



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

**ANÁLISE EMPÍRICA DOS FATORES DETERMINANTES  
E DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DA SIDERURGIA BRASILEIRA**

**RINALDO MACHADO DE ALMEIDA**

BELO HORIZONTE - MG  
2004

**Rinaldo Machado de Almeida**

**Matrícula: 2002200186**

**ANÁLISE EMPÍRICA DOS FATORES DETERMINANTES  
E DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DA SIDERURGIA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) 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 Estratégia

Orientador: Dr. José Edson Lara

Universidade Federal de Minas Gerais

**Belo Horizonte - MG**

**Julho de 2004**

“ Sem aprendizado, a vida é apenas uma imagem da morte.”

Catão

## AGRADECIMENTOS

Compreender o processo e as estratégias de internacionalização adotadas por uma indústria é um desafio que me cativou desde as primeiras reflexões e discussões profissionais sobre o tema, com um grupo de analistas e executivos da Usiminas e, posteriormente, da Cosipa. Para vencer este desafio, busquei na academia o conhecimento necessário ao entendimento deste complexo estudo do envolvimento das empresas com o mercado internacional.

Ao final de uma longa jornada de trabalho, pude compreender a assertiva de Durkein, de que “a ciência é uma construção humana e, portanto, requer a compreensão ou entendimento humano da ação dos homens para poder existir”. Assim, não serei presunçoso para julgar-me na posse de seu verdadeiro entendimento, mas buscar aproximar-se dessa imagem é uma tarefa positivamente fascinante, que em si mesma comporta a sua recompensa. Esta busca constituiu uma importante etapa de amadurecimento profissional, permeada de árduo e gratificante esforço, a qual seria, no entanto, inútil ou, talvez, inconsistente sem o apoio de algumas instituições e diversas pessoas, que merecem meus sinceros agradecimentos.

Entre as instituições, devo começar pela Usiminas, principal responsável por viabilizar este estudo, seja pelo aporte de recursos para o desenvolvimento das pesquisas em campo, contribuição imprescindível para compensar as restrições orçamentárias de um mestrando brasileiro, mas especialmente pela completa e irrestrita disponibilização do seu valioso capital humano para o suporte na construção do plano de idéias que neste estudo se discute. É realmente prazeroso constatar que uma parceria entre a iniciativa privada e a pública, exemplo tão importante para o desenvolvimento da competitividade das instituições que formam o Brasil, tenha se materializado neste projeto, tornando-se real parcela do sonho de se construir uma nação mais preparada para enfrentar os desafios trazidos pelos novos tempos.

Na Usiminas, manifesto meu agradecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me apoiaram. Seria muito difícil citar todos, contudo seria injusto deixar de consignar meus agradecimentos especiais a alguns amigos: em primeiro lugar, a Sergio Leite de Andrade, que apoiou minhas iniciativas e não poupou esforços para mobilizar os recursos necessários ao desenvolvimento deste estudo; a Idalino Coelho Ferreira, que, pela visão empresarial, endossou a constituição desta parceria entre a Usiminas e a UFMG, tornando-a viável; a Rodrigo de César Freitas que, com sua larga experiência e senso crítico, trilhou meu caminho

e abriu portas para que esta pesquisa chegasse a um bom termo; e, finalmente, a Alexandre Arthur da Fonseca Matos, primeiro a me apoiar e fazer acreditar que seria possível transformar o sonho de vencer este desafio em realidade.

As contribuições das demais empresas e instituições que participaram direta ou indiretamente deste estudo foram também fundamentais para sua realização, sobretudo as da Cosipa. Devo meus sinceros agradecimentos a todos os seus profissionais que me receberam e ajudaram, tanto por acreditarem na importância do mesmo, quanto por apoiá-lo, prestando o mesmo tipo de contribuição da Usiminas para o desenvolvimento da siderurgia brasileira.

Muitas outras pessoas também me ajudaram durante o percurso que culminou nesta dissertação, que deve muito a seu companheirismo e solidariedade, especialmente os colegas da academia e os funcionários e professores do CEPEAD. Sem a pretensão de me eximir das responsabilidades e deficiências apresentadas neste estudo, afirmo que se trata de um trabalho coletivo, pois o suporte destes profissionais, desde as tarefas burocráticas até as orientações acadêmicas, foi verdadeiramente imprescindível à sua consecução.

No CEPEAD, José Edson Lara, o professor e orientador, de quem me tornei admirador, tem prestado relevante contribuição para a construção do conhecimento científico, preparando seus alunos com o exemplo de rigor acadêmico, competência e trabalho árduo. A ele, gostaria de manifestar um especial agradecimento por sua orientação correta e segura.

Especialmente a Denise e a Laura, Renata, Raquel, Sarah, Maria Luiza, Marina, Júlia, Gabriel, Tio Kambão, Vô Mario, Vô Silvia, demais familiares e amigos, que foram obrigados a suportar minhas angústias e conviver com minhas ausências nos últimos dois anos, me desculpo e agradeço o incentivo nos momentos difíceis, a compreensão, a paciência e o amor, deixando um exemplo de luta e perseverança, que sirva para a condução de suas vidas pautada pelo compromisso com o trabalho, com esperança de que o futuro irá nos possibilitar repor de alguma maneira as perdas que tivemos ao longo do caminho.

Agradeço, finalmente, à Karla pelo seu amor e alegria, que me ajudaram a superar o suplício final, e por estar ao meu lado, acreditando que, nesta passagem, vale a pena tentar ser feliz, construir um mundo melhor e sonhar juntos, para tornar nossos sonhos realidade.

## RESUMO

Este trabalho investiga a internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos. Analisando especificamente seus fatores determinantes, as estratégias de inserção internacional adotadas e os resultados obtidos pelas quatro empresas que a constituem, esta pesquisa objetivou caracterizar este processo desde a instalação desta indústria, na década de 40, até o início da primeira década do século XXI. Para atender a este objetivo, foram desenvolvidos quatro estudos de caso, seguindo-se a abordagem qualitativa, tendo em vista ser este o método mais indicado para uma análise profunda e detalhada do processo estudado. A pesquisa valeu-se de dados secundários e primários coletados nos grupos empresariais estudados, por meio de pesquisas bibliográfica e documental, bem como entrevistas não-declaradas e abertas, orientadas por questionários semi-estruturados e realizadas com os principais executivos envolvidos com o comércio internacional. O tratamento foi efetuado por meio da análise das respostas e informações coletadas, seguindo-se uma abordagem comparativa dos casos, para evidenciar semelhanças e diferenças no envolvimento das mesmas com mercados internacionais. Os resultados obtidos revelaram que as empresas seguiram trajetórias diferenciadas em seu processo de internacionalização, ainda que dentro de um mesmo padrão de inserção internacional, tendo em sua perspectiva *inward* a participação definitiva do capital estrangeiro no investimento direto, a formação de *joint-ventures* e o financiamento à sua incorporação, e na perspectiva *outward* uma predominância das exportações como estratégia, ou modo de entrada em mercados internacionais, seguidas, mais recentemente, pelo estabelecimento de alianças estratégicas, *joint-ventures* e investimento direto no exterior. Os principais fatores determinantes de sua internacionalização estiveram estreitamente relacionados à própria estrutura da indústria, aos interesses do Estado e, mais recentemente, do capital privado, à busca de competitividade para operar em vários mercados e a aspectos econômicos e comportamentais amplamente discutidos na literatura. De uma maneira geral, as empresas alcançaram os objetivos a que se propuseram em sua internacionalização, embora algumas iniciativas tenham sido aparentemente malsucedidas, tendo-se encontrado limitações para a avaliação de seus resultados.

## ABSTRACT

This thesis investigates the internationalization process of the Brazilian flat steel industry. By analyzing specifically its determinant or motivating factors, the entry mode strategies adopted and the main results achieved by the four companies which comprises the sector, the research aims to characterize this process, since the installation of the industry, in de 40's, until the first decade of the 21<sup>th</sup> century. In order to reach this goal, the case study method was adopted due to its strengths as a useful technique allowing in-depth examination of the internationalisation process developed in each of the four enterprises analyzed. The research has used primary and secondary data collected in the companies, obtained by means of documents and bibliography research, as well as open and not-declared interviews, oriented by semi-structured questionnaires and performed through with the top executives involved in the internationalization process of each company. The data was treated by analyzing the answers and information collected, through a comparative approach, in order to show the differences and similarities in the involvement of the companies with the international market. The results of the research shows different ways adopted by the enterprises in their internationalization, though they went through a same pattern of insertion, having the decisive contribution of foreign capitals in the form of direct investment, *joint-venture* formation and financing of its establishment, as well as the predominance of exports, strategic alliances, *joint-venture* formation and direct investment in the outward perspective of the process. The mains determinant factors of the involvement with international markets were related to the structure of the industry, the government and private capital interests, the search of competitiveness to serve different markets and also to many economic and comportamental aspects discussed in the literature. In general, the companies reached their goals, although some movements appeared to be failed. The researcher found some limitations to evaluate their results.

Key-words: strategy; internationalization; steel industry; steel.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 TEMÁTICA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 QUESTÕES BÁSICAS DA PESQUISA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 OBJETIVO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.8 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 SUPOSIÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 UNIDADES DE ANÁLISE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 ESCOPO DA PESQUISA E UTILIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.1 DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2 OBTENÇÃO DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.3 OBTENÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 INSERÇÃO DO BRASIL NO COMÉRCIO INTERNACIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 TEORIAS SOBRE A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.1 TEORIA CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 NOVAS TEORIAS SOBRE O COMÉRCIO INTERNACIONAL .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.3 A COMPETITIVIDADE DAS NAÇÕES: UMA NOVA ABORDAGEM .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 PRINCIPAIS MODELOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6.1 MODELOS E TEORIAS DE NATUREZA ECONÔMICA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6.2 MODELOS E TEORIAS DE NATUREZA COMPORTAMENTAL .....</b>	<b>41</b>
<b>3.7 ANÁLISES, CRÍTICAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS E TEORIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8 EVOLUÇÃO DOS MODELOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>50</b>
<b>3.9 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.10 ESTRATÉGIA .....</b>	<b>58</b>
<b>3.11 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>3.11.1 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>3.11.2 MODELO DE LEERSNYDER.....</b>	<b>64</b>
<b>3.11.3 ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>3.11.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>67</b>
<b>3.11.5 JOINT-VENTURES .....</b>	<b>68</b>
<b>3.11.6 INVESTIMENTOS DIRETOS.....</b>	<b>69</b>
<b>3.11.7 MÚLTIPLOS MODOS DE ENTRADA.....</b>	<b>70</b>



<b>4. RESULTADOS: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 A SIDERURGIA BRASILEIRA DE AÇOS PLANOS.....</b>	<b>72</b>
4.1.1 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN).....	72
4.1.2 USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS (USIMINAS) .....	75
4.1.3 COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA (COSIPA).....	78
4.1.4 COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO (CST) .....	79
<b>4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SIDERURGIA BRASILEIRA DE AÇOS PLANOS.....</b>	<b>81</b>
4.2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CSN .....	81
4.2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA USIMINAS .....	112
4.2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA COSIPA .....	145
4.2.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CST .....	168
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>189</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>217</b>
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	219
6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	219
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>221</b>
<b>ANEXO I: GUIA DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>228</b>
<b>ANEXO II - GLOSSÁRIO .....</b>	<b>230</b>

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Exportações da CST .....	195
TABELA 2 - Exportações da USIMINAS .....	195
TABELA 3 - Exportações da COSIPA .....	196
TABELA 4 - Exportações da CSN .....	197

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o final do século XIX, a siderurgia vem se constituindo numa das bases industriais para a evolução das principais nações mundiais. A expansão da produção em massa de uma ampla gama de bens de consumo e capital, bem como a aproximação dos espaços geográficos, pelo desenvolvimento dos meios de transportes, que viria a estimular o crescimento do comércio e a integração dos mercados ao longo do último século, ocorreram a partir da produção em larga escala de um metal que deu forma à sociedade moderna: o aço.

A despeito de sua figuração como símbolo da velha economia em uma época de avanço das empresas de tecnologia nos principais mercados de capitais, a siderurgia é considerada, mesmo na dita era de informação, uma indústria estratégica para os países desenvolvidos, como os EUA, Japão e Alemanha, bem como para as nações em desenvolvimento, como a China, Coréia, Rússia e, especialmente, o Brasil.

Responsáveis pelo segundo superávit de nossa balança comercial, as empresas siderúrgicas brasileiras, notadamente as produtoras de aços planos integradas em seu processo produtivo, de elevada escala operacional, porte empresarial e aporte de capital, encontram-se inseridas em um ambiente caracterizado, do lado da demanda, por limitadas oportunidades de acesso a mercados e, do lado da oferta, por um movimento de concentração setorial mediante processos de fusão e aquisição entre os principais competidores. Elas deverão enfrentar neste século um ambiente mais desafiador do que aquele observado no século passado: o da competição em nível global.

Neste contexto, torna-se imprescindível aprofundar o conhecimento sobre o processo de internacionalização, para que as empresas siderúrgicas brasileiras possam promover seu desenvolvimento, substituindo o conceito de competitividade com base em custos, já consolidado na última década por meio de vultosos investimentos em atualização tecnológica e racionalização da capacidade produtiva, por uma perspectiva mais ampla, de capacidade de formulação e implementação de estratégias que permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

A internacionalização torna-se um objetivo ainda mais desafiador em função do perfil dessa indústria, remanescente de uma cultura estatal que apresentava, dentre inúmeras peculiaridades, o foco voltado para o próprio ambiente doméstico, característica marcante das organizações brasileiras que foi viabilizada no plano das idéias, segundo Goulart *et al.* (1994), pela adesão ao ideário da CEPAL e, no plano prático, pelo tamanho de seu mercado interno e pela sua dimensão continental.

Veiga e Rocha (2001) indicam que, de maneira geral, mesmo as empresas brasileiras mais adiantadas em seu processo de internacionalização encontram-se fortemente distanciadas de suas grandes concorrentes globais. Elas deverão se deparar com maiores dificuldades, não somente para ampliar sua atuação além das fronteiras domésticas, como para competir com poderosas empresas globais em seu próprio território, o que já começou a partir de 1998, no segmento de aços planos, com a instalação da líder siderúrgica mundial no Brasil: a Arcelor.

### **1.1 Relevância e justificativa**

A internacionalização constitui uma dimensão relevante do processo de formulação de estratégias em diversas empresas, que, por sua vez, determina o desenvolvimento e mudanças do escopo de atuação, idéia de negócios e princípios de organização e administração das mesmas. Segundo Melin (1992), a dimensão internacionalização está relacionada a todos estes aspectos da estratégia.

Mintzberg (1987) considera que a formulação de estratégias está relacionada com a mudança de perspectivas e/ou posições. Internacionalização, definida por Welch & Luostarinen (1988) como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais além das fronteiras domésticas, compreende ambos os fatores (Melin, 1992).

No Brasil, embora existam diversas empresas que exportam, algumas com estrutura própria instalada no exterior, observa-se que a internacionalização das mesmas é um processo ainda incipiente, especialmente quando comparado às experiências norte-americanas, européias e japonesas. Em um artigo citado por Rocha *et al.* (2001), a revista inglesa *The Economist* desafiou seus leitores a dizer o nome de uma multinacional brasileira, ponderando que o país se destacava como a oitava economia mundial, com um número considerável de grandes e lucrativas corporações.

Desta assertiva desprende-se a percepção de relevância da análise do processo de internacionalização de empresas para o avanço do estudo de estratégias empresariais no ambiente do marketing internacional. Neste contexto, Lyles (1990) revela, com base em uma pesquisa conduzida por pesquisadores acadêmicos na área de administração estratégica, que o tema internacionalização foi considerado o mais importante a ser estudado na primeira década do século XXI, a despeito da reduzida atenção dispensada ao mesmo por pesquisadores das décadas anteriores, revelando-se uma área de discussão incipiente na literatura.

A literatura oferece várias explicações para o aprofundamento do envolvimento das empresas com os mercados internacionais, bem como discute as diversas estratégias ou modos de inserção em tal processo de internacionalização. Contudo, são escassos os estudos brasileiros nesta área específica do conhecimento, o que sugere que, da mesma forma que as empresas, a própria academia brasileira ainda se encontra em um estágio imaturo de discussão deste tema quando comparada às principais escolas de administração estrangeiras. Desta maneira, esta contribuição para a construção do conhecimento sobre o processo e as estratégias de internacionalização de empresas brasileiras se justifica para a academia, carente de estudos nesta área de conhecimento tão fundamental para o Brasil, que necessita desenvolver seu setor externo de maneira a viabilizar seu crescimento sustentado, bem como para as empresas, que devem formular e implementar estratégias que viabilizem uma posição sustentável no ambiente competitivo global.

Neste contexto, a escolha da siderurgia de aços planos como unidade de análise se justifica pela importância desta indústria para a economia brasileira, especialmente em relação ao setor externo, objeto desta pesquisa. Em 2002, o setor siderúrgico brasileiro gerou R\$ 1,4 bilhão em impostos, empregando, direta e indiretamente, mais de 64 mil trabalhadores, dimensões que destacam sua pujança na economia brasileira e sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade. Por sua vez, a escolha do segmento de aços planos<sup>1</sup> deveu-se basicamente em função da maior facilidade de acesso a dados primários e secundários junto às empresas constituintes das unidades de observação.

---

<sup>1</sup> A siderurgia é uma indústria complexa e bastante diversificada em termos de produtos e, tradicionalmente, é classificada em três grandes segmentos de mercados: o de aços planos, amplamente utilizados para a fabricação de bens de consumo e de capital, o de aços longos, usualmente utilizados na construção civil e o de aços especiais, que atendem a demandas de diversos nichos de mercado de menor consumo agregado. No Brasil, o segmento de aços planos é formado pela USIMINAS, COSIPA, CSN e CST. Por sua vez, o setor de aços longos é constituído pela BELGO-MINEIRA, pela GERDAU e pela BARRA MANSA. Finalmente, o segmento de aços especiais tem como principais produtores a ACESITA, a VILLARES e a V&M do Brasil.

Considerando-se o setor externo da economia, a siderurgia esteve, nos últimos dez anos, entre os três maiores setores exportadores brasileiros, com divisas da ordem de US\$ 3 bilhões, estando ainda, sistematicamente, entre os três maiores exportadores líquidos mundiais de aço.

Ainda, destaca-se que esta pesquisa torna-se especialmente relevante por abordar uma questão central para a iniciativa privada por meio de parceria com o Poder Público, ação essencial para estimular o desenvolvimento e fortalecer a competitividade do país e de suas instituições.

## **1.2 Temática**

Esta pesquisa tem como foco a caracterização do processo de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira de aços planos. Como tema de pesquisa, buscando retratar um escopo mais geral e abrangente, propôs-se: “Análise empírica dos fatores determinantes e das estratégias de internacionalização da siderurgia brasileira”.

## **1.3 Problema de pesquisa**

Como problema principal desta pesquisa, buscou-se **investigar como se desenvolveu o processo de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira de aços planos.**

## **1.4 Questões Básicas da Pesquisa**

Considerando-se o problema de pesquisa proposto, apresentou-se a seguinte questão básica: **como se caracteriza o processo de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira de aços planos?**

Em função da abrangência da questão básica de pesquisa proposta, apresentou-se para orientação do presente estudo um desdobramento da mesma em questões específicas:

- a) Quais são os principais fatores determinantes da internacionalização desta indústria?
- b) Quais são as principais estratégias (“modos de entrada”) adotadas por esta indústria em seu processo de internacionalização?
- c) Quais são os principais resultados obtidos por esta indústria em seu processo de internacionalização?

## **1.5 Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para o avanço do conhecimento científico na área de Administração, bem como para o desenvolvimento da indústria siderúrgica brasileira de aços planos, caracterizando e analisando seu processo de internacionalização, desde sua instalação, na década de 40, até o início da primeira década do século XXI.

## **1.6 Contribuição da pesquisa**

Pretende-se, com base nas respostas às questões colocadas, contribuir, na esfera acadêmica, para a elucidação de importantes aspectos relativos ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, especialmente aqueles referentes aos fatores determinantes ou motivações para a internacionalização e às estratégias ou modos de entrada utilizados durante a inserção das mesmas no mercado internacional.

Partindo-se do pressuposto de que os estudos teóricos desenvolvidos na academia devem contribuir, no âmbito empresarial, para a elaboração e implementação das melhores práticas ao desenvolvimento da competitividade das instituições e, por conseqüência, do próprio país, resultando, em última instância, na melhoria das condições de vida de seus cidadãos, pretende-se com este estudo ensejar ações empresariais para o fortalecimento de nossa indústria siderúrgica no cenário competitivo global, estimulando ainda a discussão de importantes temas da agenda da política industrial brasileira.

## **1.7 Contextualização da pesquisa**

Este projeto de pesquisa encontra-se inserido na área de concentração da Administração denominada “Mercadologia e Administração Estratégica”, mais especificamente no eixo temático de “Estratégia” e “Marketing Internacional”, já que tem como foco de investigação empírica as estratégias de internacionalização da siderurgia brasileira.

Bueno (1996) adota o termo “estratégia”, que tem em sua origem a palavra grega *strategos*, como “a arte de traçar os planos de uma guerra”. Para Lara (1986), a expressão “Marketing Internacional” se refere ao planejamento, execução e controle das atividades que possibilitam o comércio além das fronteiras de determinado país.

Tendo como intuito a busca de evidências científicas para a caracterização de um determinado fenômeno econômico e social, ou, de acordo com Hunt (2002), um fenômeno de marketing, ainda que desprovido da capacidade de predição, este estudo encontra-se mais próximo do contexto da lógica da descoberta do que da justificação, ainda que envolto por ambos.

Partindo-se da observação em um processo predominantemente analítico e dedutivo, o estudo procurou identificar os fatores condicionantes e explicar como ocorreu determinado fenômeno, em uma seqüência típica da lógica da descoberta proposta por Hunt (2002). Em uma segunda etapa, o estudo buscou explicações para tal processo, passando a se inserir no contexto da lógica da justificação.

Em relação ao escopo de marketing discutido por Hunt (2002) e Burnett (1982), a partir das proposições de Kotler (1972), denominado “modelo das três dicotomias”, considera-se que este estudo melhor se insere na perspectiva positiva-micro-lucrativa. Positiva porque tem como intenção descrever como *foi* a ocorrência de determinado fenômeno; *micro* porque analisa estratégias de internacionalização, adotando como unidades de análise quatro empresas brasileiras; e lucrativa pela natureza das atividades de tais organizações.

A área temática do presente estudo permeia principalmente as escolas “Institucional” e “Dinâmica Organizacional” do pensamento em marketing. Esta última, segundo Sheth *et al.* (1988), descende da primeira, sob a perspectiva de que ambas procuram explicar as atividades desempenhadas pelas empresas no acesso a mercados pelo estudo de suas formas de penetração, pela perspectiva seja econômica ou comportamental.

Ainda, esta pesquisa busca nas teorias do marketing internacional e da estratégia, relacionadas a competição e aos modos de entrada em mercados estrangeiros, um plano teórico ampliado para complementar a análise do processo de internacionalização, cujos modelos de natureza comportamental, desenvolvidos e abarcados pela denominada “Escola Nórdica de Negócios Internacionais”, derivada da “Escola de Uppsala - Suécia”, bem como os de natureza econômica desenvolvidos na “Universidade de Reading – Inglaterra”, constituirão o referencial teórico principal deste estudo.



## 1.8 Caracterização da pesquisa

Tendo-se contextualizado os campos científicos de inserção desta pesquisa empírica, procede-se sua classificação utilizando-se a taxonomia apresentada por Vergara (1997).

Trata-se de um estudo qualitativo de natureza exploratória em relação às unidades de análise em questão, elaborado por meio de uma pesquisa do tipo conclusiva-descritiva, que valeu-se do método de investigação dedutivo-comparativo, de estudo de casos múltiplos, desenvolvido empiricamente, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, para a obtenção de dados secundários, e de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas e não-declaradas, para a coleta de informações primárias.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, porque, embora as unidades de análise sejam organizações tradicionais, não se verificaram estudos que abordem seu processo de internacionalização, sobretudo com o ponto de vista pelo qual a pesquisa têm intenção em fazê-lo. Ainda quanto aos fins, classifica-se esta pesquisa como conclusiva-descritiva, porque visa descrever fatos, percepções e explicações para este processo, com a intenção de apontar conclusões que ensejem ações públicas empresariais para o desenvolvimento e fortalecimento de nossa indústria siderúrgica no cenário competitivo global e estimulem a discussão de importantes temas da agenda da política industrial brasileira.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, porque, para sua fundamentação teórico-metodológica e consecução, foi realizada investigação desta natureza sobre o setor siderúrgico e sobre o processo de internacionalização de empresas, com base em material acessível ao público geral, como livros, artigos e balanços anuais. A pesquisa pode também ser classificada como documental, porque valeu-se de documentos internos das unidades de análise, bem como de organizações e entidades que se relacionam com as mesmas, não disponíveis para consulta pública. Ainda, esta é uma pesquisa de campo, pois valeu-se de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados primários.

Em relação ao método de investigação, a pesquisa adotou o dedutivo-comparativo, por buscar estudar o processo de internacionalização da siderurgia brasileira com base nas similaridades e diferenças entre os fatos e fenômenos mediante um processo de dedução desenvolvido a partir de operações lógicas de derivação sobre as evidências coletadas.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia é uma etapa complexa de qualquer pesquisa e refere-se a regras da ciência para disciplinar os trabalhos e oferecer diretrizes sobre os procedimentos a serem adotados, com a finalidade de alcançar seus objetivos de forma eficaz e transparente.

A escolha do método de pesquisa e das técnicas a serem adotadas para o alcance dos resultados almejados fundamenta-se nos objetivos e na natureza deste estudo, cujo caráter exploratório se torna evidente, por não existirem dados concretos e sistematizados sobre o fenômeno objeto de estudo, pelo fato de o tema não ter sido suficientemente pesquisado no Brasil e por se apresentar mediante uma série de indagações teóricas ainda não verificadas empiricamente nas unidades de análise consideradas.

Segundo Vergara (1997), os objetos do estudo exploratório têm pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Mattar (1997) defende que a pesquisa exploratória pode ser utilizada na busca de explicações alternativas, mesmo em situações em que o assunto já tenha sido bastante pesquisado. Para Selltiz (1987), quando a teoria é generalizada ou excessivamente específica, o estudo exploratório passa a ser o mais indicado para a obtenção da experiência que auxilie a formulação de hipóteses, ao buscar compreender as relações existentes entre as práticas e os fatores que as influenciam.

Neste contexto, ainda que diversos estudos exploratórios se caracterizem pela adoção de métodos quantitativos (Godoy, 1995), em que o pesquisador desenvolve o seu trabalho a partir de um plano definido *a priori* e concentra-se na medição objetiva e na quantificação de resultados, Malhotra (2001) defende que a pesquisa exploratória deve adotar processos flexíveis e não-estruturados sobre amostras pequenas e não representativas de dados primários, de natureza qualitativa. Do ponto de vista metodológico, os estudos exploratórios são bastante flexíveis, intuitivos e informais, fazendo com que a capacidade de abstração do pesquisador tenha bastante importância.

Ao relacionar-se este arcabouço metodológico com o objetivo do estudo e com as unidades de análise selecionadas, evidencia-se a natureza qualitativa desta pesquisa exploratória, que, a partir de temas ou focos de interesse amplos, irá se configurar pela agregação de dados descritivos oriundos da interação do pesquisador com o objeto de estudo.

Finalmente, a natureza qualitativa deste estudo implica a consideração da importância da interpretação e capacidade de análise do pesquisador, para que se possa decodificar, descrever, analisar e enfatizar os principais aspectos relacionados ao objetivo e questões básicas da pesquisa.

## **2.1 Método da pesquisa**

A escolha do método de pesquisa pode ser definida pela natureza do problema e por sua formulação no estudo pretendido. Na investigação empírica desta pesquisa exploratória, o método utilizado foi o estudo de casos, que se justifica pelo caráter de profundidade e detalhamento, pela complexidade do assunto e pela necessidade de observação de evidências no contexto, com base, fundamentalmente, nas informações e opiniões coletadas.

Godoy (1995) argumenta que este tipo de estudo tem sido largamente utilizado por pesquisadores quando analisam processos e buscam responder às questões sobre “por que” e “como” determinados fenômenos ocorrem ou sobre situações em que há reduzido controle dos eventos integrados, incluindo inúmeras variáveis e complexas relações entre as mesmas, bem como em ocasiões em que se procura explicar eventos contemporâneos cujos comportamentos estudados não são suscetíveis a manipulação pelo pesquisador. Assim, o estudo de casos se caracteriza como uma pesquisa empírica que investiga fenômeno contemporâneo sobre o contexto da vida real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claros e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas (Yin, 1994). Tal fato permite uma visão holística sobre fenômenos organizacionais, sociais, políticos e individuais. Em complemento, Bonoma (1985) afirma que o estudo de caso, quando aplicado em organizações, constitui uma descrição profunda e detalhada da situação administrativa.

Nesta pesquisa exploratória, o estudo de casos será constituído de uma abordagem comparativa. Tal escolha permitirá a evidenciação de aspectos entre várias organizações, cujas semelhanças e dessemelhanças serão analisadas, permitindo o estudo das relações entre um grande número de variáveis no contexto da amostra selecionada.

## **2.2 Suposição da pesquisa**

O questão do estabelecimento de hipóteses para o desenvolvimento de um estudo exploratório parece não encontrar consenso entre os acadêmicos. Bruyne *et al.* (1991) defendem que os estudos de casos rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses. Estes elementos devem ser guiados por um esquema teórico orientador da coleta de dados. Vergara (1997) de outro lado, defende que a pesquisa exploratória não comporta hipóteses, uma vez que ainda não se tem conhecimento suficiente para formular questões ou preestabelecer respostas. Assim, as hipóteses poderiam *a posteriori*, mas não *a priori*.

Esta pesquisa apoiou-se em conceitos e modelos teóricos para a caracterização e análise do processo de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira de aços planos, conforme indicado por Bruyne *et al.* (1991). Contudo, não baseou-se em hipóteses ou suposições previamente anunciadas, conforme defendido por Vergara (1997), por não ter sido possível prever adequadamente soluções *a priori* para o problema de pesquisa proposto.

## **2.3 Unidades de análise**

Esta pesquisa busca caracterizar o processo de internacionalização da indústria brasileira de aços planos, constituída por quatro empresas, usinas siderúrgicas integradas de grande porte empresarial, mas de média escala produtiva no cenário siderúrgico mundial: Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas); Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa); e Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST).

## **2.4 Escopo da pesquisa e utilização do referencial teórico**

Parece haver um consenso entre os pesquisadores de que estudos detalhados e longitudinais permitem um melhor entendimento do processo de internacionalização das empresas, contribuindo para o desenvolvimento deste campo do conhecimento na área de Administração Estratégica. Neste sentido, Huff & Reger (*apud* Melin, 1992) consideram perigoso acreditar que o rigor estatístico de estudos estreitamente focados garante uma qualidade superior em relação a ricos estudos de mais amplo entendimento, conduzidos em profundidade em uma menor número de organizações.

Em uma extensa revisão dos artigos publicados até o início da década de 90, Melin (1992) observou que o corpo da pesquisa na área de negócios internacionais caracterizava um campo de diversidade intelectual considerável, suportado por um amplo escopo de disciplinas, como a economia, a administração e a filosofia. Esta assertiva tem suporte em Toyne (1989), que sugeriu haver uma falta de consenso em relação ao domínio conceitual na área, especialmente em função de o foco teórico ser distorcido pela sua natureza multidisciplinar. O autor criticou que a maior parcela dos trabalhos publicados baseou-se em métodos *cross-sectional* e modelos estáticos. Finalmente, Melin (1992) criticou que a maioria destas pesquisas foi conduzida à distância e por pesquisadores que coletaram dados de organizações sobre as quais quase nada conheciam a respeito.

Tendo em vista a natureza exploratória desta pesquisa, com vistas ao estudo de um processo ao longo das seis décadas, procurou-se viabilizar sua realização adotando-se um plano de análise mais abrangente, adequado aos objetivos definidos, mesmo com limitada profundidade em relação a alguns focos específicos de discussão teórica e empírica.

## **2.5 Realização da pesquisa**

A consecução desta pesquisa empírica foi realizada em quatro fases, a saber:

- Definição dos instrumentos de pesquisa
- Obtenção dos dados secundários
- Obtenção dos dados primários
- Tratamento e análise dos dados, desenvolvimento dos casos e elaboração da dissertação

### **2.5.1 Definição dos instrumentos da pesquisa**

Segundo Bruyne *et al.* (1991), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a configurar a totalidade de uma situação. Por isto recorre a técnicas de coleta de dados e informações igualmente variadas, como observações, entrevistas e documentos.

Mattar (1997) propõe uma classificação para os dados a serem coletados e analisados em pesquisa desta natureza: primários e secundários. Enquanto os dados primários devem ser

coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em questão, os dados secundários já se encontram coletados, tabulados, ordenados e, em algumas situações, até analisados, porém com objetivos diferentes dos atribuídos a tal pesquisa.

Malhotra (2001) indica que na pesquisa exploratória é de grande utilidade a utilização de dados secundários associados aos dados primários obtidos nas entrevistas com especialistas. Desta maneira, esta pesquisa valeu-se de dados tanto primários como de secundários.

### **2.5.2 Obtenção dos dados secundários**

No contexto das pesquisas sociais, a escolha mais eficiente das técnicas para a coleta de dados deve considerar a harmonia entre as fontes disponíveis, o método, os objetivos e a própria natureza da pesquisa. Mattar (1997) orienta que em pesquisas exploratórias, conduzidas sob a forma de estudos de caso, sobressaem-se a análise de dados secundários, que compreende o levantamento da bibliografia, de estatísticas e de pesquisas realizadas.

Os dados secundários sobre as empresas constituintes da unidade de análise vêm sendo coletados desde o ano 2000, quando a idéia de realizar esta pesquisa empírica começou a ser colocada em prática. Durante o período, o pesquisador realizou uma ampla e profunda pesquisa bibliográfica e documental, com base na consulta a periódicos e relatórios de empresas de consultoria, bancos de investimento, entidades especializadas, associações de classe e órgãos governamentais, bem como a publicações oficiais das unidades de análise, tanto as de domínio público quanto algumas restritas ou confidenciais.

### **2.5.3 Obtenção dos dados primários**

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas abertas, em que as respostas foram fornecidas livremente pelo entrevistado. Para a condução deste processo, foi elaborado previamente um roteiro básico, constituído de um questionário semi-estruturado para a orientação da coleta, tendo as principais indagações sido previamente selecionadas, permitindo-se, no entanto, a extrapolação para outras discussões relevantes nas unidades de observação selecionadas, composta de executivos dos grupos empresariais que integram o setor estudado ligados ao comércio internacional.

O roteiro da entrevista (Anexo 1) baseou-se em fatores proporcionados pela revisão bibliográfica, constituindo-se em itens que visavam, sobretudo, alcançar os objetivos pretendidos por esta pesquisa empírica, mas também identificar empiricamente diversas proposições relativas ao processo de internacionalização das empresas, amplamente discutidas na literatura sobre o tema, visando compor um plano ampliado de análise deste processo à luz das principais teorias estudadas.

A negociação com as empresas selecionadas para viabilizar a realização da coleta de dados e foi facilitada pelo relacionamento profissional e pessoal do entrevistador com pessoas-chave de seu processo decisório. Obteve-se sucesso nesta difícil etapa da consecução de pesquisas conduzidas no campo da estratégia, em empresas brasileiras: os grupos empresariais constituintes das unidades de análise selecionadas se prontificaram a participar do processo, sem fortes restrições à utilização dos dados coletados.

As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador com os principais executivos responsáveis pelas áreas de negócios com mercados externos: diretores e gerentes de comercialização, diretores e gerentes de exportação e diretores e gerentes de relações com investidores. Foram entrevistados 16 executivos dos quatro grupos empresariais selecionados, todos com larga experiência no setor e em sua área de atuação.

Para facilitar a obtenção de informações mais restritas e viabilizar a análise e validação dos dados primários e secundários coletados, o pesquisador também conduziu entrevistas não-declaradas com cerca de 50 profissionais internos e externos às empresas selecionadas como unidades de análise. Neste processo de coleta de informações usualmente desenvolvido por meio de perguntas não intencionais, o entrevistador não assumiu sua condição de pesquisador.

#### **2.5.4 Tratamento dos dados**

Nesta pesquisa exploratória, foi realizado um tratamento qualitativo dos dados primários e secundários obtidos, mediante sua redação, organização, classificação, análise e descrição, utilizando-se memórias e sumários, bem como de procedimentos estatísticos essencialmente descritivos, visando, dentre vários objetivos, identificar se existem padrões de comportamento e tendências dominantes como respostas a cada uma das questões básicas da pesquisa.

Procurou-se estudar as relações entre um grande número de variáveis, evidenciar os aspectos particulares de cada unidade de análise e identificar fatores comuns, comparando-os com o objetivo de analisar similaridades e diferenças entre os casos estudados. Para isto, a análise dos dados foi realizada em duas etapas. Na primeira, de discussão dos resultados, foram estruturadas as quatro abordagens, apresentando-se a discussão na forma de narrativa em uma perspectiva histórica e destacando-se os acontecimentos que constituem respostas à questão básica da pesquisa. Na segunda, de conclusão, foi realizada uma análise comparativa dos casos, à luz das teorias estudadas, guiada pelos objetivos da pesquisa, visando-se complementar esta análise por meio de respostas às suas questões específicas.

Tendo em vista a natureza exploratória desta pesquisa empírica e a utilização do estudo de caso como método, o pesquisador optou por descrever de forma concisa, porém abrangente e rica em detalhes, o processo e as estratégias de internacionalização das empresas estudadas. Essa abordagem se adequa ao escopo de trabalho proposto e encontra amparo em diversos autores, dentre os quais Bonoma (1985) e Gil (1988). Ainda, segundo Yin (1994), a validade e a confiabilidade de uma pesquisa dependem, primeiramente, de como a base de dados é construída e, em seguida, da maneira como é utilizada. Para isto, a concatenação desde as perguntas até os dados, e desde os dados até as conclusões, deve deixar nítida a cadeia de evidência. Para isto, utilizaram-se múltiplas fontes, bem como compararam-se os resultados com a teoria e realizou-se a triangulação das fontes de dados primários e secundários, dos métodos e das perspectivas sobre um mesmo conjunto de dados, visando alcançar o rigor necessário ao tratamento dos dados desta pesquisa empírica.

Finalmente, o marco teórico apresentado como referencial foi utilizado para orientar a caracterização do processo de internacionalização da siderurgia de aços planos, questão central da pesquisa. Por sua vez, as estratégias de internacionalização foram apropriadamente discutidas utilizando-se como modelo referencial o apresentado por Leersnyder (1982). Finalmente, procurou-se analisar os principais modelos teóricos referentes ao processo de internacionalização das empresas, identificados a partir de abrangente revisão da literatura, bem como discutir abordagens relevantes de autores clássicos e contemporâneos, a fim de constituir um marco teórico mais consistente, necessário ao alcance de seus objetivos específicos.



### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Desenvolvimento do comércio internacional**

Em sua origem, o comércio internacional se desenvolveu em função da escassez de bens essenciais, que somente poderiam ser obtidos mediante a troca entre os países. Em um processo evolutivo, os negócios passaram a abarcar produtos não tão essenciais, suportando um padrão de crescimento acelerado das relações comerciais, que se acentuou com a expansão dos mercados e culminou, no final do século XIX, na Revolução Industrial.

A partir deste momento histórico, quando a incorporação de novas técnicas de produção permitiu a captura de enormes ganhos de produtividade, foram se desenvolvendo instrumentos que viriam a facilitar o movimento de mercadorias e de capitais, intensificando-se o desenvolvimento dos negócios entre os países. Contudo, o marcante progresso econômico decorrente deste processo foi afetado profundamente pela eclosão da 1ª Guerra Mundial, em 1914, quando o livre fluxo de bens e capitais foi substituído por mecanismos de controle e restrição do comércio, justificados pelos esforços de guerra.

Após o fim do conflito, uma série de abalos financeiros desencadearam a Grande Depressão de 1919, que provocou um forte impacto na economia dos EUA. Este evento, associado posteriormente a um nacionalismo econômico, que, pela combinação entre desvalorização cambial e protecionismo, passou a prevalecer entre as potências européias, levou a uma redução ainda mais drástica do comércio internacional no início do século XX.

O retrocesso em relação ao desenvolvimento econômico e ao comércio internacional veio a contribuir para a eclosão da 2ª Guerra Mundial, em 1939. Os blocos econômicos formados até então deram lugar a blocos militares, em um conflito que alterou para sempre a ordem mundial. Mas com o fim do conflito armado, ocorreu a determinação dos países vitoriosos em promover um pós-guerra que criasse condições para a prosperidade e desenvolvimento da economia mundial.

Para a consecução deste objetivo, os mercados financeiros e os fluxos comerciais foram estruturados em dois acordos, o de *Bretton Woods*<sup>2</sup> e o *GATT*<sup>3</sup>, as condições para a expansão do comércio internacional se encontravam estabelecidas, na medida em que estes contemplavam, dentre diversas medidas, uma relação fixa entre as moedas, levando a uma paridade constante nos meios de troca, bem como a um mecanismo regulatório para o comércio entre os países.

Segundo Barretto (1998), no decorrer das décadas de 40, 50 e 60, a integração econômica mundial foi impulsionada pela expansão internacional das grandes empresas norte-americanas, suportadas pela estabilidade e hegemonia do país, que viriam a constituir as bases para o crescimento mais acelerado do comércio internacional. Neste período, a economia mundial e o comércio internacional cresceram mais do que em toda a história da humanidade.

Contudo, a crise do petróleo na década de 70 provocou forte impacto no desenvolvimento econômico de diversos países, que atravessaram um período de recessão. Neste contexto, a retração da economia norte-americana abriu espaço para o surgimento de novos atores no cenário internacional, sobretudo o Japão e a Alemanha. Após este período, a transição do modelo de câmbio fixo para o de câmbio flutuante, com a ruptura do acordo de *Bretton Woods* e a expansão dos investimentos das organizações multinacionais, contribuíram para promover a desregulamentação dos fluxos internacionais de investimentos diretos, que, nos anos 70 e 80, deu novo impulso ao comércio internacional.

