, uma elevação nas receitas, redução de estoques, além da venda de ativos e capitalização da empresa.

A Acindar produz laminados, trefilados, barras, arames e vem agregar a produção de tubos e de aços para indústria mecânica ao *mix* de produtos oferecido pela Belgo. A empresa conta ainda com centros de serviço espalhados pela Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai, o que representa um ganho importante em termos de logística de distribuição para a América do Sul, para os produtos da Belgo, fabricados no Brasil.

A compra das ações da Acindar pela Belgo representa um processo novo para a empresa, sobretudo por tratar-se da internacionalização de uma controlada do grupo Arbed, na América do Sul. Ao que tudo indica, trata-se apenas do início do processo de crescimento da empresa, com o aval da controladora Arbed, cujos interesses apontam expansões tanto no Brasil, quanto na América do Sul.

Com isso, na Argentina, a Belgo ultrapassa sua maior concorrente, a Gerdau, dona da Sipsa e da Sipar, que são responsáveis por 20% do mercado de aços longos daquele país. Através dessa operação, a Belgo tenta consolidar sua posição no segmento de aços longos, com foco nas Américas, em especial, no Cone Sul, e eleva sua capacidade de produção instalada para 4 milhões e 800 mil tpa de aço.

Ao longo da década de 90, vários foram os investimentos para se alcançar o patamar atual de produção. Nesse processo, foram realizados acordos com a Sidmar (empresa do grupo Arbed) e com a Bekaert na área de tecnologia, melhoria de processos e *benchmarking* em siderurgia e trefilaria, respectivamente. Dentre os objetivos da companhia, está a consolidação, a curto prazo, das atividades siderúrgicas do grupo, no país, em um só empreendimento. A estrutura atual do grupo pode ser vista a seguir, na figura 4.

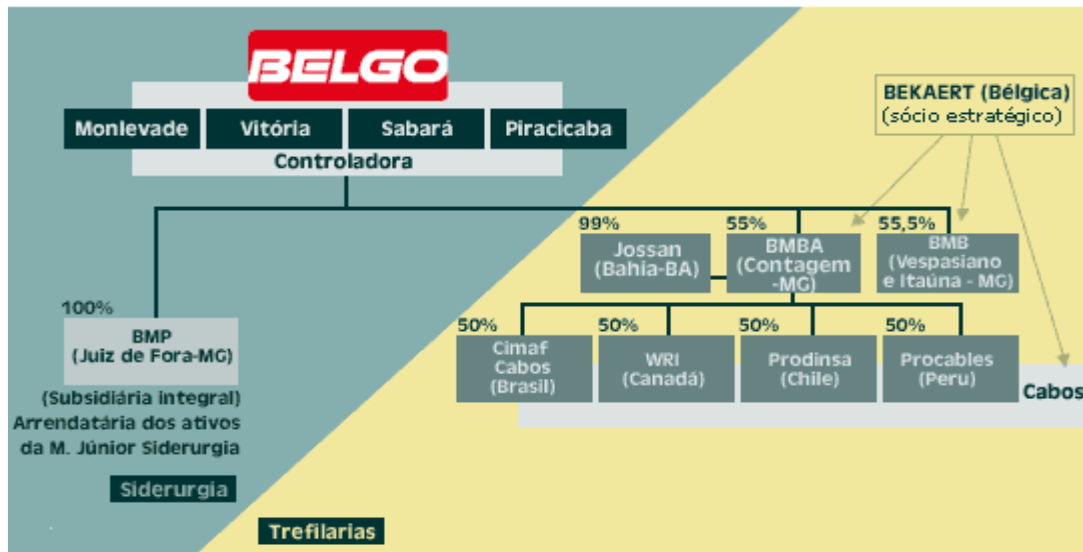


FIGURA 4 - A Estrutura do Grupo Belgo-Mineira

FONTE - www.belgomineira.com.br.

OBS: Ainda não foi considerada a participação da Acindar.

A seguir, no quadro 11, será apresentada uma síntese do crescimento da Gerdau e da Belgo-Mineira no período de 1900 a 2000. Cabe ressaltar que não foram consideradas as empresas do Grupo Gerdau cujas operações estão desativadas (Cosinor, Hime e Comesa). A Braço-Mapri e a Metalúrgica Norte de Minas foram vendidas, em 1997, e a Samitri e a Samarco, em 2000.

A seguir, no capítulo 10, será realizada uma discussão e análise das hipóteses em relação às respostas obtidas através dos questionários.

QUADRO 11

Síntese do Crescimento da Gerdau e da Belgo-Mineira - 1900/2000

ANO	GERDAU	BELGO-MINEIRA
1900/ 1920	- Aquisição da fábrica de Pregos Pontas de Paris (1901)	- Fundação da Companhia Siderúrgica Mineira (1917)
1921/ 1940		- Aporte de capital do Grupo Arbed - Fundação da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (1921) - Entrada em operação da trefilaria de Sabará (1935) - Entrada em operação da usina de João Monlevade (1937)
1941/ 1960	- Aquisição da Siderúrgica Riograndense (1948) - Construção da usina de Sapucaia do Sul, inaugurada em 1957	- Aquisição da Cimaf (1947) - Aquisição da Samitri (1952) - Entrada em operação da trefilaria de Contagem (1959)
1961/ 1980	- Aquisição da Açonorte (1969) - Aquisição da Cosigua (1971) - Aquisição da Guaíra (1972) - Construção da Cearense (1980) - Aquisição da Laisa/Uruguai (1980)	- Fundação da Samarco (1973) - Fundação da BMB, em Vespasiano (1975)
1981/ 2000	- Aquisição da Cimetal (1988) - Aquisição da Usiba (1989) - Aquisição da Piratini (1992) - Aquisição da Courtice Steel/Canadá (1989) - Aquisição da Indac/Chile (1992) - Aquisição da Aza/Chile (1992) - Aquisição da Inlasa/Uruguai (1992) - Aquisição da Pains (1994) - Aquisição da MRM/Canadá (1995) - Aquisição de participação minoritária na Açominas (1997) - Aquisição da Sipsa/Argentina (1997) - Aquisição de participação minoritária na Sipar/Argentina (1998) - Aquisição da AmeriSteel/EUA (1999)	- Aquisição da Jossan (1982) - Fundação da Bemaf (1986) - Aquisição da Brazaço-Mapri (1986) - Aquisição de participação acionária da Metalúrgica Norte de Minas (1988) - Construção da TrefilArbed Inc./EUA (1989) - Aquisição de parte dos ativos da Cofavi (1993) - Formação de <i>joint-venture</i> entre a Samitri e a Nucor (1993) - Aquisição de 49% do capital da Dedini (1994) - Arrendamento da Mendes Júnior (1995) - Construção da BMB Itaúna (1996) - Aquisição dos demais ativos da Cofavi (1997) - Aquisição de 51% restantes da Dedini (1997) - Formação de <i>joint-venture</i> entre a Belgo e a Bekaert - BMBT (1997) - Associação entre a BMBA e a Inchalam (2000) - Aquisição da Acindar (2000)

FONTE - Elaborada pela autora da dissertação.