---

<sup>2</sup> Bretton Woods: Conferência monetária e financeira das Nações Unidas, realizada em julho de 1944, com representantes de 44 países, para planejar a estabilização e estabelecer um ambiente de maior cooperação econômica no pós-guerra. Previa-se a criação de três instituições internacionais: o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e a Organização Internacional do Comércio (OIC). Apenas as duas primeiras instituições foram efetivamente criadas. A OIC, cuja principal função seria coordenar a negociação e administração de um novo regime multilateral de comércio, não foi instituída, muito em função da resistência do Congresso norte-americano, o qual julgou que a existência de uma instituição nos moldes da OIC implicaria restrição significativa à soberania dos Estados Unidos. Negociou-se, porém, um acordo provisório, o GAAT.

<sup>3</sup> GAAT: Por meio do GAAT, Acordo Geral de Tarifas e Comércio, estabelecido em 1947, foram estabelecidos alguns princípios e regras que se aplicariam ao comércio de bens realizado entre os países signatários, os quais visavam a maior liberalização do comércio. Durante sua existência, foram realizadas oito rodadas de negociações, que resultaram em redução significativa das alíquotas de Imposto de Importação, em especial daquelas aplicadas pelos países desenvolvidos. Tais reduções tarifárias deram-se ou por meio de negociações bilaterais extensivas aos países signatários em função da cláusula da nação mais favorecida ou então, com base em cortes lineares acordados entre os países. A *Rodada Uruguai*, última das concluídas, foi a mais ampla e complexa de todas as negociações, envolvendo não apenas negociações tarifárias e acordos relativos ao comércio de bens, mas novas áreas: comércio de serviços, medidas de investimentos e de propriedade intelectual.

O crescimento decorrente dessas mudanças estruturais passou a ser sustentado, após os anos 90, pelos ganhos de produtividade das empresas, pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, e pela revolução tecnológica em diversos segmentos da economia.

Observa-se ao longo deste período o estabelecimento de diversos tratados comerciais entre nações, com o objetivo de facilitar e estimular o livre comércio. Na atualidade, alguns destes prevalecem, enquanto outros se desenvolvem, dentre os quais o NAFTA (EUA, Canadá e México) e, mais recentemente, o Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai).

Ainda que este seja um processo lento, que demanda intensas negociações entre os governos dos países envolvidos, bem como a preparação das empresas e da própria sociedade civil, a fim de que os objetivos comuns impliquem benefícios mútuos, entende-se que a comunidade econômica mundial avança no sentido de uma maior integração.

Neste sentido, a própria criação da OMC<sup>4</sup> veio contribuir para uma maior regulamentação e equilíbrio de forças no comércio internacional. Ao estabelecer como objetivo a coordenação das relações comerciais entre países, no sentido de atenuar, mediante intensas negociações multilaterais, o acirramento dos conflitos internacionais na esfera comercial, a OMC busca se alinhar com esta tendência de integração do comércio internacional.

Finalmente, a despeito das eventuais críticas e defesas do liberalismo decorrente deste processo evolutivo, que abarca as principais discussões econômicas mundiais, é de se esperar que esta integração implicará acirramento da concorrência que, se proliferará em praticamente todos os mercados mundiais, estando as empresas expostas a novos padrões de competição, mesmo aquelas voltadas para seus mercados domésticos.

Conforme Porter (1990), a realidade resultante deste processo deve beneficiar empresas e países, por meio do estímulo ao desenvolvimento da competitividade, bem como os próprios consumidores, em função da variedade de produtos e serviços, que estarão cada vez mais disponíveis. Por sua vez, estes contribuirão para a retroalimentação deste processo, em razão do crescente nível de exigências, no sentido de promover uma maior pressão sobre as empresas, para que a inovação, cerne do capitalismo, atue como uma das principais alavancas de sua competitividade.

### 3.2 Inserção do Brasil no comércio internacional

A inserção do Brasil no comércio internacional se iniciou, de acordo com Tavares (1979), nos primórdios do século XX. Porém, adquiriu maior relevância na década de 30. Até então, as exportações do país eram basicamente constituídas de *commodities* agrícolas, com destaque para o café, enquanto a demanda interna por manufaturados era suprida pelas importações.

Até década de 20, a política econômica do país era direcionada por um modelo liberal de abertura comercial, mercado de câmbio livre e tradicional política fiscal, em consonância com uma política de austeridade monetária e restrição orçamentária. Com a crise de 1929, as exportações do país reduziram-se significativamente, ocasionando uma escassez crônica de divisas, que propiciou a adoção de medidas de proteção à indústria que começava a se desenvolver, política que foi aprofundada no pós-guerra, com a implementação do modelo de substituição de importações como mecanismo de ajuste do setor externo da economia, que padecia em função da queda acentuada do preço do café no mercado internacional.

Conforme Coutinho e Ferraz (1994), no final deste período, que compreende as décadas de 50, 60 e 70, a economia brasileira voltou-se para si própria, e o país passou por uma grande transformação industrial. Contudo, o desenvolvimento industrial não foi acompanhado da inserção do país no comércio internacional. De fato, a forma não-intencional de proteção à industrialização contribuiu para a baixa presença de produtos manufaturados na pauta de exportações brasileiras. O foco no mercado doméstico e a ausência de uma política industrial de promoção das exportações que fosse atrelada ao modelo de substituição de importações, de maneira a orientar a industrialização de setores competitivos no sentido da especialização e da adequação à dinâmica do mercado internacional, fez com que se observasse uma distorção dos fatores que viriam a comprometer a competitividade da indústria brasileira.

A política de exportações adotada no início da década de 70 viria a neutralizar as pressões de custos decorrentes da ausência de infra-estrutura e competitividade sistêmica da economia brasileira. Porém, o estabelecimento de incentivos fiscais e creditícios, que foram substituídos no início da década de 80 pelo manejo do câmbio, não se mostrou eficiente no longo prazo, por manter intocadas as bases em que se assentava o modelo de substituição de importações e proteção à indústria local (Goulart *et al.*, 1994).

---

<sup>4</sup> OMC: Organização Mundial do Comércio, criada em 1994.

Durante o período, a política externa, fundamentada no incentivo à entrada de capitais estrangeiros, à geração de excedentes de produção e à liberalização das importações, favoreceu uma significativa expansão das exportações, que passaram a incluir os produtos manufaturados, ainda que não sustentadas pela competitividade sistêmica das empresas.

Os sucessivos choques do petróleo e a crise da dívida externa no final dos anos 70 e durante os anos 80 pressionaram o governo a adotar medidas de ajuste do setor externo da economia, por meio de políticas fiscais e monetárias restritivas, restrições às importações via criação de barreiras não tarifárias e aprofundamento da política de promoções das exportações atreladas a desvalorizações reais do câmbio.

Estas medidas ainda revelavam o viés antiexportação herdado do modelo local (Goulart *et al.*, 1994), já que não implicava o amadurecimento das empresas brasileiras, e sim em uma maneira de gerar divisas para cumprir os compromissos internacionais expressos no pagamento da dívida externa que eclodiu no período.

Desta maneira, ao incentivo ao fechamento da economia, via barreiras tarifárias, e à baixa exposição a concorrência internacional, resultante deste modelo, somam-se a desatualização tecnológica e a escassez de capital, que levam o parque produtivo brasileiro a se tornar tecnologicamente defasado e pouco competitivo em relação aos concorrentes mundiais.

No final da década de 80, esgota-se o modelo concentrador e inicia-se uma fase de abertura política e comercial, que é aprofundada nos anos seguintes, com o objetivo de modernizar e aumentar a competitividade do parque industrial brasileiro. Surge então um novo cenário de comércio internacional para o Brasil. Se antes exportar é o que importa, no atual contexto o estabelecimento de vínculos mais fortes e consistentes das empresas brasileiras nos mercados internacionais é que passa a ser fator crítico para o desenvolvimento do país.

Segundo Goulart *et al.* (1994), essa transição do modelo de substituições de importações pela liberalização comercial funcionou como fator motivador adicional da inserção do Brasil no comércio internacional. As empresas perceberam a necessidade de serem competitivas, tanto internamente quanto externamente, e passaram a ter um maior envolvimento com o mercado internacional, em função da própria concorrência externa no mercado interno.

Após a implementação do Plano Real, em 1994, observa-se o retorno do país à tradição liberal no comércio exterior, que vem acompanhada de déficit na balança comercial, após doze anos de superávit, em função da sobrevalorização do câmbio e da rápida liberalização tarifária. Com a pressão do acúmulo sucessivo de déficits nas contas externas, o governo altera a política monetária em 1999, implementando o regime de câmbio flutuante, que, dentre outros fatores, tem suportado o ritmo das exportações e a maior restrição das importações, implicando uma retomada de sucessivos superávits na balança comercial.

No longo prazo, os rumos para o Brasil apontam na direção de busca de maior estabilidade macroeconômica e de promoção de um sólido avanço no setor produtivo, em termos de escala e tecnologia, simultaneamente à luta contra o protecionismo dos principais mercados internacionais, para a derrubada das barreiras ao comércio impostas, principalmente, pelos EUA e pela União Européia, de maneira que a exposição a mercados mais desenvolvidos constitua um estímulo, e não uma ameaça ao crescimento de sua economia.

### **3.3 Teorias sobre a evolução do comércio internacional**

Para explicar a dinâmica evolutiva do comércio internacional, diversas teorias e correntes de pensamento foram desenvolvidas em momentos históricos distintos, fortemente influenciadas pelo macroambiente em que se encontravam inseridas. Contudo, o campo dos negócios internacionais tem suas raízes na economia internacional.

Destacam-se na literatura três abordagens fundamentais sobre este tema: a clássica do final do século XIX e sua continuidade nos anos 30, os novos estudos desenvolvidos a partir da análise da interferência governamental, no final da década de 80; e o pensamento de Porter, estruturado sobre o constructo de vantagem competitiva, na década de 90.

#### **3.3.1 Teoria clássica do comércio internacional**

A teoria clássica do comércio internacional tem como marco inicial na literatura a abordagem de Adam Smith *A Riqueza das Nações*, trabalho publicado em 1776, no limiar da primeira Revolução Industrial, em um momento histórico marcado pela dicotomia entre o protecionismo mercantilista e o desenvolvimento industrial que se materializavam.

O autor defendeu a tese de que um país poderia ganhar com o comércio, tendo como pressuposto o conceito de vantagem absoluta em uma relação bilateral, segundo o qual o comércio internacional se justificaria na medida em que cada país fosse capaz de fornecer um bem a preço inferior ao de produção interna de seu parceiro comercial.

Entretanto, David Ricardo demonstrou, cerca de quarenta anos mais tarde, que o comércio internacional poderia ser interessante mesmo em circunstâncias em que a produção dos produtos X e Y por um país B ocorresse a custos inferiores aos incorridos por A. O pressuposto<sup>5</sup> utilizado para tal demonstração foi o de vantagem comparativa: cada país deveria se especializar na produção de um bem em que tivesse maior eficiência, medida pela produtividade de sua mão-de-obra. Sob esta ótica, um determinado país não deveria escolher produzir produtos cujos custos fossem inferiores ao custo de oportunidade de compra em um outro país, mas sim, dentre suas alternativas, produtos responsáveis por um maior retorno sobre os recursos alocados para sua produção.

Na década de 30, os economistas suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin desenvolvem a “Teoria da Proporcionalidade de Fatores”, cuja abordagem se apresenta como de caráter evolutivo em relação aos estudos anteriores, fundados na teoria Ricardiana. O pressuposto básico<sup>6</sup> desta teoria é o de que um país tenderia a se especializar na produção e exportação daqueles bens que mais utilizassem os fatores de produção relativamente mais abundantes internamente, bem como a importar aqueles bens intensivos de fatores de produção relativamente escassos. Os autores buscaram, deste modo, explicar os padrões de especialização produtiva e de comércio internacional, pela análise da disponibilidade nacional relativa de capital e trabalho. Porém, esta abordagem teve em seu bojo um conjunto de pressupostos adjacentes muito simplificador da realidade (Kindleberger, 1974; Samuelson & Nordaus, 1995).

---

<sup>5</sup> Decorre do mesmo limitações importantes, como a consideração do trabalho como único fator de produção na análise. Apesar de suas limitações, esta abordagem se tornou referência para o desenvolvimento da teoria clássica do comércio internacional, tendo influenciado algumas das mais importantes linhas do pensamento sobre estratégia, como a de Porter (1990), que percebeu o comércio e o investimento estrangeiro como determinados, principalmente, pelas diferenças de produtividade, ampliando a teoria de Ricardo para incluir diferenças em tecnologia, qualidade dos fatores e métodos de competição.

<sup>6</sup> A Leontieff (*apud* Kindleberger, 1974) coube o questionamento mais contundente desta teoria. A partir da elaboração da matriz insumo-produto (Matriz de Leontieff) do comércio exterior norte-americano, o autor observou que, ao contrário do esperado, as importações deste país eram mais intensivas de capital do que as exportações. Este estudo expôs a fragilidade conceitual da “Teoria da Proporcionalidade de Fatores” ao demonstrar especificamente que ela não fornecia uma definição universalmente válida para o conceito de produto intensivo de capital. De acordo com o autor, esta lacuna a tornava frágil diante da realidade que se observava naquele período.

A despeito das diversas críticas lançadas sobre as teorias desenvolvidas na primeira metade do século XX a respeito do desenvolvimento do comércio internacional, somente meio século depois é que surgiram novas contribuições relevantes para o seu estudo.

### **3.3.2 Novas teorias sobre o comércio internacional**

Uma nova formulação teórica a respeito do comércio internacional surge no final da década de 80 com o conceito de imperfeições do mercado, fundamentado no princípio de que empresas e governos poderiam atuar estrategicamente de maneira a influir nos fluxos do comércio e, desta maneira, na riqueza nacional.

Esta abordagem foi desenvolvida sobre três pressupostos: (1) a formação de blocos econômicos, que institucionalizou o relacionamento entre nações; (2) a intensa e crescente interdependência econômica entre as nações, influenciada pela intervenção governamental nas empresas, de maneira a determinar sua riqueza e, conseqüentemente, a de seus parceiros; e (3) o desenvolvimento de novos instrumentos analíticos no âmbito da organização industrial, que possibilitaria elaboração mais rigorosa de críticas à teoria clássica do comércio internacional.

Os defensores desta nova formulação propõem uma intervenção governamental no sentido de apoiar as atividades que gerassem saldo positivo na balança comercial, pelo fortalecimento das empresas domésticas, transferindo ganhos de outras economias. Entretanto, seus críticos ponderaram que cada indústria compete por recursos e que os mesmos fluem na economia, buscando a melhor alocação. Assim, a intervenção governamental tenderia a gerar distorções no mercado, graves desequilíbrios e deficiências.

As discussões acerca do papel do governo no desenvolvimento de setores de suas indústrias e no estímulo ao comércio internacional foram intensas, até que no início da década de 90 surge uma nova formulação teórica, que teve ampla aceitação e reconhecimento na comunidade acadêmica e empresarial.

### **3.3.3 A competitividade das nações**

Porter (1990) contribuiu de maneira decisiva para o desenvolvimento das teorias sobre o comércio internacional ao propor o modelo dos quatro fatores determinantes que formariam o



“Diamante da Vantagem Nacional”, sistematizando os fundamentos que permitiriam tornar competitivas, em nível internacional, as indústrias que desenvolvessem a capacidade de inovar e de se aperfeiçoar permanentemente. O conjunto destes atributos constituiu um modelo teórico em que cada um contribuisse para o fortalecimento do outro.

O primeiro atributo considera os fatores de produção, com destaque para aqueles demandantes de investimentos e continuidade: trabalho, capital, infra-estrutura, recursos naturais e conhecimento científico. Estes requisitos são básicos para a competição, necessários para se evitar uma desvantagem, mas não suficientes para a obtenção de vantagem competitiva. Para o autor, mais importante do que o estoque de fatores de produção seria a taxa de criação e desenvolvimento eficaz dos mesmos, com o objetivo de dificultar a equiparação da concorrência. Assim, desvantagens seriam transformadas em vantagens quando as empresas inovassem para suprir tendências observados em outras nações. Estas vantagens surgiriam da concentração de habilidades altamente especializadas, tecnologia aplicada, infra-estrutura e fontes de capital modificadas para o atendimento das necessidades de determinada indústria.

O segundo atributo considera uma demanda interna exigente, mais especializada e sofisticada do que a observada em outras regiões, internacionalmente influente e antecipadora de tendências globais, de maneira a provocar uma condição de pressão sobre as empresas no sentido da busca mais rápida pela inovação e, conseqüentemente, permitir a obtenção de vantagem competitiva em relação a suas concorrentes estrangeiras.

O terceiro atributo se refere às indústrias correlatas e de apoio, cuja somatória de forças proporcionaria a criação de cadeias de relacionamento mais aprimorado, que, por sua vez, se refletiria em acesso preferencial a matérias-primas e insumos e em relações de trabalho estreitas que impliquem compartilhamento de tecnologias e informação. Neste sentido, a presença de massa crítica de competitivos fornecedores de componentes especializados, maquinário e serviços conduziria o progresso das empresas. Ainda, a proximidade de fornecedores e consumidores permitiria a rapidez dos fluxos de informação, bem como o desenvolvimento contínuo e pressões mútuas no sentido da prosperidade.

O quarto atributo está relacionado às condições nacionais que pautam a constituição e operação das empresas, suas estratégias e estruturas, cujos modelos não são aplicáveis em todas as indústrias e nações, bem como à rivalidade doméstica como estímulo à inovação, de

maneira que as empresas não se disponham a competir entre si somente por fatias do mercado, mas também pela busca de excelência tecnológica.

O conjunto destes fatores constituiria um modelo teórico em que cada um dos atributos contribuísse para o fortalecimento do outro, de maneira que a observação isolada de determinado atributo sem o apoio dos demais fosse improvável.

A questão dos pólos industriais surge neste bojo como uma ampliação da perspectiva de análise da vantagem competitiva nacional. Para o autor, uma região não é competitiva em apenas um tipo de indústria, mas em pólos de indústrias interconectados, que se desenvolvem à medida que as empresas crescem horizontalmente, verticalmente ou em campos semelhantes. Neste sentido, a formação de alianças pode ser a maneira mais rápida e efetiva de se obter competitividade e acesso a novos mercados, o que é facilitado pela presença de parceiros locais e pela capacidade de absorção de tecnologias e *know-how*.

Para o autor, a evolução do processo de internacionalização das empresas engloba atividades permanentes de reestruturação industrial e de reorganização espacial, com o objetivo de assegurar estruturas produtivas mais descentralizadas e flexíveis e, portanto, mais competitivas. Neste contexto, existem fortes evidências de que a localização da indústria ou do polo industrial exerce um papel determinante na vantagem competitiva. Enquanto líderes mundiais em determinado segmento estão localizados tipicamente em alguns países, um padrão de concentração pode ser observado em praticamente todas as nações avançadas.

Para Porter (1990), a decisão sobre a localização da empresa em um mercado internacional deve se basear em uma análise criteriosa das configurações de localidade, a fim de minimizar o custo geral de produção. Neste sentido, a escolha correta do menor custo incorrido na produção do produto até sua entrega ao consumidor final determinará o sucesso de um empreendimento no exterior. Já a configuração diz respeito ao perfil do conjunto de atividades da empresa na cadeia de valor, criando-se vantagem competitiva na medida em que permite escolher a localização das atividades, bem como definir em quantas localidades as mesmas serão executadas. Por sua vez, a coordenação das atividades de uma empresa em diversos países determina o benefício que pode ser extraído de determinada configuração.

Enquanto algumas vantagens competitivas baseiam-se em localização e configuração, outras dependem da maneira como se gerencia tais variáveis. Segundo Porter (1990), uma empresa global combina o papel da localização e configuração com o de gestão de toda a rede de atividades, formando um sistema para a criação de vantagem competitiva. Contudo, ainda que as empresas optem por operar globalmente na busca de *inputs* e acessos a novos mercados, por meio da melhor localização, configuração e coordenação de suas atividades, o principal determinante da vantagem competitiva vem do processo de inovação.

O autor remete à questão da localização ao indicar que a capacidade de inovar depende principalmente da natureza do ambiente em que a sede da empresa está localizada, já que este é o local onde se encontra a equipe de planejamento estratégico, de pesquisa e desenvolvimento, bem como de outras áreas-chave da empresa. Finalmente, a inovação seria influenciada pelos quatro determinantes da competitividade: as condições dos fatores; as condições de demanda; a estrutura e rivalidade da indústria; e a existência de indústrias correlatas e de apoio.

### **3.4 Processo de internacionalização das empresas**

Embora o estudo do processo de internacionalização das empresas tenha progredido significativamente, é consenso dos pesquisadores que muito ainda deve ser feito. Welch & Luostarinen (1988) indicaram que este desenvolvimento foi inadequadamente modelado e que as implicações para a teoria se encontram ainda sem assimilação. Os autores apontam a dificuldade de se discutir uma “teoria da internacionalização”, argumentando que mesmo o termo em si, ainda não se encontra bem definido.

Embora utilizado para descrever o movimento de uma firma ou conglomerados em operações de externalização (*outward internationalization*), Welch & Luostarinen (1988) preferem partir de uma definição mais ampla para a discussão do tema, definindo a internacionalização como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais”.

Este estudo irá basear-se na definição de internacionalização proposta por Welch & Luostarinen (1988). A adoção de tal definição se justificaria pelo fato de ambas perspectivas de internalização e externalização (*inward and outward internationalization*), serem interligadas à dinâmica do comércio internacional.

Contudo, cabe ressaltar que outras definições são propostas na literatura. Para Buckley (1994), o termo refere-se tanto a uma atitude da empresa relacionada às atividades no estrangeiro como à forma atual de se conduzir atividades no exterior. Já para Goulart *et al.* (1994) a internacionalização se configura “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”.

A atuação em mercados estrangeiros representa, por um lado, aumento das oportunidades de negócios e, por outro, maior grau de incerteza dos resultados, ainda que se busque diversificação de mercados em termos geográficos e culturais, visando à redução dos riscos associados, o que pode ocorrer em função do acúmulo de experiências, que resultam do aprofundamento do processo de internacionalização, realimentando positivamente o ciclo de envolvimento com mercados externos. Neste sentido, o crescimento no mercado internacional implicaria uma inter-relação entre o grau cada vez maior de conhecimento e experiência que a empresa obtém fora de seu ambiente doméstico e o também crescente comprometimento de recursos nestas operações.

Existem diversos limites para o processo de internacionalização das empresas. Dentre os quais, apontam-se: a capacidade de coordenação em termos de estrutura e recursos humanos; a experiência internacional; e a própria disponibilidade financeira da empresa. Esses limites definem a liberdade de escolha de opções estratégicas relativas aos modos de entrada em mercados externos, bem como o modelo de coordenação das atividades internacionais, e ao ritmo e grau de expansão além das fronteiras domésticas.

Na literatura, são várias as abordagens acerca do processo de internacionalização das empresas, tanto no campo da teoria econômica quanto na área dos estudos comportamentais. Esta pesquisa exploratória irá concentrar os esforços na análise dos principais modelos teóricos e das mais relevantes estratégias de internacionalização das empresas, bem como irá discutir as motivações e objetivos para a adoção de tais modos de expansão em mercados internacionais. Em complemento, irá também abordar outros importantes determinantes da internacionalização, como o protecionismo, os aspectos culturais e organizacionais, e o papel das lideranças governamentais e empresariais para o desenvolvimento deste processo.

### 3.5 Objetivos e motivações para a internacionalização

De acordo com Bilkey (1978), os resultados das pesquisas empíricas sobre os motivos que levariam uma empresa a exportar e internacionalizar suas atividades mostraram-se contraditórios, dispersos e obscuros, em decorrência do fato de elas terem sido conduzidas em diferentes contextos.

Diversos são os objetivos motivações apontados na literatura para a decisão da empresa empreender sua internacionalização. Porter (1990) destaca a presença nos mercados, a diminuição de custos, o avanço sobre a concorrência ou a reação a suas iniciativas, bem como o reforço das competências da empresa em nível dos fatores de produção. Por sua vez, Stoner & Freeman (1995) acrescentam como objetivos acessar recursos mais confiáveis ou de menor custo, aumentar o retorno sobre o investimento e evitar barreiras tarifárias e cotas de importação do exterior, fatores já abordados por Ansoff & McDonnell (1993), que também enfatizaram o porte e a taxa de crescimento dos negócios da empresa, o crescimento do volume dos negócios e o equilíbrio do portfólio de negócios. Keegan & Green (1999) ampliaram o escopo da análise ao apontar outros motivos para a internacionalização da empresa: estratégia global, acordos regionais, economias de escala e escopo, alavancagem via transferência de tecnologia, redução de custos de desenvolvimento de produtos e melhoria da comunicação e transporte.

Em um estudo sobre a internacionalização de empresas brasileiras, Barretto (1998) identificou cinco padrões dominantes de motivação: crescimento; consolidação; sobrevivência oportunidade e visão estratégica<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Segundo o autor, o primeiro grupo reúne empresas em que, dada sua elevada participação de mercado, verificam-se limitações a seu crescimento doméstico, aumentando-se demasiadamente o custo de avanço sobre a concorrência quando comparados às oportunidades de expansão no mercado externo. Neste contexto, a ação internacional torna-se um imperativo para o crescimento. Por sua vez, a motivação para algumas empresas se internacionalizarem estaria relacionada à busca da consolidação de uma estrutura de atendimento mais adequada às necessidades de seu mercado no exterior, estando sempre próximas ao cliente, ao invés de confiar a terceiros tal responsabilidade. Ainda, uma motivação dominante para a internacionalização poderia estar relacionada à própria sobrevivência, sobretudo em indústrias globalizadas, em que as decisões de fornecimento escapam do âmbito doméstico. Nestes casos, a empresa doméstica por vezes se move para novos mercados, seguindo seus clientes ou parceiros. Um caso pouco relatado na literatura seria o da empresa voltada para a exploração de oportunidades que se apresentam. Segundo o autor, trata-se de um comportamento sem prévia análise detalhada, em que cada oportunidade que se apresenta é confrontada com algum critério de avaliação interno à empresa. Finalmente, a internacionalização por visão estratégica seria decorrente da liderança empresarial, seus valores, culturas e desejos, bem como de fatores ambientais influenciando a tomada de decisão e a formulação de estratégias competitivas pela firma.

### **3.6 Principais modelos e teorias da internacionalização de empresas**

Os estudos sobre o desenvolvimento do comércio internacional, discutidos anteriormente, constituíram um arcabouço teórico que culminou na elaboração de diversas perspectivas para a análise e, especialmente, na proposição de algumas teorias e modelos de internacionalização de empresas, amplamente utilizados a partir da década de 80. Na literatura dominante, dois grandes enfoques teóricos coexistem e abarcam tais perspectivas e modelos: as teorias comportamentais; e as teorias econômicas da internacionalização (Veiga e Rocha, 2001).

As teorias comportamentais têm como precursores os pesquisadores suecos Johanson & Vahlne (1977), que, a partir de contribuições teóricas e empíricas de diversos colegas, observaram que as empresas seguem um processo seqüencial de internacionalização, em que o comprometimento com mercados externos cresce à medida que este se desenvolve.

As proposições do modelo proposto inicialmente por Johanson & Vahlne (1977) foram estudadas e discutidas por diversos autores, destacando-se as abordagens de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Davidson (1983), Hook & Czinkota (1989) e Chetty (1999), que as confirmaram, ainda que parcialmente, bem como Headlung & Kverneland (1984), Turnbull (1987), Andersen (1993), Benito & Welch (1994) e Björkman & Forsgren (2000), que apresentaram contraposições a críticas relevantes.

Na mesma linha teórica de pensamento, destacam-se também os modelos seqüenciais propostos por Bilkey & Tesar (1977), Bilkey (1978), Cavusgil (1980, 1984), Reid (1981), Czinkota (1985), que constituíram uma contribuição incremental à proposição inicial de Johanson & Vahlne (1977) ao apresentarem diferentes seqüências e mecanismos de mudança de estágios específicos a serem percorridos no processos de internacionalização da empresa. Neste contexto, o desenvolvimento incremental proposto se justificaria pelo risco percebido na atuação em mercados externos, enquanto a escolha de mercados seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se o processo de internacionalização por mercados culturalmente mais próximos.

Por sua vez, as teorias econômicas da internacionalização constituíram um segundo enfoque de análise deste processo, a partir dos estudos desenvolvidos por diversos autores, dentre os quais se destacam a Teoria da Internalização (Rugman, 1981; Fina & Rugman, 1996) e o

Paradigma Eclético (Dunning, 1980 e 1988). Segundo Barretto (1998), estas abordagens se apoiam, em parte, na “Teoria de Custos de Transação”, de Williamson (1975), que adota como pressuposto o fato de que a decisão de investimento direto no exterior seria constituinte de uma escolha entre mercados (agentes externos) ou hierarquia (a própria estrutura da empresa multinacional).

Para Veiga e Rocha (2001), as teorias comportamentais explicariam melhor os estágios iniciais do processo de internacionalização da empresa, enquanto as teorias econômicas se adequariam melhor às decisões tomadas por empresas multinacionais já estabelecidas. Ambas perspectivas são apresentadas e discutidas nesta revisão teórica.

### 3.6.1 Modelos e teorias de natureza econômica

- Teorias de custo de transação e internalização dos custos

Os estudos de Williamson (1975) sobre custos de transação influenciaram o desenvolvimento de teorias sobre a internacionalização das empresas. Com o objetivo de apresentar uma alternativa para as questões macroeconômicas da época, o autor destacou a existência de duas maneiras de a empresa organizar suas atividades: uma por mercados, mediante a contratação externa de atividades; outra por hierarquias, pela utilização de sua própria estrutura para conduzir essas atividades.

Para o autor, a empresa optaria por mercados ou por hierarquias em função do custo de transação referente a cada alternativa. Este posicionamento é convergente com o esquema conceitual elaborado pioneiramente por Hymer (1960/1976) para explicar os fatores que regem a decisão da produção internacional: a neutralização da concorrência, a internalização das imperfeições do mercado e a obtenção de vantagens competitivas diferenciadas.

Williamson (1975) abriu nova perspectiva de análise ao observar que as empresas poderiam internalizar o mercado por meio de investimento direto no exterior ou externalizá-lo por meio de licenciamento. Esta se configuraria como a teoria de custos de transação aplicada a negócios internacionais, segundo a qual, as imperfeições de mercado levariam uma empresa a optar por investimento direto em um mercado estrangeiro, em detrimento de abordagens

associativas, quando dispusesse de vantagens diferenciais em relação a seus concorrentes e desejasse proteger-se utilizando sua própria estrutura.

Apoiando-se nesta abordagem, uma primeira tentativa de prover um modelo teórico que explicasse a internacionalização das empresas a partir dos custos de transações foi apresentada por pesquisadores da Universidade de Reading, Inglaterra, dentre os quais Buckley & Casson (1976), Dunning (1980) e Rugman (1981), que procuraram analisar as características das transações de maneira a definir o modo de entrada em mercados internacionais que minimiza os custos para a empresa.

Buckley & Casson (1976) desenvolveram uma primeira explicação para o processo de internacionalização com base na teoria dos custos de transação, abordagem que ficou conhecida como “Teoria da Internalização”, segundo a qual uma empresa internacionaliza suas atividades quando já desenvolveu uma vantagem específica em seu mercado doméstico, a qual, não podendo ser explorada e protegida nos mercados externos de maneira eficiente por meio de transações de mercado, deve ser conduzida de maneira independente.

Desta maneira, a internalização seria, fundamentalmente, orientada para a seleção da estratégia ou modo de entrada em mercados internacionais que minimizasse os custos de transação associados à exploração de uma vantagem competitiva existente.

- Paradigma eclético

O paradigma eclético constituiu um modelo que pretendia explicar a razão, habilidade e desejo de uma empresa em atuar em mercados externos pela exploração de suas vantagens mediante a produção internacional ao invés da exportação, do fluxo de recursos de portfolio ou da própria produção doméstica. A constituição deste modelo, amplamente discutido na literatura, ocorreu a partir da integração de três grupos de vantagens ou fatores advindos das teorias econômicas: de propriedade, de internalização e de localização<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> (1) As vantagens de propriedade líquida em relação a empresas de outras nacionalidades, relacionadas à questão do controle, dos riscos e do custo-benefício das relações intra-empresas, poderiam ser de natureza estrutural, quando decorrentes da propriedade em si ou de acesso privilegiado a um determinado ativo; ou transacional, quando derivadas da hierarquia e da capacidade da empresa em tirar proveito das imperfeições de mercado por meio da administração de ativos localizados em diferentes países. (2) As vantagens da internalização, relacionadas aos custos de transação e coordenação, referem-se ao aproveitamento das vantagens de propriedade pela capacidade de sua transferência através de fronteiras nacionais, dentro da própria hierarquia



Para Dunning (1980), a combinação dessas três vantagens seria fundamental para a tomada de decisão quanto inserção em mercados internacionais. Neste sentido, a empresa utilizaria o investimento direto como estratégia de internacionalização, internalizando suas atividades no mercado externo quando dispusesse de vantagens diferenciadas em relação a outras firmas e desejasse protegê-las utilizando-se de sua própria estrutura ou hierarquia. Desta maneira, empresas estariam engajadas em estabelecer unidades de produção em países estrangeiros sempre que detivessem vantagens sobre firmas de outras nacionalidades que fossem mais bem exploradas por produção internacional em detrimento da produção doméstica e quando fosse mais lucrativo internalizar estas vantagens pelo investimento direto no estrangeiro do que externalizá-las pelo licenciamento ou venda a outras empresas.

É importante mencionar que diversos estudos empíricos baseados no “Paradigma Eclético de Dunning” - por exemplo a abordagem de Hirsch (1976) e de Brouthers *et al.* (1999) - confirmaram seus pressupostos e indicaram que quanto maior a propriedade deste conjunto de vantagens, maior o incentivo que as empresas teriam para explorá-lo por si mesmas, de maneira integrada, escolhendo modos de entrada em que poderiam deter maior (ou completo) controle das operações. Esse modelo teórico seria mais completo do que os anteriores por incorporar à “Teoria dos Custos de Transação” e à “Teoria da Internalização” múltiplos fatores de influência, bem como variáveis de natureza locacional e de propriedade.

### 3.6.2 Modelos e teorias de natureza comportamental

- Modelo de Johanson & Vahlne

O modelo de internacionalização da firma proposto por Johanson & Vahlne (1977) foi desenvolvido com base em observações sobre a evolução dos negócios internacionais de quatro empresas suecas, tornando-se referência para toda uma linha de desenvolvimentos teóricos de cunho comportamentalista, tendo de fato polarizado boa parte das discussões acerca do processo de envolvimento da empresa com mercados externos.

---

da empresa, internalizando-se os benefícios de sua utilização, ao invés de externalizá-los, valendo-se do mercado internacional para sua transferência por meio de licenças ou outras formas de contrato com firmas independentes. (3) As vantagens locais indicariam a atratividade de um país em termos de potencial de mercado, risco de investimento, similaridade cultural, estrutura de mercado e disponibilidade de fatores de produção de menor custo. Tais vantagens definiriam, portanto, o local mais adequado para a produção; ou seja, considerariam a escolha de locais para a produção que fossem mais vantajosos do que o país sede.

Segundo Hilal e Hemais (2001), a Teoria da Firma de Coase, publicada em 1937, deixou de ser examinada sob o enfoque puramente econômico a partir trabalhos pioneiros de Penrose, Cyert & March e Aharoni, publicados em meados da década de 60, abrindo-se perspectivas para um campo independente de pesquisa. Com base neste arcabouço teórico, Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne desenvolveram uma linha de pensamento distinta acerca do processo de internacionalização, em que os estudos de negócios internacionais cruzassem os limites das teorias econômicas para abranger também as teorias do comportamento organizacional. Os autores constituíram um importante esquema conceitual para o estudo da internacionalização da firma ao proporem um modelo seqüencial para o processo de internacionalização que ficou mais tarde conhecido como o “Modelo Tradicional da Escola de Uppsala”.

De acordo com esse modelo, a internacionalização das empresas seria desenvolvida segundo um mecanismo constituído por dois conjuntos de elementos: os aspectos de estado; e os aspectos de mudança. Os primeiros englobam o conhecimento de mercados externos e o comprometimento com estes mercados. Por sua vez, as decisões tomadas, bem como a implementação das mesmas, afetariam estes níveis de comprometimento e conhecimento, levando a mudanças que caracterizariam o processo como de ciclos causais (Andersen, 1993).

O modelo assume que o estado da internacionalização afeta as oportunidades e os riscos percebidos, que, por sua vez, influenciam as decisões de comprometimento e as atividades correntes. Desta maneira, o processo de internacionalização não poderia ser percebido como uma seqüência de passos planejados e deliberados, a partir de uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, buscando-se uma aprendizagem sucessiva pelo comprometimento crescente com mercados estrangeiros.

Um dos pressupostos subjacentes a este modelo é o de que a internacionalização da empresa é uma conseqüência direta de seu crescimento. Duas alternativas emergem neste processo: a verticalização ou a expansão geográfica. Quando a primeira é tida como de elevado risco e baixa perspectiva de retorno, a segunda pode tornar-se a principal alternativa de crescimento da empresa. Assim, quando a empresa percebe a saturação do mercado local pela extinção de oportunidades lucrativas, passa a buscar novos locais para expansão, geralmente similares aos das operações já existentes, para diminuição das incertezas naturais a este processo.

Outro pressuposto do modelo refere-se a esta incerteza em relação ao resultado de uma ação que, de acordo com os pesquisadores, aumentaria com a distância psicológica, a partir da suposição de que as empresas conhecem melhor seus próprios ambientes e que, desta maneira, procuram alternativas em que possam se sentir o menos estrangeiras possível. Os pesquisadores afirmaram que quanto maior estas diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro, maior seria o nível de incertezas<sup>9</sup>.

Em estudos posteriores, diversas distorções e equívocos de interpretação do modelo proposto por Johanson & Vahlne (1977), sobretudo a respeito dos constructos denominados “conhecimento do mercado” e “comprometimento com o mercado”, impeliram os autores a publicar um novo trabalho em 1990, com o objetivo de esclarecê-lo e revitalizá-lo. Nesta abordagem, Johanson & Vahlne (1990) recorrem à classificação de conhecimento proposto por Penrose: o conhecimento objetivo, que poderia ser ensinado, e o conhecimento empírico, cujo aprendizado seria possível por meio da experiência individual, sendo portanto mais difícil de ser alcançado e, assim, mais crítico para o processo de internacionalização.

Assim, a revitalização do modelo, baseada na “Teoria do Comportamento da Firma” e na “Teoria de Crescimento da Firma”, adota como pressuposto básico para a internacionalização da empresa o envolvimento gradual com os mercados internacionais, em um processo de evolução que ocorre a partir da interação entre o crescente conhecimento a respeito de mercados estrangeiros e o crescente comprometimento de recursos com estes mercados. Neste sentido, o comprometimento de uma empresa com mercados internacionais tenderia a crescer em função do acúmulo de conhecimentos acerca destes mercados.

Com essa nova abordagem, os autores deixaram claro que os conceitos de “cadeia de estabelecimento” - gradual envolvimento externo, a partir da inexistência de atividade exportadora, seguida pela exportação, inicialmente, via agentes e posteriormente, via subsidiária de vendas e, finalmente, fabricação local - e de “distância psicológica” - fatores de educação, linguagem, cultura e sistemas políticos que perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado - foram erroneamente considerados como fundamentos do modelo, eram somente manifestações ou indicadores do processo de internacionalização da empresa.

---

<sup>9</sup> Outros autores levantaram hipóteses e concluíram que este padrão variava em relação ao tempo e ao setor, e que o tempo entre o estabelecimento sucessivo em dois mercados distintos se reduziria. Além disso, constataram que empresas de grande porte eram mais inclinadas a se estabelecer em mercados mais distantes do que empresas de pequeno porte.

Assim, o desenvolvimento de uma visão comportamentalista, como contraponto a uma perspectiva econômica clássica, estabeleceu-se com ênfase no questionamento de seu pressuposto fundamental, segundo o qual a estratégia de alocação ótima de recursos em diferentes nações se basearia na avaliação e comparação de diferentes alternativas de se explorar mercados externos. Assim, a nova perspectiva proposta defende a tese da internacionalização das empresas como consequência de um processo de ajustes incrementais às condições das mesmas e do próprio ambiente nos quais estão inseridas.

- Modelo de Bilkey & Tesar

Apresentado como um desenvolvimento teórico que se limitava a modelar o processo de desenvolvimento exportador das empresas, esta abordagem focou a questão do modo de entrada em mercados internacionais em seis estágios distintos e sequenciais: o desinteresse em exportar; o interesse em exportar a partir de um pedido espontâneo; a exploração da viabilidade de exportar; a exportação experimental para algum mercado psicologicamente próximo; o crescimento e otimização das exportações para estes destinos; e, por fim, a exportação para diversos mercados distantes.

Bilkey & Tesar (1977) tinham como objetivo comprovar o caráter gradualista do processo de internacionalização das empresas, conforme o estágio em que a empresa se encontra, a partir do pressuposto de que os determinantes de seu comportamento em relação aos mercados externos são empiricamente verificáveis e diferem de um estágio para o outro.

No primeiro estágio, a empresa estaria com seu foco de atuação estritamente no mercado doméstico. No segundo, passaria a se interessar pelos mercados externos, a partir de um pedido espontâneo do exterior, postura reativa posteriormente criticada por Reid (1981).

Para o terceiro estágio, quando a predisposição da empresa para exportar passa a ser verificável, Bilkey & Tesar (1977) observaram não somente uma percepção da exportação como fator positivo em si mesmo, mas, principalmente, a influência de executivos de topo, em virtude das suas influências particulares e de seus perfis individuais, manifestadas pelo conhecimento de outros países e idiomas, dentre outros fatores. Essa interpretação mostrava-se coerente com a abordagem de Johanson & Vahlne (1977) no que se refere à distância psicológica.

No quarto estágio, a pesquisa permitiu verificar que o principal determinante para a exportação experimental seria o recebimento espontâneo de pedidos do exterior, caracterizando-se ainda uma postura reativa da empresa. A explicação para a ausência da expectativa de resultados como determinante adviria da lógica de que não passariam de estimativas imprecisas e pouco confiáveis.

A análise de empresas que atravessaram o quinto estágio, de maior experiência em um ou vários mercados de exportação, revelou um processo racional de tomada de decisão, tendo-se como limitações as dificuldades de compreender as práticas comerciais estrangeiras, de perceber as diferenças nos padrões de produtos e consumidores, de realizar recebimento de pagamentos e de obter representação adequada no exterior.

Com essas constatações, os Bilkey & Tesar (1977) ponderaram que a empresa deveria estar atenta ao seu estágio no processo exportador, a fim de não queimar etapas. Essa abordagem era consistente em relação ao modelo desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977), mas posteriormente contestada por diversos autores.

- Modelo de Cavusgil

A partir de 1980, Cavusgil procurou explicar a internacionalização da empresa embasando-se nos principais estudos empíricos desenvolvidos até aquele momento. Com este objetivo, elaborou um modelo que se aproxima do concebido por Johanson & Vahlne (1997), resgatado sistematicamente em sua abordagem.

Cavusgil (1980) argumentou que não existe, predominantemente, uma suposta racionalidade econômica na tomada de decisão de internacionalização por uma empresa. As características pessoais dos tomadores de decisão, a ausência de informações confiáveis e precisas, e a percepção de risco poderiam explicar melhor o interesse da empresa em se internacionalizar.

Em sua concepção, este processo seria tanto gradual como seqüencial, bem como se desenvolveria através de decisões incrementais em um período de tempo relativamente longo, que englobaria diversos estágios que, por sua vez, absorveriam uma quantidade crescente de recursos em função de um crescente comprometimento com mercados externos.

A partir da constatação de que a exportação era o estágio inicial de envolvimento mais observado até então, o autor procurou identificar e analisar os determinantes deste processo, as variáveis internas e externas à empresa e o mecanismo de transposição dos estágios identificados, que poderiam ser medidos empiricamente, o que foi realizado em pesquisa posterior (Cavusgil & Nevin, 1981).

Neste contexto, propunha-se que o processo decisório e o avanço das empresas no mercado exportador ocorriam sem uma análise racional ou planejamento consciente, observando-se neste ponto uma clara ruptura da teoria clássica, que pressupunha uma seqüência de passos deliberados e planejados. Com esse posicionamento, Cavusgil (1980) concebeu seu modelo em cinco estágios distintos para o processo de internacionalização, tendo posteriormente agrupado os dois últimos de forma a operacionalizá-los: o de marketing doméstico; o pré-exportador; o de envolvimento experimental; o de envolvimento ativo; e o de envolvimento comprometido com mercados internacionais.

No primeiro estágio, de marketing doméstico, a empresa estaria voltada para o mercado interno, em função da maior atratividade deste. No segundo estágio, denominado pré-exportador, as empresas buscariam oportunidades no mercado internacional, inicialmente por meio de informações que conduziriam a estudos de viabilidade, motivados por fatores internos, quer sejam eventuais vantagens diferenciais ou características dos tomadores de decisão, bem como por variáveis externas, como a solicitação de clientes estrangeiros, o interesse do governo e a ação de financiadores e intermediários.

A partir do terceiro estágio, de envolvimento experimental, iniciar-se-ia um processo de comprometimento, ainda muito baixo, mas progressivo, com os mercados internacionais, sendo ainda limitada a atividade exportadora, geralmente conduzida por intermediários. A empresa atuaria com uma postura reativa, alcançando poucos mercados estrangeiros com estratégias de preços como simples extensão do composto de marketing doméstico. Em concordância com Johanson & Vahlne (1977) e com Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980) propôs que as empresas escolheriam neste momento mercados psicologicamente próximos. Porém, em contraponto, acrescentou que os lucros de curto prazo seriam uma motivação mais importante para a empresa do que objetivos de longo prazo.

No quarto estágio, de envolvimento ativo, a empresa expandiria sua atividade internacional a partir da exploração de novos mercados, da exportação de maiores volumes, para um maior número de países e do desenvolvimento de canais diretos. As exportações passariam a ser consideradas na estratégia de negócios da empresa, que se empenha para adaptar o composto de marketing de acordo com as especificidades dos mercados alvo. Neste caso, a exportação pode ser caracterizada como atividade regular. Os objetivos de longo prazo da empresa passariam a sobrepor-se aos de curto prazo, na medida em que crescem as exigências de envolvimento e maturidade. Assim, a empresa passa a adaptar seu composto de marketing para o atendimento de necessidades locais, e a administração passa a reconhecer a importância dos negócios internacionais para o objetivo da organização.

No quinto estágio, denominado envolvimento comprometido com os mercados internacionais, ocorreria uma disputa interna entre as operações nacionais e internacionais da empresa pelos escassos recursos disponíveis. A empresa busca oportunidades em todo o planeta, não se restringindo a mercados tradicionais, o que geralmente leva a outros tipos de envolvimento, como investimento direto em ativos no exterior e arranjos de fornecimento global. Neste sentido, cabe ressaltar que, para Cavusgil (1980), se a empresa fosse bem sucedida na sua atuação em mercados externos, poderia buscar se internacionalizar por meios diferentes da exportação, seja por meio de *joint-ventures*, de licenciamento, abertura de filiais de vendas ou investimento direto em operações industriais no exterior.

### **3.7 Análises, críticas e considerações sobre os modelos e teorias**

A literatura está repleta de estudos desenvolvidos a partir do arcabouço teórico sistematizado nos modelos de internacionalização de empresas apresentados. Ainda que em muitos casos estes tenham sido validados empiricamente, em outros foram rejeitados e receberam críticas de diversos autores, em resumo apresentadas e discutidas neste tópico.

Andersen (1993) examinou a consistência teórica de diversos modelos, tomando o cuidado de ponderar que, apesar de desenvolvidos há décadas, haviam sido reiterados e modificados. O autor distinguiu duas vertentes de abordagem: a da Escola de Uppsala, ao qual denominou genericamente de “Modelo de Internacionalização de Uppsala”, e a da linha de pensamento da inovação, referida pelo autor como “Modelos de Internacionalização Relacionados à Inovação.

Andersen (1993) observou a aceitação generalizada desses modelos na literatura dominante, conforme a abordagem de Buckley (1991), bem como a continuidade de sua utilização sob a forma de base teórica para análises empíricas, caso dos trabalhos desenvolvidos por Gripsrud (1990) e Czinkota & Ursic (1983). Contudo, considerou que, apesar de lógicos e convincentes, estes modelos evolutivos foram desenvolvidos sobre uma base empírica frágil, o que torna surpreendente o fato de terem sido aceitos e utilizados quase universalmente.

Tendo como objetivo expor as fragilidade inerentes a esses modelos, de maneira a estimular refinamentos, Andersen (1993) defendeu que os mesmos não eram estruturalmente equivocados, mas conceitual e metodologicamente insuficientes. O autor percebeu que os modelos tratados não dispensaram a adequada atenção à clareza de seus objetivos, à dimensão temporal do processo de internacionalização, aos eventos críticos do desenvolvimento das empresas, e ao esclarecimento de conceitos e variáveis, a fim de que atendessem aos critérios de testabilidade. Neste sentido, sugeriu que estudos posteriores deveriam delinear melhor os marcos teóricos, aumentar o poder explanatório dos modelos, dar mais consistência entre os níveis teórico e operacional e ajustar o desenho empírico ao modelo teórico.

Outra crítica apresentada por diversos autores foi que os modelos de internacionalização de empresas de natureza comportamental são de natureza estática, a despeito de o dinamismo deste processo ser reconhecido por diversos pesquisadores. Leonidou & Katsikeas (1996) observaram que este problema ocorre tanto entre os estágios quanto durante os mesmos. Turnbull (1987) demonstrou que nem sempre o desenvolvimento internacional das empresas é de natureza estática ou segue os modelos incrementais, já que estas podem desprezar a ordem proposta por tais abordagens, bem como desprezar alguns dos estágios então elencados. Por sua vez, Forsgren (1990) defendeu que esta natureza incremental seria relevante apenas para a compreensão dos estágios iniciais da internacionalização, em que as empresas não teriam informações suficientes do mercado, posição apoiada por Melin (1992).

Leonidou & Katsikeas (1996) argumentaram que, ao enfocarem estritamente a exportação, os modelos ignoravam as implicações de importantes atividades da empresa, como o desenvolvimento de novos produtos e a diversificação dos negócios, e ainda não consideravam outras estratégias de internacionalização, como fusões e aquisições, licenciamento por produção, alianças estratégicas, franquias e contratos de gestão.



O caráter explanatório parcial dos modelos de estágios seqüenciais foi mencionado por Rocha e Christensen (1988) ao afirmarem que o estágio atual do conhecimento empírico não permite aceitar a existência de um modelo seqüencial de estágios na exportação como paradigma básico para o entendimento do comportamento exportador, ainda que seja possível esperar, pelo menos em alguns casos, que tal modelo descreva a realidade.

Para diversos autores, esses modelos perderam seu poder explicativo justamente porque novos entrantes no processo de internacionalização têm eliminado etapas do processo seqüencial proposto, explorando mercados externos de maneira mais acelerada e direta. Por exemplo, Headlung & Kverneland (1984) indicam que quando as empresas acumulam experiência em vários mercados, elas gradualmente se afastam do comportamento do processo de aprendizagem previsto pelos modelos.

Reid (1983) defende que os modelos evolutivos do processo de internacionalização de empresas seriam gerais e deterministas, já que os modos de entrada em mercados externos seriam específicos do contexto, devendo ser explicados também por padrões heterogêneos de recursos e de oportunidades de mercado. Na mesma linha, Melin (1992) lançou críticas sobre o determinismo dos modelos de estágios seqüenciais, sob o argumento de que os mesmos não reconheciam que a empresa poderia fazer uma escolha estratégica quanto aos modos de entrada e expansão no mercado externo, posição corroborada por Andersen (1993), para quem o modelo falha ao não considerar que os gestores fazem escolhas estratégicas voluntárias, ignorando, portanto, a existência de diferenças individuais.

Apesar das diversas críticas recebidas, a “Escola de Uppsala” expandiu seu raio de influência nos países escandinavos. Criava-se assim a “Escola Nórdica de Negócios Internacionais” (Hilal & Hemais, 2001), que, na atualidade, ainda polariza boa parcela das discussões acerca do processo de internacionalização das empresas.

Em relação à perspectiva econômica de análise deste processo, Buckley (1994) argumentou que a teoria da internalização seria aplicável apenas para a avaliação de estratégias de investimento direto no estrangeiro, enquanto Hilal & Hemais (2001) defenderam que este modelo é menos válido quando aplicado aos setores de alta tecnologia, na indústria de serviços ou quando a busca de novos mercados não constitui motivação para a operação internacional.

Segundo Hill *et al* (1990), a despeito do avanço no campo teórico sobre o processo de internacionalização de empresas, este modelo falhou por tentar harmonizar diferentes explicações sobre os modos de entrada em mercados internacionais à lógica dos custos de transações, que não proveria, sozinha, respostas à amplitude deste processo.

Em relação ao Paradigma Eclético de Dunning, Johanson & Vahlne (1990) criticaram sua pretensão em explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional, argumentando que o mesmo estaria focado apenas na produção, tendo maior poder de explicação quando aplicado a empresas que atuam em diversos mercados internacionais, em fase mais avançada do processo de internacionalização.

Neste processo decisório, o investimento direto no exterior iria ocorrer quando os custos fossem superados pelos benefícios da internalização do mercado estrangeiro. As exportações constituiriam apenas uma etapa inicial do processo de internacionalização, e sua seqüência natural, ao contrário dos pressupostos das teorias comportamentais, seria o investimento direto no exterior, tendo em vista que esta estratégia seria a mais adequada para proteger as vantagens ou os diferenciais competitivos da empresa. Neste contexto, o autor argumenta que o licenciamento constituiria um modo tardio de se penetrar em um mercado estrangeiro quando não houvesse mais a necessidade desta proteção.

### **3.8 Evolução dos modelos e teorias da internacionalização de empresas**

Além das perspectivas de análise econômicas e comportamentais sobre o processo de internacionalização das empresas, outros temas relevantes foram abordados em diversos estudos acadêmicos. Dentre as principais abordagens destacam-se de natureza interna à empresa sobre o porte, as características de gestão e os aspectos organizacionais, destacando-se a cultura organizacional e o papel da liderança empresarial.

Ainda, a extensa literatura acerca do processo de internacionalização e do comportamento exportador de empresas apresenta outros temas relevantes, de natureza externa à empresa, merecendo destaque as abordagens sobre os aspectos macroeconômicos, estruturais e setoriais, bem como os mecanismos protecionistas que ameaçam o livre comércio mundial.

- Porte empresarial

Diversos estudos acadêmicos procuraram identificar relações entre o porte da empresa e o comportamento exportador ou a propensão à internacionalização, porém sem conclusões que pudessem ser utilizadas como parâmetro de análise e generalizações, na medida em que associações positivas e negativas destas variáveis foram encontradas.

Com o objetivo de explicar estes resultados conflitantes observados na literatura ao longo do tempo, Aaby & Slater (1988) observaram que o porte da empresa poderia ser um determinante importante do desempenho exportador apenas se estivesse associado a aspectos financeiros preponderantes ou a variáveis relacionadas a economias de escala. Culpan (1989) identificou que empresas de médio porte tinham melhor desempenho em exportação do que as de grande porte. Ali & Swiercz (1991) constataram que o tamanho das empresas não influenciava a atitude dos gerentes com relação à exportação. Caloff (1994) encontrou uma relação positiva entre tamanho da firma e propensão em exportar.

Em estudo realizado no Brasil, Carvalho e Rocha (1996) indicaram que a continuidade da firma na atividade exportadora parecia estar relacionada a seu porte, tendo observado em empresas de grande porte relações de mais longa duração com mercados externos do que aquelas de pequeno porte. Neste contexto, o porte empresarial se relaciona com a própria capacidade de estabelecimento de uma estrutura interna para o desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa. De fato, quanto mais aprofundado o processo de internacionalização de uma empresa mais complexa se tornava a estrutura para gerenciar tal processo. Essa assertiva encontra suporte em estudos de diversos autores, dentre os quais se destacam os trabalhos de Ghauri (1990) e Forsgren *et al.* (1995).

Segundo Bilkey (1978), as conclusões discrepantes acerca do porte da empresa e a propensão à exportação poderiam ser reconciliadas, seguindo-se a lógica proposta por Cavusgil (1980), segundo a qual até um certo porte a tendência da empresa seria a de se concentrar em seu mercado doméstico e, a partir deste ponto, voltar-se para mercados externos, onde ocorreria então uma correlação positiva entre as variáveis descritas. Entretanto, o autor ponderou que esta proposição estaria limitada por uma possível correlação entre o porte da empresa e suas características de gestão. Desta maneira, outra questão relevante para o processo de internacionalização surge no bojo destes embates.

- Características de gestão das empresas

É interessante notar que, apesar da importância dos estímulos externos à empresa para a internacionalização de suas atividades, na literatura sua existência é tida como necessária, mas insuficiente para a adoção desta estratégia.

Para Bilkey (1978), a qualidade da administração de uma empresa constitui o mais importante determinante isolado de seu sucesso exportador, visão compartilhada por Aaby & Slater (1988), que constataram, em empresas cuja administração tem expectativas realistas mas também ambiciosas em relação ao mercado externo, que as exportações são maiores do que naquelas em que não se observava tal expectativa.

Além do comprometimento da administração da empresa com mercados externos, os autores identificaram outras características que afetavam seu desempenho exportador, dentre as quais a qualidade dos sistemas gerenciais, a existência de planejamento estruturado e a experiência acumulada na atividade exportadora.

Essas observações abrem uma perspectiva para a discussão, mais específica, dos aspectos organizacionais, de cultura e liderança empresarial, considerando-se a relevância dos mesmos para a análise do processo de internacionalização das empresas.

A importância da capacidade organizacional para o sucesso em atividades internacionais é também destacada por Barlett & Ghoshal (1998), que atribuem as desilusões e fracassos de várias empresas a esta variável e não à estratégia em si. Os autores definem capacidade organizacional como a capacidade de construir uma organização que consiga obter eficiência em suas operações, responder satisfatoriamente às demandas de seus clientes e transferir internamente o conhecimento.

Em suas pesquisas, Barlett & Ghoshal (1988) identificaram que as empresas sabiam o que precisava ser feito para aumentar sua competitividade global e obter resultado no processo de internacionalização, mas o desafio estava em como desenvolver capacidade organizacional para impelir este processo.

Um estudo pioneiro de Stopford (1972) revelou que as empresas adotam estruturas organizacionais diferentes nos diferentes estágios de sua internacionalização e que seu êxito se baseia principalmente em sua capacidade organizacional para implementar tal processo. Neste contexto, surgem quatro obstáculos que a empresa deve superar neste percurso: (a) o processo de transferência internacional dos recursos da empresa; (b) as interações com o novo ambiente de interação; (c) a administração de conflitos internos; e (4) a organização e administração das operações em diversos países.

Finalmente, a literatura indica que ao organizar a empresa para superar esses desafios, devem ser consideradas as questões de centralização e descentralização da tomada de decisões, de coordenação das distintas atividades em diferentes países, de unificação dos sistemas administrativos, de configuração dos ativos da empresa, de distribuição dos papéis e responsabilidades, de controle estratégico, de transferência do conhecimento interno, de controles financeiros, de racionalização de atividades, de busca de sinergias e de padrões de comunicação, dentre outros. Estas questões estão fortemente ligadas aos aspectos de cultura e liderança empresarial.

- Cultura e liderança empresarial

A decisão de promover a internacionalização da empresa, muitas vezes, está enraizada na cultura da organização e no perfil de sua liderança. As decisões têm origens nas lideranças das organizações e nem sempre são motivadas por critérios objetivos e racionais, mas por fatores subjetivos, ligados ao perfil dos indivíduos envolvidos.

Algumas abordagens teóricas têm estudado a internacionalização sob essa importante perspectiva. Por exemplo, uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral no Brasil revelou que a iniciativa do principal dirigente da empresa é o principal determinante deste processo, sobrepondo-se aos objetivos de conquista de mercado e às iniciativas dos governos. Na literatura, existem indicações de que o grau de comprometimento de uma empresa com negócios internacionais pode ser avaliado não somente pela importância destes mercados na estratégia empresarial, mas também pelo *status* atribuído às atividades internacionais e pelas atitudes dos gerentes em relação a estes mercados. Neste aspecto, a liderança e o empreendedorismo desempenhariam papéis fundamentais na internacionalização.

Andersson (2000) define o conceito de *entrepreneur* como indivíduo que desempenha ações empresariais, podendo ser este o fundador de uma empresa, gerente ou proprietário. Segundo o autor, este conceito é peça-chave para entender o processo de internacionalização, já que este depende das ações do mesmo. Assim, não bastariam recursos e oportunidades no ambiente, já que a internacionalização deve ser iniciada por alguém, o *entrepreneur*, que seria influenciado pelo ambiente, e também o influenciaria a partir de suas ações.

Finalmente, a questão do impacto cultural sobre a escolha de mercados no processo de internacionalização foi também amplamente investigada, obtendo-se evidências contraditórias em relação aos diversos modelos de internacionalização desenvolvidos (Veiga e Rocha, 2001): os estudos de Grispud (1990) e Kutschker & Bäurle (1997), que suportaram as proposições apresentadas por Johanson & Vahlne (1977); e as abordagens de Cavusgil (1984) e O'Grady & Lane (1996), que apresentaram contrapontos a tais proposições.

- Aspectos macroeconômicos, estruturais e setoriais

Para diversos autores, o processo de internacionalização não deve ser analisado apenas no nível *micro* da empresa, por estar condicionado a fatores macroeconômicos, estruturais e setoriais que afetam sua competitividade, suas estratégias e suas decisões de investimento, tornando-o mais complexo de ser abordado.

Segundo Goulart *et al* (1994), um primeiro aspecto estrutural relevante diz respeito à limitação da competitividade de uma empresa, não somente por sua própria estrutura, mas também por fatores estruturais do próprio país. Neste sentido, o sistema regulatório e a configuração do mercado de capitais, dentre outros fatores, condicionam ou, no mínimo, influenciam o ritmo e alcance do processo de internacionalização da empresa.

Outro aspecto, de natureza macroeconômica, considera a crescente interdependência dos países, fenômeno impulsionado pelo aperfeiçoamento da informática, pela evolução das comunicações e pelo crescimento do fluxo de capitais, bens e serviços, levando ao nascimento de empresas transnacionais em um processo denominado por Buckley (1994) de *globalização*.

Além disso, as características do setor em que a empresa está inserida é um fator determinante de seu processo de internacionalização, podendo constituir barreira ou incentivo a este

processo, moldando suas possibilidades em mercados externos e sua forma de atuação. Esta assertiva é suportada por Johanson & Mattson (1988), que afirmaram ser o modelo de internacionalização da Escola de Uppsala menos eficiente quando existe uma situação em que o segmento é altamente internacionalizado.

O tamanho do mercado também se apresenta como variável relevante. Nordström & Vahlne (1985) avaliaram esta variável, bem como outros determinantes econômicos, constatando que o mesmo não deveria ser aplicado a indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados, já que as forças competitivas atuantes superariam as distâncias psicológicas como a principal determinante na escolha de mercados e modos de entrada no processo de internacionalização da empresa.

Finalmente, a internacionalização das empresas estaria relacionada ao modelo macroeconômico adotado pelo país, que pode, de maneira genérica, ser classificado como fechado, protegido ou aberto, em gradações relacionadas à abertura de mercado ou ao protecionismo explícito ou velado.

- Protecionismo

Tendo em vista a atual configuração das relações comerciais entre os países, o estudo da internacionalização das empresas deve considerar a análise do protecionismo, fenômeno que torna-se cada vez mais relevante para a análise deste processo.

A percepção de barreiras de exportação foi objeto de diversos estudos, dentre os quais o de Bilkey (1978), que destacou diferenças de comportamento entre empresas em relação a esta variável em função de seu setor de atuação, bem como dos estágios distintos que elas atravessavam no processo de envolvimento com mercados externos.

Para Rocha e Christensen (1988), a explicação para as diferentes percepções de barreiras à exportação estaria centrada na disparidade de abrangência e na forma e conteúdo das listas de impedimentos apresentadas às empresas pesquisadas. Em consonância com Bilkey (1978), os autores indicaram que essa percepção variava ao longo do tempo, de acordo com a experiência acumulada e com o setor industrial, bem como em função da postura da empresa, em termos de agressividade ou passividade para superar tais barreiras.

Contudo, verifica-se que a carência de estudos nesta área se contrapõe ao crescente movimento de proteção de mercados, tendência histórica verificada em diversos setores da economia. A postura defensiva das principais economias mundiais em relação às importações tem prejudicado o desenvolvimento do comércio internacional, penalizando os países mais competitivos, especialmente aqueles em estágio de desenvolvimento.

### **3.9 Processo de internacionalização das empresas brasileiras**

O protecionismo constitui um desafio principal a ser superado pelo Brasil em sua inserção internacional. Contudo, ao se analisar a internacionalização das empresas brasileiras, percebe-se que diversas outras questões ainda precisam ser resolvidas para que o país promova o desenvolvimento deste processo, bastante recente e incipiente se comparado às experiências observadas em diversos países do hemisfério norte.

Segundo Goulart *et al.* (1994), as empresas brasileira pioneiras deram seus primeiros passos internacionais apenas no final da década de 60, em uma abordagem caracterizada por expansão internacional, como forma de ampliação da capacidade de suas exportações, com envolvimento externo descontinuado e irregular, marcado por iniciativas isoladas, geralmente fruto do amadurecimento industrial e do perfil de liderança de seus dirigentes.

As motivações para esta busca foram basicamente os incentivos creditícios e fiscais concedidos pelo governo, aliados à necessidade de desenvolvimento de mercado para o excedente de produção, em um contexto de orientação das vendas ao mercado interno notabilizado por exportações de excedentes em períodos de recessão e abandono do mercado internacional em períodos de crescimento, com perdas de posições e dificuldade de recuperação em função da criação de uma imagem de oportunismo. Essa falta de constância difundiu uma imagem do empresário brasileiro como exportador temporário, que não integra esta atividade em sua estratégia, que não vende, mas é comprado e que, além disso, não se preocupa com a qualidade do que embarca.

Neste sentido, Buckley (1996) argumenta que o paradoxo da internacionalização de empresas brasileiras está no fato de que este processo vem sendo, há muito tempo, comprometido por motivações domésticas, com investimentos externos, particularmente aquisições de tecnologia de, em grau secundário, capacitação gerencial visando competir com maior eficácia no Brasil.



Contudo, a exposição mais permanente a mercados externos parece ter contribuído para alterar o posicionamento das empresas brasileiras em relação aos negócios internacionais. De fato, a partir da década de 80 as empresas brasileiras passaram a buscar maior inserção quantitativa e qualitativa no mercado internacional, adotando uma estratégia de exportações continuadas e crescentes de produtos com maior valor agregado. Neste contexto, vários empresários realizaram investimentos diretos em produção como substituição ou complementação às exportações de suas unidades localizadas no mercado doméstico.

Neste processo, algumas empresas se destacaram ao buscar explorar vantagens competitivas sustentadas em algum diferencial de origem para desenvolver suas exportações de maneira a consolidar sua posição no mercado internacional. Primeiramente motivadas pelas vantagens da política governamental de promoções das exportações e, em seguida, com a postura de exportadoras de excedentes, estas empresas evoluíram e passaram a encarar o mercado internacional como um negócio lucrativo, incluindo o desenvolvimento desta atividade em suas estratégias.

Essa mudança de enfoque levou ao desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização como resultado do aprendizado adquirido no decorrer deste processo, predominantemente de natureza incremental. Neste sentido, Goulart *et al.* (1994) observam que as estratégias adotadas por diferentes organizações para sua expansão internacional se valeram muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades vinculadas aos aspectos culturais, econômicos e socio-políticos de seu país de origem.

Para Rodrigues (1996), poucas empresas brasileiras têm ultrapassado a primeira etapa, que consiste, basicamente, de exportações eventuais, observando-se, portanto, uma grande entrada e saída da atividade, reflexo do oportunismo contido nas principais motivações para a adoção de tal estratégia: benéficos fiscais e creditícios, câmbio favorável e retrações momentâneas no mercado interno. Entretanto, o Brasil parece ter superado a fase de transição do modelo fechado de substituição de importações para o modelo aberto de integração competitiva. Ainda que as empresas voltem sua atenção para o mercado interno, este deverá ser cada vez mais objeto de disputa com empresas estrangeiras.

Neste contexto, o papel do governo se torna fundamental. De fato, uma pesquisa realizada em 2002 pela Fundação Dom Cabral com 200 empresas exportadoras brasileiras indicou que o principal fator para o início da internacionalização foi a iniciativa do dirigente da empresa, ao passo que o principal fator inibidor apontado relacionava-se a entraves financeiros e governamentais (burocráticos e legais). Existe portanto uma necessidade urgente de se compatibilizar o objetivo de internacionalização das empresas com as reformas estruturais do país para que se observe uma ampliação e aprofundamento deste processo, ainda que o mesmo seja impulsionado pelas empresas, e não pelo governo.

Se o Estado, por um lado, representa, na visão das empresas pesquisadas, entrave ao processo de internacionalização, o capital estrangeiro, por outro, constituiu, decisivamente, uma importante alavanca para este processo. De fato, muitas empresas instaladas no país se valeram da experiência de suas matrizes em negócios internacionais, bem como de suas facilidades de acesso e penetração em mercados externos. Desta maneira, cabe também ao Estado criar as condições de atratividade do capital estrangeiro com perfil de longo prazo, tanto para o estabelecimento de infra-estrutura como para a ampliação da capacidade instalada na indústria, ações compatíveis com as necessidades de desenvolvimento do país, mesmo porque a retomada do crescimento econômico poderá resultar em problemas para as empresas exportadoras caso este seja acompanhado de uma razoável distribuição de renda, já que neste contexto a tendência é de as empresas se voltarem mais para o mercado interno.

Finalmente, cabe ressaltar que, segundo Porter (1990), os governos exercem uma influência vital, se não a mais importante, sobre a moderna competição internacional. Na visão do autor, o estado tem, sim, importante influência sobre a vantagem competitiva nacional, e seu papel deve ser determinante para a formulação de estratégias globais por uma empresa que deseja internacionalizar suas atividades.

### **3.10 Estratégia**

A internacionalização é apontada por diversos autores como uma importante alternativa estratégica para as empresas inseridas em um contexto global de acirramento da competição e com múltiplas oportunidades de negócios. Neste sentido, o conhecimento do processo de internacionalização, bem como dos fatores que o determinam e influenciam, é fundamental para a elaboração de estratégias consistentes e eficazes.

Apesar de os estudos sobre a internacionalização das empresas e sobre as estratégias adotadas neste processo terem evoluído no ambiente acadêmico, cabe neste contexto de fundamentação teórica retomar brevemente a discussão acerca das principais correntes de pensamento sobre o tema *estratégia*, de perspectiva mais ampla e consolidada na literatura.

O termo *estratégia* tem em sua origem a palavra grega *strategos*, que significa “a arte de traçar os planos de uma guerra” (Bueno, 1996). Foi discutido inicialmente no contexto militar, em que se destaca *A Arte da Guerra*, obra de Sun Tzu, escrita no século IV a.C. Fora do contexto militar, a estratégia foi discutida pioneiramente por Von Neuman & Morgenstein para explicar a teoria dos jogos (Clavell, 1996). Na Administração, a estratégia vem sendo pesquisada por diversos autores desde a década de 50, destacando-se os estudos desenvolvidos por Chandler (1962), Porter (1992), Ansoff & McDonnell (1993), Hamel & Prahalad (1995) e Mintzberg *et al* (2000).

Chandler (1962) conceituou estratégia como uma determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa no longo prazo e adoção de cursos de ação e aquisição de recursos necessários para efetuar estas metas. Em uma perspectiva de abordagem contingencial, o autor argumentou que as empresas adotam estratégias específicas em função de mudanças no ambiente, com repercussões em diferentes estruturas organizacionais.

Porter (1992) abordou o tema a partir do conceito de “estratégias competitivas”, definidas pela busca de uma posição competitiva favorável que visa estabelecer uma posição relativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em uma indústria. Para o autor, a escolha de uma estratégia competitiva depende dos determinantes da posição competitiva relativa a uma indústria e da atratividade desta indústria, sendo relevante a assertiva de que a empresa pode modelar tanto a atratividade da indústria como sua posição competitiva.

Ansoff & McDonnell (1993) definem a estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para os autores, estas regras serviriam para medir o desempenho atual e futuro da empresa, relacionar a empresa com seu ambiente externo, estabelecer as relações de processo internos da organização e definir as políticas operacionais que servirão de diretrizes para a condução das atividades da empresa.

Em outra perspectiva, Hamel & Prahalad (1995) argumentam que as empresas devem ser capazes de revolucionar a forma de criar estratégias, por meio da “arquitetura estratégica”, tendo como foco o futuro, de maneira a competir pela participação nas oportunidades, e não nos mercados. Os autores defendem que desta maneira as empresas podem gerar uma completa transformação e revolução em seu setor, a partir da competência para reinventar, fundamentalmente, o espaço competitivo existente ou inventar inteiramente o novo espaço da competição, de maneira a surpreender seus clientes e desanimar os concorrentes.

Finalmente, Mintzberg *et al.* (2000) delinearão a estratégia em dez perspectivas, com base em ampla revisão da literatura, cada uma centrada em um aspecto importante do processo de formulação, segmentado em distintas escolas do pensamento estratégico, ainda que, para os autores, a formulação de estratégias não deva ser considerada como um processo estanque.

### **3.11 Estratégias de internacionalização**

A formulação de estratégias de internacionalização pode ser considerada uma atividade fundamental para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior. Neste sentido, o conhecimento dos fatores determinantes do processo de internacionalização é imprescindível (Keegan & Green, 1999).

Quando uma empresa atua com o foco no mercado doméstico, uma de suas preocupações recai nos fatores competitivos que determinam o sucesso neste, estando, muitas vezes, alheia às mudanças que ocorrem no cenário externo. Porém, quando se voltam com maior ênfase para o exterior, a dinâmica de competição em que se inserem é frequentemente diferente, e os fatores determinantes do sucesso mais complexos (Ansoff & McDonnell, 1993).

O nível de complexidade dos fatores econômicos, culturais, políticos e tecnológicos em mercados externos irá determinar não somente as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios no exterior, mas, principalmente, o grau de incerteza e, conseqüentemente, a percepção de risco de atuação mais incisiva nestes novos ambientes. Porter (1990) argumenta que a análise desses fatores é fundamental para a elaboração de estratégias consistentes e eficazes. Para o autor, ao se voltar para o mercado externo a empresa deve buscar vantagem competitiva mediante os fatores que determinam o sucesso de operação neste ambiente.

Contudo, a escolha de uma estratégia de internacionalização não irá depender somente de sua capacidade competitiva; ela deve estar associada às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino. Neste sentido, Stoner & Freeman (1995) indicam que as empresas devem se preocupar, no nível econômico, com os padrões de desenvolvimento econômico, infra-estrutura, crescimento e saturação do mercado, níveis de inflação, taxas de câmbio e balança de pagamentos, dentre vários outros, bem como estar atenta aos tipos de controle de exportações, importações e investimentos estrangeiros.

No nível cultural, os comportamentos e hábitos de compra dos consumidores, os valores empresariais e nacionais e a maneira de fazer negócios são exemplos de fatores que merecem especial atenção por parte da empresa que deseja se internacionalizar, sobretudo pela sua relevância na determinação das necessidades de adaptação de suas estratégias de marketing.

Por sua vez, a empresa deve também considerar os fatores políticos que afetam o ambiente de negócios em um país-alvo. Estes incluem a estabilidade política, a eficácia da burocracia governamental, a soberania, o sistema legal, a política externa e as atitudes em relação aos negócios e ao investimento externo.

Finalmente, os fatores tecnológicos desempenham um papel de destaque no contexto dos negócios internacionais, especialmente porque os avanços nesta área se tornam cada vez mais acelerados e, muitas vezes, não podem ser transferidos sem adaptação. Neste contexto, a própria escolha das estratégias de internacionalização, ou modos de entrada em mercados internacionais, de uma empresa pode depender, fundamentalmente, do fator tecnológico incorporado em sua atividade.

### **3.11.1 Critérios de escolha da estratégia de internacionalização**

A competência e a flexibilidade da empresa para atuar no exterior influenciam o modo de entrada a ser escolhido em função da restrição que estas variáveis impõem à penetração em distintos ambientes mercadológicos. A decisão sobre o modo de entrada em mercados internacionais depende também dos ativos da empresa e dos recursos disponíveis para tal finalidade, uma vez que sua escassez delimita seu nível de comprometimento.

De acordo com Kotabe & Helsen (2000), as empresas devem considerar alguns critérios, internos e externos, ao decidir sobre o modo de entrada em mercados estrangeiros. Os primeiros dizem respeito às condições específicas da empresa, tais como seus objetivos, ativos, recursos disponíveis, competências, flexibilidade e necessidade de controle. Já os segundos são específicos do ambiente em que a empresa irá atuar, por exemplo: tamanho e crescimento do mercado, infra-estrutura local, regulamentações governamentais, risco-país e ambiente competitivo.

Para efetuar essa escolha, existem também questões de ordem *macro* e microeconômicas, tais como: instrumentos de política fiscal e monetária, mercado de capitais e sistema legal, fontes de suprimento, métodos e técnicas gerenciais, cultura e capacidade organizacional. Estas variáveis podem tornar o processo de internacionalização da firma mais complexo, na medida em que estão diretamente relacionadas à sua competitividade internacional.

Contudo, um dos fatores determinantes para a decisão sobre o modo de entrada em mercados externos é justamente o potencial do mercado-alvo, avaliado pelo seu tamanho e perspectiva de crescimento, já que esta variável exerce forte influência sobre o nível de comprometimento de recursos a ser assumido. Outro fator relevante diz respeito à infra-estrutura local, que engloba sistemas de comunicação, redes de transporte e canais de distribuição. Este pode ser, inclusive, um fator restritivo à entrada em um mercado qualquer.

As regulamentações governamentais também podem afetar de maneira significativa a decisão sobre o modo de entrada, pois definem os limites de operação da empresa no mercado-alvo por meio de barreiras e mecanismos protecionistas de diversos tipos. Outra variável de análise importante é o risco, sobretudo no que se refere à instabilidade do ambiente político e econômico do mercado.

Por fim, o ambiente competitivo deve ser objeto de cuidadosa análise, na medida em que a decisão sobre o modo de entrada deve ser convergente com a natureza do próprio ambiente competitivo local. Neste contexto, Barlett & Goshal (1992) indicam que a empresa deve considerar as características estruturais de sua indústria, além de suas próprias vantagens ou desvantagens competitivas.

Tendo em vista que existem diversos critérios para a decisão sobre o modo de entrada em mercados externos, a empresa deverá escolher aquele que atender de maneira mais satisfatória às suas necessidades, objetivos e peculiaridades. Esta decisão é um dos aspectos mais importantes do processo de internacionalização.

Ao tentar estabelecer um modelo teórico para a análise do processo de escolha da estratégia de internacionalização da empresa, Loureiro e Santos (1991) propuseram duas etapas cruciais: (a) a identificação de opções ou grandes linhas estratégicas, convergentes com os objetivos da empresa e coerentes com as competências que a mesma deve desenvolver; e (b) a disponibilidade de recursos para tal propósito.

Para Anderson & Gatignon (1986), a escolha da estratégia de internacionalização deve partir do conceito de custos de transação, onde o controle exerceria uma influência crítica sobre o futuro da operação estrangeira, contudo traria consigo um preço elevado, constituindo-se no mais importante determinante específico de risco e retorno. A partir deste pressuposto, as escolhas mais adequadas relacionariam o nível de controle de operações externas com as características dos processos e produtos da empresa, o valor da marca, a característica dos ativos, a experiência internacional e a distância sociocultural do país de origem e destino.

Apesar de Kotabe & Helsen (2000) considerarem a análise de custos de transação um modelo eficaz para a mensuração do binômio risco-retorno na escolha dos modos de entrada, Hill *et al.* (1990) sugeriram que esta abordagem seria imperfeita por não proporcionar uma explicação completa para o fenômeno, tratando cada decisão de entrada no exterior isoladamente. Para esses autores, três fatores afetariam a escolha da estratégia de internacionalização das empresas: (a) o nível de controle; (b) o comprometimento de recursos; e (c) a disseminação de risco. A partir destes fatores, Hill *et al.* (1990) propuseram um esquema conceitual para tal escolha, que resultou em um conjunto de proposições teóricas envolvendo os três constructos propostos e os modos de entrada que serão discutidos adiante.

Diversos autores destacam outros critérios de escolha da estratégia de internacionalização, tais como o setor de atuação da empresa, seu posicionamento competitivo, seus limites mercadológicos, sua disponibilidade de recursos e a experiência adquirida em transações com os mercados externos.

### 3.11.2 Modelo de Leersnyder

Leersnyder (1982) propôs um modelo que resume os distintos modos de entrada em mercados internacionais, visando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização, a partir de quatro grandes grupos, caracterizados por uma matriz que relaciona dois constructos: o grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com os mesmos; e o grau de controle das operações no exterior (FIG. 1).

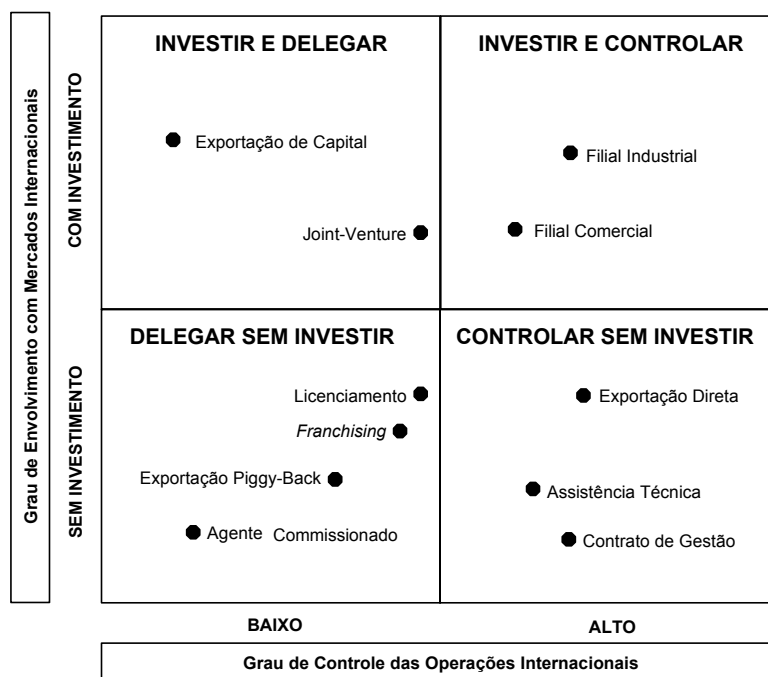


Figura 1: As diferentes estratégias de internacionalização

Fonte: Adaptado de Leersnyder (1982) *Les différents modes de présence à l'étranger*

Para Leersnyder (1982), enquanto o engajamento da empresa pode ser avaliado pelo volume de recursos financeiros, humanos e tecnológicos aplicados em operações no exterior, a intensidade de controle pode ser definida pelo grau de delegação de atividades no estrangeiro. Desta maneira, o primeiro grupo, denominado “investir e delegar”, refere-se a estratégias que requerem um elevado grau de comprometimento com mercados internacionais para um baixo grau de controle das operações externas e compreende as estratégias de exportação de capital e *joint-ventures*.