10 DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Para a elaboração do presente capítulo foram utilizadas as informações obtidas através de fontes secundárias, tais como os *sites* das empresas e os relatórios anuais divulgados pelas mesmas. Utilizou-se também, complementarmente, um questionário (ANEXO I), com o objetivo de dar suporte e de validar as respostas do Grupo Gerdau e da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, em relação às estratégias de internacionalização adotadas pelas respectivas empresas. Por questões éticas, no nome dos respondentes dos questionários serão omitidos.

Nos questionários, pôde-se perceber uma importante diferença em relação ao foco das respostas dadas pelas empresas. A Gerdau focou suas respostas no setor de aços longos sem discriminar um produto específico. A Belgo centralizou suas respostas no produto fio-máquina para *steel cord*, que a companhia considera como um produto com alto valor agregado e que, portanto, apresenta uma importância bastante significativa para a empresa.

As respostas dadas pela Gerdau foram bastante simplificadas, ao passo que as da Belgo-Mineira apresentaram uma complexidade maior, o que possibilitou uma melhor compreensão em relação às estratégias utilizadas pela empresa.

A seguir, serão expostas as hipóteses norteadoras da pesquisa, seguidas da respectiva análise de cada uma delas.

H1 - O esgotamento das oportunidades de ampliação de atuação no mercado interno estimulou a busca por estratégias de internacionalização por parte das empresas do setor siderúrgico com atuação no mercado brasileiro.

A partir da caracterização do setor siderúrgico nacional foi estabelecida a primeira hipótese. Pode-se dizer que a mesma foi negada, pois para a Belgo, o esgotamento das oportunidades de ampliação de atuação no mercado interno não estimulou a busca por estratégias de internacional. Já para a Gerdau tal esgotamento foi importante.

Para o grupo Gerdau, a primeira experiência com uma planta industrial fora do país foi a Laisa, no Uruguai. Tal experiência se deu nos início dos anos 80, após a empresa ter consolidado sua participação nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil. Na época, tratava-se de um projeto-piloto que buscava, entre outros objetivos, testar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados.

Essa primeira experiência do grupo Gerdau, em 1980, reflete uma fase em que os impactos das crises do petróleo ainda estavam evidentes no cenário internacional. No ambiente interno, a crise da dívida externa nos anos 80 exigia do governo ajustes, principalmente no setor externo da economia. A partir dessa época é que se observa uma participação mais efetiva do Brasil no comércio internacional. Essa

exposição cada vez maior ao mercado externo contribuiu para modificar significativamente o posicionamento das empresas nacionais, em relação aos negócios internacionais.

Nas palavras do gerente de planejamento da Gerdau, *“a internacionalização possibilita a oportunidade de crescimento, além disso, possibilita a diversificação de mercado, a aplicabilidade de know-how e a diversificação de riscos.”* Pode-se afirmar que o processo de crescimento e internacionalização da Gerdau foi fortemente influenciado por questões domésticas. As aquisições da Manitoba Rolling Mills, da Sipsa e da Sipar estão fortemente associadas à falta de oportunidades para comprar outras siderúrgicas produtoras de aços longos no Brasil. Além disso, a participação na Açominas também induziu o modo de entrada no mercado siderúrgico argentino, através da aquisição de relaminadoras.

Inevitavelmente, os problemas enfrentados pela empresa com o CADE, durante o processo de aquisição da Pains, serviram como exemplo tanto para a Gerdau quanto para a Belgo-Mineira, no que se refere às restrições legais e a impossibilidade de aquisição de novas empresas no país.

As considerações feitas pela Belgo negam a primeira hipótese. A empresa em nenhum momento considerou que o esgotamento das oportunidades de ampliação de atuação no mercado nacional estimulou a busca por mercados externos. A oportunidade percebida pela empresa surgiu na opção pela produção de bens com

maior valor agregado. Tais produtos apresentam uma boa aceitação no mercado internacional.

Nas palavras do gerente geral de exportação da empresa,

“Entre os produtos que exporta, a Belgo tem um diferencial em relação aos demais fabricantes brasileiros de laminados longos. A empresa é, atualmente, uma das três principais companhias do mundo produtoras de fio-máquina de qualidade para produção de steel cord (cordonéis de aço), para revestimento de pneus. Esse mercado tem 12 fabricantes, que produzem quase 2 milhões de toneladas por ano, cabendo à Belgo 13% do total das vendas mundiais. O objetivo é ampliar sua participação para 18% nos próximos quatro anos.” (Comunicação verbal)

A tecnologia para a produção do fio-máquina foi desenvolvida na usina de João Monlevade. Sua produção, inicialmente, estava voltada para clientes no mercado interno, sobretudo a BMB, que é uma empresa do grupo, produtora de *steel cord* para venda aos fabricantes de pneus instalados no Brasil.

Desde o início das operações, em 1974, as vendas de fio-máquina subiram de 50 mil tpa, para 230 mil tpa, em 2000. Segundo o gerente da empresa,

“...isso foi possível em razão da qualidade do produto, é claro, e da estratégia utilizada. Ou seja, se não buscasse o mercado externo, a Belgo certamente teria perdido até mesmo seus clientes de fio-máquina especial dentro do Brasil, uma vez que os grandes fabricantes de pneus negociam globalmente. Hoje, as compras da Goodyear, da Pirelli, da Michelin, entre outras, são feitas em nível global e a Belgo tem que atender a fábricas instaladas em vários países.” (Comunicação verbal)

A empresa complementa ainda que,

“A capacidade competitiva do fio-máquina no mercado interno foi um fator importante no processo de internacionalização da Belgo.” (Comunicação verbal)

De acordo com os estudos de GOULART, ARRUDA & BRASIL (1994), a organização desenvolve uma vantagem competitiva localmente e domina tecnologicamente seu negócio, gerando a capacidade para se internacionalizar. Dentre as organizações que geralmente optam por tal estratégia estariam as do setor siderúrgico. Essa capacidade competitiva possibilita às organizações o crescimento e o alcance de uma boa participação de mercado, atingindo patamares internacionais em relação à qualidade de seus produtos.

Na teoria, não há nada sobre o esgotamento das oportunidades de atuação no mercado interno, como origem da busca por estratégias de internacionalização.

H2 - A estratégia de internacionalização mais utilizada pelas empresas do setor siderúrgico com atuação nacional é a aquisição.

A elaboração da presente hipótese foi baseada nas características particulares observadas no setor siderúrgico. Pode-se afirmar que a mesma foi confirmada. De acordo com o levantamento documental realizado, pôde-se perceber que, no período inicial de inserção no mercado externo, as organizações siderúrgicas estudadas utilizaram as exportações como estratégia de internacionalização. Ao longo do tempo, a experiência adquirida em termos de atuação internacional, a

consolidação do Mercosul e as próprias características singulares do setor siderúrgico fizeram com que as mesmas adotassem as aquisições (investimentos diretos) como a estratégia de internacionalização mais adequada.