O segundo grupo, nomeado “investir e controlar”, refere-se a estratégias que requerem um elevado grau de comprometimento com mercados internacionais, porém atrelado a um elevado grau de controle das operações externas e compreende as estratégias de internacionalização relacionadas ao investimento direto no exterior, notadamente as filiais industriais e comerciais.

O terceiro grupo, denominado “controlar sem investir”, refere-se a estratégias que requerem um baixo grau de comprometimento com mercados internacionais, porém atrelado a um elevado grau de controle das operações externas e compreende as exportações diretas, a assistência técnica e os contratos de gestão, que não requerem investimentos significativos para o controle de mercados externos.

O quarto grupo, nomeado “delegar sem investir”, refere-se a estratégias que requerem um baixo grau de comprometimento com mercados internacionais relacionado a um baixo grau de controle das operações externas e compreende as exportações via agente comissionado, os contratos de licença, o *franchising* e as exportações *piggy-back*, dentre outros.

Para Loureiro e Santos (1991), essas diferentes estratégias de internacionalização apontadas, ou modos de entrada no mercado internacional, conforme a taxonomia de Leersnyder (1982), podem coexistir. Nas próximas seções, as principais abordagens adotadas por empresas industriais serão brevemente discutidos.

### **3.11.3 Estratégia de exportação**

A exportação pode ser definida como uma atividade comercial desenvolvida pela empresa em mercados externos sem que haja uma implantação estável ou permanente de filial ou subsidiária no exterior.

A exportação é uma das maneiras mais simplificadas de entrada em um mercado externo. Este modo de entrada se configura como uma interessante estratégia para se adquirir experiência, sobretudo pela baixa inversão de capital necessária. Na perspectiva de Loureiro & Santos (1991), pode ser classificada de quatro maneiras: diretas; intermediadas; auxiliadas; e cooperativa.

De acordo com Leersnyder (1982), no processo de exportação direta a empresa estabelece uma estrutura organizacional apropriada à comercialização de seus produtos no mercado externo, o que pressupõe a não utilização de intermediários. Isso não significa que a empresa irá atingir diretamente os consumidores finais, na medida em que estes geralmente estão ao alcance de atacadistas ou varejistas locais.

Para Keegan & Green (1999), as principais vantagens desta estratégia são o controle de seu processo de comercialização e a comunicação direta com os consumidores, com a possibilidade de obtenção de informações mais precisas sobre o mercado, permitindo a definição mais clara do composto de marketing a ser implementado. Os autores ainda destacam o reduzido aporte de recursos quando comparados aos da exportação direta, porém com riscos comparativos maiores, mesmo que baixos e limitados, ainda em função de um menor nível de controle relativo ao próprio comprometimento de recursos da empresa.

O posicionamento desses autores é também adotado por Kotabe & Helsen (2000), que porém destacam como contraponto um maior custo em função da necessidade de investimentos em recursos humanos, físicos e financeiros relacionados a este tipo operação.

Mediante as exportações intermediadas por terceiros estabelecidos em seu próprio país de origem, como corretores e *trading companies*,<sup>10</sup> a empresa pode utilizar um eficiente canal para a penetração em mercados desconhecidos. Tais agentes geralmente estão aptos a exercer diversas funções, na medida em que, além da comercialização de produtos e serviços, podem agenciar operações, financiar transações e prestar serviços pós-venda.

As exportações auxiliadas se configuram em uma maneira semelhante à das exportações intermediadas, porém com representação externa por intermédio de agentes locais, representantes assalariados ou comissionados, de maneira que haja um menor custo de transação, com busca dos mesmos benefícios de penetração rápida em mercados desconhecidos.

---

<sup>10</sup> Denominam-se *trading companies* as empresas comerciais formadas com capital próprio com o objetivo de intermediar as operações de importação e exportação entre países. Elas podem também negociar em determinado mercado interno ou, mesmo, produzir e comercializar produtos nestes. Possuem amplitude mundial e atuam, normalmente, em grande escala com produtos próprios ou de terceiros.

Finalmente, a exportação conceituada por Kotabe & Helsen (2000) como cooperativa, também conhecida pelo termo *piggy-back*, fora anteriormente denominada por Leersnyder (1982) como um sistema horizontal de distribuição que utiliza a estrutura de outras empresas locais, distribuidoras ou produtoras, para o lançamento de produtos da empresa exportadora no mercado-alvo.

Segundo Keegan & Green (1999), o sucesso desta estratégia depende da complementaridade das linhas de produtos da empresa exportadora e distribuidora ou do apelo para o mesmo tipo de consumidor, de maneira que haja ganhos de escala e diluição de custos para ambas as partes. Obviamente, as empresas não devem concorrer entre si no denominado mercado-alvo.

#### **3.11.4 Alianças estratégicas**

As alianças estratégicas são conceituadas, de acordo com Kotabe & Helsen (2000), como a atuação conjunta de duas ou mais empresas para o alcance de objetivos estratégicos mutuamente benéficos. De acordo com Lorange & Ross (1996), elas devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um determinado contexto de competição por meio da cooperação mútua entre as partes, devendo, portanto, ser consideradas como meio de alcance de um objetivo comum e não como um fim em si mesmas.

Com a formação de alianças estratégicas, a empresa tem a oportunidade de incrementar sua competitividade por meio da expansão da capacidade de desenvolvimento de produtos e serviços, da incorporação de novas tecnologias e da obtenção de economias de escala e escopo, bem como da diminuição dos custos de entrada em novos mercados pelo compartilhamento de canais de distribuição já estabelecidos, marcas já consagradas e processos de operação e logística já desenvolvidos.

Yoshino & Rangan (1996) atribuem as alianças estratégicas três características necessárias e suficientes: a união de duas ou mais empresas para o cumprimento de um conjunto de metas preestabelecidas por um determinado intervalo de tempo, de maneira que permanecem independentes depois da formação da aliança; o compartilhamento dos benefícios da aliança e controle do desempenho das tarefas especificadas; e a contribuição contínua e permanente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

De acordo com um estudo desenvolvido pela consultoria McKinsey, citado por Kotabe & Helsen (2000), para as alianças estratégicas serem bem sucedidas os parceiros devem estar no mesmo nível e deve existir autonomia e flexibilidade e igual conceito de propriedade.

### 3.11.5 Joint-ventures

Dutra (1997) conceitua *joint-ventures* como empreendimentos comuns formados por empresas individuais que concordam em estabelecer papéis e dividir recursos com o objetivo de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. De acordo com Suarez (1990), esta tem sido a principal alternativa de investimento estrangeiro em países em desenvolvimento.

Essa modalidade de aliança estratégica apresenta menores riscos, inversões de capital e dispêndios com mecanismos de controle, quando comparada à implantação de subsidiárias e filiais, constituindo uma alternativa ao crescimento autônomo de uma organização.

Dentre os diversos fatores que determinam a adoção de *joint-ventures* como uma estratégia de penetração em mercados externos, a literatura destaca: acesso facilitado a tecnologia, a canais de distribuição, a recursos financeiros e gerenciais, e a matérias-primas locais, bem como complementação das linhas de produtos, instalação de uma plataforma de exportações, além de maior conhecimento e velocidade de penetração em mercados externos, sobretudo aqueles protegidos por barreiras tarifárias e não tarifárias.

Em mercados internacionais, Keegan & Green (1999) apontam diversas vantagens para esta abordagem estratégica, dentre as quais a combinação de distintos pontos fortes na cadeia de valor, a associada suplementação de pontos fracos, e a possibilidade de entradas em mercados protegidos. Contudo, alguns fatores devem ser observados no estabelecimento de *joint-ventures*, por facilitarem ou dificultarem o gerenciamento compartilhado de uma empresa.

Neste sentido, Kotabe & Helsen (2000) defendem que a empresa deve escolher adequadamente o parceiro, de maneira a haver confiança mútua, já que existem problemas potenciais: possibilidade de surgimento de um concorrente, diferenças de estilos gerenciais, diferenças culturais, distintas propensões ao risco, diferentes processos de tomada de decisão, disparidade de objetivos e dificuldade de absorção de tecnologia ou obtenção de recursos por uma das partes.

Dutra (1997) destaca que este compromisso dos parceiros é função da importância do empreendimento para seu portfólio de negócios e dos objetivos a serem alcançados com tal estratégia. O autor sugere que as empresas utilizem a abordagem incremental e estabeleçam objetivos claros desde o início de sua formação, visando assegurar o comprometimento e consideração da alta administração quanto a estes objetivos.

Kogut (1988) propôs três abordagens teóricas para a formação de *joint-ventures*. A primeira, baseada na teoria de custos de transações, de Williamson (1975), considera a perspectiva de minimização dos custos como motivadora de qualquer empreendimento. A segunda, baseada nas teorias de comportamento estratégico, considera a possibilidade de maximização de lucro pelo aumento de competitividade da empresa em relação a seus concorrentes, que, por sua vez, influencia a escolha do parceiro. A terceira abordagem considera esta alternativa como oportunidade de transferência de conhecimento organizacional, de um lado, e de aprendizado organizacional, de outro. Segundo o autor, as três alternativas não seriam necessariamente excludentes, podendo ser complementares ou mesmo sobrepostas.

### 3.11.6 Investimentos diretos

Os investimentos diretos constituem uma alternativa de internacionalização de empresas particularmente interessante quando existe o interesse de controle total das operações ou a necessidade de expansão mais rápida em mercados estrangeiros. Porém, esta estratégia exige maior comprometimento de recursos humanos e financeiros com as operações internacionais.

De acordo com Leersnyder (1982), existem três tipos de investimento direto: filial integrada; filial comercial; e filial atelier. A filial integrada engloba a produção e a comercialização no mercado local, enquanto a filial comercial se caracteriza unicamente pelas vendas em um mercado externo, servindo apenas como canal de distribuição da empresa-mãe no estrangeiro. A filial atelier é uma unidade de produção estabelecida no estrangeiro com o objetivo de reduzir os custos de produção, quer seja pelos baixos salários, proximidade das matérias-primas ou vantagens fiscais.

Para Kotabe & Helsen (2000), o investimento direto no exterior permite maior flexibilidade para a empresa no que se refere à tomada de decisões, gestão de recursos humanos, logística, estabelecimento de *layout* da fábrica e tecnologia de produção, além de não haver necessidade

de integração com outras empresas. Kotler & Armstrong (1999) acrescentam que o investimento direto possibilita um relacionamento mais profundo com o governo, clientes, distribuidores e fornecedores, permitindo uma melhor adaptação do composto de marketing ao mercado local. Contudo, ainda que a empresa-mãe possa eventualmente contar com benefícios fiscais de governos locais para a implementação de novos projetos, os riscos são mais elevados para o investimento de capital e de tempo.

Por sua vez, a aquisição de empresas já estabelecidas permite um acesso mais rápido ao mercado local, possibilitando a obtenção de marcas já estabelecidas e acesso instantâneo aos canais de distribuição e à tecnologia. Esta alternativa também apresenta algumas desvantagens na aquisição, como as diferenças de cultura corporativa. Por envolver custos elevados, esta alternativa deve ser estudada criteriosamente, avaliando-se os ativos da empresa a ser adquirida, sua real situação financeira e o perfil de suas concorrentes.

Em ambos casos, existe a dificuldade de integração da empresa adquirida com as atividades de gestão em nível mundial, ainda que apresente vantagens no acesso a mercado protegidos por barreiras tarifárias ou mecanismos de cotas de importação. Também por envolver maiores recursos, maior cautela em relação ao risco do país é necessária.

### 3.11.7 Múltiplos modos de entrada

Apesar de um número crescente de empresas utilizar, na atualidade, uma forma combinada de modos de operação no exterior, para servir a mercados externos de maneira mais eficiente, os estudos sobre modos de entrada em mercados externos os tratam, conforme observa Petersen & Welch (1999), de forma isolada.

A primeira linha de estudos nesta área considera as alternativas de modo de entrada em mercados externos como mutuamente excludentes, colocando como desafio a explicação dos critérios de escolha para uma ou outra alternativa. Uma segunda perspectiva busca explicar um modo específico de operação internacional com ênfase nas características padrões e nos motivos para sua escolha. Contudo, considera também combinações com modos alternativos; por exemplo o licenciamento associado a *joint-ventures* e a outras estratégias de internacionalização.

Recentemente, uma linha teórica de estudos longitudinais e de pesquisas retrospectivas aborda os processos de internacionalização em que a seqüência dos modos de operação de empresas se dá em um ou mais países a partir da entrada inicial em determinado mercado. Contudo, as empresas utilizam várias combinações de modos de entrada para lidar com distintas demandas em mercados externos.

Finalmente, Petersen & Welch (1999) defendem que os modos de operação em mercados externos podem ser combinados de diversas maneiras de modo a se obter resultados mais amplos e objetivos múltiplos. Desta maneira, os autores defendem que, no atual contexto de operações internacionais, as empresas podem adotar múltiplas estratégias ou modos de entrada.

## **4. RESULTADOS: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO**

Este capítulo relata como ocorreu e se caracterizou o processo de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira de aços planos, evidenciando os fatores determinantes de seu desenvolvimento, as principais estratégias ou modos de entrada adotadas pelas empresas analisadas e os principais resultados obtidos neste processo, visando prover respostas as questões básicas da pesquisa e atingir os objetivos pretendidos.

Para efeito didático, a abordagem será estruturada em duas etapas. A primeira apresenta uma breve análise do perfil das quatro empresas que constituem a indústria selecionada como objeto do estudo. A segunda relata e discute detalhadamente os casos, individualmente, visando fornecer uma resposta ampla, porém concisa, à questão básica da pesquisa.

### **4.1 A indústria siderúrgica brasileira de aços planos**

A indústria siderúrgica brasileira de aços planos é constituída de quatro empresas, selecionadas como unidades de análise desta pesquisa empírica: a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); a Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas); a Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa); e a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST).

#### **4.1.1 Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)**

A CSN foi fundada em 9 de abril de 1941 e iniciou suas operações em 1º de outubro de 1946. A empresa, que é a primeira e maior usina siderúrgica integrada a coque brasileira, com capacidade de produção de cerca de 6 Mta de aço bruto, constituiu um marco no processo de industrialização do País, ao inaugurar a produção doméstica de aço plano em larga escala, o que viabilizou a implantação das primeiras usinas nacionais, que formaram o núcleo do atual parque fabril brasileiro.

Sua sede está localizada na capital fluminense e a Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda-RJ, no Vale do Paraíba, região que na época de sua incorporação era denominada de “Ruhr brasileiro” pela maciça concentração de indústrias no principal eixo produtivo e consumidor do país.



A CSN implementou diversas fases de expansão da capacidade produtiva até ser privatizada, em abril de 1993, quando passou a ser controlada pelo Grupo Vicunha, que implementou um profundo processo de reestruturação e modernização. Hoje, a empresa é um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, atuante nos cenários nacional e internacional.

Em uma análise da estrutura da indústria siderúrgica mundial, a respeitada *consultoria WSD – World Steel Dynamics* considerou a CSN como a única siderúrgica integrada latino-americana dentre as 10 mais competitivas e promissoras do setor. De fato, a empresa destaca-se no cenário siderúrgico por deter um dos mais baixos custos de produção do mundo, decorrente da completa infra-estrutura logística própria e auto-suficiência em minério e fundentes - possui minas de minério de ferro, calcário e dolomita, sendo esta uma posição competitiva ímpar na siderurgia mundial - associada a um portfólio de produtos diversificado e de valor agregado.

A CSN produz placas para a exportação, tiras a quente, a frio e galvanizadas utilizadas em uma ampla gama de setores consumidores, que vai da indústria de utilidades domésticas e eletro-eletrônicos à automotiva, passando pela construção civil, bem como folhas metálicas, produto exclusivo destinado à indústria de embalagens.

Terceira maior consumidora de eletricidade do país, a CSN inaugurou, em 1999, uma central própria de co-geração termo-elétrica, a CTE. Com esse empreendimento, passou a gerar cerca de 60% das suas necessidades de energia. A empresa faz parte, ainda, de consórcios para a construção e exploração das hidrelétricas de Itá, na divisa do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e de Igarapava, em Minas Gerais.

Constantemente interessada em desenvolver e implantar soluções voltadas para as necessidades dos mercados-alvo, a CSN busca diferenciar-se de seus competidores por meio de uma logística integrada envolvendo minas, usina, ferrovias e portos. As exportações de produtos siderúrgicos da empresa são realizadas pelos portos de Sepetiba, Angra dos Reis e Rio de Janeiro, distantes a 109 km, 114 km e 141 km da usina, respectivamente. As importações de carvão e coque são realizadas pelo Porto de Sepetiba, onde a empresa opera o terminal de carvão (TECAR) e administra, em associação com a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), o terminal de *containers* (TECON).

Ainda na área de logística, a CSN participa do controle de ferrovias no centro-leste, sudeste e nordeste do País. Na Ferrovia Centro Atlântica (FCA), seu objetivo é assegurar um transporte confiável para duas matérias-primas cativas, os fundentes calcário e dolomita, provenientes de sua mina localizada em Arcos (MG), bem como garantir o transporte de produtos acabados para exportação. Já na MRS Logística, a empresa têm como objetivo assegurar o transporte de praticamente todo o minério de ferro produzido em sua mina de Casa de Pedra, localizada em Congonhas (MG), bem como o abastecimento de carvão e coque, do porto de Sepetiba.

A CSN têm investido maciçamente em tecnologia, modernização e expansão da capacidade produtiva. A conclusão do programa de investimentos em modernização da usina Presidente Getúlio Vargas em 2001, que somou recursos superiores a US\$ 2 bilhões, aliada à integração logística e ao auto-abastecimento de minério de ferro e fundentes, faz da CSN uma das siderúrgicas de menor custo de produção no mundo. Suas margens EBITDA vêm se mantendo no patamar de 40%, o que supera largamente o desempenho de seus principais competidores internacionais, colocando-a em importante posição de liderança para crescer no atual cenário de consolidação da siderurgia mundial.

Desta maneira, a CSN pode ser caracterizada como um produtor fortemente integrado e atualizado tecnologicamente, de baixíssimo custo, média escala operacional, expressiva participação no mercado de produtos de maior valor agregado, com completa infra-estrutura logística e sólida base industrial para expansão doméstica e internacional. A empresa gera resultados operacionais expressivos e caracteriza-se como um dos produtores mais competitivos do setor.

A CSN tem como missão manter sua posição de produtor com o menor custo mundial e maior margem de EBITDA, bem como tornar-se um *global player*, otimizando seus ativos de infra-estrutura composto por minas, portos e ferrovias, bem como suas vantagens competitivas em custo, permitindo um maior crescimento no setor em nível mundial.

A estratégia da empresa compreende quatro eixos principais: (a) investimento no *core business*, focado em atualização tecnológica voltada para a ampliação e enobrecimento das linhas de produto direcionadas a setores de maior valor agregado, em que se destacam a nova planta em Araucária-PR e a participação na GalvaSud, uma *joint-venture* com o maior produtor de aço alemão, a Thyssen Krupp Stahl (TKS); (b) investimento em canais de

distribuição para domínio geográfico de segmentos de baixa intensidade de consumo; (c) verticalização à montante, com o objetivo de garantir o fornecimento de matérias-primas e insumos, como minério, fundentes e energia a baixíssimos custos; e (d) internacionalização de suas atividades, com destaque para as recentes estratégias de investimento direto no exterior.

Desta maneira, em suas estratégias competitivas, a empresa tem buscado dar mais ênfase à expansão de sua gama de produtos de valor agregado, em particular, galvanizados, pré-pintados e folhas metálicas, bem como buscar a otimização da utilização dos ativos, incluindo a expansão da mina de minério de ferro Casa de Pedra, focar a usina Presidente Vargas tanto no mercado doméstico quanto no internacional e implementar um estratégia de internacionalização cuidadosamente planejada, que pode incluir associações com siderúrgicas fora do Brasil, bem como a criação ou aquisição de centros de distribuição ou serviços no exterior. Neste sentido, a estratégia mais marcante da empresa nos últimos anos tem sido a internacionalização de suas atividades.

#### **4.1.2 Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas)**

A Usiminas foi fundada em 25 de abril de 1956, como uma empresa privada, fruto dos ideais das classes empresariais de Minas Gerais. Em 1958, tornou-se uma *joint-venture* com a participação do Governo Federal e de Minas Gerais, em parceria com acionistas japoneses.

A sede da empresa está localizada em Belo Horizonte (MG). A unidade produtiva, usina Intendente Câmara, concentra cerca de 95% de seu efetivo de aproximadamente 8 mil funcionários e está situada em Ipatinga (MG), na região conhecida como Vale do Aço, a 220 quilômetros da capital mineira.

Em 26 de outubro de 1962, entrou em operação a usina, construída às margens da estrada de ferro Vitória-Minas, localização estratégica pela facilidade de abastecimento de minério de ferro das minas da CVRD e de carvão mineral importado, descarregado em Vitória-ES pelo Porto de Praia Mole.

Em 24 de outubro de 1991, a Usiminas, considerada a jóia da siderurgia nacional, tornou-se a primeira grande empresa do Brasil a ser privatizada, em um programa do Governo Federal que visava o encerramento da condição de estado empresário. Após esta etapa, o capital social da empresa passou por diversas composições, até que a saída do Grupo Bozano culminou na composição do controle acionário: a CVRD com 23,0%, a Caixa de Previdência do Banco do Brasil (PREVI) com 14,9%, o consórcio de empresas japonesas Nippon Usiminas com 18,4% e os empregados, por intermédio da Caixa dos Empregados da Usiminas e do Clube de Investimentos, com 13,4%, sendo que esses três últimos grupos acionistas são componentes do grupo controlador da siderúrgica, que, junto com outras empresas, totaliza 53,1% de seu capital votante.

A partir de sua privatização, a Usiminas expandiu seu raio de atuação, formando um poderoso sistema de empresas pela aquisição de participação acionária em outras siderúrgicas e pela implementação de uma ousada estratégia de verticalização na cadeia produtiva, pela instalação de centros de serviços e aquisição de distribuidoras, fabricantes de bens de capital, auto-peças, fornecedoras de matéria-prima e operadores logísticos. O crescimento deste conglomerado, que hoje compreende 16 empresas, partiu de uma visão empresarial de se ocupar novos mercados com negócios essencialmente relacionados ao aço, ou seja, mantendo a produção de aço como principal atividade e alavanca para novos negócios.

Neste contexto, destaca-se a aquisição de parcela do capital social da Cosipa<sup>11</sup>, que preconizou a possibilidade de ganhos sinérgicos com a transferência de tecnologias e métodos de gestão, a otimização da logística de distribuição e a especialização<sup>12</sup> de cada usina em determinadas linha de produção, além da canalização do potencial de acumulação da controladora para investimentos em modernização na usina controlada.

---

<sup>11</sup> É interessante notar que justamente a Cosipa foi catalizadora da criação da Usiminas em 1956. Tendo sido fundada em 1953, inicialmente os mineiros tinham a impressão que a siderúrgica paulista seria uma empresa de capital privado, sem qualquer participação estatal. Porém, em 1956, eles descobriram que o presidente anterior, Café Filho, havia aprovado a participação do governo em seu capital, o que abriu a possibilidade para que os empresários mineiros e o então Governador Bias Fortes pressionassem o presidente Juscelino Kubitschek para acelerar a instalação da siderúrgica mineira.

<sup>12</sup> Paradoxalmente, a grande semelhança entre as configurações das usinas tem dificultado a definição de linhas de especialização, já que o abandono de qualquer fatia do mercado representaria ociosidade de parte expressiva do aparato produtivo.

Ao mesmo tempo em que implementava esta ousada estratégia de diversificação, a Usiminas adotou para seu *core business* um posicionamento de foco no mercado interno, buscando a liderança nas vendas aos segmentos de maior valor agregado, como a indústria automotiva, tendo como ações competitivas a diferenciação de sua oferta, com o desenvolvimento de produtos com um maior conteúdo tecnológico, e a incorporação de uma estrutura de atendimento e prestação de serviços integrada.

Para o alcance de seus objetivos estratégicos, a empresa investiu cerca de US\$ 3 bilhões entre 1991 e 2003, montante direcionado a um amplo programa de modernização do parque produtivo, atualização tecnológica e otimização da capacidade instalada, resultando em elevação a um patamar próximo de 5 Mta de aço bruto.

O sistema de empresas, que atualmente ocupa a 19<sup>a</sup> posição no *ranking* mundial de produção de aço bruto, ainda se destaca na siderurgia mundial por possuir um dos mais baixos custos de produção de aço no mundo, aproveitando-se das vantagens comparativas estruturais, como equipamentos modernos de elevada escala de produção e proximidade das matérias-primas, associados a um amplo portfolio de produtos de valor agregado.

Os principais produtos da Usiminas são placas, bobinas e chapas de aço, revestidas e não revestidas. Com esse portfolio, a empresa atende a diversos mercados, tais como a indústria automotiva, de tubos, naval, de construção civil, eletrodomésticos, máquinas agrícolas e elétrico-eletrônica. Neste contexto, destaca-se o posicionamento de liderança tecnológica da empresa, que tem conferido a seus produtos o reconhecimento de diferenciação em termos de qualidade pelos principais segmentos consumidores, tanto no Brasil quanto no exterior.

Esta vantagem competitiva têm sido obtida e preservada pela forte ligação com a siderurgia japonesa, uma das líderes mundiais no segmento. Os japoneses, que estiveram sempre presentes na vida da empresa, desde sua fundação, foram parceiros para o fornecimento de tecnologia e transferiram para a Usiminas muitos valores empresariais. Neste contexto, destaca-se a histórica parceria com a Nippon Steel Corporation (NSC), maior produtora de aço japonesa e segundo maior grupo siderúrgico mundial.

Tendo em vista as profundas mudanças no setor siderúrgico latino-americano, em função dos processos de privatização que dominaram o cenário na década de 90, a Usiminas aproveitou ainda sua condição de precursora e líder tecnológica para participar nos leilões de suas principais concorrentes, adquirindo nestas oportunidades, não somente uma parcela do capital social da Cosipa, no Brasil, mas também da Sidor, na Venezuela, e da Siderar, na Argentina.

Com esta estratégia de internacionalização, que será discutida nos capítulos seguintes, a empresa consolidou sua posição como líder da siderurgia latino-americana e maior grupo siderúrgico abaixo da linha do equador, com uma produção conjunta próxima a 10 Mta no Brasil e 8 Mta nos países vizinhos.

#### **4.1.3 Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa)**

A Cosipa foi fundada em novembro de 1953 e inaugurada dez anos mais tarde, em dezembro de 1963, com o início da produção de laminados a quente na Usina José Bonifácio de Andrada e Silva, localizada no município de Cubatão, litoral do Estado de São Paulo.

A Cosipa produz cerca de 4,5 Mta de aço bruto e opera com um efetivo próprio de aproximadamente 5 mil funcionários. Sua localização privilegiada constitui sua principal vantagem competitiva para o atendimento do mercado doméstico, tendo em vista que cerca de 60% do consumo do país está concentrado em um raio de até 100 km de sua usina.

Para a atuação no mercado externo, a Cosipa também possui uma localização e infra-estrutura logística privilegiada. Instalada à beira-mar, a empresa conta com um porto privativo dentro de sua planta industrial, o que lhe confere excelentes recursos logísticos, com acesso facilitado para a costa marítima brasileira, bem como para mercados internacionais.

Em 1993, a Cosipa foi privatizada e passou a ser controlada pela Usiminas. Esta mudança marcou o início de uma completa reestruturação da empresa, implementada a partir de um plano de investimentos voltado para a atualização tecnológica e a otimização de sua capacidade produtiva, que somou cerca de US\$ 2 bilhões.

As principais ações implementadas na área produtiva foram a reforma e substituição de equipamentos obsoletos e o intercâmbio tecnológico com a empresa controladora. Em 2001, a empresa inaugurou sua nova aciaria, principal investimento do período pós-privatização, com capacidade de produção de 1,5 Mta de placas, produto que será destinado aos clientes da empresa no mercado externo, principalmente EUA e Ásia.

Além das placas destinadas a exportação, a empresa produz chapas grossas para o setor industrial e para oleodutos, bem como tiras a quente e a frio para diversos setores da economia, em que se destaca a rede de distribuição, as indústrias de tubos e perfis, de construção civil e o segmento de embalagens.

A Cosipa busca direcionar seus negócios a partir de três estratégias básicas: (a) complementação de produtos e cobertura de mercado de sua controladora, a Usiminas; (b) exportação de semi-acabados, em um posicionamento de eficiência operacional pela liderança em custos em relação às concorrentes internacionais; e (c) forte atuação sobre os canais de distribuição do aço, que compõem uma rede de empresas independentes que dominam mais de um terço da demanda total do país, visando compensar pela logística estratégica seu atraso tecnológico em relação aos competidores locais em algumas linhas de produtos. A empresa também procura implementar uma estratégia de internacionalização calcada na promoção das vendas externas de produtos laminados, com foco central nas exportações de placas de aço, seu principal produto de competição no exterior.

#### **4.1.4 Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST)**

A CST foi estabelecida em junho de 1976 como uma *joint-venture* entre o Governo Federal, por intermédio da Siderbrás, e o capital internacional, com a participação da siderúrgica japonesa Kawasaki Steel Corporation (KSC) e da italiana Finsider.

A empresa está estrategicamente localizada na região da Grande Vitória, no estado do Espírito Santo, ao lado do Porto de Praia Mole, do qual é sócia e por onde movimenta matérias-primas importadas, como o carvão, bem como embarca seus produtos destinados ao mercado externo.

Seu complexo industrial conta com uma área de aproximadamente 13 milhões de m<sup>2</sup>, sendo apenas cerca de 20% de área construída, um importante fator de diferenciação em relação às

suas concorrentes nacionais, o que lhe proporciona espaço suficiente para a adição de novas unidades produtivas ou ampliação da capacidade instalada, abrindo-lhe diversas oportunidades de expansão.

Em 2001, a CST alcançou a posição de maior produtora de aço bruto do Brasil, com cerca de 5 Mta, bem como de quarta maior exportadora do país em geração de divisas. A empresa ainda se destaca na siderurgia mundial por possuir um dos mais baixos custos de produção de aço, aproveitando-se de suas vantagens comparativas estruturais: equipamentos de elevada escala, auto-suficiência em energia, baixo custo de logística e completa infra-estrutura.

Com a privatização, em julho de 1992, e posterior transferência da participação adquirida pelos Grupos Bozano e Unibanco para a Acesita e, mais tarde, para o capital estrangeiro, o controle acionário da CST passou a ser compartilhado com a Arcelor, o maior grupo siderúrgico mundial, pela CVRD, maior produtor de minério de ferro do planeta, e pela KSC, que lidera um grupo de acionistas japoneses e é atualmente a segunda maior siderúrgica do país e terceira colocada no *ranking* mundial.

A CST direciona suas estratégias para alcançar dois objetivos principais: continuar a ser a maior exportadora de placas de aço do mundo, mantendo a liderança neste nicho de mercado, bem como tornar-se um fornecedor principal no mercado doméstico de laminados a quente, agregando valor a seus produtos semi-acabados, visando, basicamente, melhorar sua lucratividade e equilibrar suas vendas entre o mercado interno e externo. Para isto, a empresa adota uma posição de excelência operacional, com liderança em custos de produtos de mais baixo valor agregado, que em seus mercados possuem elevada aceitação pela qualidade alcançada e conteúdo tecnológico.

Como uma das bases produtivas da Arcelor no mundo, a CST entrou recentemente em uma *joint-venture* para a produção de produtos laminados a frio e galvanizados em São Francisco do Sul – SC, a Vega do Sul. Com esta estratégia, a siderúrgica capixaba irá garantir parcela da ocupação de seu novo Laminador de Tiras a Quente, que entrou em operação em 2002.



## 4.2 Processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos

O envolvimento da siderurgia brasileira de aços planos com mercados internacionais ocorreu desde sua incorporação. A rigor, pode-se considerar que as usinas brasileiras já nasceram internacionalizadas. Contudo, os estágios de internacionalização alcançados já no início de suas atividades e ao longo de suas existências, foram bastante distintos, conforme será discutido neste capítulo.

Para um melhor entendimento do processo de internacionalização da Usiminas, Cosipa, CSN e CST, neste momento estes casos serão analisados separadamente. No próximo capítulo, proceder-se-á uma discussão comparativa dos casos, evidenciando-se as semelhanças e diferenças deste processo à luz das teorias estudadas.

### 4.2.1 Processo de internacionalização da CSN

- A instalação da CSN e o início da internacionalização *inward*

Tendo sido a primeira siderúrgica integrada a ser instalada no Brasil, a CSN contou com o ingresso decisivo de capital estrangeiro para sua incorporação, seja pela baixa capacidade financeira do país, seja em função do elevado montante de capital necessário à realização de um investimento desta natureza, fatores que determinaram a busca de recursos no exterior para a viabilização do projeto. Até certo ponto, pode-se afirmar que a incorporação da CSN marcou o início do processo de industrialização brasileira, bem como o início da internacionalização *inward* de sua siderurgia de aços planos.

Envolto em um contexto de disputa do apoio brasileiro pelas alianças de países oponentes na 2ª Guerra Mundial, o Governo Getúlio Vargas buscou, inicialmente, o suporte financeiro norte-americano para viabilizar a instalação da CSN. Na época, a maior produtora mundial de aço, a US Steel, já vinha-se mostrando interessada em implementar a primeira usina a coque no país. Contudo, por considerar que esta ação facilitaria a dominação deste setor estratégico por capitais estrangeiros, o governo brasileiro mostrou-se disposto a limitar a participação societária direta da empresa em 30%, oferecendo em contrapartida a direção técnica da CSN.

Essa restrição imposta pelo governo brasileiro afastou temporariamente o interesse privado norte-americano no empreendimento, sobretudo após a evolução do conflito em 1939, quando a *US Steel* teve uma usina de níquel instalada na Finlândia encampada pelo exército alemão. Contudo, o governo norte-americano manifestou ao presidente Vargas o interesse em colaborar para a solução do problema siderúrgico brasileiro, por meio da intervenção do Eximbank, caso não houvesse o interesse de outras empresas norte-americanas.

Em razão das dificuldades de se negociar um acordo vantajoso para o Brasil e em função de interesses estratégicos, Vargas optou pela desistência de associação com empresas estrangeiras. Decidido a intervir nesta decisão, o presidente Roosevelt determinou a abertura de um crédito de US\$ 20 milhões no Eximbank, vinculado à participação de empresas norte-americanas no projeto, solução que não agradava a Vargas.

O impasse se prolongaria até maio de 1940, quando a divulgação pela imprensa norte-americana de propaganda nazista no Brasil levou os EUA a proporem uma ação conjunta mais efetiva para a defesa do continente. O plano incluía a disponibilização de recursos para a instalação da CSN, o que ocorreu de maneira definitiva com o discurso histórico de Vargas a bordo do encouraçado Minas Gerais, sugerindo a adesão do Brasil aos países do Eixo.

Os EUA tinham como objetivo principal impedir que o governo brasileiro se aliasse à Alemanha, que já havia manifestado o interesse de participação no projeto por meio de sua maior usina siderúrgica, a Krupp Stahl. Em consequência, a interferência direta do Departamento de Estado Norte-Americano, com amplos poderes para implementar alianças estratégicas na América do Sul, resultou em liberação imediata de 50% dos recursos necessários ao projeto, ficando o restante para ser desembolsado em parcelas sucessivas até que se completasse o montante total a ser investido.

Neste contexto histórico, a incorporação da CSN constituiu a primeira etapa do processo de internacionalização *inward* da siderurgia brasileira de aços planos por meio do investimento estrangeiro direto e de empréstimos internacionais, tendo como fatores determinantes os interesses geo-políticos brasileiros e norte-americanos, bem como uma estrutura industrial que exigia recursos substanciais para a implementação de uma usina integrada, não disponíveis pelo governo brasileiro.

- Expansão da CSN e o aprofundamento da internacionalização *inward*

O processo de internacionalização *inward* da siderurgia brasileira de aços planos foi aprofundado nos anos seguintes ao término da 2<sup>a</sup> Guerra Mundial com a implementação de diversos programas de expansão da capacidade instalada da CSN, que exigiram vultosos investimentos, viabilizados pelo ingresso de uma elevada quantia de capital externo, preponderantemente norte-americano.

Em 1945, o governo brasileiro obteve novo empréstimo com o Eximbank dos EUA, no valor de US\$ 25 milhões, para garantir a continuidade das obras em Volta Redonda. Este acordo implicou o aprofundamento das relações entre a siderurgia brasileira e a norte-americana, que resultou na participação ativa estrangeira não somente no financiamento, construção e montagem da usina, mas sobretudo na transferência de tecnologia nos anos iniciais de seu funcionamento, fundamental para colocar em marcha os equipamentos instalados, tendo em vista a inexperiência da equipe brasileira em operações integradas a coque.

Em 1950, a CSN fechou um novo acordo com o Eximbank dos EUA, no valor de US\$ 25 milhões, para sua primeira fase de expansão da capacidade produtiva, o que viria a ocorrer novamente em 1956, na segunda fase, com um montante de US\$ 30 milhões e, em 1963, no primeiro estágio da terceira fase de expansão, com um valor de US\$ 34 milhões.

Para o segundo estágio da terceira fase de expansão, a CSN buscou pela primeira vez a diversificação das fontes de financiamento internacional, por meio da obtenção de linhas de créditos bilaterais com outros países, como Japão, Alemanha e Inglaterra. No terceiro estágio, a empresa já contava com financiamento mais competitivos de diversas fontes internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

- Expansão da CSN e início da internacionalização *outward* por meio de exportações

Desde sua inauguração até a terceira fase de expansão, a CSN direcionou praticamente toda sua produção ao mercado doméstico, tendo exportado ao longo de aproximadamente 20 anos menos de 500 mil ton<sup>13</sup> de produtos siderúrgicos. Esse envolvimento ainda incipiente com

---

<sup>13</sup> Comparativamente, em suas duas primeiras décadas de operações a Usiminas exportou quase 3 milhões de ton.

mercados internacionais, em um período que marcou o início do processo de internacionalização *outward* da empresa, teve como fatores determinantes principais o forte crescimento do consumo doméstico e o fato de a CSN ser a única produtora brasileira a fabricar aços planos, utilizados em larga escala por uma ampla base de segmentos industriais.

Durante a década de 70, a CSN continuou a manter seu foco de atuação no mercado doméstico. Suas exportações no período tiveram um caráter predominantemente oportunista, como reflexo da estratégia de produção a plena carga e direcionamento do excedente não consumido pelos clientes internos ao exterior. Neste período, os fatores determinantes da inserção internacional da empresa por meio de exportações, predominantemente indiretas, foram basicamente a necessidade de operação a plena carga para diluição de custos fixos em momentos específicos de queda no ciclo de demanda e, em segundo plano, a geração de divisas para ajudar a equilibrar o setor externo da economia brasileira.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de exportações

Somente no início da década de 80, quando sua situação financeira agravou-se, a CSN passou a atuar de maneira mais ativa no mercado internacional. Neste período, a expansão da capacidade instalada da empresa e de suas “concorrentes” contribuiu decisivamente para sua inserção mais ativa no mercado internacional, especialmente em função da retração do mercado interno, que transformou em superavitária, estruturalmente, a produção nacional de aço. Desta maneira, a principal motivação para esta mudança de postura em relação aos mercados internacionais foi, decisivamente, a necessidade de a CSN equilibrar suas contas por meio da maximização da produção e exportação dos excedentes gerados.

Com a intensificação das oscilações da demanda interna por laminados planos em função dos sucessivos planos econômicos implementados a partir de 1985, durante o governo Sarney, a CSN passou a atuar de maneira predominantemente oportunista<sup>14</sup> no mercado internacional, ora retraindo suas exportações em função do aquecimento das vendas internas, ora aumentando os embarques para o exterior em decorrência da queda no mercado doméstico.

---

<sup>14</sup> Notadamente durante o Plano Cruzado, decretado em 1986, verificou-se com maior nitidez este perfil de envolvimento com mercados externos. No primeiro semestre daquele ano, a empresa havia embarcado 441 mil ton de aço ao exterior, volume que retraiu a 302 mil ton no segundo semestre. Em 1987, aconteceu justamente o contrário, tendo a empresa no primeiro semestre exportado apenas 215 mil ton e no segundo, 615 mil ton.

Durante e após o Plano Collor, implementado em 1990, em que o mercado brasileiro de laminados sofreu forte retração enquanto as usinas eram preparadas para a privatização, a CSN foi obrigada a buscar um envolvimento mais duradouro com diversos clientes internacionais visando garantir a permanência estratégica em alguns mercados prioritários, movimento que caracterizou um aprofundamento de sua internacionalização *outward*.

Essa mudança de postura em relação ao envolvimento com o exterior foi difícil para a empresa, sobretudo em função do acentuado perfil de intermediação das exportações, que eram predominantemente indiretas, realizadas via *trading companies*. Segundo Paulo Yoshida, diretor de comercialização da CSN neste período,

(...) um dos principais obstáculos era o controle que um pequeno número de *tradings* tinha das vendas externas, exercendo um verdadeiro loteamento das regiões, como se fossem captanias hereditárias.

Neste período, cerca de dois terços das exportações da CSN eram controladas por apenas três *tradings*, que não tinham interesse em aumentar o preço do aço, tendo em vista que isto dificultaria suas vendas, postura que representava forte conflito de interesses com a siderúrgica nacional. Além disso, a empresa encontrava dificuldades em obter um domínio de seus negócios no mercado internacional. Segundo o executivo,

(...) existia uma prática que era colocar *tradings* especializadas em determinadas regiões. Por exemplo, havia uma *trading* que cuidava da Europa, uma outra especializada na América do Norte e assim por diante.”

Essa prática impedia que a CSN obtivesse um conhecimento efetivo de seus mercados de exportação, tendo em vista que o controle das operações por intermediários dificultava a obtenção de informações sobre as práticas de comércio internacionais, trazendo dúvidas para a gestão das vendas ao exterior. Para superar este obstáculo de acesso e controle das operações internacionais, a CSN adotou a estratégia de ampliar os canais de exportação, abrindo oportunidades para que qualquer *trading* que trouxesse um novo cliente ou obtivesse um preço acima da média pudesse operar, o que resultou em substantivo aumento da rentabilidade em suas exportações. Contudo, para evitar que a empresa operasse com dois intermediários simultaneamente em um mesmo mercado e, desta maneira, fosse afetada pela concorrência entre os mesmos, sua direção adotou também a estratégia de garantir exclusividade por cliente.