Pode-se afirmar que, de exportadoras de excedentes, beneficiadas pelas políticas de promoção de exportações do governo nas décadas de 70 e 80, as organizações, nos anos 90, passaram a encarar o mercado externo como algo lucrativo e a incluir o desenvolvimento dessa atividade em suas estratégias. Observa-se a existência de uma visão de longo prazo e a diversificação das estratégias de internacionalização.

De acordo com o gerente da Gerdau, a estratégia mais utilizada pela empresa é *“...buscar mercados que se assemelham ao mercado brasileiro, para que se possa aplicar o modelo utilizado no Brasil.”*

Já a Belgo-Mineira afirma que a empresa procurou atuar com tipos de aço de alto valor agregado, com poucos fabricantes no mundo, para os quais a qualidade do produto é o principal item. Nas palavras do gerente da empresa

“A Belgo buscou inicialmente multinacionais produtoras de pneus com filiais no Brasil. Desenvolveu o produto e ofereceu à matriz para que ele fosse testado no Brasil. Isto porque os resultados são obtidos mais rapidamente. No Brasil, a filial da multinacional tem condições de apresentar suas avaliações em duas semanas. No exterior, o processo demoraria até quatro meses. Se o produto já foi testado e desenvolvido para a filial brasileira, a informação chega mais rápido à matriz, e isso facilita a venda.” (Comunicação verbal)

Segundo os estudos realizados por BRASIL, GOULART & ARRUDA (1994), a escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada estaria relacionada a questões como o setor de atuação das organizações, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites do mercado no qual as mesmas atuam, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia entre outros.

Considerando-se as estratégias de internacionalização propostas por ARRUDA, GOULART & BRASIL (1996), pode-se afirmar que a Gerdau caracteriza-se como uma organização multidoméstica. A mesma, a partir de sua base doméstica, estabeleceu empresas locais assemelhadas em outros países. A implantação dessas unidades no exterior ocorreu através da aquisição de pequenas unidades existentes, cujo potencial de crescimento mostrava-se promissor e que se apresentavam bem inseridas em seus ambientes cultural e de negócios.

Tal estratégia é consequência da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico e de sua experiência em atuar em várias localidades dentro de seu país de origem.

As estratégias podem ser classificadas de acordo com o nível de investimentos e o grau de controle e risco. A opção da Gerdau foi pelos investimentos internacionais diretos, nos quais se enquadram as aquisições, as novas plantas, as filiais e as divisões internacionais que, apesar de requererem altos níveis de investimentos,

possibilitam à organização um maior grau de controle, apesar de os riscos também serem grandes. Após anos de exportação de produtos siderúrgicos e da aquisição de algumas empresas no Brasil, a aquisição das ações da argentina Acindar pela Belgo, corrobora para confirmação dessa hipótese.

ARRUDA, GOULART & BRASIL (1996), DIAS (1991), GOULART & CARVALHO (1991) e LOUREIRO & SANTOS (1991) compartilham uma visão evolutiva no processo de internacionalização das organizações. Para tais autores, o maior envolvimento internacional pressupõe um comprometimento contínuo com o exterior, obedecendo a um padrão que iria de uma empresa não exportadora, para exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, *marketing* e assistência pós-venda no exterior e, por fim, implantação de subsidiária de produção fora do país de origem. No entanto, nem a Gerdau nem a Belgo-Mineira seguiram tal padrão. As empresas começaram com a exportação de seus produtos e depois partiram diretamente para as aquisições.

Nos anos 90, pôde-se observar uma ampliação no número de organizações que intensificaram sua internacionalização, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa no mercado externo. Tanto para a Belgo, quanto para a Gerdau, anteriormente, a internacionalização e a exportação eram praticamente sinônimas. Atualmente, para ambas, internacionalizar implica também importar e investir no exterior. Tal fato contribuiu para alterar o posicionamento dessas empresas em relação aos negócios internacionais e para a oferta de produtos com maior valor agregado, sobretudo para a Belgo.

H3 - A busca pelo mercado externo, através das estratégias de internacionalização, visa alcançar vantagens competitivas sustentáveis por parte das empresas siderúrgicas.

Os determinantes da vantagem competitiva propostos por PORTER (1989) no Modelo Diamante foram utilizados para testar a presente hipótese, que foi elaborada a partir do referencial teórico. Pode-se dizer que a mesma foi negada, já que enquanto alguns elementos do Modelo Diamante foram considerados importantes pelas empresas, para alcançar vantagens competitivas sustentáveis, outros não foram levados em consideração.

Ao indagar o grupo Gerdau sobre a influência dos elementos que compõem o Modelo Diamante⁴⁶ para a conquista de vantagem competitiva, as respostas dadas pelo gerente da empresa se resumiram a diretos *sim* ou *não*, sem maiores detalhes. O único item considerado relevante pelo grupo foram as condições de fatores, ou seja, a existência, na empresa, de recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura, além de uma base científica, técnica e de mercado sólida, necessários para competir.

Os demais itens, como as condições de demanda, que pressupõe a existência, no Brasil, de um mercado consumidor interno exigente, a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas, que diz respeito ao contexto nacional sob o qual a organização foi criada, organizada e dirigida e a existência de concorrentes fortes

⁴⁶ Vale lembrar que os elementos do Modelo Diamante, conforme descritos no referencial teórico, são: as condições de fatores, as condições de demanda, os setores industriais correlatos e de apoio, a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas.

atuando no mesmo setor que a empresa foram considerados irrelevantes. Para a empresa, as ações do governo na elaboração de políticas de incentivo, no estabelecimento de barreiras protecionistas, entre outros, também não trouxeram nenhum impacto sobre o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

No entanto, em relação à Gerdau, um dos elementos do Modelo, ou seja, a existência, no Brasil, de setores industriais correlatos e de apoio e de fornecedores internacionalmente competitivos, merece destaque. Apesar de a empresa ter considerado este ponto como irrelevante na conquista de vantagem competitiva, vale ressaltar a importância do fornecimento de energia elétrica para as *mini-mills* da empresa, bem como o sistema de coleta de sucata utilizado pela mesma.

Em relação à energia elétrica, o esgotamento do sistema de geração de energia nacional trouxe impactos muito significativos para a empresa. O processo tecnológico caracterizado pelas *mini-mills*, necessariamente depende da energia elétrica para o seu funcionamento. Tanto a produção atual, quanto a futura ficam prejudicadas, caso a Gerdau não encontre alternativas viáveis para o seu abastecimento.