No nível empresarial, estas estratégias resultaram em importantes benefícios para a CSN e, no nível organizacional, representaram grandes desafios para sua equipe. Segundo Yoshida,

(...) este processo de saída para o exterior foi a salvação da CSN nesta fase. Foi um processo muito difícil, que exigia muita confiança e responsabilidade do pessoal.

Dessa maneira, as estratégias de exportação da CSN na primeira metade da década de 90 estiveram focadas na ampliação dos canais de acesso aos principais mercados e na determinação da canalização das vendas por clientes, visando garantir a comercialização do total de sua produção com aumento da lucratividade e, ao mesmo tempo, a geração de divisas para o país, resultados que, segundo a empresa, foram alcançados com sucesso.

Com o amadurecimento de seu envolvimento com mercados internacionais, a CSN procurou, sobretudo após sua privatização, desenvolver nos clientes internacionais os mesmos conceitos de atendimento desenvolvidos para o mercado interno. Mais recentemente, a preocupação da empresa com o desenvolvimento de suas exportações tornou-se ainda mais nítida. Segundo um executivo da empresa:

(...) promover o crescimento das exportações é meta a ser perseguida pela CSN. E, para isso, a empresa tem lançado mão de uma estratégia clara, fazendo uso de mecanismos pré-definidos.

Neste sentido, a CSN tem desenvolvido serviços de exportação de alta qualidade, que são ajustados conforme os requisitos de cada cliente, dentre os quais se destacam: entregas direta da fábrica, fornecimento *just-in-time*, assistência técnica diferenciada, atendimento pós-venda e beneficiamento de bobinas. Para a consecução de um atendimento realmente diferenciado, a empresa investiu maciçamente em sua estrutura logística, bem como na instalação de centros de serviços em aço.

No nível organizacional, a CSN transferiu sua assistência técnica para a Diretoria de Comercialização, visando alcançar maior autonomia, agilidade e foco no atendimento a seus clientes, ação que, na ótica da empresa, representou um importante fator de diferenciação em relação a alguns concorrentes nos mercados interno e externo.

Assim, a CSN está mudando o foco de sua estratégia para o desenvolvimento de serviços agregados à exportação de laminados, que requerem maior comprometimento de recursos com as operações internacionais, conforme atesta um de seus executivos:

(...) para desenvolver serviços na exportação, armazenagem, JIT e pós-venda, que são os que realmente representam diferenciação, é preciso investir – precisa de estrutura, estoque e capital.

Tendo realizado investimentos superiores a US\$ 2 bilhões na última década, para aumentar sua competitividade nos mercados interno e externo, a CSN conta com uma estrutura singular para oferecer serviços em complemento à oferta de produtos de excelente qualidade, produzidos a um dos mais baixos custos operacionais do planeta, o que lhe garante fôlego para aproveitar oportunidades e, quando conveniente, atuar de maneira oportuna no mercado.

Mais recentemente, a CSN tem adotado com maior ênfase a estratégia de exportações diretas, visando obter maior lucratividade nas vendas e maior conhecimento de mercado, bem como criar uma imagem de fornecedor de aço de classe mundial. Neste sentido, a empresa tem procurado trabalhar diretamente com os clientes finais nos diversos mercados globais, assinando contratos de longo prazo que visam garantir maior fidelidade do cliente, a partir do momento em que passa a atendê-lo de forma mais abrangente, posicionando-se como um fornecedor local. Segundo um executivo da empresa:

(...) as exportações diretas começaram a intensificar-se há cerca de sete anos, mas ganharam força há 2 anos, quando a CSN buscou no mercado traders para ocupar as posições-chave em sua estrutura organizacional. A CSN quer desenvolver cada vez mais as vendas diretas para conhecer o mercado, para promover o processo de internacionalização – este é o foco de longo prazo da empresa – ela já está comprometida com este objetivo.

Para promover uma alteração efetiva do perfil de gestão e dos processos decisórios envolvendo suas exportações, a CSN procurou redefinir sua estrutura organizacional. Atualmente, sua Diretoria de Exportações está estruturada em cinco unidades organizacionais: (1) Controle e Planejamento, que engloba o departamento de documentação; (2) Gerência de Laminados e Placas Américas; (3) Gerência de Laminados e Placas Outros Mercados; (4) Gerência de Folhas Metálicas Américas; e (5) Gerência de Folhas Metálicas Outros Mercados. Com base nesta estrutura organizacional, percebe-se nitidamente o foco na exportação de produtos em folhas metálicas e de mercado nas Américas.

Em relação à estratégia de exportação direta, uma importante vantagem da aproximação com os clientes finais é a aquisição de conhecimentos sobre as características de operação em cada mercado, seja em termos de aplicações de produtos, necessidades específicas de cada propriedade, estágio de desenvolvimento tecnológico ou ação da concorrência. Para a CSN, esta abordagem também permite o conhecimento efetivo da estrutura de preços e margens de negociação, na medida em que a empresa passa a conhecer de fato quanto está se pagando pelo serviço prestado por agentes ou *tradings* e, principalmente, quanto o cliente final está pagando pelas mercadorias exportadas.

Neste contexto, é reconhecido pela CSN que o atual cenário de negócios têm facilitado a adoção de estratégias de exportações diretas, ainda que se verifique um importante espaço para a atuação das *tradings*. Segundo um executivo da empresa:

(...) atualmente, as usinas siderúrgicas podem depender menos das *tradings*, sobretudo em função do desenvolvimento de TI, que no novo contexto de negócios provém o suporte necessário às novas estratégias de vendas diretas. O espaço da *trading* é cada vez menor: é prestadora de serviços, como financiamento, risco cliente, armazenagem, JIT.

Por outro lado, existem ainda diversas barreiras ao desenvolvimento de vendas diretas visando implementar uma estratégia de exportações baseada no relacionamento de longo prazo com clientes internacionais, sobretudo a disponibilidade de material para a comercialização. Neste sentido, um executivo da empresa argumenta que:

(...) *trading* própria, vendas diretas a clientes internacionais e parcerias de longo prazo dependerão de investimento em ampliação da capacidade instalada para a produção de aço, pois dependem de volume.

Além disso, é também reconhecido que neste novo cenário mercadológico, marcado por fortes desequilíbrios entre oferta e demanda, acentuada oscilação de preços e intensificação das barreiras protecionistas, a iniciativa das usinas em buscar um posicionamento como fornecedoras de aço torna-se cada vez mais fundamental. Segundo o mesmo executivo:

(...) o cliente lá fora precisa ver a usina como fornecedor, e não a *trading*. Isto é muito interessante sob o ponto de vista de criação de uma imagem de fornecedor. Na venda direta a usina mostra a cara. O cliente sabe quem está por trás da oferta.



Para implementar essa estratégia de canalização direta, posicionando-se como um fornecedor porta-a-porta, a CSN têm buscado realizar negócios por meio da equipe própria e operar com agentes exclusivos e representantes locais, através de exportações auxiliadas. A América Latina, em particular, tem sido um dos focos desta estratégia, tendo em vista a melhor oportunidade de atuar regularmente, buscando a liderança no fornecimento de aço por meio de embarques regulares e consistentes. Contudo, não é só na América Latina que a CSN têm operado com exportações diretas. Atualmente, a empresa conseguiu desenvolver esta estratégia de canalização para mais de 50 clientes localizados nos cinco continentes.

Na linha de folhas metálicas, em que não se verificam fortes oscilações de demanda e preços ao longo do ciclo, a CSN têm estabelecido, com maior ênfase, contratos de fornecimento de longo prazo. Tendo em vista que sua capacidade instalada nesta linha de produtos é superior à demanda interna em cerca de 30%, ou 300 mil ton/ano, a empresa gera um elevado excedente exportável e busca, desta maneira, desenvolver uma estratégia de fidelização mais agressiva neste segmento de mercado, visando, basicamente, garantir a operação de suas linhas de maior valor agregado à plena carga. Neste segmento, a empresa já alcançou um patamar de 90% de vendas diretas.

Nas demais linhas, a participação da canalização direta da CSN tem oscilado significativamente em função dos mercados de atuação da empresa. Atualmente, boa parcela das exportações da siderúrgica nacional tem sido direcionada à China. Portanto este percentual, que já atingiu o patamar de 70%, reduziu-se significativamente.

A rigor, em mercados voláteis, econômica e politicamente, que apresentam risco mais elevado nas operações de comércio exterior - por exemplo o mercado chinês - a CSN continua a adotar a estratégia de exportações indiretas por meio de *trading companies*, porém com contratos entre as três partes: a CSN, o cliente e a *trading*. Com essa abordagem, a empresa tem conseguido expandir suas vendas ao exterior, alcançando presença em mais de 60 países, ao mesmo tempo em que procura controlar de maneira mais efetiva as vendas nos mercados onde atua.

Desta maneira, a CSN ainda opera, de maneira global, com cerca de 15 *tradings*, que financiam e operacionalizam suas exportações. Para um de seus executivos:

(...) as usinas ainda precisam do suporte de agentes locais para viabilizar a operacionalização das exportações de aço, seja pela proximidade cultural, que envolve aspectos de confiança no relacionamento, comunicação e conhecimento das especificidades do mercado, seja pelos riscos financeiros das operações, que envolvem recursos de elevada monta. Mas a CSN não exporta sem saber o cliente final, ainda que não participe das negociações.

Em 2004, uma das principais estratégias da CSN consiste em buscar complementar o portfólio de produtos de suas unidades estrangeiras com aços produzidos no Brasil, utilizando usinas no exterior para alavancar exportações. Neste sentido, a empresa tem buscado utilizar a força de vendas da Lusosider na Europa e da CSN LLC nos EUA para realizar vendas casadas e desenvolver oportunidades de negócios para sua matriz no Brasil.

Desta maneira, a CSN tem buscado definir e implementar uma estratégia de exportações cooperativas consistente e de longo prazo. O estabelecimento de contratos anuais renováveis com clientes finais, a canalização direta das exportações e a atuação integrada com subsidiárias estrangeiras demonstram que a empresa está mais comprometida em abastecer seus clientes internacionais de maneira regular, o que é vital para a diferenciação da oferta na cadeia de valor em que se insere a siderurgia, seja pelos elevados *lead-times* de produção ou pelos fortes movimentos cíclicos de curtíssimo prazo na demanda.

Além de adotar uma estratégia mais consistente de atuação, com domínio sobre as condições de operação no mercado internacional, a CSN aprimorou substancialmente a infra-estrutura necessária para dar suporte as suas estratégias de exportação e de internacionalização, por meio de investimentos em projetos nas áreas de energia, mineração, ferrovias e instalações portuárias, visando aumentar sua capacidade de produção e escoamento de produtos siderúrgicos ao exterior.

Contudo, a CSN continua a focar sua atuação no Brasil. Apesar de procurar realocar suas vendas entre os mercados interno e externo em função de diversos fatores, como a lucratividade e a fidelização de clientes-chave, o objetivo da companhia a longo prazo é o de manter um índice mínimo de exportação de 20%. Com esta estratégia, a empresa espera fomentar relacionamentos com clientes internacionais, visando aumentar a estabilidade das vendas totais durante períodos de desaceleração econômica no mercado doméstico.

No caso da CSN, a habilidade para aumentar as exportações e aproveitar oportunidades no mercado internacional é facilitada pelo portfólio de produtos amplo e de elevado valor agregado, bem como pela sua estrutura de baixíssimo custo. De fato, a CSN tem se destacado pela sua agilidade em modificar o esforço de venda para o mercado que está mais favorável em determinado momento do ciclo. Nos últimos dois anos, a empresa tem destinado significativa parcela de suas exportações para a China, o grande mercado importador, em praticamente todos os produtos, com exceção de folhas metálicas, para as quais a empresa tem mantido o ritmo histórico de exportações, priorizando mercados tradicionais.

O progressivo aumento das importações chinesas e a forte recuperação dos preços de aços planos incentivaram a CSN a redirecionar suas exportações para a Ásia, o que contribuiu para atenuar o impacto das barreiras protecionistas norte-americanas. Por outro lado, a prioridade de deslocamento das vendas domésticas para o mercado internacional tem resultado em impacto negativo nos resultados de sua *joint-venture* com o capital alemão, a GalvaSud.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de *Joint-ventures*

Ao implementar a GalvaSud, a CSN avançou em mais uma etapa de seu processo de internacionalização, sendo que neste caso a estratégia competitiva esteve centrada no estabelecimento de uma *joint-venture*, em complemento às suas estratégias de exportação historicamente adotadas como principal modo de entrada em mercados internacionais.

A GalvaSud é uma *joint-venture* internacional, constituída em 26 de maio de 1998 entre a maior siderúrgica brasileira, a CSN (51%), e a maior siderúrgica alemã, a TKS - Thyssen Krupp Stahl AG (49%), a partir de um investimento total de US\$ 236 milhões. Localizada em Porto Real, no sul do estado do Rio de Janeiro, a empresa entrou em operação em dezembro de 2000.

Especializada na produção de bobinas galvanizadas e no processamento de aços planos para a indústria automotiva, esta unidade produtiva engloba uma linha de galvanização por imersão a quente de 350 mil ton/ano de capacidade instalada e um centro de serviços para beneficiamento de aços planos de 180 mil ton/ano, constituído de uma linha de corte longitudinal de 120 mil ton/ano, uma linha de corte por prensa de 60 mil ton/ano e um centro de solda a laser de 8 mil ton/ano.

Com essa estratégia de estabelecimento de uma *joint-venture* internacional para o atendimento do setor automotivo, a CSN buscou, simultaneamente, acessar novos segmentos de mercado de maior valor agregado, tanto no Brasil quanto no exterior, bem como adquirir know-how técnico e comercial para suas operações nestes mercados. Outra motivação foi a busca de parcerias internacionais para o atendimento global de clientes automotivos, forte tendência observada ao longo da última década na siderurgia mundial.

A integração das tecnologias de processo e de produto entre a CSN e a TKS, por intermédio da GalvaSud, constituiu um fator fundamental para a sua competitividade neste importante segmento de mercado. A *joint-venture* daria à CSN a oportunidade de adquirir tecnologia, experiência comercial e adição de valor às suas bobinas laminadas a frio, implicando maiores margens de comercialização.

Contudo, ainda que a CSN tenha conseguido incorporar a tecnologia de galvanização por imersão a quente para aplicações automotivas, um de seus objetivos básicos com o projeto, os resultados desta *joint-venture* não foram promissores quanto se esperava, o que levou a uma ruptura do acordo selado pelos dois acionistas.

A disputa societária entre a CSN e a TKS e o estopim de um confronto judicial entre os dois sócios foi a decisão da CSN, em outubro de 2003, de destituir do cargo o presidente da GalvaSud, Aristides Corbellini, executivo indicado pela TKS para administrar a empresa. Com 49% do capital, a TKS havia garantido esse direito de indicação da presidência no acordo de acionistas firmado com a CSN. Mas em função da alavancagem das exportações da siderúrgica nacional e a forte recuperação de preços no mercado internacional, a siderúrgica alemã sentiu-se prejudicada pela irregularidade no suprimento de matéria-prima à GalvaSud por parte da siderúrgica brasileira, que colocava a *joint-venture* em risco financeiro. Pelo acordo firmado na época de sua constituição, a CSN havia se comprometido a suprir até 85% da necessidade de material da galvanizadora.

Por sua vez, a CSN, detentora de 51% do capital da *joint-venture*, julgou-se prejudicada por estar subsidiando a operação da GalvaSud com preços de matéria-prima abaixo do mercado, conforme afirmou recentemente seu diretor de comercialização, Vasco Dias, que é o atual presidente do conselho da GalvaSud. Por sua vez, a TKS argumentou, por meio de seus advogados no Brasil, que a fórmula de preço estaria fixada no acordo de acionistas.

Neste contexto, os bancos KfW<sup>15</sup> e Unibanco decidiram declarar vencida toda dívida da GalvaSud, argumentando que a ação da CSN configurava uma quebra de contrato, o que justificava a declaração do vencimento antecipado de toda a dívida da *joint-venture*. Para a consecução dos investimentos na GalvaSud, as empresas controladoras haviam assinado com o BNDES e com o KfW uma linha de financiamento de US\$ 165 milhões, correspondente a 70% do valor do projeto. A operação foi realizada por meio de *project finance*, com duas linhas de US\$ 65 milhões e US\$ 40 milhões do KfW e duas tranches, de US\$ 45 milhões e de US\$ 15 milhões, do Finame, que foram repassados pelo Unibanco.

Em 18 de junho de 2004, a CSN adquiriu a participação de 49% da TKS no empreendimento por R\$ 89,3 milhões, assumindo uma dívida de US\$ 133,7 milhões, dos quais US\$ 105 milhões referentes a débitos junto ao KfW. Com este movimento, a CSN tornou-se controladora integral da galvanizadora. Segundo o Presidente da CSN, Benjamin Steinbruch:

(...) foi uma operação muito boa para nós, além de termos o controle total de uma linha de galvanizados mais moderna do mundo, resolvemos um problemão.

Para o Presidente do conselho executivo da TKS, Karl-Ulrich Koehler,

(...) a confiança no negócio foi destruída pela deposição do presidente executivo da empresa após divergências de preços de matérias-primas, que levava a empresa a gerar resultados negativos.

O rompimento do acordo de *joint-venture* deverá implicar em maior liberdade para a CSN expandir suas exportações de galvanizados por imersão a quente. De acordo com o Diretor de Comercialização da empresa, Vasco Dias:

(...) a GalvaSud estava sub-utilizada. A parceria com a TKS estava impedindo seu potencial de crescimento, já que o acordo de acionistas firmado foi mal feito. Agora, a empresa poderá dobrar o volume de vendas e operar a plena capacidade, alcançando um volume de 400 mil toneladas anuais de vendas e 200 mil toneladas em exportações, com uma geração de caixa de US\$ 50 milhões por ano.

---

<sup>15</sup> KfW: o Kreditanstalt fur Wiedraufbau é o banco de desenvolvimento econômico alemão, instituição de fomento semelhante ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de IDE

Em seu processo de internacionalização, além das exportações, que historicamente constituíram seu principal modo de entrada no exterior, e do estabelecimento de uma *joint-venture* internacional com a siderúrgica alemã TKS para a exploração do mercado de aços galvanizados por imersão a quente, a CSN adquiriu duas usinas para a produção de laminados planos fora do Brasil, a Heartland Steel, nos EUA, e a Lusosider, em Portugal, visando, basicamente, agregar valor à sua produção doméstica no mercado internacional e, ao mesmo tempo, criar alternativas de acesso a mercados protegidos.

Estas estratégias de internacionalização por meio de investimento direto no exterior foram imprescindíveis para que a empresa alcançasse um estágio de maior maturidade neste processo de envolvimento com mercados internacionais.

#### *A Aquisição da Heartland Steel*

Em 21 de junho de 2001, a CSN anunciou a aquisição dos ativos da siderúrgica norte-americana Heartland Steel por US\$ 50 milhões, assumindo obrigações financeiras no valor de US\$ 19 milhões, perfazendo um montante total de investimentos de US\$ 69 milhões.<sup>16</sup> Esse movimento constituiu a primeira etapa do processo de internacionalização *outward* da empresa por meio de investimento direto no exterior.

O senso estratégico da transação baseou-se, fundamentalmente, na fabricação de produtos laminados e revestidos de elevado valor agregado nos EUA a partir de matéria-prima básica a ser produzida no Brasil. Durante o anúncio da aquisição dos ativos da Heartland Steel, renomeada de CSN LLC, a então presidente da CSN, Maria Silvia Bastos Marques, afirmou:

(...) esse é um importante passo rumo à internacionalização da CSN e faz parte da estratégia de longo prazo da empresa, de concentração das atividades em siderurgia, buscando a otimização de seus ativos e o aumento do retorno ao acionista. A aquisição inaugura uma nova fase de crescimento da companhia, que tem de se mostrar ágil nas respostas às rápidas transformações por que passam os mercados, cada vez mais globalizados.

---

<sup>16</sup> Tal aquisição foi contabilizada pela utilização de um método que contemplou o valor dos ativos adquiridos e dos passivos registrados a valor de mercado (*fair value*), não restando, portanto, nenhum ágio decorrente da transação. Neste sentido, a alocação do preço de compra foi substancialmente concluída, exceto pela finalização da provisão do imposto sobre propriedade.

A CSN LLC está instalada em Terra Haute, no estado de Indiana, EUA, com acesso a uma região que concentra cerca de 30% do mercado de aços planos norte-americano, que corresponde a cerca de 11 Mta, demanda superior a todo o consumo aparente brasileiro.

A rigor, a usina pode ser classificada como uma relaminadora. Ao contrário das usinas integradas, que produzem o aço desde o minério até o produto final, a CSN LLC dedica-se somente às etapas finais de processamento siderúrgico e acabamento do aço,<sup>17</sup> podendo operar utilizando matéria-prima brasileira.

A construção da Heartland Steel por sua proprietária original, a Bethlehem Steel, custou aproximadamente US\$ 250 milhões e foi concluída em janeiro de 2000. As operações foram iniciadas em junho do mesmo ano, mas, devido ao atraso no *start-up* por problemas de automação dos equipamentos e comercialização dos produtos, somente operou uma fração de sua capacidade instalada. Como resultado, em janeiro de 2001 a empresa entrou em *Chapter 11*, situação equivalente, na legislação brasileira, a um pedido de concordata.

Após adquirir a combalida Heartland Steel, a CSN continuou a operá-la ainda sob a proteção do *Chapter 11*, enquanto o direito de compra dos ativos adquirido foi transferido em julho de 2001 para a CSN LLC, subsidiária integral estabelecida em 26 de junho de 2001 pela CSN Holdings e pela CSN Partners.<sup>18</sup> Para administrar a usina, a CSN LLC assinou um acordo com a Management Services Company (MSC), que assumiu a responsabilidade direta pela gestão e resultados da CSN LLC.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> A unidade industrial da Heartland Steel é composta de uma linha de decapagem de bobinas a quente, com capacidade instalada de 1 Mta, uma laminação de tiras a frio, com capacidade produtiva de 800 mil ton/ano, uma linha de galvanização por imersão a quente de 300 mil ton/ano, instalações de recozimento em caixa de 270 mil ton/ano, um laminador de encruamento de 500 mil ton/ano e um centro de serviços de corte transversal e longitudinal.

<sup>18</sup> A CSN Holdings possui 99% da LLC, ficando a CSN Partners com 1%. A CSN Partners é uma subsidiária integral da LCC Holdings, que por sua vez é uma subsidiária totalmente controlada pela Tangua Incorporated, empresa controlada por uma terceira entidade. Para concluir a operação de compra, a CSN contraiu, por intermédio de sua subsidiária, a CSN LLC, um empréstimo de USD 175 milhões no London Interbank, a uma taxa LIBOR acrescida de 1.987% a.a. de *spread*. O banco UBS Warburg prestou consultoria financeira para a aquisição dos ativos, enquanto o JP Morgan Securities Inc. estruturou e financiou o capital de giro antecipado, bem como o pagamento de juros por dois anos. Em novembro de 2002, a CSN anunciou que revisou o valor pago pelos ativos da Heartland Steel para USD 175 milhões, contra USD 69 milhões reportados anteriormente, incluindo-se o valor pago à vista e o endividamento assumido pela empresa, bem como adquiriu completamente a Tangua, passando a deter o controle total da Heartland Steel. Em julho de 2003, a CSN comunicou que, após a satisfação dos requisitos regulatórios norte-americanos, adquiriu definitivamente o controle da CSN LLC por intermédio de sua subsidiária integral, a CSN Panamá.

<sup>19</sup> A MSC é uma empresa panamenha controlada pela CSN Cayman, uma subsidiária integral da CSN.

Logo após o anúncio da aquisição dos ativos da Heartland Steel pela CSN, tal movimento foi considerado pelo mercado como uma excelente oportunidade de negócio, tendo em vista a diferença entre o valor de compra e o valor de mercado dos ativos. Incorporada com investimentos da ordem de US\$ 250 milhões e avaliada em US\$ 230 milhões, a Heartland Steel foi adquirida pela CSN por um montante total, incluindo o passivo assumido, de US\$ 69 milhões, ou seja, por cerca de 30% de seu valor de mercado. Contudo, em novembro de 2002, a CSN revisou o valor da transação para um montante de US\$ 175 milhões.

Em função de sua localização no principal mercado consumidor de aço, a ação estratégica de aquisição da Heartland Steel representava para a CSN não somente uma grande oportunidade de negócios pelo montante da transação e pelo valor de mercado dos ativos, mas, principalmente, uma excelente oportunidade de agregação de valor a seus produtos laminados a quente nos EUA, garantindo o objetivo básico de acesso a este protegido mercado. Segundo Benjamin Steinbruch, atual residente da CSN, em entrevista ao jornal *Estado de São Paulo* na época da aquisição:

(...) o objetivo é exportar do Brasil placas de aço para serem beneficiadas e terem valor agregado nos EUA. Esse é um dos caminhos para driblar o protecionismo e facilitar a captação de recursos com custo financeiro de primeiro mundo, sem o risco Brasil embutido.

De fato, a CSN esperava alcançar uma posição competitiva única ao operar no mercado norte-americano a partir de matéria-prima produzida no Brasil com um dos mais baixos custos do planeta. A empresa competiria contra rivais locais, que, inversamente, possuem os mais elevados custos de produção da siderurgia mundial. Tendo em vista o reduzido valor de aquisição dos ativos e a possibilidade de obtenção de elevadas margens de comercialização, a CSN esperava obter um rápido retorno sobre o investimento realizado e consolidar um canal de acesso ao cobiçado mercado norte-americano.

A máxima efetividade desta estratégia dependeria da retirada das barreiras protecionistas contra produtos laminados a quente exportados pelo Brasil aos EUA, representadas por processos anti-dumping e anti-subsídios. Desta maneira, esperava-se um maior impacto positivo no longo prazo, na medida em que não havia perspectivas reais para a revisão destes processos no curto prazo. Contudo, as medidas protecionistas baixadas pelo presidente dos EUA em 5 de março de 2002, sob a Seção 201 da Lei Americana de Comércio de 1974,



prejudicaram sobremaneira a consecução dos objetivos da CSN, na medida em que resultaram em aumento da barreira contra o acesso dos produtos brasileiros ao mercado norte-americano.

Desta maneira, a CSN têm operado mediante a exportação de placas, e não de laminados a quente, para posterior agregação de valor nos EUA. Sob a “Seção 201”, o Brasil tem direito a uma cota anual de placas cuja parcela da CSN é suficiente para suprir as necessidades da operação estrangeira. Contudo, esta não é a situação ideal planejada, apesar de ainda constituir uma vantagem competitiva em relação aos produtores norte-americanos.

Tendo em vista que as placas são laminadas a quente para que possam abastecer a relaminadora, um elo da cadeia produtiva não se encontra sob o controle da CSN. O resultado é que boa parcela do valor que seria agregado pela empresa com a estratégia de alocação internacional da produção tem sido retida por seus competidores localizados nos EUA.

Com a aquisição dos ativos da Heartland Steel, a CSN planejava integrá-los a uma unidade de Laminação de Tiras a Quente, que poderia ser adquirida no mercado norte-americano ou instalada no estado de Indiana, com o objetivo de conferir ao novo empreendimento vantagens estruturais adicionais de custo de produção. Contudo, até que se alcance esta integração plena à montante a CSN têm exportado placas de baixo custo para os EUA e comprado serviço de laminação a quente (*tolling*) de competidores locais. Para complementação do esquema de fornecimento, a empresa tem recorrido a usinas norte-americanas para a compra de bobinas a quente.<sup>20</sup>

De qualquer maneira, a Heartland Steel constituiu para a CSN uma bem sucedida estratégia de exploração de mercados estrangeiros, visando no curto prazo a agregação de valor à produção doméstica e no longo prazo, uma futura expansão, abrindo-se novos canais de acesso a um dos principais mercados de aço do planeta. A partir desta experiência adquirida e com os mesmos objetivos para internacionalizar suas operações, a empresa adquiriu, dois anos mais tarde, uma segunda usina estrangeira, desta vez em território europeu.

---

<sup>20</sup> Em ambas as alternativas, a CSN tem transferido parcela de sua margem agregada a tais fornecedores. Visando contornar esta situação, até que as barreiras protecionistas sejam removidas, a empresa estuda também a possibilidade de fazer um arranjo de franquia de longo prazo com usinas locais, já que a instalação de uma nova unidade de laminação a quente poderia exigir investimentos significativos, da ordem de USD 150 milhões.

### *A Aquisição da Lusosider*

Em 15 de junho de 2003, a CSN anunciou a aquisição de 50% da siderúrgica portuguesa Lusosider por US\$ 11.8 milhões. A conclusão desta transação constituiu efetivamente a segunda etapa do processo de internacionalização da empresa por meio de IDE.

Assim como no caso da Heartland Steel, o senso estratégico da transação baseou-se, fundamentalmente, na fabricação de produtos laminados e revestidos de elevado valor agregado no exterior a partir de matéria-prima básica a ser produzida e exportada do Brasil, buscando-se canais de acesso a mercados protegidos e uma maior aproximação de clientes internacionais. Segundo Benjamin Steinbruch, presidente da CSN,

(...) este foi mais um passo em direção à globalização de nossas atividades, nos permitindo também uma aproximação maior de nossos clientes europeus, dentro da estratégia de adquirir e/ou montar unidades produtivas no exterior com o objetivo de estabelecer um relacionamento de longo prazo com esses mercados, hoje atendidos diretamente do Brasil ... tal operação abre uma quantidade expressiva de exportação de bobinas a quente para a CSN e agrega valor no mercado europeu.

A Lusosider está localizada em Paio Pires, nos arredores de Lisboa. A rigor, a empresa pode ser classificada como uma relaminadora e revestidora de bobinas, tendo em vista a natureza e disposição de seus ativos.<sup>21</sup> O posicionamento de mercado da empresa traz para a CSN diversas vantagens para operar no protegido mercado europeu.

A siderúrgica portuguesa concentra 60% de suas vendas no mercado ibérico, para onde despachou em 2002 cerca de 200 mil ton para mais de 50 clientes, sendo aproximadamente 30% do volume em Portugal e 50% na Espanha. O restante das vendas esteve concentrado nas exportações para o mercado do Canadá e, ainda, a um número limitado de clientes da Europa, localizados predominantemente na zona mediterrânea (Itália, Grécia, Turquia), verificando-se ainda uma presença regular na Suécia e vendas pontuais para países terceiros.

Em cada segmento de mercado, a Lusosider possui um perfil de comercialização próprio. Enquanto as chapas galvanizadas são direcionadas predominantemente ao setor de construção

---

<sup>21</sup> A unidade produtiva da Lusosider é constituída de uma Linha de Decapagem de 300 mil ton/ano, um Laminador de Tiras a Frio Reversível de 300 mil ton/ano, um Laminador de Encruamento de 230 mil ton/ano, um Recozimento em Caixa de 200 mil ton/ano, uma Linha de Estanhamento Eletrolítico Ferrostan de 100 mil ton/ano e uma Galvanização por Imersão a Quente de 220 mil ton/ano.

civil, nos quais as vendas da empresa intermediadas por centros de serviços e distribuidores (75%), as folhas de flandres são consumidas por industriais fabricantes de embalagens (43%), embora também haja uma presença significativa do setor de distribuição (21%) na intermediação das vendas.<sup>22</sup> Geograficamente, a Espanha responde pela maior parcela das vendas de galvanizados (62%), seguida por Portugal (31%) e outros mercados (7%). Já as vendas de folhas metálicas estão direcionadas prioritariamente a Portugal (42%), seguido por Espanha (19%) e outros países (39%).

Além do diferenciado posicionamento de mercado da Lusosider, que para a CSN apresentava vantagens adicionais pelo perfil de proximidade cultural como o Brasil, pela configuração como “porta de entrada” para o cobiçado e protegido mercado europeu e, sobretudo, pela similaridade das linhas de produção e do portfólio de produtos comercializado, sua aquisição representou ainda uma boa oportunidade de negócios.

A CSN adquiriu parcela da Lusosider após diversas mudanças em seu controle. A empresa foi precursora na produção de aços planos em Portugal, que se iniciou em 1969 com a instalação da Fábrica de Produtos Planos do Seixal, unidade que em 1975 foi nacionalizada e, 20 anos mais tarde, transferida para o capital privado, quando passou a denominar-se Lusosider e a ser controlada equitativamente pela siderúrgica francesa Sollac e pela holandesa Hoogovens.

A siderúrgica lusitana foi privatizada em 1995 com o objetivo principal de tornar-se competitiva e independente, viabilizando-se sem a ajuda do governo português, que, além de proteger sua indústria com pesadas tarifas alfandegárias, por anos foi obrigado a prover subsídios às suas operações, o que vinha de encontro às regras de regulação da concorrência por parte da Comissão Européia.

No ano fiscal que sucedeu à privatização, a Lusosider, que detém o monopólio de produção de aços planos em Portugal, produziu 194 mil ton de bobinas, sendo que 102 mil ton foram comercializadas no mercado doméstico e o restante foi exportado. Neste período, as importações de aços planos alcançaram o patamar de 192 mil ton no país, de maneira que

---

<sup>22</sup> No segmento de folhas metálicas, a Lusosider somente é capaz de produzir folhas de flandres cortadas em formatos. A capacidade da Linha de Estanhagem Electrolítica deverá atingir cerca das 100 mil ton/ano em funcionamento contínuo.

vislumbrava-se um potencial para incremento da capacidade interna da empresa, visando-se promover a substituição das importações, bem como a geração de excedentes exportáveis.

Sob controle privado de duas líderes europeias, a empresa teve como objetivos básicos ampliar sua capacidade produtiva para 400 mil ton/ano e consolidar sua posição no mercado ibérico, sendo percebida como um produtor de qualidade satisfatória, regular e flexível. Para isto, realizou diversos investimentos entre 1997 e 2001, totalizando 11,2 milhões de euros, estratégia que resultou em sérias dificuldades financeiras no período.<sup>23</sup>

Em abril de 2003, a Arcelor decidiu vender sua participação de 50% na Lusosider para a sua sócia no empreendimento, a Corus, empresa resultante da fusão da siderúrgica holandesa Hoogovens com a inglesa British Steel, de maneira a cumprir as exigências *antitrust* impostas pela Comissão Europeia, em função de sua criação a partir da integração das siderúrgicas Usinor, Arbed e Aceralia. Tais exigências contemplavam, dentre outras iniciativas, o desinvestimento em algumas unidades produtivas como maneira de se promover a diminuição da concentração do mercado de aço na União Europeia.

Tendo em vista a elevada posição de endividamento da Lusosider e sua frágil situação financeira, após esta operação a Corus concordou em transferir a participação adquirida para a CSN<sup>24</sup> pelo mesmo montante, mediante a intermediação do Banco Espírito Santo de Investimentos, negócio que representou para a empresa brasileira um investimento relativamente reduzido para entrar no mercado europeu, configurando-se uma excelente oportunidade de negócios.

Na época da aquisição, o presidente da CSN comentou que :

(...) a transação com a Lusosider foi uma oportunidade de incrementar os negócios na Europa, que podem aumentar em até 25 % com melhorias de produtividade.

---

<sup>23</sup> Em 2002, a produção da Lusosider alcançou o patamar de 277 mil ton/ano, sendo 75% do volume em galvanizados e 25% em folhas metálicas, gerando uma receita líquida de 130 milhões de euros. Contudo, em 31 de dezembro de 2001 a empresa, que havia reportado um valor de 58,2 milhões de euros em ativos e 121,4 milhões de euros em receita líquida, gerou apenas 5,6 milhões de euros em EBITDA e um prejuízo de 300 mil euros, alcançando um endividamento líquido de 38 milhões de euros.

<sup>24</sup> Em julho de 2003, por intermédio de sua subsidiária CSN Steel Corp., a CSN concluiu a aquisição de 50% de participação na Lusosider.

Ainda que a Lusosider opere uma unidade industrial relativamente pequena em relação ao porte da CSN, sua aquisição e seu potencial de crescimento constituíram de fato uma oportunidade de incrementar os negócios da siderúrgica brasileira na Europa, a partir de uma estratégia de abertura de mercados para a exportação de bobina a quente e posterior agregação de valor no mercado local.

Além da aquisição da Heartland Steel nos EUA e da Lusosider em Portugal, duas outras importantes transações merecem ser analisadas pela relevância que representaram no processo de internacionalização da CSN, ainda que não tenham sido ainda viabilizadas: a fusão com o grupo anglo-holandês Corus e a aquisição da siderúrgica húngara Dunafer.

- Tentativa de criação da primeira multinacional brasileira de aços planos

Em 17 de julho de 2002, a siderúrgica brasileira CSN e a anglo-holandesa Corus anunciaram uma transação que se configurava, na época, como o principal avanço no processo de internacionalização da siderurgia de aços planos em nível mundial, tendo em vista a intenção de consolidação de duas das maiores siderúrgicas mundiais. Segundo a CSN, este movimento levaria à criação da primeira multinacional brasileira de aços planos.

Com a planejada fusão, a produção da nova empresa alcançaria o patamar de 23 Mta, colocando-a na quinta posição do *ranking* mundial, com operações na Europa, América do Norte e América do Sul, ultrapassando, portanto, as barreiras regionais, tornando-se um o terceiro competidor verdadeiramente global nas indústria, ao lado da Arcelor e da LNM.

Sob a perspectiva de criação de valor, esta seria uma interessante combinação entre o produtor líder mundial em termos de custos e um gigante do mercado europeu. Estrategicamente, o acordo proporcionaria a combinação de baixo custo de produção da CSN com a extensa rede de distribuição e centros de serviços da Corus na Europa e América, com um portfolio de produtos completo e de elevado valor agregado em ambos os continentes. Desta maneira, o novo grupo alcançaria um perfil de produção verticalmente integrada, com uma mina cativa de minério de ferro de elevada qualidade e baixíssimo custo, dotado de instalações modernas, com capacidade instalada para a fabricação de diversos produtos, desde semi-acabados até laminados não planos e especiais em diversos mercados.

A fusão entre a CSN e a Corus foi estruturada em duas etapas: na primeira, os acionistas da CSN iriam trocar suas ações<sup>25</sup> por ações de uma nova empresa, que seria criada para incorporar a CSN, denominada TopCo. A CSN tornaria-se então uma subsidiária totalmente controlada pela TopCo.<sup>26</sup> Em uma segunda etapa, a Corus compraria os ativos da CSN pertencentes à TopCo, pagando a operação com a emissão de 1.88 bilhão de ações da “Nova Corus”, equivalente a 37,6% de seu capital social. Tendo em vista o fato de o capital da CSN ser fortemente concentrado e o da Corus extremamente pulverizado, com esta transação o Grupo Vicunha tornar-se-ia o maior acionista individual da nova empresa, com 18% de participação, ficando o segundo controlador com cerca de 10% de seu capital social.<sup>27</sup>

Da forma como foi apresentada ao mercado, esta transação parece ter sido estruturada para beneficiar o acionista majoritário da CSN, em detrimento dos minoritários, uma vez que os últimos não teriam nenhuma voz ativa na nova empresa, tendo em vista que sua participação seria diluída e tornar-se-ia indireta, já que os direitos de voto seriam cedidos na formação da nova empresa. Além disso, ainda que a TopCo tivesse 37,6% das ações da nova empresa, seus direitos de voto seriam limitados a 29,9%.<sup>28</sup>

Por sua vez, o Grupo Vicunha alcançaria o controle de 29,9% do capital votante da “Nova Corus”, com uma participação indireta de 17,5% no capital social da empresa. Desta maneira, sua participação final seria potencializada em termos de controle. Além disso, teria direitos irrestritos de voto quando qualquer deliberação dos acionistas fosse proposta em relação à uma eventual oferta de transferência do controle. Por outro lado, o grupo poderia eleger 3 diretores não-executivos; ou seja, apesar de tornar-se o principal acionista individual da “Nova Corus”, teria direito de nomear somente 25% dos membros do Conselho de Administração, que seria composto por 12 executivos após a transação.

---

<sup>25</sup> A CSN possui apenas uma classe de ações: ordinária ou votante.

<sup>26</sup> Esta transação deveria ser aprovada pela maioria simples (50 % + 1 ação) dos acionistas da CSN. Caso ocorresse, não somente os interessados na transação, mas todos os acionistas, teriam suas participações na CSN trocadas pelo mesmo percentual de participação na TopCo. Cabe lembrar que o Grupo Vicunha detém 46,5 % do controle da empresa.

<sup>27</sup> Desta maneira, no final da transação, a “Nova Corus” iria controlar 100% da CSN e a TopCo iria deter 37,6% das ações da “Nova Corus”, que continuaria a ser listada nas bolsas de Londres, Nova York e Amsterdam. Em abril de 2004, o atual presidente do Conselho de Administração da Corus, Brian Moffat, se aposentaria, cedendo o lugar para que Benjamin Steinbruch, atual presidente da CSN, assumisse o comando da nova empresa, que teria sua sede domiciliada em Londres.

<sup>28</sup> Por imposição do “Código de Fusões e Aquisições do Reino Unido”, este tipo de transação requer da parte interessada em adquirir um percentual superior a 30% de uma nova empresa a realização de uma oferta por 100% do capital, com exceção para ações de aquisição e disposição de ativos.

Como a transação foi estruturada para permitir que o atual controlador da CSN continuasse a exercer um poder de voto desproporcional após a fusão, ela poderia constituir um mau precedente para futuras operações de F&A no Brasil. Outro problema de governança corporativa levantado seria relativo à restrição do direito de disposição das ações da nova empresa por parte da TopCo, que deveria consultar a Corus e obedeceria a acordos de mercado em relação a qualquer alienação de ações.<sup>29</sup>

Neste contexto, é interessante notar que, devido à diferença de porte das duas companhias,<sup>30</sup> a operação mais se parecia com um *takeover* da CSN pela Corus. Paradoxalmente, em função da estrutura de controle do capital de cada empresa, o Grupo Vicunha seria o grande beneficiado por passar a deter o controle da nova empresa, uma vez que a CSN seria incorporada com um prêmio elevado e seu controlador tornar-se-ia o maior acionista individual do novo grupo.

Existem indícios de que o mercado financeiro percebeu de maneira negativa o plano de fusão entre a CSN e Corus. Após o anúncio da operação, as ações da CSN tiveram uma performance significativamente inferior ao Índice Ibovespa e as da Corus tiveram o mesmo desempenho negativo na Europa.<sup>31</sup> O movimento causou apreensão no mercado não somente em função da estrutura do acordo mas também por diversos outros motivos relativos à situação financeira, gestão e interesses de ambas empresas.

Em relação à CSN, uma recorrente preocupação do mercado financeiro referia-se à agressiva política de distribuição de dividendos, que tem sido voltada para a capitalização do sócio-controlador. O consenso dos analistas era de que o resultado da empresa poderia ser mais bem utilizado para a redução do nível de endividamento ou para o financiamento do seu processo de desenvolvimento e internacionalização.

---

<sup>29</sup> Neste caso, a CSN não poderia vender mais do que 3% do capital social a cada ano pelos cinco anos seguintes à operação, exceto quando requerido para atender às necessidades financeiras da própria TopCo ou de seu acionista majoritário, o Grupo Vicunha, dentro de um limite máximo de 6% ao ano, ficando nítido que o beneficiário de tal cláusula seria o Grupo Vicunha, já que a TopCo, constituída como uma *holding*, não teria fortes necessidades de levantamento de recursos para prover liquidez a sua operação. Além disso, poderia haver uma maior pressão sobre os acionistas da CSN para que vendessem sua participação, na medida em que a empresa não estaria mais incluída na composição do Ibovespa, tendo em vista que para uma ação ser incluída no índice deve ter um histórico de 12 meses de transações na Bolsa de Valores de São Paulo. Como a CSN tornaria-se apenas um ativo do novo grupo, sediado na Europa, ela seria expurgada do índice.

<sup>30</sup> O valor de mercado da Corus era cerca de três vezes superior ao da CSN na época da transação.

<sup>31</sup> Entre o anúncio da transação e a comunicação de seu cancelamento, as ações da CSN recuaram cerca de 30% em US Dollar, enquanto as da Corus caíram 35%.

Havia ainda diversos riscos associados à forte exposição da empresa ao mercado doméstico, ao seu elevado endividamento<sup>32</sup> e ao protecionismo na siderurgia mundial, que poderia inviabilizar a integração otimizada das unidades produtivas. Além disso, as incertezas quanto às eleições presidenciais de 2002, a forte desvalorização do real e a escalada do processo inflacionário resultaram também em uma maior percepção de risco em relação ao processo de fusão das duas empresas.

Em relação à transação, havia ainda dúvidas relativas, principalmente, à disposição de ativos da Corus, a parcela da dívida a ser assumida da CSN e a possibilidade de renegociação das dívidas da CSN a um custo competitivo. Além disso, havia obstáculos a serem superados na implementação de uma transação com as características propostas, dentre os quais: (a) necessidade de aprovação dos termos do acordo pelos acionistas da Corus em um período político-econômico conturbado no Brasil; (b) magnitude do prêmio oferecido à CSN; (c) perspectiva de liquidez para as ações da “Nova Corus”; (d) estabelecimento de limites para que a *holding* criada não se tornasse detentora de outros ativos e passivos; e (e) aprovação das autoridades regulatórias e do BNDES.

Até a resolução de todas essas questões, qualquer parte poderia desistir completamente do negócio à sua própria vontade, sem a necessidade de discussão de motivos e sem incorrência de qualquer penalidade. Contudo, cabe destacar que os Conselhos de Administração da CSN e da Corus acreditavam que os fundamentos para a transação proposta eram fortes o suficiente para resistir à volatilidade do mercado no período em que a fusão estava sendo implementada, bem como para suplantar os entraves e riscos associados a este processo. Tal confiança decorria dos ganhos de sinergia operacionais estimados pela CSN e pela Corus.

De acordo com as perspectivas das empresas, a cifra poderia alcançar o patamar US\$ 250 milhões anuais<sup>33</sup> a partir do terceiro ano da planejada fusão. Do montante total estimado, metade seria obtido pelo incremento da capacidade de produção da Mina de Casa de Pedra, de 10 Mta para 30 Mta, visando garantir o suprimento das unidades europeias com minério de

---

<sup>32</sup> Especificamente em relação ao endividamento, principal ponto de dúvida em relação ao acordo, a apreensão justificava-se pelo fato de a dívida da CSN encontrar-se predominantemente denominada em US Dollar, enquanto a sua receita líquida era fortemente vinculada ao Real, o que representaria ameaça ao balanço patrimonial da Corus, com alavancagem média de 35%, elevando seu risco de ultrapassagem do patamar máximo de 50% em algum momento do ciclo.



ferro cativo de excelente qualidade a baixíssimo custo.<sup>34</sup> A outra metade seria capturada por meio da transferência das melhores práticas operacionais entre as unidades do grupo, pela racionalização dos investimentos futuros, pelas economias decorrentes da nova escala de compras e do aumento do poder de barganha, pela otimização do *overhead* global e pelo desenvolvimento de oportunidades complementares de mercado, como, por exemplo, a comercialização de placas da CSN na Europa e de produtos longos da Corus no Brasil. Contudo, a nova empresa deveria contudo investir US\$ 300 milhões, sendo US\$ 150 milhões na primeira etapa de expansão da mina Casa de Pedra e mais US\$ 150 milhões em ativos logísticos relacionados, principalmente, a expansão do porto de Sepetiba.

Para a CSN, a transação seria particularmente interessante pelo acesso ao *know-how* para a produção de produtos de elevado conteúdo tecnológico, como os aços pré-pintados, que a empresa começou a fabricar no Brasil em 2003. Com o apoio de um dos maiores centros de pesquisa em siderurgia do planeta, a CSN poderia fortalecer sua posição competitiva em diversos segmentos de mercado no Brasil e na América Latina. Além disso, a fusão poderia abrir a perspectiva para que a empresa desenvolvesse outros nichos de mercado. A siderúrgica nacional tinha como intenção importar trilhos da Corus para dinamizar o mercado local e criar as condições para a implantação de uma nova unidade produtiva no Brasil. No longo prazo, haveria ainda a possibilidade de investimento em uma instalação para a produção de placas em Volta Redonda-RJ, que seriam exportadas para as unidades da Corus na Europa.

Desta maneira, para a CSN a fusão seria uma excelente oportunidade para desenvolvimento da empresa e expansão de seu acesso a novos mercados, seja no ambiente doméstico ou no âmbito internacional, notadamente na Europa, conforme indicou seu presidente:

(...) a reboque da integração com a empresa anglo-holandesa viriam investimentos em modernização da ordem de 250 milhões de dólares – com ênfase inicial nas minas e no porto – e um intenso intercâmbio profissional, com a ida dos empregados da CSN às usinas da Corus espalhadas pela Europa, e a conseqüente vinda dos europeus às nossas unidades no Brasil. Aqueles que são mais novos e querem ir para fora do país, vão poder ir; e aqueles que são mais velhos e têm família aqui, terão a chance de trabalhar numa empresa multinacional.

---

<sup>33</sup> Estes benefícios resultariam em um valor presente líquido estimado em US\$ 1.4 bilhão a uma taxa de desconto de 10 %, não considerados os potenciais ganhos com a reestruturação das operações do novo grupo.

<sup>34</sup> Tendo em vista que o custo de minério de ferro de Casa de Pedra é estimado em US\$ 6/ton FOB Mina e que o preço que a Corus paga na Europa era de cerca de US\$ 50/ton CIF Usina, a redução de custos decorrente da fusão poderia ser estimada em cerca de US\$ 10/ton sobre 23 Mta de aquisições da Corus, o que levaria a um ganho anual de US\$ 230 milhões.

Para a Corus, a transação seria interessante, sob o ponto de vista estratégico, por permitir que a empresa incrementasse seu alcance internacional e, principalmente, por prover acesso a matéria-prima cativa de baixíssimo custo, seja em minério de ferro como em aço semi-acabado, incorporando ainda uma sólida geradora de margem EBITDA às suas operações.

Além de driblar a consolidada indústria de minério de ferro, dominada pela CVRD, Rio Tinto e BHP, a empresa seria imediatamente lançada da última<sup>35</sup> para a primeira posição em termos de geração de margem EBITDA na siderurgia europeia, tornando-se o produtor mais competitivo no nível operacional, posicionando-se em uma situação mais confortável para assumir a dívida da CSN, sem ultrapassar o limite de sua alavancagem financeira, estando apta a renegociar o serviço da mesma. Com isto, a Corus poderia se fortalecer com a fusão, na medida em que o acesso ao crédito seria facilitado, a geração operacional incrementada e o custo de capital reduzido.

Além das vantagens individuais identificadas por ambas as empresas, um benefício conjunto seria a diversificação dos riscos em função da melhoria do perfil de receita líquida no nível do grupo, tendo em vista que as receitas da Corus são predominantemente denominadas em euros, enquanto as da CSN em reais. Por outro lado, a estratégia de fusão das duas empresas não estaria focada, pelo menos em um primeiro momento, na redução de custos decorrente de projetos voltados para a reestruturação produtiva que considerasse o fechamento de unidades obsoletas na Europa e a transferência da produção de semi-acabados para o Brasil.

---

<sup>35</sup> Após a fusão da siderúrgica britânica British Steel e da holandesa Hoogovens, em outubro de 1999, a Corus já havia perdido 400 Milhões de libras em margem EBIT. Com a fusão, o grupo recuperaria sua geração operacional, mas a extensão com que este acréscimo de margem EBITDA e o fluxo de caixa migraria para o resultado final da nova empresa dependeria da extensão com que o financiamento do endividamento da CSN poderia ser reestruturado. Neste sentido, um contraponto é que o grupo estaria incrementando seu risco em função da incorporação de cerca de US\$ 2 bilhões em dívidas. Este impacto poderia ser atenuado com a disposição de importantes ativos da Corus, especialmente sua participação de 23,2% na produtora de inox AvestaPolarit, equivalente a 360 milhões de libras esterlinas, bem como pela venda de seu negócio de alumínio, por um valor estimado em 750 milhões de libras esterlinas. Neste contexto, cabe ressaltar que a fusão seria conduzida por ambas as empresas, tendo como diretriz básica dois objetivos financeiros claramente definidos: uma política de distribuição de dividendos de 40% dos lucros ao longo do ciclo; e alavancagem financeira média de 35%, com um patamar máximo de 50%. A esperada captura de sinergias anunciada permitiria que a Corus adotasse esta política de dividendos, mantendo uma sólida posição de balanço. Contudo, estaria também previsto que distribuições adicionais poderiam ser feitas caso o Conselho de Administração da Corus entendesse que estas levariam a uma estrutura de capital mais eficiente e apropriada, desde que o fizesse de maneira consistente com os objetivos definidos, garantindo a sua posição de *investment grade*.

Ainda que representem o maior potencial de retorno em operações de fusões e aquisições na siderurgia, as oportunidades para a reestruturação produtiva seriam bastante limitadas, tanto na CSN quanto na Corus. Enquanto a siderúrgica brasileira implementou um amplo processo de modernização e otimização da capacidade produtiva no período pós-privatização, após sua fusão a Corus também passou por uma etapa de reestruturação significativa. A empresa desativou a usina de Llanwern em julho de 2001, unidade produtiva responsável por 15% da capacidade instalada, o que levou à perda de market-share no mercado europeu. Além disso, o grupo europeu já havia promovido uma significativa reforma na unidade de IJmuiden, perseguindo a estratégia de produção competitiva de aço na Holanda e laminação com alta performance no Reino Unido.

Contudo, a partir da fusão, o novo grupo poderia ainda considerar o fechamento da unidade industrial de Port Talbot, de 3,5 Mta, equivalente a cerca de 20% da atual capacidade de produção da Corus, substituindo esta operação pela produção de placas de baixíssimo custo no Brasil, de maneira a maximizar o potencial dos ativos da CSN.

Apesar de todos os benefícios identificados por ambas as empresas com a fusão de suas operações, em 12 de novembro de 2002 a Corus anunciou o cancelamento da transação, alegando que condições adversas no mercado financeiro global a impediriam de prosseguir com o processo, apesar da avançada etapa da *due dilligence*, que já indicava a conclusão da transação caso a elevada posição de endividamento da CSN pudesse ser refinanciada em níveis razoáveis, tendo em vista o novo perfil que a nova empresa iria adquirir perante o mercado financeiro internacional.

Com o encerramento das negociações para fusão com a Corus, a CSN voltou suas atenções para outras oportunidades de fusão ou aquisição no mercado externo. Neste sentido, outra importante estratégia de internacionalização perseguida pela siderúrgica nacional, porém não concluída em função de desistência da própria empresa, foi a disputa para aquisição do controle da siderúrgica húngara Dunaferr.

- Tentativa de aquisição da siderúrgica húngara Dunaferr

A Dunaferr é a maior usina siderúrgica integrada da Hungria, com capacidade instalada para produção de 1.7 Mta de aço bruto.<sup>36</sup> Ao contrário da Heartland Steel e da Lusosider, que são relaminadoras com um processo produtivo baseado na transformação de aço laminado, portanto bastante simplificado quando comparado a uma usina integrada, a Dunaferr opera um complexo aparato produtivo, com atividades que incluem a produção de ferro, aço e ligas.

A aquisição da Dunaferr constituiria a próxima etapa do processo de internacionalização da CSN e uma rara oportunidade de expansão no atual contexto da siderurgia mundial, na medida em que restam pouquíssimas empresas de tal porte a serem transferidas para o capital privado, notadamente na Europa.

A rigor, esta constituiu-se apenas uma das várias alternativas que a CSN vinha analisando para acelerar a implementação de sua estratégia de desenvolvimento e internacionalização. Contudo, por se tratar de um processo aberto, tal iniciativa tornou-se pública. A empresa disputou a usina húngara com concorrentes de peso, não somente em função do porte empresarial mas especialmente pela experiência em aquisições semelhantes no exterior: a multinacional LNM, a norte-americana US Steel, a austríaca Voest-Alpine e a russa SeverStal.

Parcela significativa das vendas da Dunaferr está concentrada em outros países da União Européia, principalmente na Alemanha e Itália, seus principais mercados-alvo. Para a CSN, sua aquisição teria como objetivo fundamental alcançar o acesso a esta região de consumo. Já tendo conquistado boa posição competitiva na península ibérica, a siderúrgica nacional estaria penetrando em outras importantes regiões consumidoras do continente.

---

<sup>36</sup> Atualmente, sua usina opera a um ritmo de 1.3 Mta de ferro gusa, 1.7 Mta de aço líquido e 1.4 Mta de laminados a quente, seu produto final. A empresa detém ainda uma rede de processamento de bobinas a quente em bobinas a frio, aços revestidos e perfis estruturais, dentre outros produtos intensivos em aço, bem como uma série de negócios correlatos nas áreas de suprimento de energia, logística, manutenção, engenharia mecânica e construção civil.

Desta maneira, a aquisição da Dunaferr a um preço razoável<sup>37</sup> constituiria uma boa oportunidade para que a CSN implementasse ao mesmo tempo uma estratégia de crescimento de suas operações e de internacionalização. A empresa aumentaria seu alcance global, criando mais um canal de acesso privilegiado ao mercado europeu, que no leste deve sustentar o crescimento da demanda nos próximos anos, tendo em vista a incorporação de vários países, dentre os quais a Hungria, na União Européia.

Contudo, em fevereiro de 2004, o consórcio ucraniano-suíço liderado pela Donbass e Dufenco foi declarado vencedor da licitação para a aquisição do controle da Dunaferr. A CSN, que em dezembro de 2003 havia desistido de apresentar uma proposta em função dos riscos<sup>38</sup> deste projeto e de outras oportunidades de investimento no Brasil, optou por redirecionar suas estratégias de internacionalização para a ampliação da base produtiva no Brasil visando aumentar sua competitividade no setor e criar condições para uma expansão futura mais estruturada e significativa no mercado internacional.

- Alternativas de aprofundamento do processo de internacionalização da CSN

A CSN conta, no Brasil, com diversas oportunidades de expansão, que no curto prazo devem resultar em aprofundamento de seu processo de internacionalização por meio de exportações e no longo prazo abrem perspectivas para a entrada em mercados internacionais por meio da estratégia de investimentos diretos.

A posse de uma mina própria e a auto-suficiência energética permitem à CSN gerar elevados retornos em seus projetos de expansão no país. Desta maneira, a empresa têm sinalizado que as prioridades de investimento no médio-prazo estarão voltadas para suas operações no mercado interno, ainda que continue analisando oportunidades no mercado internacional.

---

<sup>37</sup> Além do montante a ser desembolsado com a sua aquisição, a Agência de Privatizações da Hungria (APV) impôs algumas obrigações ao comprador, dentre as quais a obrigatoriedade de investir pelo menos US\$ 293 milhões de euros nos cinco primeiros anos para modernização e atualização tecnológica da Dunaferr, bem como injetar imediatamente um montante de US\$ 60,11 milhões para a promoção do saneamento financeiro da empresa, que reportou prejuízo nos exercícios de 2001 e 2002. A Dunaferr possui ativos estimados em US\$ 300 milhões e gera receita líquida consolidada da ordem de US\$ 700 milhões. Contudo ainda opera com reduzida geração EBITDA, de apenas US\$ 10 milhões em 2002. No final deste ano, seu passivo de curto prazo já havia alcançado o patamar de US\$ 300 milhões.

<sup>38</sup> Um risco particular para a consecução desta transação residiu no elevado endividamento da CSN. Ainda que a empresa gere fluxos de caixa robustos, suficientes para reduzir sua dívida, a empresa tem adotado uma política de distribuição de dividendos bastante agressiva para prover liquidez a seu principal controlador, o Grupo Vicunha.

Até 2006, a CSN deverá investir cerca de US\$ 500 milhões em Casa de Pedra, mina que abastece os altos-fornos da companhia, expandindo sua capacidade instalada de 10 Mta para cerca de 30 Mta. Este excelente ativo ocupa atualmente uma posição central nas estratégias de internacionalização da empresa e deve continuar a representar um de seus principais diferenciais em relação a concorrentes nos mercados doméstico e internacional.

A mina é um complexo produtor de minério de ferro totalmente integrado, à semelhança da CVRD. Contudo, tem ainda uma importante vantagem competitiva. Grosso modo, a mina de Casa de Pedra integrada à MRS poderia ser considerada como similar à mina de Carajás, em função do menor custo de extração, contudo, associada a um sistema de transporte integrado semelhante ao da CVRD no Sistema Sul. Desta maneira, o complexo minerador da CSN uniria as principais vantagens dos dois sistemas da CVRD.<sup>39</sup>

A maior parcela do investimento em Casa de Pedra estaria concentrada em infra-estrutura, não somente na mina como também no porto de Sepetiba. Com o incremento da capacidade de produção, a CSN deverá alavancar suas exportações de minério de ferro, que deverão passar das atuais 7 Mta para 16 Mta, além de mais 6 Mta de pelotas, que seriam produzidas a partir de *pellet feed*, que atualmente constitui um subproduto descartável da mina.

Para a produção de pelotas, a CSN pretende fazer um investimento adicional de US\$ 250 milhões na construção de uma planta de pelotização, com o objetivo de perfazer o aproveitamento econômico dos “resíduos” gerados em Casa de Pedra. Além disso, a empresa deve direcionar parte do incremento para o abastecimento do novo alto-forno, previsto para ser instalado em Volta Redonda-RJ. Este projeto prevê a construção de uma nova planta para a produção de placas, com capacidade nominal de 2 Mta e um investimento total de US\$ 440 milhões. Desta maneira, a CSN aproveitaria uma excelente oportunidade de expandir sua capacidade de produção de aço a um custo extremamente reduzido em relação aos parâmetros de investimento na siderurgia integrada mundial.

---

<sup>39</sup> A CVRD opera em dois grandes complexos mineradores, o Sistema Sul, localizado em Minas Gerais, e o Sistema Norte, no Pará. O Sistema Norte possui reservas com excelente teor de ferro, contudo está localizado em uma região subdesenvolvida, não havendo carga de terceiros ao longo de sua ferrovia para a diluição de custos fixos no frete de retorno. Ao contrário, apesar de o minério de ferro do Sistema Sul ser um pouco menos concentrado, o que implica maior custo de extração e beneficiamento, a oportunidade de diluição de custos fixos da ferrovia é máxima.

De acordo com estimativas do mercado financeiro, os investimentos na expansão da capacidade de mineração e siderurgia devem adicionar US\$ 350 milhões de margem EBITDA à CSN, crescendo 35% sobre a atual geração, que é recorde na siderurgia mundial. Contudo, mais que incrementar sua geração operacional, a empresa pretende constituir uma sólida base com os projetos alocados no mercado interno para buscar expandir-se de maneira consistente no exterior, intensificando seu processo de internacionalização. Segundo Marcelo Araújo, diretor executivo da CSN, “o que nos falta é ganhar escala internacional.”

Neste sentido, a base para uma expansão mais ativa no mercado internacional estaria consolidada a partir desses três projetos, que permitiriam à CSN adquirir, por exemplo, unidades de laminação e acabamento no exterior para o processamento de cerca de 2 Mta de placas produzidas a baixo custo no Brasil. Com esta estratégia, a empresa agregaria valor a seus produtos no mercado internacional ao mesmo tempo em que aumentaria seu alcance geográfico, garantindo acesso a novos mercados. Segundo o presidente da CSN:

(...) a internacionalização da CSN se insere em uma estratégia mais ampla, de longo prazo, de crescimento da empresa concentrado em suas atividades de siderurgia, buscando a otimização dos seus ativos e o aumento do retorno ao acionista.

Neste contexto, cabe observar que os três planos de investimento da CSN ultrapassam a cifra de US\$ 1 bilhão. Além desta demanda por investimentos e da necessidade de manter uma política agressiva de distribuição de dividendos, a empresa tem sinalizado ao mercado que pretende também manter seu balanço patrimonial em posição sólida. Desta maneira, a atual estratégia deve ser implementada dentro de um perfil de longo prazo, tendo em vista os diversos objetivos simultâneos: expandir a mina de Casa de Pedra, construir uma pelotização, instalar um novo alto-forno e uma nova aciaria, buscar oportunidades de internacionalização, manter a generosa distribuição de dividendos e reduzir o endividamento.

Tendo em vista a clara priorização dos projetos de investimentos no Brasil, torna-se evidente que no curto prazo a estratégia de internacionalização da empresa deve entrar em uma fase de maturação dos investimentos já realizados. Neste sentido, seu presidente afirma que

(...) o processo de internacionalização representa um desafio constante, que exige a análise criteriosa das oportunidades de negócio [...] a não ser que existam oportunidades de aquisição de ativos excelentes, em termos de preço

e condições de financiamento, a empresa não deve fazer, no curto prazo, uma nova aquisição na Europa ou EUA.

Contudo, a CSN deve continuar a analisar as oportunidades de aprofundamento de seu processo de internacionalização. Para a empresa, o fato de ter operações internacionais fortalece sua posição competitiva. Segundo Steinbruch:

(...) a estratégia de internacionalização da empresa continua, com o objetivo de agregar valor à produção brasileira. Na medida em que apareçam eventuais oportunidades, vamos estudar com muito carinho. A estratégia de internacionalização tem sido acertada. Na verdade, não tem nada de diferente em relação ao que fizemos no ano passado, mas, cada vez, mais, a estratégia tem se mostrado mais consistente.

#### 4.2.2 Processo de internacionalização da Usiminas

- Instalação da Usiminas e o início da internacionalização *inward*

O envolvimento da Usiminas com mercados internacionais ocorreu desde as primeiras discussões técnicas e negociações políticas lideradas por um grupo de empresários mineiros, ainda na década de 50, com o intuito de viabilizar sua incorporação, configurando-se o início de um processo de internacionalização *inward* que se desenvolveu e se materializou por meio do estabelecimento de uma *joint-venture* entre o governo brasileiro e o capital japonês.

As primeiras tentativas de entendimentos externos para a incorporação da Usiminas ocorreram em 1956, quando uma missão brasileira foi à Europa para estabelecer contatos com diversos grupos econômicos e siderúrgicos. Naquela oportunidade, os empresários mineiros buscaram discutir a viabilidade de investimento em uma segunda usina de aços planos no Brasil, com o apoio, dentre outros grupos industriais, da siderúrgica alemã Krupp, da francesa Creuzot e da italiana Sinigaglia.

Nesta época, a economia europeia expandia-se vigorosamente e sua siderurgia constituía importante base para as iniciativas de reconstrução dos países destruídos pela 2ª Guerra Mundial. O forte dinamismo desta indústria lançou-a ao *status* de liderança tecnológica, com posição competitiva privilegiada em relação aos tradicionais produtores norte-americanos, fator que atraiu o interesse de aproximação do Brasil.



Contudo, as iniciativas do grupo brasileiro não se concretizaram porque o interesse europeu estava distanciado de seus objetivos. Enquanto os empresários do Velho Continente visavam, basicamente, à negociação e venda de seus equipamentos siderúrgicos, os brasileiros desejavam atrair também o capital sob a forma de participação acionária no empreendimento.

Em 1956, a vinda de uma missão de siderurgistas e economistas japoneses a Minas Gerais provocou uma mudança no eixo de negociações externas, desencadeando um amplo processo de discussões para a instalação de uma usina integrada no estado. Tal grupo foi apoiado pelo então embaixador japonês no Brasil, Yoshiro Ando, que defendeu perante o Governo do Japão a entrada das empresas japonesas no país, a título de cooperação econômica, visando à melhoria das relações diplomáticas entre os dois países.

Os contatos posteriores com os japoneses mostraram-se mais promissores. O negócio sairia com eles, porque as outras missões queriam vender equipamentos siderúrgicos e não participar. A rigor, o grupo japonês também tinha interesse em vender equipamentos, assim como os empresários europeus, contudo, sua tecnologia ainda não era suficientemente conhecida no mercado siderúrgico, apesar de o Japão já se despontar como um dos produtores líderes da indústria em nível mundial. Desta maneira, para viabilizar sua participação no empreendimento, os japoneses também deveriam trazer o capital de risco e os quadros técnicos necessários à sua concretização.

No contexto da recuperação econômica pós-guerra, o Japão tinha como interesse estratégico difundir suas principais bases tecnológicas industriais, o que contribuiu decisivamente para fomentar a participação de grupos industriais e financeiros do país em um empreendimento no exterior. Neste sentido, Yoshiro Ando afirmou que:

(...) demonstrar que o Japão é dotado de excelente parque industrial ... e também demonstrar ao mundo a excelente qualidade das máquinas ali fabricadas – eis algumas razões que contribuíram para a concretização do projeto da Usiminas.

Tendo-se verificado o interesse efetivo no estabelecimento de uma *joint-venture* internacional pelos japoneses e brasileiros, restava ao grupo de Minas Gerais formalizar um acordo inicial para dar início ao projeto de instalação da siderúrgica mineira, o que viria a ocorrer no ano seguinte. Segundo Janot Pacheco:

(...) daí surgiu a vinda ao Brasil, em 1957, do sr. Hirokoshi, que veio com poderes especiais da poderosíssima Keindaren<sup>40</sup> para assinar um protocolo de prévia participação do grupo japonês na Usiminas. Documento esse que foi considerado básico para a grande arrancada da Usiminas.

Este grupo japonês, denominado inicialmente de *Nippon Usiminas Kabushiki Kaisha*, era formado por seis grandes grupos industriais e siderúrgicos da época: a Yawata Iron & Steel Company, a Fuji Iron & Steel Company,<sup>41</sup> a Japan Steel Tube Company,<sup>42</sup> a Hitachi Company, a Mitisubishi Heavy Industries e a Tokyo Shibaura Electric Company.

Para viabilizar o empreendimento, de elevado risco em função do montante de capital a ser investido e de constituir uma atividade industrial tradicionalmente protegida pelo Estado, a ser instalada em uma nação estrangeira, estas corporações buscaram o apoio decisivo do Governo do Japão, que aportou recursos no projeto por meio do Fundo de Cooperação Econômica Ultramarina e do Banco de Exportação e Importação do Japão (Eximbank).

Como resultado de um esforço prolongado de negociações nipo-brasileiras, a Usiminas, que em 1956 havia sido fundada como uma empresa privada, tornou-se definitivamente, em 1958, uma *joint-venture* internacional, com a participação acionária do Governo Federal e do Governo de Minas Gerais, em parceria com grupos industriais japoneses, constituindo o primeiro caso efetivo de internacionalização *inward* na siderurgia brasileira de aços planos.

- Entrada em operação e início da internacionalização *outward* por meio de exportações

A partir de sua constituição como uma *joint-venture* internacional, a Usiminas ganhou nova imagem, com objetivos claros, bem como estrutura social e financeira mais definida, dinamizando-se a implementação de seus projetos de investimento. Ainda em 1958, iniciou-se a construção da Usina Intendente Câmara em Ipatinga-MG, que entrou em operação em 1962, com a primeira corrida de gusa.

---

<sup>40</sup> Keindaren: Federação Japonesa de Grupos Econômicos.

<sup>41</sup> No início dos anos 70, a Fuji fundiu-se à Yawata para formar a Nippon Steel Corporation, que se tornou o maior grupo siderúrgico japonês e mundial por cerca de três décadas consecutivas. Com a formação da Arcelor em 2001, o grupo passou a ocupar a segunda posição no *ranking* da siderurgia mundial.

<sup>42</sup> A Japan Steel Tube deu origem à NKK, que após a fusão com a Kawasaki, em 2002, tornou-se o segundo maior grupo siderúrgico japonês, ocupando a terceira posição no *ranking* da siderurgia mundial.

Em 8 de janeiro de 1963, a Usiminas deu início a seu processo de internacionalização *outward* com a primeira exportação ferro gusa para o Japão. No final deste ano, empresa já havia embarcado cerca de 47 mil ton deste produto semi-acabado ao mercado externo, volume relativo a cerca de 35% de sua produção total. Em 22 de agosto de 1964, a empresa exportou aço pela primeira vez, com o embarque do navio *San Miguel* no porto de Vitória, levando um carregamento de chapas grossas para a Argentina. Neste ano, as exportações alcançaram o patamar de 138 mil ton, ou cerca de 48% de sua produção, com embarques direcionados a Ásia, a América do Sul e a América do Norte.

Neste contexto, a exemplo de sua internacionalização *inward*, a perspectiva *outward* deste processo foi bastante prematura para a Usiminas, ocorrendo, de fato desde, o início de suas operações. Contudo, nos anos seguintes os embarques de produtos ao exterior sofreram fortes oscilações, em função de diversos fatores conjunturais e estruturais.

Em 1965, as exportações da Usiminas foram reduzidas a 116 mil ton, correspondentes a cerca de 37% do volume total produzido. Apesar da retração, o aço passou a dominar a pauta de exportações da siderúrgica mineira, que passou a direcionar seus embarques para a América Latina e América do Norte, praticamente abandonando suas operações na Ásia. Em 1966, a Usiminas reduziu suas exportações à metade, apesar da forte expansão de sua produção, que saltou de 312 mil ton para 446 mil ton, um incremento de 43%, obtido por meio de melhorias de produtividade e alcance do ponto máximo da curva de aviamento de seus equipamentos. Neste ano, a empresa embarcou somente 87 mil ton ao mercado externo, com o foco internacional ainda concentrado na América do Sul e América do Norte.

Neste contexto, a despeito de reduções temporárias dos embarques externos, em seus primeiros anos de operação, as exportações foram bastante significativas. A empresa alcançou resultados expressivos para o equilíbrio de suas contas, bem como para a projeção da siderurgia brasileira no contexto da indústria mundial. De acordo com Amaro Lanari Jr., então presidente da Usiminas,

(...) No começo, nós chegamos a exportar, nos três primeiros anos, 40% da produção. Foi a primeira vez que o Brasil começou a exportar aço.

Inicialmente, os mercados de atuação da Usiminas no exterior foram, em decorrência da participação estrangeira em seu capital, determinados basicamente pela característica de seu produto principal, o ferro gusa, uma matéria-prima fortemente demandada pelas usinas japonesas. Prevaleceu, portanto, o interesse japonês em abastecer-se de matéria-prima produzida no Brasil, integrando suas operações de siderurgia a uma planta localizada no exterior. Porém, com o início da produção de aço, objetivo principal do grupo brasileiro, a empresa voltou-se para mercados externos, geográfica e culturalmente, mais próximos, ainda que continuasse a depender do suporte japonês para as suas operações. Em ambos os casos, os compromissos financeiros assumidos e as pressões mercadológicas impeliram a empresa a implementar um processo de internacionalização mais efetivo por meio de exportações.

Segundo Luiz Verano, primeiro diretor de comercialização da siderúrgica mineira:

(...) nós fomos obrigados a exportar. Em 1967, começamos a ter problemas de mercado. Resolvemos então exportar. E mesmo a primeira exportação que nós fizemos, para a Argentina e EUA, teve dedo japonês para nos ajudar. Foi uma trading japonesa o nosso intermediário. Eles têm uma capacidade de penetração comercial incrível ! Incrível !

Já Marcelo Fernandes, então Superintendente de Vendas da Usiminas, afirmou que:

(...) o envolvimento inicial com o mercado externo justificou-se por uma contingência econômico-financeira da empresa e do país, pois entrávamos no mercado justamente durante uma das maiores crises que o Brasil atravessou. A opção era portanto exportar. Naquela época produzíamos e tratávamos de vender, tínhamos o produto e buscávamos o cliente. Não havia tempo para análises ou estudo. O mercado doméstico não nos dera tempo.”

Verifica-se, com base nestas assertivas e no histórico de exportações da Usiminas, que a empresa começou a internacionalizar-se em uma perspectiva *outward* em função, basicamente, de fatores conjunturais em seu ambiente externo. Um possível fator estrutural determinante para este processo - a transferência de parcela das operações industriais da siderurgia japonesa para o Brasil - teve impacto pouco significativo em seu contexto de exportações, prevalecendo, a rigor, somente nos dois primeiros anos de operação.

A motivação para a busca inicial de envolvimento com mercados internacionais, centrada em fatores conjunturais, caracterizou este processo como pouco estruturado e, por vezes, reativo.

Em decorrência desta característica, o perfil de exportações da siderúrgica mineira na década de 60 foi nitidamente oportunista e irregular.

O depoimento de Amaro Lanari Jr. atesta este posicionamento mercadológico:

(...) no caso de um natural refluxo do mercado consumidor interno, devido ao impacto da nova oferta de produtos planos da Cosipa e Usiminas, a exportação de excedentes seria perfeitamente possível, sobretudo diante dos valores do dólar no mercado livre de câmbio. ”

Analisando-se a evolução histórica da siderurgia brasileira, verifica-se que, a rigor, somente em 1967 as empresas passaram a preocupar-se com aspectos de regularidade no fornecimento de produtos ao mercado internacional. Nesta época, por iniciativa do Governo Médici, definiu-se uma reserva técnica mínima de 10% da produção brasileira a ser destinada ao exterior, verificando-se pela primeira vez um comprometimento, ainda que incipiente e pouco efetivo, desta indústria com mercados externos.

Neste contexto, as exportações da Usiminas foram novamente ampliadas entre 1967 e 1969, alcançando-se uma média anual de 150 mil ton ou cerca de 26 % da produção total, com embarques cada vez mais direcionados à América do Sul, ainda que a América do Norte constituísse um importante mercado de atuação da empresa. Contudo, os mercados externos continuavam a ter pela Usiminas um tratamento de excedentes de produção, postura que historicamente foi justificada em função da maior rentabilidade das vendas domésticas.

Segundo o atual Diretor-Presidente da Usiminas, Rinaldo Campo Soares:

(...) o objetivo principal da Usiminas sempre foi de abastecimento do mercado interno, sendo exportado apenas o excedente de produção não consumido internamente.

Apesar de seu caráter oportunista e secundário, os resultados das exportações da Usiminas na década de 60 foram bastante expressivos, conforme se constata pelas diversas matérias econômicas vinculadas nos principais jornais da época.

Em 15 de junho de 1965, o jornal *Estado de Minas* noticiou que

(...) a Usiminas liderou a exportação brasileira de produtos siderúrgicos em 1964, concorrendo com 45 % do montante financeiro dos mesmos. O valor total das exportações somou US\$ 17,1 milhões, tendo a Usiminas participado com US\$ 7,6 milhões.

Em 8 de janeiro de 1968, o jornal *O Globo* noticiou que, desde o início de suas operações,

(...) o total de exportações da Usiminas atingiu 556 mil toneladas, reduzindo de 48 para 24 milhões de cruzeiros novos o seu déficit, antecipando o equilíbrio econômico da empresa em 1968.

Em 31 de janeiro de 1968, o jornal *Estado de Minas* noticiou que

(...) a Usiminas alcançou um expressivo resultado: venceu uma concorrência com produtores alemães para fornecer aço em placas para as usinas da Bethlehem Steel, nos EUA. Além da empresa ter ganho uma concorrência dos alemães, o que em si mesmo já é expressivo, é importante dizer-se que, segundo o grupo americano, um dos maiores do mundo, esta transação é a primeira de uma grande série de outras negociações.

Verifica-se, com base nestas matérias, que a Usiminas rapidamente alcançou a posição de liderança nas exportações brasileiras de aços planos, adquirindo um *status* de importante fornecedor no exterior, capaz de disputar mercados internacionais com tradicionais usinas européias e norte-americanas.

Desta maneira, pode-se afirmar que nos anos 60, período que marcou o início de suas operações, as exportações da Usiminas foram expressivas em relação à sua produção de aço, tendo sido iniciadas, a partir de pedidos espontâneos advindos do exterior, bem como posteriormente direcionadas a mercados, geográfica e culturalmente, mais próximos em termos de estrutura de demanda, impelidas por fatores mercadológicos e financeiros que a obrigaram a buscar alternativas no exterior. Contudo, a característica mais importante desta incipiente fase do processo de internacionalização *outward* da Usiminas foi o caráter predominantemente irregular e oportunista, que relegou às suas exportações uma conotação de “alternativa para alocação dos excedentes de produção não consumidos pelo mercado doméstico”. Desta maneira, verifica-se que o principal fator determinante deste processo, sobretudo no início de seu desenvolvimento, foi a necessidade de garantir a operação das unidades produtivas a plena carga, visando-se reduzir os custos fixos e viabilizar economicamente o empreendimento.

Apesar de atuar com uma postura oportunista e irregular, no início da década de 70 a Usiminas já havia alcançado a marca de 1 milhão de ton de exportações para 11 distintos países, gerando cerca de US\$ 100 milhões em divisas, obtidas pela comercialização de um amplo portfólio de produtos, que englobava desde semi-acabados, como ferro gusa e placas, até as mais sofisticadas chapas para automóveis, navios e oleodutos. Para o alcance deste expressivo resultado de exportações em um curto intervalo de tempo, a empresa enfrentou diversas dificuldades operacionais nas áreas de logística e comercialização, tais como significativas deficiências portuárias, inúmeros problemas de comunicação, documentação, financiamento, preços de fretes, prestação de serviços e assistência técnica aos clientes.

Um dos principais obstáculos às suas exportações, a logística de escoamento de produtos siderúrgicos ao exterior, foi contornado pela Usiminas com a conclusão das obras do sistema de mecanização do Cais Carvoeiro do Paúl, em Vitória-ES, obra que possibilitou a ampliação da capacidade de embarque de produtos siderúrgicos ao exterior. Em seu esforço para superação dos diversos entraves à exportação, a Usiminas adquiriu experiência internacional e aprendeu, segundo Marcelo Fernandes, que

(...) exportação tem que ser bem planejada e a presença no mercado externo deve ser permanente, pois somente a constância segura dá a vivência necessária para a dura competição.

A partir desta constatação, a presença constante em mercados internacionais começou a consolidar-se como uma diretriz permanente para a Usiminas, que identificou como fatores críticos para o sucesso de suas estratégias de exportação a melhoria da produtividade com base no desenvolvimento tecnológico, bem como a oferta de produtos para gerar qualidade, preço competitivo e satisfação dos clientes.

De fato, a qualidade dos produtos e os preços competitivos constituíram os principais determinantes do sucesso obtido pela Usiminas em suas operações no exterior, que até o final da década de 60 representaram participação de aproximadamente 50% do volume total de laminados planos embarcados pelo Brasil ao mercado internacional. Neste período, a tecnologia siderúrgica utilizada pela empresa encontrava-se atualizada e a qualidade de seus produtos já era equiparada ao padrão internacional. Com isto, a siderúrgica mineira obteve êxito em criar uma imagem de boa reputação no exterior, sobretudo nos EUA, como um fornecedor de aço de classe mundial.

A partir deste momento, a Usiminas percebeu que, tendo incorporado o estado-da-arte da tecnologia siderúrgica e em face de sua competitividade em termos de qualidade e custos, o sucesso de suas exportações dependeria cada vez mais da prestação de serviços.

Na década de 70, Marcelo Fernandes já afirmava que:

(...) a acirrada concorrência internacional obriga, principalmente em mercados como o norte-americano, a absorção pelo fornecedor de todos os serviços requeridos por uma venda porta-a-porta, competindo-se pois em condições idênticas com o produto local.

Contudo, apesar de a Usiminas ter alcançado um estágio de maior maturidade em relação ao envolvimento com mercados externos, constata-se na década de 70 um forte retrocesso das exportações. Neste período, o setor sofreu forte intervenção estatal com o programa de substituição de importações, que objetivava, dentre outros fatores, conseguir um desenvolvimento econômico menos dependente de produtos importados. Neste contexto, as três usinas integradas - CSN, Usiminas e Cosipa - voltaram-se fortemente para o atendimento da demanda doméstica, que crescia de maneira sustentada em decorrência da forte expansão do parque industrial brasileiro. Desta maneira, os embarques da Usiminas ao exterior foram reduzidos significativamente, alcançando entre 1970 e 1978 uma média de aproximadamente 60 mil ton/ano, ou cerca de apenas 4% da produção total da siderúrgica mineira.