Mesmo os investimentos e as expansões futuras da empresa ficam comprometidos, na medida em que a mesma permanece dependente do sistema elétrico nacional para produção de bens. Inegavelmente, essa situação põe em risco a aquisição de vantagens competitivas. Tal fato pode, inclusive, reorientar as estratégias da empresa, na medida em que ela passa a produzir menos no Brasil e direciona o

atendimento do mercado internacional (via exportação), para outras companhias do grupo.

Por outro lado, o sistema de coleta de sucata apresenta características importantes para a empresa. A pesquisa realizada com os donos de ferro-velho permitiu compreender que a Gerdau centraliza sua compra em alguns poucos representantes, que atuam como intermediários entre os pequenos recolhedores de sucata e a empresa. Recolhido o material, a empresa busca a sucata com estes intermediários e a leva até o seu depósito, nos respectivos estados onde a mesma atua. Lá, a Gerdau beneficia e distribui o material para as usinas mais próximas. Praticamente a empresa utiliza este sistema em vários estados do país, disponibilizando um sistema de logística e distribuição bastante eficiente.

Como foi dito anteriormente, estes dois pontos são relevantes para o alcance de vantagens competitivas por parte da Gerdau.

Por outro lado, a Belgo, ao considerar a relevância dos determinantes do Modelo Diamante para o fio-máquina, afirma que as condições de fatores, ou seja, a existência de recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura, além de uma base científica, técnica e de mercado sólida, necessários para competir são muito importantes para a empresa. Nas palavras do gerente trata-se de um,

“Ponto de forte influência, a Belgo tem na competência um diferencial. Na área metalúrgica, isso inclui recursos

*humanos e equipamentos. A empresa conta ainda com uma bem montada estrutura de logística para distribuição do fio-máquina especial.*⁴⁷ (Comunicação verbal)

Como foi comentado anteriormente, toda a tecnologia do fio-máquina foi desenvolvida na usina de João Monlevade⁴⁸, o que pressupõe pessoas e equipamentos bastante qualificados. Vale destacar que a Belgo irá transferir essa tecnologia para a Aceralia⁴⁹. De acordo com o gerente da empresa, essa transferência faz parte do plano da Arbed de elevar sua participação no mercado mundial de fio-máquina de 13 para 18%, nos próximos quatro anos. Ele complementa que as características técnicas do produto (espessura de 0,15 a 0,3 milímetros), transformam o mercado desse tipo de aço em um negócio disputado por poucos grupos. Nas palavras do gerente,

“...o acordo firmado entre a Aceralia e a Belgo é uma resposta à forte concentração do mercado consumidor. Hoje, os cinco maiores fabricantes de pneus são responsáveis por mais de 65% da produção mundial. A Arbed contará com usinas situadas em dois continentes aptas a produzir no mesmo padrão tecnológico.” (Comunicação verbal)

⁴⁷ A Belgo conta com uma rede capaz de atender em *just-in-time* seus 26 clientes sediados nos EUA, Canadá, França, Bélgica, Itália, Turquia, Japão e China, além do Brasil. A empresa recebeu, em 2001, o prêmio Vincent Gaeremynch, do grupo Bekaert, como o melhor fornecedor mundial de produtos utilizados pelo grupo. A conquista desse prêmio veio consolidar a mudança de visão da Belgo, que optou pela produção de aços de maior valor agregado.

⁴⁸ A usina de João Monlevade é a maior e única do grupo Arbed especializada na produção de *steel cord*.

⁴⁹ A Aceralia é a controlada espanhola do grupo Arbed, que juntamente com a Usinor forma a maior siderúrgica do mundo, a NewCo.

Em relação às condições de demanda, ou seja, a existência de um mercado consumidor interno exigente, a empresa considera esse ponto bastante influente. Nas palavras do gerente “...a existência de filiais das multinacionais no Brasil levou a empresa a atuar focada na qualidade. O nível de exigência dessas empresas é o mesmo em todo o mundo.” Daí sua relevância para a aquisição de vantagem competitiva.

Já a existência, no Brasil, de setores industriais correlatos e de apoio e de fornecedores internacionalmente competitivos, a empresa considera irrelevante. No entanto, mais uma vez fica difícil não associar tais elementos ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Um bom relacionamento com as mineradoras fornecedoras de matéria-prima para a empresa é fundamental. Além disso, a qualidade e a pontualidade na entrega de outros insumos, como por exemplo o carvão, influem diretamente no processo produtivo e na qualidade do produto final da empresa.

Em relação ao contexto nacional sob o qual a organização foi criada, organizada e dirigida e a existência de concorrentes fortes atuando no mesmo setor que a empresa, a Belgo acredita que tal ponto não teve influência. Nas palavras da empresa, “...no caso do fio-máquina para steel cord não existem concorrentes no Brasil para esse tipo de produto. Os maiores concorrentes da empresa são companhias siderúrgicas do Japão.”

As ações do governo na elaboração de políticas de incentivo, no estabelecimento de barreiras protecionistas, entre outros, “...*não teve qualquer influência no desenvolvimento desse mercado*”, de acordo com a companhia.

Por fim, segundo as respostas apresentadas pela Gerdau, pode-se afirmar que os determinantes da vantagem competitiva propostos por PORTER (1989), no Modelo Diamante, não se aplicam a produtos mais simples, como os vergalhões, ou seja, produtos considerados como *commodities*. Possivelmente seguir as especificações da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT -, seria o suficiente para garantir a qualidade do produto, sendo o seu diferencial baseado apenas no preço. Mesmo para produtos que apresentam maior valor agregado, como o caso do fio-máquina, a Belgo identificou apenas dois dos determinantes do Modelo como significativos para o alcance de vantagens competitivas.

Pode-se afirmar que a Gerdau vem buscando agregar valor no seu relacionamento com o mercado, através da distribuição de seus produtos via Comercial Gerdau e da venda dos vergalhões já cortados, dobrados e montados, de acordo com a necessidade dos clientes. A Belgo, apesar de também oferecer corte e dobra na venda de seus produtos, vem procurando agregar valor ao seu negócio através de pesquisa e desenvolvimento.

Vale destacar ainda que, em relação à transferência de tecnologia da Belgo para a Aceralia, BARTLETT & GHOSHAL (1992) destacam a importância da inovação e do aprendizado como fontes de vantagem competitiva, o que se daria não somente

no desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas na capacidade de difundi-la em todo mundo, tanto dentro quanto fora das operações de uma organização.

H4 - O fato de estar vinculada a um grupo siderúrgico com ação global confere maior flexibilidade e poder à companhia siderúrgica com atuação no Brasil.

A quarta hipótese buscava compreender se o fato de a empresa estar vinculada ao capital nacional (ou estrangeiro) influenciava não só as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa, mas se tal ponto conferia à mesma maior flexibilidade em termos de opção estratégica (venda ou aquisição de empresas, fusões, entrada em outros setores, entre outros). A hipótese foi confirmada.

A resposta da Gerdau foi bastante objetiva. Em relação à influência do capital internacional sobre a estratégia de internacionalização, a empresa afirmou que há influência, “...pois, vinculada ao capital internacional, a empresa diversifica seus riscos.”