Tendo em vista o reduzido volume de exportações, a atuação da Usiminas no período concentrou-se na América do Sul, um mercado, geográfica e culturalmente, mais próximo, que oferecia melhores oportunidades em termos de margens de lucro, bem como facilidade de operacionalização das vendas externas, estratégia de posicionamento que atenuou a necessidade de desenvolvimento de uma estrutura organizacional mais complexa para o desenvolvimento das atividades no exterior.

Desta maneira, apesar das mudanças de filosofia gerencial do grupo de executivos da Usiminas em relação ao comprometimento e à forma de atuação em mercados externos, verifica-se, em função de fatores conjunturais e, fundamentalmente, da política industrial brasileira na década de 70, que a atuação da empresa no mercado internacional foi no período bastante reduzida. Neste contexto, suas estratégias ainda estiveram predominantemente voltadas para a exportação dos excedentes de produção não absorvidos pelo mercado interno,



com prejudicial descontinuidade no abastecimento de clientes internacionais e forte ênfase em preços de oportunidade, o que denota um baixo grau de internacionalização da empresa nas décadas de 60 e 70, apesar do expressivo sucesso obtido com suas exportações.

Neste ponto, cabe verificar que o baixo comprometimento da Usiminas com mercados internacionais pode ser comprovado pela própria estrutura interna da área de exportação, que desde 1963 até o final da década de 70, esteve subordinada à Gerência de Vendas ao Mercado Interno, tendo um efetivo para a operacionalização destas estratégias bastante limitado e sem as competências para uma atuação no mercado internacional plenamente desenvolvidas. Neste contexto, a empresa continuou a utilizar, predominantemente, os agentes externos para a canalização das vendas no mercado internacional.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de exportações

Somente a partir de 1979, as exportações da Usiminas voltaram novamente a crescer, ainda que sob o conceito de excedente da produção não absorvida pelos clientes domésticos, apesar da progressiva maturidade alcançada pela empresa no envolvimento com mercados externos

Não obstante seu foco no ambiente interno, a Usiminas procurou desenvolver competências para atuar com competitividade também no exterior, preocupação que denota a percepção da necessidade de um maior comprometimento no contexto das operações internacionais. Neste sentido, um fator determinante da inserção mais ativa em mercados externos foi a obtenção pela empresa de importantes certificações de qualidade,<sup>43</sup> que abriram oportunidades de atuação em segmentos de consumo mais dinâmicos e de maior valor agregado. Segundo Rinaldo Campos Soares,

(...) a qualidade de seus produtos foi fundamental para que a Usiminas adotasse a partir da década de 80 uma estratégia de exportações mais agressiva e regular em resposta à queda na demanda interna por produtos siderúrgicos tendo como objetivos principais maximizar seus resultados, manter o equilíbrio de sua balança comercial, ajustar estrategicamente a oferta às oscilações do mercado interno e constituir um fator permanente de atualização tecnológica.

---

<sup>43</sup> Como exemplos, a empresa recebeu pela primeira vez, em abril de 1980, o “Certificado de Qualidade Assegurada”, fornecido pelo *American Bureau of Shipping*, que atestou a confiabilidade de seus produtos para a utilização em embarcações navais. Em junho de 1982, o *Germanischer Lloyd* da Alemanha também concedeu à empresa seu “Certificado de Qualidade Assegurada” para aços da indústria naval, tendo sido a siderúrgica mineira a primeira usina estrangeira a receber o reconhecimento alemão.

Além da forte ênfase em desenvolvimento tecnológico, a Usiminas passou a adotar a estratégia de exportar um mínimo de 20% de sua produção, independente da demanda do mercado interno, ainda que, por contingência, este percentual tenha sofrido alterações significativas de curto prazo ao longo do ciclo de demanda da siderurgia. Neste contexto, as exportações da empresa voltaram a alcançar um patamar superior a 150 mil ton/ano no início da década de 80. O foco deslocou-se gradualmente da América Latina para a América do Norte e Europa, mercados mais exigentes em termos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Contudo, a participação das exportações nas vendas totais, de cerca de 7%, ainda continuava pouco representativa, a exemplo do desempenho obtido na década de 70.

Porém, a estratégia de investimento em aprimoramento tecnológico para a disputa de novos mercados internacionais viria, ao longo da década de 80, provar seu acerto. Neste período, a empresa vivenciou uma forte crise econômica, que resultou em queda expressiva das taxas de crescimento da demanda brasileira por aços planos, enquanto no exterior a indústria atravessava uma crise sem precedentes, marcada pelo desbalanceamento entre oferta e demanda, com queda acentuada nos preços e fechamento de unidades produtivas menos competitivas em países desenvolvidos.

No cenário interno, o Governo Federal centrou seus esforços na geração de superávits na balança comercial, visando, simultaneamente, a combater o déficit público, conter a escalada inflacionária e estimular a entrada de divisas como meio de financiamento da crescente dívida externa. De maneira perniciosa para a siderurgia, o Estado utilizou-se ainda das estatais para a captação externa de curto prazo a fim de equilibrar o balanço de pagamentos brasileiro. Para adequar-se a esta política e ao ambiente mercadológico que se projetava, os produtores de aços planos foram obrigados a elevar expressivamente seu coeficiente de exportações, que saltou de 12% no início para 47% no final da década de 80.

Essa repentina e acentuada inserção internacional foi em parte calcada na aceitação de preços inferiores aos que prevaleciam no mercado interno, segundo diretrizes da Siderbrás, que centralizou a administração das usinas e passou a adotar a estratégia de exportação direta de parcela significativa da produção de suas controladas. No caso da Usiminas, o salto das exportações foi bastante significativo, possibilitado, notadamente, pela reconhecida qualidade de seus produtos no mercado internacional.

Tendo recuperado rapidamente sua imagem como fornecedor de aço de classe mundial, já em 1982 a Usiminas obteve êxito em alavancar suas exportações para um patamar de 300 mil ton, com foco de atuação na América do Norte e, pela primeira vez, após quase duas décadas, na Ásia. Este ano marcou a retomada do envolvimento mais ativo com mercados internacionais, quando a empresa constituiu uma sólida base para promover uma expansão mais ativa no exterior, o que ocorreu efetivamente entre 1983 e 1987, quando se verifica o primeiro grande *boom* de exportações da siderúrgica mineira, que alcançaram o expressivo patamar de 600 mil ton/ano, com embarques fortemente direcionados à América do Norte e à Ásia.

Neste período, a Usiminas passou a adotar uma abordagem estratégica de atuação no mercado internacional com ênfase em exportações planejadas, tendo em vista que, pela primeira vez em sua história, contava com ampla disponibilidade de oferta. Tendo sido obrigada a desenvolver novos mercados que absorvessem elevados volumes de laminados e semi-acabados, a empresa procurou manter sua atuação constante na América do Sul e, pelo fato deste mercado não absorver grandes quantidades de aço, foi também impelida a incrementar suas vendas na América do Norte e desenvolver novos canais de comercialização na Ásia, que passou a constituir o destino de aproximadamente dois terços de seus embarques ao exterior.

A necessidade de manter presença no mercado internacional de forma constante e regular tornou-se cada vez mais crucial para a Usiminas. A estratégia de desenvolver um relacionamento mais estreito com clientes internacionais constituiu um desafio relevante para a empresa, notadamente em face das maiores exigências em relação ao mercado doméstico. De outro lado, a disputa de mercados mais maduros representava também uma oportunidade singular para a absorção de conhecimento e desenvolvimento de sua capacidade gerencial.

Neste contexto, a Usiminas procurou desenvolver em suas exportações os mesmos conceitos aplicados ao mercado interno, com destaque para o desenvolvimento de materiais de alta qualidade, com características mecânicas especiais para atender simultaneamente a uma ampla gama de aplicações, bem como para trabalhar antecipadamente a engenharia de aplicação e a assistência técnica, visando reduzir os níveis de reclamação nas vendas externas. Para que esta estratégia resultasse em ganhos efetivos, a empresa procurou estruturar uma assistência pré-venda consistente, definindo bem as necessidades do cliente para obter o produto ajustado às suas aplicações e propiciar, desta maneira, um atendimento adequado às suas expectativas. Além disso, a empresa procurou, no campo da logística empresarial,

otimizar o prazo de entrega e a pontualidade, atributos que contribuíram para a construção de uma imagem de fornecedor comprometido e confiável.

Visando buscar maior aproximação com consumidores finais, a Usiminas procurou marcar uma presença mais constante no mercado internacional promovendo visitas regulares de profissionais da área de exportação, bem como de pessoal técnico especialista em produto, com o objetivo básico de estreitar o relacionamento com os clientes e adquirir conhecimento de mercado. A partir desta abordagem, os clientes potenciais passaram a ser identificados não somente pelas informações de seus canais de vendas no exterior, mas também pela própria equipe, que, após a identificação de riscos e oportunidades, desenvolvia um cuidadoso trabalho com o cliente potencial, visando transformá-lo em cliente constante e regular.

No nível organizacional, a Usiminas se viu obrigada a preparar sua equipe para atuar com maior dinamismo no ambiente internacional, mais complexo e competitivo em relação ao mercado doméstico. Neste sentido, a empresa buscou desenvolver em seus profissionais a capacidade de negociação no exterior, o perfeito conhecimento dos mercados de atuação, o domínio do processo de exportação e o entendimento profundo das propriedades técnicas e de aplicação dos produtos, bem como das limitações e características de seu processo produtivo, visando torná-los aptos a visualizar completamente o negócio, desde o planejamento de venda até o pós-venda, passando pela análise técnica, a alocação de pedidos para produção, o afretamento de navios, a logística de transporte, armazenagem e embarque, a documentação e a gestão de pagamentos internacionais, financiamento e câmbio, dentre outros processos.

Desta maneira, o resultado positivo obtido pela Usiminas com a alavancagem repentina de suas exportações foi fruto de um intenso trabalho de adaptação de seu corpo funcional, bem como da gestão de suas operações em face do controle externo da Siderbrás. A empresa teve que vencer diversos obstáculos ao desenvolvimento de suas operações internacionais, inclusive aqueles internos às suas atividades, especialmente por ser controlada pelo Governo Federal. Nesta época, as dificuldades enfrentadas pelas estatais para manter pessoal especializado no exterior eram substanciais, verificando-se até mesmo restrições de viagens à equipe de comercialização e assistência técnica das usinas em função do complexo aparato burocrático necessário à sua viabilização, situação inusitada para uma empresa que já direcionava uma parcela substancial de sua produção ao mercado internacional.

Apesar do incremento acentuado de seu envolvimento com mercados externos, da implementação de estratégias mais consistentes e do estabelecimento de uma estrutura organizacional e de modelos de gestão mais eficazes, o processo de internacionalização da Usiminas até o final da década de 80 ainda encontrava-se circunscrito ao estágio de exportações, predominantemente indiretas. A empresa ainda dependia fortemente da estrutura de *trading companies* para o desenvolvimento de mercados e operacionalização das vendas no exterior, o que prejudicava, inclusive, sua imagem como fornecedor de aço para clientes internacionais. A rigor, somente a partir de 1988 as estratégias de internacionalização tornaram-se efetivamente mais ativas, assim como seu grau de envolvimento com mercados internacionais tornou-se mais pronunciado e efetivo.

Entre 1988 e 1996, a Usiminas vivenciou o segundo grande *boom* de exportações, que no período alcançaram a expressiva média de 1,4 Mta, com o foco internacional cada vez mais concentrado na Ásia, apesar da presença constante em mercados tradicionais da América do Sul e América do Norte. Este período de elevados volumes de exportação pode ser dividido em dois estágios: pré e pós privatização.

No período compreendido entre 1988 e 1991, ano em que foi privatizada, a Usiminas consolidou-se como grande exportadora de aço. Sua estratégia de internacionalização *outward* por meio de exportações ganhou consistência, ainda que permanecesse o mesmo objetivo básico das décadas anteriores: viabilizar a operação da Usina Intendente Câmara a plena carga, com máxima rentabilidade, para fazer face, nesta situação específica, aos compromissos financeiros assumidos com a expansão de sua capacidade instalada.

Tendo em vista a nova realidade empresarial que se projetava, as exportações da Usiminas passaram a constituir-se em objeto de uma estratégia de comercialização permanente, que considerava, inclusive, aspectos de gestão até então relegados a segundo plano, tais como o desenvolvimento de uma cultura interna voltada para o atendimento de clientes internacionais. Neste período, a sua área de exportação passou a contar com o *status* de Gerência, diretamente ligada à Diretoria de Comercialização, etapa fundamental para que adquirisse a independência e a autonomia necessárias ao desenvolvimento de negócios no exterior.

No âmbito exterior à organização, a Usiminas passou a preocupar-se de maneira mais incisiva com a engenharia pré-venda, a qualidade dos produtos e, principalmente, os prazos de

entrega, ações que denotaram um maior compromisso com os clientes internacionais. Neste sentido, a empresa realizou investimentos significativos na área produtiva, em reforma de equipamentos-chave e atualização tecnológica de processos, bem como na área portuária, modernizando suas instalações com o objetivo básico reduzir os custos logísticos e melhorar a performance de embarque de produtos siderúrgicos ao exterior.

No âmbito das estratégias de exportações, a Usiminas procurou melhorar seu posicionamento mercadológico, buscando ajustar seu foco de atuação pela categorização de mercados e pela utilização de uma canalização mais definida. Neste sentido, a empresa passou a adotar diferentes políticas de comercialização para cada um de seus países-alvo, com base na segmentação das exportações em mercados prioritários, preferenciais e de vendas *spot*.

Nos mercados prioritários, em que a Usiminas vislumbrava oportunidades que justificavam o interesse estratégico em manter presença constante, a regularidade no abastecimento e a construção de uma imagem de fornecedor classe mundial tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento de negócios de longo prazo. A empresa adotou nestes a estratégia de vendas de produtos de maior valor agregado, priorizando o relacionamento estreito com continuidade de pedidos, bem como a criação de vínculos de dependência com os consumidores, aplicando os conceitos de alta qualidade, prazo de entrega, engenharia de aplicação e assistência técnica, pré e pós venda, já desenvolvidos no mercado interno. Em contrapartida, as margens obtidas pela empresa nestes mercados eram freqüentemente superiores.

Neste período, destacaram-se entre os seus mercados prioritários os EUA, a Argentina e o Japão. Em função da necessidade de um relacionamento mais próximo, a Usiminas buscou atuar nestes países com o suporte de canais de distribuição, ou *trading companies*, que detinham, além de larga experiência internacional, estrutura para operacionalizar as vendas e assumir a responsabilidade sobre financiamento e riscos nas operações nestes mercados.

Nos mercados preferenciais, em que a Usiminas mantinha interesse de atuação em função de suas potencialidades de consumo e preço, sem apresentar entretanto condições de manter negociações contínuas e regulares, sua presença não foi necessariamente constante e regular, tendo variado em função da disponibilidade de produtos para exportação. A estratégia para estes alvos foi a de manter um reduzido volante de vendas, de maneira a garantir presença mínima de mercado, visando, basicamente, consolidar um canal de acesso para eventualmente

ter de exportar elevados volumes, o que ocorria sempre que a empresa enfrentava problemas de demanda no mercado doméstico.

Historicamente, destacaram-se entre os mercados de exportação preferenciais para a Usiminas: Venezuela, China, Coréia do Sul, Índia, Tailândia, Indonésia e Taiwan, países com presença marcante nos mercados de importação de aço, que absorviam produtos com menores requisitos de qualidade e menores preços e margens.

Nas vendas *spot*, a estratégia da Usiminas baseou-se predominantemente na busca de oportunidades de negócios que proporcionassem a maior lucratividade possível em uma determinada circunstância de mercado, sempre quando se verificasse eventual disponibilidade de produtos, sem maiores preocupações na repetitividade das vendas. Portanto, o objetivo comercial da empresa era estritamente o preço.

Para viabilizar a implementação da estratégia de segmentação de mercados de exportação e canalização das vendas em um número reduzido e pré-definido de *tradings*, a Usiminas enfatizou a elaboração de planos anuais de vendas para exportação. A iniciativa de adotar um planejamento de exportação mais estruturado já denotava no início dos anos 80 maior comprometimento da empresa com mercados internacionais, mas somente no final da década constituiu-se em um mecanismo mais efetivo de gestão do processo de exportação.

Apesar do progressivo avanço no envolvimento com mercados internacionais, tanto em termos de volume de vendas quanto da própria qualidade e dimensão da oferta, que se ampliou em complemento ao produto básico, passando a agregar serviços e atributos de intensificação do relacionamento com clientes estratégicos, somente a partir de sua privatização, em 1991, quando se tornou livre das amarras do governo é que a Usiminas ganhou autonomia para implementar estratégias competitivas mais dinâmicas.

Nesse novo contexto empresarial, a Usiminas buscou intensificar seu processo de internacionalização *outward* por meio de exportações e, pela primeira vez em sua história, por meio de aquisições de empresas no exterior. Neste período, também foi criada a Usiminas Overseas, uma empresa instalada nas Ilhas Cayman que tinha como objetivos principais reduzir o custo das transações nas operações de comércio exterior; facilitar o fluxo de capitais

provenientes de operações comerciais e financeiras, tais como exportações, importações e investimentos; e aproveitar créditos fiscais nas operações internacionais.

Para a Usiminas, a primeira grande mudança no período pós privatização ocorreu no nível organizacional. Ao ser transferida para o capital privado, a empresa promoveu uma ampla reestruturação de suas unidades organizacionais, incluindo a área de exportação, que sofreu mudanças significativas, que visavam, sobretudo, reorganizar as atribuições e atividades, para simplificar o processo decisório e administrativo, bem como para reduzir o efetivo próprio.

A reformulação da estrutura funcional da Gerência de Exportação foi conduzida objetivando-se uma organização que estivesse adequada à estratégia de segmentação das vendas por mercado. Desta maneira, a área foi organizada em duas unidades por regiões de consumo, visando alcançar um melhor foco de atuação e especialização. A primeira divisão ficou responsável pelas exportações aos continentes americano, europeu e africano, enquanto a segunda abrangeu o continente asiático. Posteriormente, a Usiminas criou na Gerência de Exportação uma divisão de novos negócios,<sup>44</sup> que tinha como objetivo básico coordenar, orientar e supervisionar as atividades de vendas de produtos carboquímicos, fundidos, forjados, semi-acabados e beneficiados. Esta unidade foi criada em função da estratégia de desenvolver novas oportunidades de negócios relacionados ao *core-business* da empresa.

Com este novo formato organizacional, a Gerência de Exportação passou a ter como atribuição básica assessorar a Diretoria de Comercialização no desenvolvimento de negócios com clientes no exterior, propondo diretrizes e estabelecendo planos globais e programas de vendas da empresa, bem como a coordenação, orientação e supervisão das atividades de exportação. A nova organização permitiu maior agilidade e eficiência nos processos administrativos, atributos fundamentais para que a empresa pudesse operacionalizar suas estratégias de exportação, que se tornaram mais dinâmicas, em função de maior autonomia para buscar a melhor estratégia comercial no mercado internacional, bem como para definir um modelo de atuação no exterior.

---

<sup>44</sup> A necessidade de separar as atividades de novos negócios das divisões de vendas de laminados emergiu, a rigor, da experiência acumulada no mercado interno, onde as vendas de produtos não laminados eram relegadas a segundo plano em uma unidade de vendas de laminados. Desta maneira, a separação em uma nova estrutura viria a permitir maior alavancagem de negócio complementares ao *core-business* da empresa, seja pela maior flexibilidade para a associação com outras empresas, ou pelo acompanhamento de projetos específicos.



Contudo, a Usiminas ainda contava fortemente com o suporte das *tradings* para operacionalizar a maior parcela de suas exportações. Reconhecendo que o envolvimento com mercados externos ainda não havia atingido um estágio de maturidade adequado e que a necessidade de intensificá-lo era premente, a empresa iniciou um processo de desenvolvimento de clientes finais de maior potencial de consumo e fidelização, visando obter maior regularidade e margens nas vendas ao exterior.

Com a aquisição de parcela do capital social da Cosipa, em 1994, foi possível buscar um aprofundamento desta orientação estratégica pela maior escala de atuação, o que significava na prática maior disponibilidade de produtos para a exportação, ainda que permanecesse o foco empresarial no mercado doméstico. A partir deste momento, a abordagem estratégica da empresa no mercado internacional foi ampliada e inserida em um contexto de mudanças que teve como diretriz empresarial básica a maximização de sinergias comerciais com a recém-adquirida siderúrgica paulista.

Tendo como novo fator de competitividade a escala produtiva, que permitiria uma inserção mais ativa e regular no mercado internacional, ambas as empresas passaram a adotar, paulatinamente, uma estratégia conjunta de atuação no mercado externo, com o objetivo de alcançar um grau de internacionalização adequado a um fornecedor de produtos siderúrgicos de classe mundial. Para a consecução deste objetivo, as empresas passaram a contar com a oportunidade de complementação de produtos e serviços, bem como de otimização da estrutura logística, composta por dois portos próprios com capacidade para armazenagem e embarque de produtos ao exterior superior a 3 Mta. Além disso, para que a estratégia de inserção mais ativa no mercado internacional fosse bem sucedida, as empresas definiram três diretrizes básicas, consideradas fundamentais:

- 1) Estar presente nos mercados-alvo com equipe própria, participando diretamente das negociações, buscando comercializar produtos de maior valor agregado e prestando assistência técnica permanente em uma base de clientes com perspectivas de negócios de longo prazo.
- 2) Concentrar no menor número possível os canais intervenientes nas operações de exportação das duas companhias, de forma que o aumento de volume por *trading* permitisse a renegociação dos preços de seus produtos.

- 3) Fazer acordos com as *tradings* balizados por determinados princípios que atendessem aos interesses de ambas as empresas, dentre os quais: transparência total nas operações, controle das usinas sobre todas as decisões estratégicas, exclusividade no mercado ou no cliente, responsabilidade da *trading* pelas operações financeiras e estruturação para prestação de serviços adicionais.

Com estas diretrizes, a Usiminas e a Cosipa passaram a buscar maior controle de suas operações em mercados internacionais, bem como limitar de maneira substancial a livre atuação das *tradings* e evitar conflitos de interesse em mercados e clientes para os quais estes agentes não haviam sido designados, aumentando ainda a flexibilidade para sua troca, quando conveniente. Neste sentido, as empresas objetivavam, basicamente, auferir maiores ganhos financeiros nas exportações, seja pela redução do pagamento de comissão dos agentes, seja pela eliminação de *overprice* e *mark-ups*, práticas comerciais usualmente exploradas pelas *tradings*, que no período operavam com elevadas margens de lucro.

Entre 1994 e 1996, a Usiminas continuou a obter resultados expressivos de exportações, embarcando ao exterior cerca de 1 Mta de produtos laminados, com participação efetiva da Ásia e EUA nas importações de produtos da siderúrgica mineira. O sucesso obtido foi fundamental para a sua sobrevivência nos momentos críticos em que o mercado brasileiro de aços planos encontrava-se em recessão. Contudo, a retomada do crescimento interno a partir de 1996 desencorajou os planos de aprofundamento de seu processo de internacionalização, que incluía a instalação de uma estrutura própria de comercialização nos EUA e na Ásia.

Conforme discutido, no início da década de 90 os embarques de laminados planos ao exterior alcançaram patamares recordes. Neste contexto, a Usiminas havia elaborado, com o suporte de uma consultoria externa, um plano de inserção mais ativa no mercado internacional, a ser implementado em associação com a Cosipa por meio da instalação de unidades comerciais próprias no exterior. Tendo em vista que a participação das exportações sobre as vendas totais das empresas era significativa, ambas vislumbraram a necessidade de obter maior controle sobre as operações no mercado externo.

Ao implementar uma subsidiária comercial no exterior, ambas as empresas acreditavam ser possível explorar melhor as oportunidades de cada mercado internacional, sendo possível conhecer, efetivamente, as operações de clientes-chave, os requisitos de aplicações dos

produtos, a ação da concorrência e as tendências mercadológicas. No longo prazo, teriam adquirido *know-how* para, então, decidir-se por futuras aquisições. Neste contexto, o plano inicial consistia em instalar um escritório em Nova York com dois negociadores e três técnicos. No Japão, seriam alocados um negociador e dois técnicos. Para a atuação no Sudeste Asiático, seria instalado um escritório em Hong Kong, que receberia dois negociadores, dois técnicos e um profissional administrativo financeiro, visando compor uma estrutura administrativa adequada para centralizar todas as operações de comércio internacional.

Contudo, em decorrência do crescimento acentuado da demanda interna,<sup>45</sup> os planos de aprofundar a inserção internacional por meio da instalação de unidades próprias no exterior foi abandonado em favor de uma nova estratégia de atuação, que se constituía, basicamente, na associação com *tradings* para a instalação de funcionários em suas próprias unidades, tendo-se como premissa o reduzido investimento financeiro. Neste contexto, a canalização foi estruturada para tornar viável a operacionalização da estratégia de concentração das vendas por produto e mercado em um número reduzido de agentes.<sup>46</sup>

Esse tipo de associação não permitiu de maneira efetiva a absorção de um perfeito conhecimento de mercado, tendo em vista que a empresa não foi bem sucedida em implementar sua estratégia de expatriação de funcionários, fator-chave para a aquisição e multiplicação de conhecimento de mercados internacionais, bem como em função da percepção pela *tradings* de que a relação comercial seria de futuro limitado.

Em primeiro lugar, as *tradings* deveriam assumir a responsabilidade sobre todas as operações financeiras, bem como pelo processo de abertura de cartas de crédito em termos definidos

---

<sup>45</sup> Conforme depoimento de um executivo da empresa, além da retomada da demanda interna de laminados planos ter resultado em uma maior percepção de risco de instalação de unidades próprias no exterior, na medida em que sinalizava uma retração do volume de exportações, para a decisão de abandonar esta estratégia pesou a dificuldade de encontrar nos quadros internos das empresas pessoal qualificado e com perfil adequado à expatriação, fator que demandaria investimentos em desenvolvimento profissional com baixa perspectiva de resultados imediatos.

<sup>46</sup> Neste contexto, a Usiminas selecionou a MGM e a Ferrostaal para intermediar as vendas de laminados a quente, laminados a frio e galvanizados aos EUA, bem como a *Primary Steel* para a comercialização de *blanks*. Por sua vez, a Cosipa escolheu a Cotia para exportar toda sua gama de produtos a este mercado. Na China, ambas empresas optaram pela comercialização direta via Minmetals, com apoio operacional da MGM para produtos Usiminas e da Cotia para produtos Cosipa. Na Coreia do Sul, definiu-se pela comercialização via *Primary Steel*, com operações concentradas em estaleiros navais. No Japão, ambas empresas decidiram manter a comercialização de seus produtos por intermédio da Cotia, entretanto exigindo-se uma reestruturação operacional visando atender aos interesses das usinas. Em Taiwan, buscou-se concentrar a canalização na Siderco enquanto em Cingapura e Malásia optou-se pela intermediação da Ferrostaal para produtos Usiminas e da Cotia para produtos Cosipa.

pelas usinas, o que resultaria, em um primeiro momento, em aumento dos custos de transação. Além de serem obrigadas incorporar no escopo de suas atividades novas atribuições, as margens de comercialização das *tradings* foram substancialmente reduzidas. Anteriormente, estes agentes eram remunerados por comissão e, principalmente, por sobrepreços, que eram até então desconhecidos pelas usinas. Finalmente, o escopo de atuação das *tradings* foi fortemente limitado. As usinas procuraram garantir a exclusividade do cliente enquanto as *tradings* estivessem cumprindo suas metas de vendas, mas exigiam exclusividade em contrapartida. Em função do limitado volume de aço disponibilizado em cada mercado, ou se pagava uma comissão elevada para cobrir seus custos de transação ou haveria de se permitir que tais agentes operassem simultaneamente com produtos de outras usinas.

Se de um lado a Usiminas não implementou efetivamente o plano de instalar uma representação de vendas no exterior, seja por meio de investimento em uma unidade própria ou em associação com *tradings*, de outro alcançou significativos resultados com a estratégia de exportações de produtos beneficiados, uma de suas principais ações de comércio exterior na segunda metade da década de 90.

Neste período, o protecionismo mercantilista das nações desenvolvidas, que historicamente constituiu uma característica marcante da siderurgia mundial, tornou-se o principal determinante das tendências de comércio internacional de produtos siderúrgicos. Com o aprofundamento da crise da siderurgia norte-americana, o Brasil, que tradicionalmente exportou uma quantidade significativa de aço para aquele mercado, foi duramente afetado por ações anti-dumping, anti-subsídios e salvaguardas impostas durante as administrações dos presidentes Clinton e Bush.

Tendo em vista que os EUA constituía para a Usiminas seu principal importador individual, a empresa se viu obrigada a alterar suas estratégias de exportação para este mercado, no qual já detinha um histórico de relacionamento com importantes clientes. Neste sentido, a principal ação da siderúrgica mineira consistiu em desenvolver o fornecimento de produtos beneficiados, visando, sobretudo, contornar tais barreiras às suas exportações de laminados.

A oportunidade de atuação no segmento de produtos semi-processados, fabricados a partir de aços laminados planos, surgiu para a Usiminas em meados da década 90, quando as montadoras de automóveis passaram a promover uma política de *outsourcing* mais agressiva,

abrindo oportunidades para que as siderúrgicas investissem em centros de serviços de corte, soldagem a laser e montagem, para fornecer *blanks* e peças para utilização direta em automóveis. No mercado doméstico, a Usiminas, como líder no fornecimento ao setor, investiu maciçamente para ofertar estes serviços e garantir a manutenção de sua participação de mercado. Neste sentido, a empresa implementou, dentre outras unidades, um grande centro de serviços em São Paulo, o Usicentro, e outro em Belo Horizonte, o Usicort.

Contudo, houve uma defasagem entre o crescimento da demanda interna e a adição de capacidade instalada, sobretudo em função das sucessivas crises que assolaram o setor automotivo brasileiro após 1997. Neste contexto, a Usiminas percebeu a oportunidade de utilizar a ociosidade de suas linhas de processamento para agregar valor a seu produto básico e, ao mesmo tempo, criar mecanismos de acesso a mercados, sobretudo aos EUA.

O resultado obtido pela Usiminas com esta estratégia nos anos iniciais foi pouco relevante mas, com a aquisição de *know-how* para atuação competitiva neste distinto segmento de mercado, a empresa conseguiu alavancar suas exportações nos anos subseqüentes. Em 1998, os embarques de *blanks* laminados a frio somaram apenas 937 ton e, em 2002, já alcançavam o patamar de 25 mil ton, ou cerca de 17% dos embarques destes produtos ao exterior, denotando um avanço significativo, sobretudo porque sua totalidade foi destinada ao mercado norte-americano. Porém, foi na linha de laminados a quente que a empresa conseguiu um desempenho expressivo com a comercialização de produtos beneficiados no exterior.

Em 1998, as exportações de laminados a quente sob a forma de *blanks* já alcançavam o patamar de 85 mil ton, representando cerca de 30% dos embarques desta linha de produtos ao exterior. O principal destino destes materiais também era os EUA. Contudo, outros mercados importaram material beneficiado da empresa, sobretudo a Venezuela e México. Neste último país, a Usiminas conseguiu desenvolver um importante contrato de fornecimento de *blanks* circulares com uma auto-peças líder mundial no segmento de rodas automotivas. Somente nos últimos dois anos, a siderúrgica mineira embarcou para a empresa cerca de 25 mil ton do produto, tornando-se seu principal fornecedor na América Latina.

Em termos totais, a Usiminas exportou cerca de 600 mil ton de *blanks* para 16 diferentes países entre 1995 e 2003, incluindo, além dos EUA, Venezuela e México, Argentina, Portugal, Taiwan e Malásia. Além de agregar valor aos laminados a frio e laminados a quente,

a empresa também beneficiou chapas grossas, sobretudo no início do desenvolvimento de mercado para estes produtos.

O comprometimento da Usiminas com mercados externos foi aprofundado com a estratégia de exportações de beneficiados, especialmente em função da maior complexidade no processo de produção e comercialização destes produtos, que exigem modalidades especiais de fornecimento, por serem diretamente utilizados no processo produtivo, sem a transformação inicial sofrida pelos laminados. Neste sentido, o fornecimento foi estruturado com estocagem intermediária de produtos e garantias de performance e aplicação, constituindo uma logística de atendimento diferenciada, também em função dos processos especiais de condicionamento, transporte e armazenagem destes produtos.

Para desenvolver a exportação de beneficiados, a Usiminas buscou a intermediação das vendas por meio de diversas *tradings*. O parâmetro para a seleção de canais foi a estrutura instalada no mercado para operacionalizar o fornecimento em modalidades de entregas programadas e até JIT, bem como a capacidade financeira para financiar as transações e o conhecimento de mercado para desenvolver novas oportunidades de fornecimento. As negociações foram estabelecidas em um perfil de longo prazo, com volumes definidos e preços firmes por um prazo pré determinado.

A competência da Usiminas para implementar de maneira ampla esta estratégia de exportação tem resultado em diversos benefícios para empresa, sobretudo o acesso a mercados protegidos e a agregação de valor aos produtos laminados. Além disso, a empresa conseguiu absorver maior conhecimento de mercado ao aproximar-se efetivamente de clientes finais, fator que permitiu maior entendimento de suas necessidades específicas, das tendências de consumo e da concorrência internacional, dentre outros aspectos.

Outra estratégia fundamental, adotada pela Usiminas para obter maior penetração no mercado internacional, constituiu em reduzir os custos logísticos nas operações internacionais. Tendo em vista que a distância de seus principais clientes internacionais constituía uma de suas principais fraquezas e que o baixo preço do aço relativo a seu peso tornava os custos de movimentação em larga escala impeditivos para a disputa de segmentos de menor agregado, a empresa percebeu que seria imprescindível investir em infra-estrutura logística para tornar seus produtos competitivos nos diversos mercados de atuação.

Neste sentido, a Usiminas adquiriu, em consórcio com a Açominas e a CST, por US\$ 108 milhões, todos os ativos e direitos referentes ao Terminal Portuário de Praia Mole (TPPM), localizado em Vitória-ES, por onde a empresa escoia seus produtos ao exterior e importa carvão e coque de diversos países. Para reduzir os custos portuários, o item de maior representatividade para suas operações logísticas, dentro de seu alcance de atuação, a Usiminas realizou investimentos para otimizar a operação de carga própria e, ainda, prestar serviços a terceiros, atuando como agente estivador, locador de equipamentos de baldeio e área de estocagem para importantes empresas brasileiras, tais como a Camargo Corrêa, a Belgo-Mineira e a Mannesmann.

Ainda nesta área de atuação, a Usiminas ajustou diversos procedimentos com a Receita Federal para maximizar a redução de custos, que permitiram, por exemplo, a transferência de produtos de outros terminais da Grande Vitória para o TPPM, reduzindo significativamente o custo de armazenagem, bem como a desova dos *containers* no TPPM, eliminando-se *demurrage* e o frete rodoviário de retorno à Ipatinga-MG.

Os resultados obtidos com estas estratégias foram expressivos. Os custos portuários do TPPM foram reduzidos em 57% entre 1998 e 2003, enquanto os embarques saltaram de 550 mil ton/ano para mais de 1 Mta no período. Além disso, a empresa passou a economizar cerca de R\$2,2 milhões/ano em *demurrage* e armazenagem, passando ainda a faturar cerca de R\$ 9 milhões/ano com a prestação de serviços a terceiros, montante que contribuiu significativamente para a diluição dos custos das operações próprias.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de alianças estratégicas

No campo das alianças estratégicas internacionais, a Usiminas também obteve êxito em promover, mediante uma ampla parceria internacional, um significativo avanço tecnológico para a criação do automóvel do futuro, reforçando sua liderança como maior fornecedora de aços do setor automotivo na América Latina.

Em 1994, o International Iron and Steel Institute (IISI) realizou um estudo que indicava perda significativa de posição do aço na indústria automobilística em face da ação dos produtos concorrentes, notadamente o alumínio. Para combater o avanço de materiais sucedâneos, a

entidade lançou o projeto ULSAB,<sup>47</sup> uma aliança estratégica global entre 35 grupos siderúrgicos de 18 países, que tinha como objetivo básico assegurar a presença do aço como principal matéria-prima utilizada nos automóveis. O consórcio contratou a Porsche Engineering Services para conduzir um estudo a fim de determinar se uma carroceria substancialmente leve, feita de aço, poderia ser projetada.

O projeto ULSAB, do qual participa a Usiminas, obteve êxito em introduzir no mercado uma carroceria ultra leve de aço.<sup>48</sup> Em decorrência de seu sucesso, em 1997 foi lançado o projeto ULSAC,<sup>49</sup> com o objetivo de complementar a ação do ULSAB para os fechamentos da carroceria (portas, capô, porta-malas). Simultaneamente, foi lançado o projeto ULSAS,<sup>50</sup> visando desenvolver a suspensão dos veículos do futuro. Finalmente, em 1999 foi lançado o projeto ULSAB-AVC.<sup>51</sup>

O ULSAB-AVC é um projeto holístico em que estão sendo reunidos em um único programa todos os conceitos resultantes dos projetos ULSAB, ULSAC e ULSAS para o desenvolvimento de uma nova arquitetura de veículos, que além do uso intensivo do aço e de técnicas modernas de fabricação, irá também incorporar as restritivas exigências de emissão de poluentes e de segurança norte-americana e européia, constituindo-se em mais uma iniciativa da indústria siderúrgica mundial no sentido de oferecer soluções em aço para uma série de desafios dos fabricantes de automóveis.

Para a Usiminas, a participação em um consórcio internacional, em conjunto com os principais competidores da indústria mundial, visando desenvolver os aços do futuro, tem resultado em relevante aprendizado técnico e absorção de tecnologia siderúrgica de ponta, além do fortalecimento de seu posicionamento como líder no fornecimento de aço ao setor automotivo latino-americano.

---

<sup>47</sup>ULSAB: Ultra Light Steel Auto Body.

<sup>48</sup> Em relação à média dos dez mais importantes carros da classe sedan 4 portas, tomados como referência, o projeto apresentou uma redução de peso da ordem de 25%, somada a um elevado aumento dos itens de segurança e conforto. Esse excelente resultado foi sustentado, dentre outros motivos, pelo uso intensivo de aços de alta resistência (90% em peso) e de *tailor welded blanks* (46% em peso). Ainda que estes desenvolvimentos tenham gerado diversas inovações patenteáveis, estas foram disponibilizadas ao domínio público pelo consórcio, resultando em uma apropriabilidade nula no campo do desenvolvimento de aplicações em aço que objetiva estimular o desenvolvimento de novos produtos e constituir diferenciais competitivos para o aço.

<sup>49</sup> ULSAC: Ultra Light Steel Auto Closures.

<sup>50</sup> ULSAS: Ultra Light Steel Auto Suspension.

<sup>51</sup> ULSAB-AVC - Ultra Light Steel Auto Body - Advanced Vehicle Concepts.



- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de *joint-venture*

Além de atuar no mercado externo por meio de exportações e alianças estratégicas, a Usiminas também estabeleceu recentemente uma *joint-venture* internacional com a siderúrgica japonesa Nippon Steel Corporation (NSC), denominada UNIGAL.

Com a incorporação da UNIGAL, a Usiminas avançou em mais uma etapa de seu processo de internacionalização, sendo que, assim como no caso da CSN-GalvaSud, a estratégia competitiva esteve centrada no estabelecimento de uma *joint-venture*, em complemento às suas estratégias de exportações historicamente adotadas como principal modo de entrada em mercados internacionais.

A UNIGAL está localizada na Usina Intendente Câmara e é operada pela Usiminas, que detém 60% de seu capital social. Sua instalação, que compreende uma Linha Contínua de Galvanização por Imersão a Quente e uma Linha de Rebobinamento, incorpora a tendência de processos produtivos contínuos e a mais avançada tecnologia siderúrgica para a produção de aços de alto valor agregado. O principal objetivo do negócio é o processamento de bobinas laminadas a frio sem recozimento, fornecidas pela própria siderúrgica mineira, em galvanizados por imersão a quente, amplamente utilizados pela indústria automotiva.

A *joint-venture* consolidou uma associação entre dois tradicionais parceiros da siderurgia mundial. Para a Usiminas, representou uma oportunidade de acesso à tecnologia de ponta<sup>52</sup> para o fornecimento de produtos até então importados pelas montadoras localizadas no Brasil. Com esta estratégia, a empresa obteve êxito em penetrar novos segmentos de mercado de maior valor agregado, tanto no Brasil quanto no exterior. Para a NSC, significou a oportunidade de venda de equipamentos e tecnologia, bem como a consolidação de uma plataforma de atendimento às indústrias japonesas instaladas no país.

A integração das tecnologias de processo e de produto entre a Usiminas e a NSC, por intermédio da UNIGAL, constituiu fator de competitividade imprescindível ao atendimento

---

<sup>52</sup> A NSC detém o estado-da-arte mundial para a produção de bobinas galvanizadas por imersão a quente, para utilização em peças expostas nas indústrias automobilística e de utilidades domésticas. O estabelecimento de *joint-ventures* nos Estados Unidos e Sudeste Asiático e os inúmeros contratos de transferência de tecnologia de galvanização para siderúrgicas em todo o mundo são apenas alguns exemplos da reconhecida liderança tecnológica dessa siderúrgica.

do mercado automotivo. A *joint-venture* possibilitou à Usiminas a oportunidade de adquirir tecnologia de ponta, experiência comercial e adição de valor às suas bobinas laminadas a frio, implicando maiores margens de comercialização, bem como a manutenção do posicionamento de liderança neste segmento de mercado.

Contudo, antes da constituição da UNIGAL e da participação na série de projetos ULSAB-AVC, a Usiminas já havia diversificado suas estratégias de internacionalização, até então predominantemente baseadas nas exportações, por meio do investimento direto em duas grandes competidoras latino-americanas: a Siderar e a Sidor.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de IDE

#### *A Aquisição da Siderar*

A Siderar é uma usina siderúrgica integrada, produtora de laminados planos, com capacidade instalada de 2,5 Mta. Com sede e unidades produtivas localizadas na província de Buenos Aires, Argentina, a empresa foi fundada em 1961 com o nome de Propulsora Siderúrgica pelo Grupo Techint,<sup>53</sup> que continua a ser seu principal acionista.