Enquanto na Gerdau a estratégia de internacionalização se deu do Brasil para fora, na Belgo, a estratégia de internacionalização se deu de fora, da controladora Arbed, para o Brasil e para a América do Sul.

Na Belgo, diferentemente da Gerdau, a participação do capital estrangeiro esteve presente na história da empresa desde a sua formação e constituiu uma característica importante para o processo de expansão do grupo.

Para a Belgo, que já constitui um braço da internacionalização do grupo Arbed,

“...até o momento, esse vínculo não teve grande influência no processo de internacionalização da empresa. No futuro, pode vir a ter. Isso porque, como já foi noticiado no início do ano, os grupos Arbed (Luxemburgo), Usinor (França) e a Aceralia (Espanha), anunciaram que deram início a um processo de fusão de suas atividades para a criação de um novo grupo siderúrgico, que terá capacidade para a produção de 46 milhões de toneladas anuais de aço.”
(Comunicação verbal)

O gerente ainda complementou que,

“...essa nova empresa, que deverá ganhar forma a partir de outubro desse ano, foi denominada provisoriamente de NewCo. A Arbed tem a Belgo no Brasil que, por definição do controlador, é o seu braço de atuação na América do Sul. A Usinor tem a Acesita que produz aços especiais e atua em outra faixa de mercado e produtos. A criação da NewCo pode gerar novas diretrizes para atuação internacional da Belgo.” (Comunicação verbal)

Ainda, segundo a empresa,

“...as grandes decisões, como a venda dos ativos do setor de mineração - Samarco e Samitri, são tomadas em comum acordo com o sócio controlador. Tal processo é considerado normal entre acionistas e administradores.” (Comunicação verbal)

Em termos de dispersão geográfica, a Belgo controla siderúrgicas principalmente no Brasil e mais recentemente na Argentina, o que reforça a estratégia da empresa de atuar, especialmente, no Cone Sul. Já a Gerdau foi mais ousada ao adquirir empresas no Canadá e nos EUA. A associação da Belgo Bekaert Arames S.A. com a chilena Inchalam, no setor específico de cabos de aço, permitiu uma dispersão maior das atividades da empresa pelo continente americano.

A compra das ações da Acindar pela Belgo representou um processo novo, sobretudo por tratar-se da internacionalização de uma controlada do grupo Arbed na América do Sul. Ao que tudo indica, trata-se apenas do início do processo de crescimento da empresa, com o aval da controladora Arbed, cujos interesses apontam expansões tanto no Brasil, quanto no Cone Sul.

Como já citado anteriormente, dentre as empresas siderúrgicas brasileiras, especialmente do setor de aços longos, o grupo Gerdau é o mais internacionalizado. Atualmente, a empresa opera usinas siderúrgicas e unidades de transformação no Uruguai, Argentina, Chile, Canadá e EUA, além de exportar para todos os continentes. Sua trajetória de internacionalização se deu do Brasil para os demais países. Ao longo desse processo, a empresa não contou com o suporte nem com o estabelecimento de parcerias com outras organizações. Assim como a Belgo, a Gerdau traçou uma rota de crescimento internacional focada no continente americano. Além disso, uma outra característica importante da estratégia de internacionalização do grupo é o fato de algumas companhias terem sido compradas por outra subsidiária internacional e não pela matriz brasileira.

A atuação da Gerdau nos mercados doméstico e internacional é consideravelmente diferente. O grupo aproveitou as privatizações para o crescimento no mercado interno, não participando de nenhuma privatização em outros países. A capacidade instalada de laminação do grupo no exterior excede a de aço bruto.

Para a Gerdau, as potencialidades dos países do Cone Sul, associadas à demanda de mais de 150 milhões de tpa de produtos siderúrgicos por parte dos países da América do Norte, representariam importantes oportunidades de crescimento para o grupo, o que reforça o seu foco de internacionalização prioritariamente voltado para o continente americano.

Ao longo do seu processo de crescimento, a Belgo-Mineira estabeleceu acordos com a Sidmar (empresa do grupo Arbed) e com a Bekaert, na área de tecnologia, de melhoria de processos e de *benchmarking* em siderurgia e trefilaria, respectivamente.

O surgimento dessas parcerias entre a Belgo, a Sidmar e a Bekaert, enfocando a complementariedade e as competências estratégicas críticas para atuação conjunta nos setores de trefilados e siderurgia, confirma a proposta de THORSTENSEN (et alii, 1994), NAKANO (1994) e CABRAL (1999), que destacam a formação de redes no âmbito das inovações tecnológicas e organizacionais pelas quais vêm passando as organizações.

Para concluir, se por um lado a Belgo possui uma interação com sua controladora e com as demais empresas do grupo em termos de transferência de *know-how*, *benchmarking* e parcerias no estabelecimento de novas empresas, além de ser considerada um braço avançado do grupo na América do Sul, por outro a Gerdau permanece atuando sozinha, não estabelecendo parcerias com outras empresas (nacionais ou estrangeiras) para manter sua posição nos mercados nacional e internacional.

Considerando-se as estratégias de globalização de empresas siderúrgicas propostas por LICHTENSTEIN (1996)⁵⁰, *apud* DE PAULA (1998), a especialização assume o enfoque de estratégia de posicionamento no ambiente internacional globalizado e extremamente competitivo. Segundo a tipologia proposta pelo autor, tanto a Gerdau, quanto a Belgo-Mineira apresentam como foco de especialização os mercados locais, ou seja, ambas buscam atender a inúmeros mercados consumidores locais (fragmentados).

A seguir, no quadro 12, será apresentada uma comparação entre a Gerdau e a Belgo-Mineira.

⁵⁰ LICHTENSTEIN, J. E. Globalization of the steel industry: progress and prospects. In: *A siderurgia do amanhã*. Brasília: Instituto Brasileiro de Siderurgia, agosto, 1996.

QUADRO 12

Quadro comparativo Gerdau X Belgo-Mineira

ASPECTO CONSIDERADO	GERDAU	BELGO-MINEIRA
PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL	nacional	internacional
PARTICIPAÇÃO NA PRIVATIZAÇÃO NACIONAL	participou	não participou
FORMAÇÃO DE REDES	não	sim
INVESTIMENTO MÉDIO REALIZADO	baixo	baixo
CONTROLE	alto	alto
POSICIONAMENTO	agressivo	moderado

FONTE: Elaborado pela autora da dissertação.

A seguir, no capítulo 11, serão apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para elaboração de futuras pesquisas.

11 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente trabalho, que se caracteriza como uma pesquisa exploratória, buscou identificar e descrever o processo de internacionalização de duas organizações do setor siderúrgico, do ramo de aços longos. A pesquisa seguiu a abordagem qualitativa sendo caracterizada como um estudo comparativo de casos.

A revisão da literatura, que norteou o embasamento teórico deste trabalho, procurou destacar a crescente inserção das empresas nacionais no mercado externo, em especial, as companhias siderúrgicas com atuação nacional, fruto do aprofundamento da concorrência, da globalização e das novas características do setor siderúrgico mundial.

A partir de todo o levantamento realizado ao longo deste estudo, no presente capítulo, serão apresentadas algumas conclusões e limitações, além de recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

As empresas estudadas, unidades de análise da pesquisa - Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira e o Grupo Gerdau - surgiram no início do século passado. Ambas atuam no mesmo segmento de mercado, ou seja, o setor de aços longos e, portanto, são concorrentes diretas. Apesar disso, a Gerdau caracteriza-se como uma empresa

totalmente nacional, cujo crescimento se deu de dentro do país para fora, ao passo que a Belgo-Mineira, desde o seu surgimento, contou com o aporte de capital estrangeiro e teve seu crescimento de fora, de sua controladora - Arbed - para dentro do país e mais recentemente para o Cone Sul.

De acordo com os dados levantados e com a pesquisa realizada, a primeira hipótese que versa sobre o esgotamento das oportunidades de ampliação de atuação no mercado interno e sua influência na busca por estratégias de internacionalização, foi negada. Para a Gerdau, tais fatores foram considerados relevantes, para a Belgo não.

A segunda hipótese que faz referência a aquisição como a estratégia de internacionalização mais utilizada pelas empresas do setor siderúrgico, foi confirmada pelas duas empresas.

A terceira hipótese que afirma que a busca pelo mercado externo, através das estratégias de internacionalização, visa alcançar vantagens competitivas sustentáveis por parte das empresas siderúrgicas, foi negada.

Em relação aos determinantes da vantagem competitiva propostos por PORTER (1989), no Modelo Diamante, pode-se afirmar que os mesmos não se aplicam a produtos mais simples, como os vergalhões, ou seja, produtos considerados como *commodities*. Em relação aos produtos mais sofisticados, como o fio-máquina, apenas dois aspectos do modelo foram considerados relevantes: as condições de

fatores, ou seja, a existência, na empresa, de recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura, além de uma base científica, técnica e de mercado sólida, necessários para competir e a existência de um mercado consumidor interno exigente. Contudo, valem as observações feitas anteriormente sobre a importância dos fornecedores na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A quarta hipótese, que destaca que o fato de estar vinculada a um grupo siderúrgico com atuação global confere maior flexibilidade e poder à companhia siderúrgica com atuação no Brasil, foi confirmada por ambas as empresas.

Baseado nas informações levantadas ao longo da pesquisa, pode-se afirmar que a internacionalização é um caminho sem volta. Tal característica irreversível pode ser explicada pela busca crescente de escala pelas organizações, pela necessidade de acúmulo de recursos para pesquisa e desenvolvimento, pela tendência de padronização da demanda, entre outros.

As empresas siderúrgicas do setor de aços longos, que atuam no Brasil, vêm buscando se adaptar às novas demandas internacionais através de uma atuação mais efetiva no mercado externo. No entanto, hoje nem a Gerdau nem a Belgo podem ser consideradas como atores de peso no cenário internacional.

Em termos de mercado, apesar de ainda haver espaço para as *commodities*, como é o caso do vergalhões, nos últimos anos pôde ser observada uma busca cada vez maior por

produtos com maior valor agregado, como é o caso do *steel cord*.

Tal fato exigirá das empresas, além da diferenciação de seus produtos, investimentos em pesquisa e desenvolvimento e, provavelmente, incentivará a formação de parcerias e alianças entre empresas. Esse movimento visa o desenvolvimento e a troca de tecnologia e *know-how* e o compartilhamento de competências, para que as organizações se tornem mais competitivas.

Nesse contexto, a Belgo leva vantagem diante da Gerdau, que vem buscando agregar mais valor para seus consumidores (mercado de construção civil), através de estratégias relacionadas ao mercado, ou seja, corte, dobra e montagem dos vergalhões. Essa inovação reduz a perda decorrente da eliminação das sobras, reduz o tempo e elimina a presença do mestre-de-obras nessa etapa da construção civil. Entretanto, tal estratégia pode ser mais facilmente copiada pela concorrência.

Por outro lado, em relação à formação de redes no âmbito das inovações tecnológicas e organizacionais, a Gerdau não participou da formação de redes. Já a Belgo estabeleceu redes com outras empresas do grupo Arbed.

O posicionamento do grupo Gerdau é mais agressivo do que o da Belgo-Mineira. A empresa caracteriza-se como a mais internacionalizada do setor de aços longos e apresenta uma preferência pelas aquisições e pelos controles acionários. A empresa aparentemente se manteve mais coerente com o seu *core business*, ou seja, a siderurgia não possuindo negócios em outras áreas. Entretanto, ao longo do seu

processo de internacionalização, a empresa realizou investimentos relativamente baixos, com exceção da aquisição da AmeriSteel, em 1999.

Uma outra característica importante da estratégia de internacionalização do grupo é o fato de algumas companhias terem sido compradas por outra subsidiária internacional e não pela matriz brasileira. Em termos de dispersão geográfica, a Gerdau é mais ousada e atua no Uruguai, Chile, Argentina, Canadá e EUA, além do Brasil.

No entanto, a Gerdau apesar de todas as conquistas já alcançadas, encontra-se em uma situação bastante particular. Dada toda a tendência do setor siderúrgico de concentração e de especialização, além do estabelecimento de acordos de cooperação tecnológica, fusões e aquisições no setor, o que vem mudando a configuração do mercado mundial de aço, resta saber até quando a empresa conseguirá atuar como ator isolado no cenário internacional. Além disso, as limitação de capital da empresa e de desenvolvimento tecnológico face aos demais atores são pontos importantes a serem questionados.

A Belgo-Mineira, que anteriormente contava com empresas nos setores de mineração e fixadores para a indústria automobilística, atualmente apresenta-se mais focada no seu *core business*, ou seja, siderurgia e trefilaria. A companhia continuará cumprindo a sua missão de ser um braço avançado da Arbed no Cone Sul, para produção de aços longos. O fato de estar inserida em uma organização de alcance mundial dá à Belgo algumas garantias e respaldo para continuar a crescer nos mercados nacional e latino-americano.

Em termos de dispersão geográfica, a Belgo controla siderúrgicas principalmente no Brasil e mais recentemente na Argentina, o que reforça a estratégia da empresa de atuar, especialmente, no Cone Sul. A associação da Belgo Bekaert Arames S.A. com a chilena Inchalam, no setor específico de cabos de aço, permitiu uma dispersão maior das atividades da empresa pelo continente americano.

Uma questão importante em relação às aquisições da Belgo é o fato da empresa ter comprado a Usina de Piracicaba e a Cofavi em duas fases, sem contar o arrendamento da Mendes Júnior. Essas aquisições podem significar uma postura mais conservadora e mais cautelosa da companhia na compra de novas empresas.

A compra das ações da Acindar pela Belgo representou um processo novo, sobretudo por tratar-se da internacionalização de uma controlada do grupo Arbed na América do Sul. Ao que tudo indica, trata-se apenas do início do processo de crescimento da empresa, com o aval da controladora Arbed, cujos interesses apontam expansões tanto no Brasil, quanto no Cone Sul.

Para finalizar, torna-se fundamental destacar que os impactos dos problemas de racionamento de energia elétrica sobre as empresas do setor siderúrgico serão enormes. É provável que alguns investimentos previstos não só para o ano de 2001, mas para os próximos anos, sejam adiados até que se tenha uma noção mais precisa da dimensão da crise energética. Além disso, em 2001, provavelmente as empresas reduzirão a produção de bens não só para o mercado interno, mas

também para o internacional, deslocando para as empresas controladas a função de cobrir as exportações que forem reduzidas pelas unidades brasileiras dos grupos.

Limitações

Dentre as limitações apresentadas pelo trabalho destaca-se a pequena capacidade de generalização decorrente do próprio método de pesquisa adotado, ou seja, estudo de caso e as peculiaridades do ramo industrial estudado.

Sugestões e recomendações para futuras pesquisas

Como sugestão para o desenvolvimento de novas pesquisas acadêmicas, propõe-se um estudo que verifique até que ponto a escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada está relacionada:

- * à cultura e aos princípios que norteiam a organização
- * ao perfil de liderança de seus dirigentes
- * à trajetória da empresa

Visto que tais aspectos não constituíram o foco do presente trabalho. Além disso, os próximos estudos poderão contemplar um número maior de organizações, além de empresas representantes dos setores de aços planos e aços especiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Lúcia Amarante de et al. *Siderurgia no mundo*. BNDES Setorial no. 5 (mar/97). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/setor2.htm>> Acesso em: 15 jan. 2001.

_____. *Setores mineiro-metalúrgico e siderúrgico*. BNDES Setorial, edição especial (nov/97). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/setor2.htm>> Acesso em: 15 jan. 2001.

ANDRADE, M. L. A., CUNHA, L. M. S., GANDRA, G. T. *Reestruturação na siderurgia brasileira*. BNDES Setorial no. 9 (mar/99). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/setor2.htm>> Acesso em: 15 jan. 2001.

_____. *A ascensão das mini-mills no cenário siderúrgico mundial*. BNDES Setorial no. 12 (set/2000). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/setor2.htm>> Acesso em: 15 jan. 2001

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO Jr., J. T., HAGUENAUER, L., MACHADO, J. B. M. Proteção, competitividade e desempenho exportador da economia brasileira nos anos 80. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 26, p. 13-25, nov./dez. 1989.

ARRUDA, M. C. C., ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 28-37, out./dez. 1997.

ARRUDA, C. A., GOULART, L., BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, cap. 3, p. 37-55.

BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, cap. 2, p. 181-196.

BATISTA Jr., P. N. Mitos da globalização. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 12, n. 32, p. 125-186, jan./abr. 1998.

BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996, cap. 3, p. 33-51.

BELGO-MINEIRA. *Relatório anual*. Belo Horizonte, 1985-2000.

BOHOMOLETZ, M. L. *Breve histórico da indústria brasileira de aço*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. (Tese de Pós-graduação).

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. *Contemporary marketing wired*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

BRASIL, H. V., GOULART, L., ARRUDA, C. A. *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 18, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 1994, p. 297-311.

BROWN, S. F. Steel technology is red hot. *Fortune*, p. 71-74, May 13, 1996.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUCKLEY, P. O futuro da empresa multinacional. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, cap. 10, p. 171-182.

BUCKLEY, P. J., CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. v. 29, n. 1, pp. 21-44, First Quarter, 1998.

CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 6, p. 123-149.

CASTRO, G., LA ROTTA, A., MANAUT, S. Um bom momento para aquisições: empresas latino-americanas figuram entre os potenciais interessados na compra de companhias nos EUA. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 jan./4 fev. 2001. Caderno Gazeta Mercantil Latino-Americana, p. 3.

CASTRO, G. No Brasil, consumo de aço é pequeno: espaço interno para crescimento é grande. Internacionalização é estratégia individual das empresas. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 jan./4 fev. 2001. Caderno Gazeta Mercantil Latino-Americana, p. 4.

CATEORA, P. R. *International marketing*. Burr Ridge: Irwin, 1993.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COUTINHO, L. G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus: 1996, cap. 11, p. 219-237.

DAHAB, S. S., GUIMARÃES, F., DANTAS, J. R. Transferência tecnológica e joint-venture no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 55-65, jul./set. 1994.

DE PAULA, G. M. *Privatização e estrutura de mercado na indústria siderúrgica mundial*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 1998. (Tese, Doutorado em economia).

_____. *Dimensões da estratégia de internacionalização: o caso de quatro grupos siderúrgicos (mini-mills)*. Centre for Brazilian Studies, University of Oxford, novembro, 1999.

_____. Consolidação da siderurgia mundial. *Metalurgia & Materiais*, São Paulo, v. 56, n. 498, p. 260-264, maio, 2000.

DRACHE, D. Globalização: o grande medo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 9-28, jan./mar. 1999.

DROUVOT, H. Indústrias globais e políticas de desenvolvimento tecnológico. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 12-21, jan./mar. 1992.

DRUMMOND Jr., A. *Joint - Ventures internacionais no Brasil: um arranjo organizacional para obtenção de tecnologias gerenciais e de produção*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1992. (Dissertação, Mestrado em Administração).

DUTRA, E. E. J. *Joint - Ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).

FLEURY, A. *Gerenciamento do desenvolvimento de produtos na economia globalizada*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 1, 1999, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Departamento de Engenharia de Produção - NTQI, 1999, p. 1-10.

GERDAU. *Relatório anual*. Porto Alegre, 1999-2000.

GERTZ, D. L., BAPTISTA, J. P. A. *Crescer para lucrar sempre*. São Paulo: Publifolha, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOULART, L., ARRUDA, C. A., BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, out./nov./dez. 1994.

GOULART, L. Internacionalização de empresas. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 45, p. 27-38, out./dez. 1995.

HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996, cap. 10, p. 195-217.

JAIN, S. C. *International marketing management*. Boston: PWS-KENT, 1990.

JORGE, D. Siderúrgicas unem-se para produzir coque: Belgo-Mineira, Acesita, Usiminas e CST estudam construção de uma coqueria com capacidade de 1,5 milhão de toneladas por ano. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 7 de maio, 2001, p. C-6.

JORGE, D., LOBATO, P. Belgo-Mineira cria companhia de cabos de aço: com o nome provisório de Arco, nova coligada será uma das maiores do mundo no setor e terá fábricas no Brasil, Canadá, Chile e Peru. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 3 de maio, 2001, p. C-3.

JORGE, D., MAGNAVITA, M., AZEVEDO, S. Usinor, Arbed e Aceralia criam gigante do aço: valor da operação entre os três grupos europeus, que controlam no Brasil a Acesita, Belgo-Mineira e CST, pode chegar a US\$ 5 bilhões. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 19 de fevereiro, 2001, p. A-9.

KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M., HELSEN, C. *Global marketing management*. New York: John Wiley, 1998.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LA ROTTA, A. Indústria dos EUA espera maior apoio: produtores de aço estão otimistas como novo governo e aguardam medidas protecionistas contra importação. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 jan./4 fev. 2001. Caderno Gazeta Mercantil Latino-Americana, p. 5.

LEVITT, T. A globalização dos mercados. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, cap.3, p. 197-216.

LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOBATO, P. Belgo vai reduzir a produção e as vendas externas: uma parte dos compromissos de exportação será transferida para a Acindar, empresa controlada pelo grupo na Argentina. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 24 de maio, 2001, p. A-7.

LORANGE, P., ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LOUREIRO, F. A., SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 23-34, jan./mar. 1991.

LYNCH, R. P. *Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANAUT, S. Na Argentina, setor mostra recuperação: depois de dois anos de crise, aumento da demanda interna e fatores externos abrem panorama alentador. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 jan./4 fev. 2001. Caderno *Gazeta Mercantil Latino-Americana*, p. 6.

MARCOVITCH, J. Tecnologia e competitividade. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 12-21, abr./jun. 1991.

MARQUES, J. V. *Padronização de procedimentos de franquia versus segmentação de mercado: estudo comparativo entre duas grandes redes do setor de perfumaria e cosméticos no que se refere à atuação em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1995. (Dissertação, Mestrado em Administração).

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.

MORAIS, R. M. *A estratégia do setor de laminados planos não revestidos no período de 1978-1997*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1989. (Dissertação, Mestrado em Administração).

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 14, n. 4 (56), p. 7-30, out./dez. 1994.

OHMAE, K. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, cap. 4, p. 217-233.

OMAN, C. O desafio para os países em desenvolvimento. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 39, p. 6-15, abr./maio/jun. 1994.

PAN, Y., LI, S., TSE, D. K. The impact of order and mode of market entry on profitability and market share. *Journal of International Business Studies*. v. 30, n. 1, p. 81-103, First Quarter, 1999.

PANORAMA SETORIAL SIDERURGIA. Rio de Janeiro: Gazeta Mercantil, Vol. II, julho, 1998.

PINHO, M. *Grupo Gerdau*. Grupos econômicos industriais no Brasil e a política econômica: estrutura, estratégia e desafios. Campinas, Instituto de Economia/UNICAMP, 1995

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, S. O aço em busca da internacionalização. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 13 de agosto, 2001, p. A-10.

REICH, R. B. Who is us? *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 1, p. 53-64, Jan./Feb. 1990.

RODRIGUES, C. B. *Internacionalização de empresas mineiras através de consórcios de exportação*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999. (Dissertação, Mestrado em Administração).

RODRIGUES, S. B. A formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999, cap.8, p. 183-205.

SILBER, S. D. Relações econômicas internacionais. In: MARCOVICH, J. (Org.). *Cooperação internacional: estratégia e gestão*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994, p. 85-115.

SUAREZ, M. A. A questão da *joint-venture*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 25, n. 2, p. 54-60, abr./jun. 1990.

TAVARES, M. C. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Editora Polis, 1987.

THORSTENSEN, V. et al. *O Brasil frente a um mundo dividido em blocos*. São Paulo: Nobel, 1994.

TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.

VALLADARES, J. E. *Política tributária e globalização: o impacto sobre a capacidade extrativa e sobre a estrutura tributária de estados nacionais democráticos*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, 2000. (Dissertação, Mestrado em Ciência Política).

VEIGA, P. M. Mudanças domésticas e a estratégia de negociações comerciais no final do século. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Rio de Janeiro, n. 55, p. 30-40, abr./jun. 1998.

VELLOSO, J. P. R. Competitividade internacional e criação de um ambiente propício à capacitação. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Rio de Janeiro, no. 29, p. 23-29, out./nov./dez. 1991.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*, São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: SAGE Publications, 1994.

ANEXO I

Questionário

Estratégias de Internacionalização de Empresas Siderúrgicas

1. Nome da empresa
2. Nome do entrevistado
3. Data da entrevista
4. Qual a função do entrevistado (gerência/diretoria)
5. Há quanto tempo trabalha na instituição?

Caracterização da empresa

1. Número de plantas que constituem a empresa (no Brasil e no exterior)
2. Número de funcionários
3. Países nos quais a empresa atua
4. Linhas de produtos produzidos pela empresa
5. A participação (percentual) dessas linhas no mercado brasileiro
6. Estratégia de atuação da empresa

Processo de internacionalização

1. Pode-se considerar que foi o esgotamento das oportunidades de ampliação de atuação no mercado interno (esgotamento do mercado consumidor, restrição governamental à aquisição de novas empresas, limitações para implantação de novas plantas) que incentivou a busca por estratégias de internacionalização?
2. Qual a estratégia de internacionalização utilizada pela empresa? Por quê?

3. Para alcançar o mercado externo como os componentes abaixo influenciaram (foram relevantes) para a estratégia escolhida?
 - a) A existência, na empresa, de recursos humanos qualificados, recursos físicos e infra-estrutura, além de uma base científica, técnica e de mercado sólida necessários para competir.
 - b) A existência de uma mercado consumidor interno exigente.
 - c) A existência, no Brasil, de setores industriais correlatos de apoio e de fornecedores internacionalmente competitivos.
 - d) O contexto nacional sob o qual a organização foi criada, organizada e dirigida e a existência de concorrentes fortes atuando no mesmo setor que a empresa.
 - e) As ações do governo na elaboração de políticas de incentivo, no estabelecimento de barreiras protecionistas, entre outros.
4. O fato de estar vinculada ao capital internacional/nacional, influencia a estratégia de internacionalização que a empresa utiliza? Como?
5. O fato de estar vinculada ao capital internacional/nacional confere à empresa maior flexibilidade em termos de opção estratégica (venda ou aquisição de empresas, fusão, entrada em novos setores)? Como?

ANEXO II**Roteiro de Entrevista**

1. Você vende sucata para a Gerdau/Belgo-Mineira?
2. Como é o seu recolhimento de sucata?
3. A empresa (Gerdau/Belgo) recolhe a sucata no seu depósito ou você entrega até a empresa?
4. A Gerdau/Belgo compra sucata de muita gente?
5. Quais os demais ferro-velhos que trabalham com a Gerdau/Belgo?
6. As empresas compram de qualquer ferro-velho ou apenas de recolhedores de sucata selecionados?
7. Depois que a empresa recolhe a sucata, esta vai direto para o seu depósito ou existem mais intermediários?
8. Na sua opinião, vender para Belgo/Gerdau é bom ou ruim? Por quê?