Em 1992, o Grupo Techint formou um consórcio com as brasileiras Usiminas (5,3%) e CVRD (4,9%) para comprar os ativos da Aceros Paraná, que foi constituída pelo governo argentino para conduzir a privatização da siderúrgica portenha Somisa, cujos ativos foram incorporados aos da Aceros Revestidos, da Sidercrom e da Bernal, formando a Siderar, que se tornou a principal produtora de aço da Argentina.

O movimento de aquisição de parcela do capital social da Siderar constituiu para a Usiminas importante etapa de seu processo de internacionalização *outward*, marcada pelo pioneirismo na entrada em mercados internacionais por meio investimento direto por parte de uma usina de aços planos brasileira.

---

<sup>53</sup> A Techint é considerada um dos raros grupos consolidadores visionários da siderurgia em nível global, detendo mais de 60 empresas no mundo e ativos siderúrgicos na Europa, NAFTA e América Latina, sendo considerada, ao lado da LNM, como um dos raros “competidores globais” do setor.

O objetivo principal da Usiminas com a aquisição da Siderar foi a venda de tecnologia. Tendo investido maciçamente em atualização tecnológica e modernização de sua unidade produtiva, a empresa adquiriu da siderúrgica japonesa Nippon Steel, sua principal parceira tecnológica, o *know-how* de produção e processos em várias etapas da transformação metal-mecânica em que consiste sua atividade básica.

No contexto das recentes mudanças pós-privatização, a Usiminas era a empresa do segmento de aços planos mais bem posicionada para vender assistência técnica e tecnologia aos demais competidores latino-americanos, não somente em função do domínio tecnológico, mas principalmente pela maior proximidade geográfica, lingüística e cultural em relação aos tradicionais fornecedores asiáticos e europeus, fatores que contribuíam para uma redução expressiva nos custos dos projetos de otimização da capacidade produtiva e atualização tecnológica do parque industrial destes produtores de aço.

De fato, a Usiminas foi bem sucedida em adquirir tecnologia siderúrgica dos líderes mundiais e em transferi-la para competidores regionais, amortizando aceleradamente os investimentos realizados. No caso da Siderar, a presença no conselho dos acionistas garantia melhor acesso à implementação de ações neste sentido. Contudo, cabe observar que, a rigor, a aquisição de participação na Siderar representou também importante estratégia defensiva para a Usiminas.

Sob o controle de outros grupos siderúrgicos, sobretudo de grandes competidores internacionais, a siderúrgica argentina poderia tornar-se um competidor relevante no mercado latino-americano, afetando sua posição como líder em segmentos de mercado estratégicos no continente. Tendo em vista sua maior proximidade do mercado de aços planos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, regiões de maior dinamismo em termos de crescimento na demanda brasileira destes produtos, a Siderar poderia ainda tornar-se um adversário bastante competitivo para a empresa em seu próprio território.

Com sua localização estratégica<sup>54</sup> e sendo monopolista no segmento de aços planos, a Siderar já detinha participação de cerca de 90% na demanda interna da Argentina. Enquanto sua base de clientes está localizada muito próxima a sua planta, a um raio máximo de 300 km, as

---

<sup>54</sup> A Siderar possui unidades produtivas em Ramallo, Enseada, Florencio Verela, Haedo e Canning. Contudo, toda a produção de aço bruto da empresa está concentrada na usina General Savio, estrategicamente localizada às margens do rio Paraná, próxima a Buenos Aires, com acesso às principais ferrovias e rodovias do país.

elevadas tarifas de importação e a excessiva fragmentação do consumo interno daquele país não permitiam a importação econômica de elevados lotes. A competição contra a empresa em seu mercado interno era, portanto, mínima, estando concentrada em produtos geralmente importados do Brasil, pela impossibilidade técnica de produção local.

Neste contexto, a Usiminas percebeu, sabiamente, que o potencial de expansão da Siderar tenderia a se reverter em maior disponibilidade de produtos para a exportação, podendo ameaçar o mercado brasileiro caso a empresa fosse adquirida por usinas estrangeiras. De fato, após a implementação dos diversos projetos de modernização, a empresa rapidamente ampliou sua produção de 1,6 Mta em 1996 para 2,2 Mta em 1998, um acréscimo de 33%, bastante significativo em função da dimensão do mercado argentino. As vendas da empresa cresceram no período a uma taxa média anual de 9%, com a maior parcela dos embarques destinada ao mercado externo, tendo suas exportações saltado de 500 mil ton/ano para cerca de 1 Mta, um acréscimo de 100% em apenas três anos, permanecendo neste patamar até o último exercício fiscal.

Além da transferência de tecnologia e defesa de sua posição competitiva na América Latina, a Siderar constituiu para a Usiminas uma boa oportunidade de negócios em seu setor de atuação. A empresa encontra-se em ritmo de crescimento de suas atividades, reportando bons resultados financeiros<sup>55</sup> após a crise sem precedentes que assolou a economia argentina. Finalmente, com a entrada no capital da Siderar, a Usiminas lançou as bases para a conquista de posição hegemônica na siderurgia latino-americana, o que viria a ocorrer com a aquisição conjunta de parcela do capital social da siderúrgica venezuelana Sidor.

#### *A Aquisição da Sidor*

A Sidor é uma usina siderúrgica integrada, produtora de laminados planos e longos, com capacidade instalada de 4 Mta. A empresa foi constituída em abril de 1964 e iniciou sua produção no início da década de 70 como a única usina integrada da Venezuela.

---

<sup>55</sup> No exercício findo em 2003, a Siderar obteve uma receita líquida de vendas e serviços de US\$ 926 milhões, montante que representou um incremento de 12% em relação ao ano anterior. A siderúrgica argentina comercializou no período 1,2 Mt de produtos no mercado interno e 1 Mt no mercado internacional, totalizando 2,3 Mt de vendas, um acréscimo de 7,5% em relação ao exercício passado. Em 31 de dezembro de 2003, a Siderar reportou um total de ativos de US\$ 972 milhões, bem como uma geração EBITDA no exercício de US\$ 452 milhões, 38% superior ao ano anterior, e um lucro líquido de US\$ 143 milhões, contra US\$ 13 milhões em 2002, um significativo acréscimo decorrente, principalmente, da forte redução das despesas financeiras após o período crítico da crise argentina.

A siderúrgica está localizada em Ciudad de Guayana, a 700 km de Caracas e a 320 km do Mar do Caribe, no pólo industrial de maior desenvolvimento da Venezuela e nas margens do rio Orinoco, o principal do país, onde possui um porto privativo para recebimento de matérias-primas e escoamento de produtos ao mercado internacional. Em 31 de dezembro de 2003, a Sidor reportou um total de ativos de US\$ 2,6 bilhões, uma receita líquida de vendas de US\$ 1,2 bilhão, um lucro operacional de US\$ 177 milhões e um lucro líquido de US\$ 113 milhões.

A empresa, historicamente, atuou nos diversos segmentos de mercado de aços planos e longos, direcionando cerca de 60% de sua produção a clientes domésticos e 40% ao mercado internacional, com vendas concentradas na Colômbia (33%), NAFTA (21%), América Central (16%), América do Sul (14%) e Caribe (10%), o que a caracteriza como um importante competidor regional.

Em 1996, a Sidor acumulou um prejuízo líquido de US\$ 161 milhões, contra um lucro líquido de US\$ 3,4 milhões em 1995. Contudo, a seqüência de prejuízos acumulados nos anos anteriores (US\$ 26,1 milhões em 1993 e US\$ 92,4 milhões em 1992) já vinha causando pressão para que o governo venezuelano decidisse por promover sua privatização. Acreditava-se que os resultados históricos eram atribuídos a ineficiências administrativas generalizadas, que poderiam ser superadas nas mãos do capital privado, constatação que levou diversos grupos industriais a participar de seu leilão.

Em dezembro de 1997, o Consorcio “Siderurgia Amazônia”, formado pela argentina Siderar (35%), a mexicana Hylsamex (35%), a venezuelana Sivensa (20%) e a brasileira Usiminas (10%), adquiriu 70% de participação na Sidor em seu leilão de privatização,<sup>56</sup> o último da siderurgia latino-americana, com um lance total de US\$ 2,3 bilhões. Esta transação foi parcialmente financiada, com US\$ 500 milhões de empréstimo ponte, por um grupo de bancos comerciais que incluía o Santander, o Morgan Guaranty Trust e o JP Morgan<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Originalmente, quinze empresas foram pré-qualificadas para o leilão. Contudo, elas promoveram associações entre si. No final do processo, três consórcios competiram, enquanto as siderúrgicas mexicanas Ahmsa, Hylsamex e Sicartsa, a coreana Dongkuk, a japonesa Kobe e a suíça Duferco, além das *trading companies* japonesas, retiraram-se do leilão em função, principalmente, da crise asiática que eclodia naquele período. Os outros dois consórcios derrotados foram o “Aceros Del Orinoco” e o “Ispat Sidven”. O primeiro foi formado pelas brasileiras CVRD e CSN, pela mexicana Imsa e pela chilena CAP, ficando na segunda posição com um lance de US\$ 2,18 bilhões. O terceiro colocado, formado por empresas pertencentes ao Grupo LNM, era considerado pelo mercado como favorito, mas ofereceu um montante de US\$ 2,06 bilhões pela participação na Sidor.

<sup>57</sup> Para viabilizar a aquisição da Sidor, um grupo de agentes financiadores foi contratado para apresentar proposta de financiamento, dentre os quais o JP Morgan, o Santander Investment, o Citibank, o Nations Bank e o Chase

Para a Usiminas, a motivação principal para a aquisição de parcela do capital social da Sidor era a venda de tecnologia siderúrgica, estratégia bem sucedida que a empresa já vinha desenvolvendo na América Latina, sobretudo na Argentina. Para alcançar este objetivo, a siderúrgica mineira deveria buscar uma participação minoritária no consórcio de privatizações, o que de fato ocorreu.

Contudo, verifica-se que, de uma maneira geral, a estratégia central da empresa também era a de defender-se de uma invasão estrangeira e, ao mesmo tempo, investir para recuperar o potencial produtivo da siderúrgica venezuelana, obtendo rápido retorno sobre o investimento pela maximização da produção, já que havia potencial para tornar a Sidor um dos produtores de menor custo do planeta, meta factível de alcance pela sua estrutura produtiva diferenciada, baseada na redução direta do minério de ferro por meio da utilização de gás natural e energia, uma tecnologia revolucionária para países com abundância destes insumos.

De fato, em uma perspectiva concorrencial, a aquisição da Sidor configurou-se preponderantemente, como uma estratégia defensiva pelas empresas constituintes do Consórcio Amazônia, que eram responsáveis na época por 25% da produção latino-americana de aço bruto. Com esta iniciativa, elas não somente reforçaram sua posição no mercado latino-americano, elevando sua participação a um patamar de 30%, mas, principalmente, impediram que outros grupos internacionais adquirissem o controle da empresa, visando torná-la uma forte plataforma de produção e comercialização na América Latina.<sup>58</sup>

Até a privatização da Sidor, o mercado latino-americano de aço era dividido em três grupos de domínio regional: os produtores do Mercosul, os do Pacto Andino e os do México. Havia uma barreira geográfica natural entre estes três grupos, contudo o comércio era dificultado, preponderantemente, por barreiras logísticas e tarifárias. Verificava-se, portanto, um distanciamento entre os produtores do continente.

---

Manhattan. O vencedor seria responsável por engendrar um empréstimo ponte com tranche de até US\$ 500 milhões para financiamento de parcela do preço de aquisição da Sidor e de outra tranche, de US\$ 100 milhões, para pagamento de despesas financeiras e diversas, ambas com vencimento de dois anos após a assinatura do contrato.

<sup>58</sup> Neste ponto, cabe destacar que o Governo brasileiro já havia concedido à Venezuela 100% de preferência alfandegária, pela qual os produtos do país pudessem chegar ao mercado brasileiro sem pagar impostos. A empresa tinha saldos exportáveis consideráveis e localizava-se em uma região de influência do mercado da Usiminas.

A aquisição da Sidor por um consórcio formado por empresas líderes das três regiões permitiu a criação de outra ordem na siderurgia latino-americana, afastando o perigo de invasão estrangeira, que poderia resultar em competição simultânea em ambos os mercados. De fato, a privatização da empresa foi fundamental para o avanço da consolidação da indústria no continente. Contudo, o interesse das empresas adquirentes não ficaram restritos aos benefícios da consolidação e na conseqüente proteção do mercado regional.

Além de contar com uma mão-de-obra de baixíssimo custo, a Sidor encontra-se localizada em uma região extremamente privilegiada em termos de recursos naturais, com depósitos de minério de ferro de elevado teor, plantas de geração de energia elétrica e campos de gás natural, principais matérias-primas para a produção de aço.

Com um aparato produtivo totalmente integrado e tecnologias inovadoras para a produção de ferro primário com base em redução direta, bem como um amplo portfólio de produtos, que cobre desde os segmentos de aços longos até aços planos, inclusive galvanizados e folhas metálicas, a Sidor parecia ter amplas condições para tornar-se um dos produtores de aço mais competitivos do mundo. Além desse potencial, o Consórcio Amazônia vislumbrava um significativo espaço para a otimização produtiva da empresa, que poderia resultar em rápido retorno sobre o investimento realizado.

Na época da aquisição, a utilização da capacidade instalada da Sidor era bastante reduzida em comparação ao *benchmarking* mundial, especialmente nas linhas de maior valor agregado, havendo um grande espaço para a melhoria de produtividade e rendimento integrado.<sup>59</sup> Tendo em vista que havia plena disponibilidade de insumos básicos proximamente localizados e a preços convenientes, planejava-se a máxima utilização de sua capacidade instalada para atender ao mercado venezuelano e, principalmente, ao mercado internacional, constituindo uma plataforma competitiva para o alcance do cobiçado mercado norte-americano.

Reconhecendo que o maior potencial de incremento de rentabilidade da Sidor encontrava-se nas etapas de redução e aciaria, no qual se incorporavam os insumos economicamente mais atrativos, planejava-se alcançar a máxima capacidade e atualização tecnológica dos módulos

---

<sup>59</sup> Como exemplo, enquanto a taxa de utilização do lingotamento contínuo era de cerca de 90% em um produtor “classe mundial”, na Sidor era de aproximadamente 60%. Nas laminações, tais índices variavam em torno de 75% e 50%, respectivamente. Nas linhas de revestimento, o *gap* era ainda mais acentuado: cerca de 80% contra aproximadamente 30%, respectivamente.

de Redução Direta Midrex e Hyl, atingindo-se um nível compatível com a maior disponibilidade de minério. Além destes investimentos em unidades-chave do processo produtivo, previa-se o alcance de máxima produtividade no Laminador de Tiras a Quente, mantendo-se sua configuração, bem como do Laminador de Tiras a Frio, já atualizado tecnologicamente.<sup>60</sup> O montante total das inversões alcançava o patamar de US\$ 700 milhões, com desembolso programado em cinco anos, entre 1998 e 2002.

Além dos investimentos necessários para transformar a Sidor em uma competidora de classe mundial, previam-se diversas ações gerenciais no sentido de promover uma completa reformulação da estrutura organizacional da empresa. Neste sentido, vislumbrava-se uma significativa redução do quadro de pessoal, de cerca de 10 mil funcionários em 1998, para 7.500 em 2003, por meio da simplificação de funções repetitivas nas áreas de supervisão, bem como uma redução dos níveis hierárquicos para possibilitar sua racionalização. Esta ação seria executada de forma gradual, de maneira a não perturbar o processo de melhora da performance industrial planejada, por meio de um plano de desligamento voluntário. Além disso, planejava-se a absorção por pessoal da Sidor em tarefas executadas por empreiteiras, terceirizando-se diversas atividades.

Boa parcela dos investimentos previstos e ações gerenciais planejadas foram implementadas pelo Consórcio Amazônia. Contudo, em 1999, a Sidor foi seriamente afetada pela retração acentuada da demanda interna venezuelana, da ordem de 50%, decorrente das incertezas em relação às eleições presidenciais e da queda nos preços de petróleo, em um período também recessivo no mercado internacional de aço, o que levou a empresa a anunciar uma suspensão no pagamento do serviço de suas dívidas.

Em 2000, negociações para reestruturar o passivo financeiro do Consórcio Amazônia e da Sidor foram concluídas, com o aporte de US\$ 210 milhões pelos participantes do consórcio, na forma de empréstimos conversíveis, e de US\$ 90 milhões do governo venezuelano na forma de contribuição de capital e refinanciamento de dívida pública, além do refinanciamento da dívida de US\$ 252 milhões do consórcio e de US\$ 674 milhões da própria

---

<sup>60</sup> Com base nos investimentos previstos, a capacidade de produção da Sidor seria elevada de 6,2 Mta em 1996 para 8,4 Mta em 2003 na área de redução, de 2,4 Mta para 4,2 Mta nas linhas de laminados planos, relativos a acréscimos de 35% e 75%, respectivamente, enquanto as linhas laminação de aços longos teriam sua capacidade instalada mantida em 1,2 Mta. Neste contexto, seria fundamental resolver os problemas de parada de



Sidor com diversos credores privados. Com estas operações, a participação do Consórcio Amazônia no capital social da Sidor foi reduzida a 59,7%, enquanto a participação da Usiminas no consórcio foi aumentada para 11,25%.

Em 2002, uma nova crise, decorrente da instabilidade política e econômica no país, impactou significativamente as operações da Sidor, verificando-se forte retração da demanda, atrelada aos sucessivos cortes no fornecimento de gás natural, insumo imprescindível para a manutenção de suas operações. Novamente em 2003, os acionistas da Sidor aportaram recursos na ordem de US\$ 270 milhões para a reestruturação de sua dívida bancária e posterior capitalização da empresa, enquanto o governo venezuelano repactuou cerca de 50% da dívida da empresa, que naquele momento alcançava a cifra de US\$ 734 milhões.

Apesar dos diversos problemas financeiros enfrentados pela Sidor ao longo dos últimos anos, os demais objetivos pretendidos pela Usiminas com sua aquisição foram alcançados, representando para a empresa uma importante etapa de seu processo de internacionalização, constituindo o último movimento da siderúrgica mineira no sentido de aprofundamento de seu envolvimento com mercados internacionais por meio de investimento direto.

#### 4.2.3 Processo de internacionalização da Cosipa

- Instalação da Cosipa e o início da internacionalização *inward*

A exemplo da Usiminas, as iniciativas de envolvimento da Cosipa com mercados internacionais também ocorreram desde as primeiras discussões para a sua instalação.

Em 1952, um grupo de empresários paulistas liderado por Martinho Uchôa tentou viabilizar parcela do financiamento necessário à incorporação da Cosipa com o Banco de Paris et des Pays Bas. Na época, ainda que esta iniciativa não tenha rendido resultados imediatos positivos, inspirou soluções posteriores para o financiamento da obra.

Em 1953, uma participação no empreendimento foi oferecida à siderúrgica luxemburguesa Arbed, que já controlava no Brasil a Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira. A proposta básica

---

equipamentos de redução direta, tendo em vista que a falta de pré-reduzidos foi historicamente o fator limitador da operação da Sidor à plena carga.

englobava a constituição de uma holding entre a Arbed, o Banco da América e o Banco do Comércio e Indústria de São Paulo, visando-se, tacitamente com este arranjo, assegurar o controle técnico ao grupo da Belgo-Mineira, bem como permitir, de maneira permanente e eficaz, o controle político e financeiro do empreendimento por parte dos grupos brasileiros.

Com a negativa de participação da Arbed, que alegou não poder investir na Cosipa por estar comprometida com a atualização tecnológica de suas fábricas na Europa, os empresários paulistas passaram a buscar apoio na Alemanha e no Japão. Estas iniciativas também não foram bem sucedidas, basicamente, em função da dissolução da missão alemã em decorrência da morte de Getúlio Vargas, de lado, e do interesse japonês em priorizar o investimento na Usiminas, de outro.

A dificuldade em atrair capitais estrangeiros para o empreendimento e o interesse do governo brasileiro em viabilizar a instalação de mais uma siderúrgica de aços planos, visando garantir as bases para a continuidade do desenvolvimento industrial do país, levou à subscrição das primeiras cotas de capital da Cosipa pelo Governo de São Paulo e pelo Governo Federal, por intermédio da CSN. Contudo, ainda que a participação estrangeira não se materializasse sob a forma de participação acionária e de injeção de capital no momento de sua incorporação, seu envolvimento com mercados externos ocorreu de fato desde o início de sua existência.

Para gerenciar a instalação de sua usina, a Cosipa montou, em 1959, um escritório próprio em Oakland, na Califórnia, EUA, passando a trabalhar em conjunto com a Kaiser Engineering e a US Steel, principais responsáveis pelo projeto e fornecimento de equipamentos siderúrgicos à companhia paulista. Com esta iniciativa, a empresa procurou aproximar-se efetivamente de seus parceiros estrangeiros, de maneira a desenvolver um relacionamento estreito o suficiente para garantir a exequibilidade do projeto. O principal objetivo desta representação no exterior constituiu em projetar, especificar, fazer propostas e efetuar as primeiras compras da Cosipa. Na época, determinou-se que o know-how para os equipamentos da empresa fosse norte-americano, enquanto a construção e o financiamento ficassem a cargo dos europeus, dados os seus menores custos.

Tendo funcionado de 15 de janeiro de 1959 a 19 de dezembro do mesmo ano, o escritório de Oakland constituiu-se na primeira unidade funcional de uma siderurgia brasileira de aços planos no exterior e seu êxito na consecução dos objetivos propostos deveu-se, em grande

parte, ao apoio da CSN, que já possuía larga experiência em engenharia e em compras de equipamentos siderúrgicos.

Para a elaboração dos contratos de fornecimento, tarefa extensa e complexa, em virtude de circunstâncias próprias ligadas à legislação do comércio exterior dos países de origem dos equipamentos, a Cosipa contratou a consultoria jurídica Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, sediada em Nova York. O investimento da empresa para a instalação de suas unidades industriais somou US\$ 90 milhões, sendo 25% deste montante em aquisições no exterior, ficando os EUA com 33% do fornecimento externo, a França com 30%, a Itália com 23% e a Alemanha com 14%.

Ainda que a siderúrgica não tenha inicialmente obtido sucesso em atrair capitais estrangeiros sob a forma de participação acionária para viabilizar o empreendimento, este contou com linhas de financiamento externas, dentro de uma estratégia de aquisição de equipamentos de elevado montante financiados pelos países fornecedores. Neste sentido, enquanto a aciaria e sua respectiva casa de força contou com linhas de crédito européias, provenientes da França e da Alemanha, o financiamento da laminação foi oferecido pelos EUA.

A participação efetiva de grupos estrangeiros sob a forma de participação acionária na Cosipa somente viria a ocorrer em 27 de janeiro de 1961, quando a norte-americana US Steel, na época a maior siderúrgica mundial, comprou 75 mil ações, movimento que marcou mais uma etapa do processo de internacionalização *inward* na siderurgia brasileira de aços planos.

Em outubro de 1961, a US Steel já possuía 20 milhões de ações da Cosipa e mostrava-se interessada em participar efetivamente do seu grupo de controle, chegando a fazer a seguinte proposta: subscrever todo o saldo disponível de ações em *underwriting* da empresa, fornecer os técnicos necessários à construção da usina, promover o treinamento da equipe brasileira e financiar o fornecimento de lingotes para o início das operações, tendo como contrapartida a indicação de um membro entre os cinco componentes da diretoria. Naquele momento, o BNDE demorou em prover uma resposta à proposta da siderúrgica norte-americana, em função, basicamente, do desinteresse do governo brasileiro em ter uma empresa estrangeira dividindo o comando de mais uma usina integrada de aços planos no Brasil. Com este entendimento, associado a mudanças de governos nos EUA e no Brasil, em dezembro de 1961 a US Steel desistiu da proposta realizada.

- Entrada em operação e início da internacionalização *outward* por meio de exportações

Sem a participação estrangeira em seu comando, em 18 de dezembro de 1963 a Cosipa deu partida às suas operações siderúrgica com o *start-up* da Laminação de Tiras a Quente. Visando preparar-se tecnicamente para o início de suas atividades, a empresa havia iniciado em 1962 o treinamento de cerca de 300 engenheiros em usinas da Áustria, França e Itália. Até junho de 1964, a siderúrgica paulista operou a partir da importação de placas de aço, que foi completamente substituída pelo fornecimento local da Usiminas e CSN. Somente em 1965 a Cosipa alcançou finalmente o *status* de um complexo siderúrgico integrado ao produzir internamente as placas utilizadas como matéria-prima em sua unidade de laminação.

Entre 1964 e 1965, as medidas adotadas pelas autoridades governamentais brasileiras para o combate à inflação, que crescia vertiginosamente, sobretudo a nova legislação fiscal, contiveram o crescimento da demanda interna por aço. Diante da situação de desequilíbrio entre oferta e demanda, a Cosipa foi obrigada, pela primeira vez, a voltar-se para o mercado externo, a fim de colocar seus excedentes de produção.

O processo de internacionalização *outward* da Cosipa iniciou-se, então, em 1964, com o embarque de laminados para a Argentina, um mercado, geográfica e culturalmente, mais próximo para a empresa, que obteve sucesso em suas primeiras iniciativas de envolvimento com mercados estrangeiros de aço por meio de exportações, ainda que este tenha sido inicialmente um processo reativo, desorganizado e pouco estruturado.

Tendo em vista a necessidade de manter parcela de sua produção orientada ao mercado internacional, a siderúrgica paulista elaborou, no segundo semestre de 1966, seu primeiro plano de exportações de médio e longo prazo, focalizando sua atenção no mercado latino-americano, obedecendo a uma estratégia que visava, basicamente, garantir a operação de sua unidade produtiva a plena carga. Paralelamente à ampliação dos negócios com clientes da América Latina, a empresa procurou prevenir-se de uma eventual retração do mercado sul americano com o início das exportações de laminados a quente para a Europa. Ainda em 1966, a empresa recebeu solicitação do Japão para fornecimento de lingotes de gusa. Ao final deste primeiro ano de exportações contínuas, os embarques da empresa ao mercado externo somaram cerca de 55 mil ton contra 218 mil ton destinadas ao mercado interno.

Em 1967, o agravamento da situação de demanda nos principais mercados de aço forçou a Cosipa a reduzir sua produção. Neste ano, a empresa embarcou somente 190 mil ton para o mercado interno, contudo conseguiu alavancar suas exportações para 161 mil ton de aço e gusa, alcançando-se uma participação de 46% do volume total comercializado, um recorde de embarques externos que viria a permanecer por 10 anos. Em 1968, as fortes flutuações do consumo aparente nacional levaram a Cosipa a exportar somente a quantidade suficiente para regular a oferta e a demanda, e, ao mesmo tempo, garantir a manutenção de sua presença no mercado internacional, principalmente na América Latina, visando, sobretudo, desenvolver sua experiência técnica e comercial em mercados internacionais. Dentro desta orientação, a Cosipa exportou 83 mil ton, ou cerca de 19% de sua produção total de 449 mil ton.

Em 1969, as exportações da Cosipa foram reduzidas a 47 mil ton em função da retomada do mercado interno, que consumiu 467 mil ton. A década de 60 encerrou-se para a empresa com uma média de exportações de 60 mil ton/ano, volume não somente reduzido como irregular, verificando-se constante entrada e saída dos mercados internacionais, postura que denotou no período baixo comprometimento com os mesmos.

Em 1970, os embarques externos de laminados produzidos pela Cosipa foram ainda mais reduzidos, chegando ao piso de 16 mil ton, ou cerca de apenas 3,4% das vendas totais. Neste ano, a preocupação fundamental da empresa foi impulsionar seus planos de expansão e o aprimoramento técnico de seus produtos. Neste sentido, a siderúrgica paulista contratou pela primeira vez a assistência técnica da siderúrgica japonesa Nippon Steel Corporation.

Em 1971, a totalidade das vendas da Cosipa foi direcionada ao mercado doméstico, em função do forte crescimento da demanda interna, da ordem de 30% sobre o ano anterior, bem como do acirramento da competição internacional, decorrente da imposição de uma sobretaxa de importação de 10% pelos EUA aos produtos advindos do exterior. Além de cessar suas exportações, a siderúrgica paulista foi obrigada a importar neste ano cerca de 50 mil ton de placas para o suprimento de suas laminações, necessidade que impeliu maior velocidade aos estudos de expansão de sua capacidade produtiva.

Em 1972, a Cosipa retomou seu envolvimento com mercados internacionais a partir de exportações de produtos laminados, que somaram 36 mil ton, ou cerca de 5% de sua produção total. Apesar de modesta, tal retomada foi propiciada pela importação de placas para posterior

laminação, que somaram o volume recorde de 221 mil ton. O ano de 1973 apresentou um mercado fortemente comprador, o que levou a empresa a reduzir novamente suas exportações, que somaram o volume ínfimo de 1,5 mil ton, ou apenas 0,2 % da produção total. Tal como o ano anterior, em 1974 o mercado interno demandou elevada quantidade de produtos siderúrgicos. Desta maneira, apesar de as vendas da empresa terem crescido 21%, sua totalidade foi novamente destinada ao mercado doméstico, caracterizando uma retirada da empresa dos mercados internacionais.

A ausência da Cosipa nos mercados de exportação de aço permaneceria até 1977, verificando-se somente no ano anterior um embarque de 13 mil ton de produtos ao exterior. Ao longo de praticamente toda a década de 70, o milagre brasileiro impulsionava as vendas internas e a siderúrgica paulista voltava cada vez mais sua atenção ao abastecimento de seus clientes domésticos em detrimento daqueles localizados fora do país.

Desta maneira, apesar de a década de 60 ter sido marcada pelo êxito obtido pela Cosipa em implementar um processo de internacionalização minimamente estruturado por meio de exportações, na década de 70 a empresa voltou seu foco de atuação de maneira incisiva para o mercado doméstico, praticamente abandonando os embarques ao exterior e, sobretudo, tornando-se uma importadora líquida de aço. Neste contexto, o envolvimento da siderúrgica paulista com o mercado internacional ocorreu de maneira decisiva para viabilizar sua operação, desde o início de suas atividades, ainda que tenha havido uma inversão importante de sua balança comercial.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de exportações

Somente em 1979 as exportações da Cosipa foram retomadas, atingindo o patamar de aproximadamente 300 mil ton, que representou 13% de suas vendas totais. Com a expansão de sua capacidade produtiva, a empresa preparava-se para alcançar na década seguinte um novo patamar de exportações, que iria permitir o aprofundamento de seu processo de internacionalização *outward* por meio de exportações.

De fato, entre 1980 e 1982 a Cosipa já experimentou seu primeiro *boom* de exportações, que marcou o início de um envolvimento efetivamente mais ativo com o mercado internacional. Neste início de década, a empresa embarcou cerca de 500 mil ton/ano de laminados planos e

semi-acabados ao exterior. A partir de 1983, as vendas externas foram novamente alavancadas, alcançando um patamar histórico de 1 Mta. O ritmo acentuado de exportações continuou ao longo de toda a década de 80, com participação entre 25% e 35% em relação às suas vendas totais.

Tendo em vista que o mercado externo na década de 80 era predominantemente comprador, as estratégias de exportação empregadas pela Cosipa no período ainda eram menos dinâmicas. A empresa atuava basicamente por meio de pedidos espontâneos advindos do exterior, sobretudo através de propostas de compra oferecidas por um número elevado de *trading companies*, que operavam com seus produtos no mercado internacional. Segundo um de seus executivos:

(...) a exportação era muito fácil. Era muito tranquilo sair do mercado interno para o mercado externo. Quando precisávamos, íamos ao mercado externo e vendíamos o que fosse preciso. Na Ásia, o céu era o limite.

Contudo, a Cosipa passou a buscar neste período novas oportunidades no mercado internacional, sem a dependência de *tradings*, visando melhorar a rentabilidade de suas vendas e absorver *know-how* técnico e comercial para atuar no exterior. Nas iniciativas de desenvolvimento de novos negócios com equipe própria, a empresa promovia visitas técnicas e comerciais a clientes internacionais e fechava acordos de fornecimento quando oportunos em uma perspectiva de longo prazo.

Pelo deficiente conhecimento de mercado e estrutura de atendimento, bem como em função de fatores burocráticos restritivos, muitos problemas de fornecimento ocorreram, comprometendo a imagem da empresa. De fato, o esforço de desenvolvimento de clientes era limitado não somente pela configuração do mercado mas também pelos entraves burocráticos típicos de uma empresa estatal brasileira. Neste sentido, as viagens dos profissionais das áreas técnica e comercial ao exterior eram limitadas em função de restrições orçamentárias e, sobretudo culturais, enquanto o relacionamento com clientes era ainda bastante precário. Segundo um dos executivos da empresa:

(...) naquela época era difícil conseguir sequer uma aprovação para que pudéssemos ir ao exterior conhecer com maiores detalhes as operações e necessidades dos clientes. Desta maneira, ficávamos limitados às oportunidades oferecidas pelas tradings. Tínhamos dificuldades para conhecer efetivamente as condições de negociações, os preços.

Na ótica de outro executivo:

(...) as reclamações eram tratadas em segundo plano, muitas vezes nem analisadas de maneira a prover uma resposta aos clientes. Muitas vezes, ninguém na empresa se apresentava para resolver os problemas de frente. Perdíamos muitos clientes e muitos negócios e a imagem da empresa no mercado externo era prejudicada.

A despeito dos elevados volumes de embarques ao exterior, estes depoimentos exemplificam o caráter ainda imaturo do processo de internacionalização da Cosipa até o início da década de 80. Sobretudo até a sua privatização, em 1994, as exportações da empresa eram tratadas como um negócio complementar, sendo o foco direcionado, predominantemente, ao atendimento do mercado interno. Neste sentido, o envolvimento com o mercado externo visava, basicamente, garantir a operação da usina a plena carga para diluir custos fixos e viabilizar sua operação. Segundo um dos executivos da empresa:

(...) a Cosipa não realizava significativos esforços de venda no exterior. O mercado externo foi considerado pela empresa como um apêndice, como um regulador do mercado interno.

Dois fatores determinantes deste envolvimento predominantemente oportunista com o mercado internacional no período de centralização do controle das usinas pela Siderbrás eram a melhor rentabilidade nas vendas ao mercado interno; e a facilidade de entrada e saída em diversos mercados, que no período eram importadores líquidos de laminados planos.

Entre 1990 e 1993, os embarques de produtos da Cosipa ao exterior permaneceram em um elevado patamar de 1 Mta. Contudo, em função da redução do nível de produção, decorrente da retração momentânea no mercado interno de laminados, as exportações passaram a representar cerca de 45% das vendas totais, um percentual significativo para uma empresa que direcionava o foco de suas estratégias ao mercado doméstico.

A partir de sua privatização, em 1994, as exportações da Cosipa continuaram a crescer em ritmo acentuado, alcançando em 1998 o patamar de 3 Mta, um recorde histórico de embarques ao exterior dentre as produtoras brasileiras de laminados planos. Neste período, a empresa passou a atuar em conjunto com sua controladora, a com estratégias de exportação definidas em grupo, visando, dentre diversos objetivos comuns, desenvolver a sinergia comercial entre as empresas, com vistas ao melhor aproveitamento de oportunidades no exterior.



Tendo em vista que na discussão do caso Usiminas as estratégias de exportação da Cosipa foram amplamente discutidas, cabe neste momento analisar apenas os aspectos singulares de sua atuação no exterior, a partir da segunda metade da década de 90.

Para operacionalizar suas vendas ao mercado externo, após sua aquisição pela Usiminas, a Cosipa estruturou sua Gerência de Exportações em quatro grandes mercados de atuação:<sup>61</sup> Américas, Europa, Sudeste Asiático (Malásia, Filipinas, Cingapura e Indonésia) e Extremo Oriente (Japão, China, Taiwan e Coréia do Sul). Com a crise dos tigres asiáticos no final dos anos 90, a Gerência do Sudeste Asiático foi absorvida pela Gerência do Extremo Oriente, que também passou a englobar as incipientes operações da empresa na África e Oceania, bem como na Europa, mercado de volumes limitados pelo acordo de cotas<sup>62</sup> estabelecido entre os produtores europeus e brasileiros.

Em 1996, a Cosipa criou uma nova divisão de negócios, denominada Gerência para Produtos Especiais,<sup>63</sup> tendo como foco de atuação o mercado norte-americano. O protecionismo mercantil imposto pelos EUA havia limitado de maneira expressiva a exportação de aço para este mercado. Para contornar tais barreiras de acesso, a empresa montou duas parcerias com empresas localizadas no Brasil para o processamento de suas chapas de aço, visando alterar suas características e penetrar com produtos que não constavam na lista de proteção.

Tendo em vista a maior complexidade de atuação nestes segmentos e o perfil de maior valor agregado de tais produtos, a Cosipa percebeu a necessidade de criar esta nova unidade organizacional com a incumbência de operacionalizar os negócios com produtos especiais, categoria que engloba basicamente *blanks* de laminados a frio e peças de chapas grossas. Assim, a siderúrgica paulista passou a adotar uma estratégia de exportação de produtos de

---

<sup>61</sup> Esta estrutura organizacional justificava-se pela atuação diferenciada da empresa nas quatro regiões. A Ásia absorvia cerca de 70% dos embarques externos, com as compras do Sudeste Asiático concentradas em produtos de menor valor agregado, enquanto Japão e Coréia, principalmente, consumiam produtos mais elaborados. Por sua vez, a atuação nas Américas era bastante diversificada, com o atendimento a clientes geográfica e culturalmente mais próximos por meio de produtos e serviços personalizados, enquanto os EUA, o grande mercado importador do período, absorviam praticamente todos os tipos de materiais.

<sup>62</sup> Apesar de a Europa constituir-se na segunda maior região consumidora de aço do planeta, o acesso a seus mercados sempre foi, para os produtos brasileiros, fortemente restringido, o que não justificava, para a Cosipa, a criação de uma gerência própria. Desta maneira, a siderúrgica paulista sempre procurou respeitar os limites de volumes negociados, tendo em vista o elevado grau de controle dos embarques brasileiros para aquele mercado.

<sup>63</sup> Esta unidade organizacional incorporou em 2001 a responsabilidade sobre as exportações de placas.

maior valor agregado sem barreiras de acesso aos EUA, incorporando em suas operações a primeira etapa de processamento do aço, realizada anteriormente por seus consumidores.

As exportações de *blanks* foram iniciadas pelos EUA com o objetivo básico de contornar as barreiras protecionistas contra laminados. Constituiu-se, portanto, em uma alternativa de acesso a mercados, ainda que considerasse também a agregação de valor ao produto laminado. Neste contexto, o foco da empresa foi inicialmente direcionado aos produtos fabricados a partir de bobinas laminadas a frio, seu aço de maior valor agregado.

Em função da reforma do Laminador de Tiras a Frio da Cosipa ter resultado em incremento da capacidade produtiva instalada sem que houvesse no mercado interno uma demanda suficiente para sua absorção, a empresa se viu obrigada a desenvolver mercados de exportação regulares e de elevado volume para o produto. Tradicionalmente, os EUA constituíram o principal mercado importador de laminados a frio. Contudo, o Brasil teve seu acesso ao mercado norte-americano impedido pelas ações anti-dumping e anti-subsídios, e pela salvaguarda imposta com base na “Seção 201”.

O produto beneficiado inicialmente desenvolvido para o alcance dos objetivos delineados foi o BHD, um *blank* circular utilizado como tampa e fundo de tambores de aço. Esta escolha justificou-se pelo promissor mercado para esta aplicação nos EUA e, fundamentalmente, pela oportunidade surgida no mercado interno para a sua fabricação.

A Cosipa já contava com um histórico de fornecimento de laminados a frio para a fabricação de *blanks* para tambores no mercado doméstico. Por sua vez, este era um produto beneficiado de simples fabricação, sem maiores exigências em relação aos requisitos técnicos, tal qual se observa nos produtos destinados à indústria automotiva. Em 1997, a empresa estabeleceu com a MBP um acordo que preconizava a transferência de suas linhas de corte para as instalações da siderúrgica, visando otimizar a logística de fornecimento e produção, tendo em vista que a geração de sucatas no processo era significativa. Desta maneira, o cliente cedeu em comodato suas máquinas, que seriam parcialmente utilizadas para seu abastecimento, com perspectiva de ociosidade de 50% de sua capacidade instalada.

Neste sentido, a Cosipa vislumbrou a oportunidade de ocupar esta ociosidade com a produção de beneficiados para driblar as barreiras protecionistas, utilizando-se de uma capacidade já

instalada que lhe proporcionaria agregação de valor sem que houvesse a necessidade de investimentos ou imobilização de capital. Para implementar esta estratégia, a empresa, inicialmente, assumiu a responsabilidade pela operação da fábrica de *blanks* com pessoal próprio, o que ocorreu por cerca de dois anos, até que os negócios cresceram substancialmente, saltando de 1.000 ton/mês para 3.000 ton/mês, o que levou a siderúrgica paulista a decidir por contratar serviços de uma empresa controlada, a Dufer. Por sua vez, a Dufer investiu na transferência de mais uma linha de produção da MBP para a fábrica da Cosipa, de maneira a fazer face ao crescimento dos pedidos advindos do exterior.

Por se tratar de uma modalidade de fornecimento de aço beneficiado, a comercialização de *blanks* exigia contratos de longo prazo. Além disso, os blanks requeriam uma logística especial de exportações, que incluía a estocagem em centros de distribuição proximamente localizados junto aos consumidores, a garantia de performance e aplicação e condições diferenciadas de condicionamento, armazenagem e transporte. Para então viabilizar o fornecimento ao mercado norte-americano, a Cosipa buscou a intermediação de uma *trading* com sólida estrutura e presença de mercado. Este agente externo tinha como atribuição básica assumir os riscos financeiros do negócio e operacionalizar a logística de fornecimento, desde o Brasil até a fábrica dos clientes, operando inclusive entregas JIT.

Com o sucesso nas exportações de *blanks* para os EUA, a Cosipa passou a desenvolver novos produtos para serem comercializados em outros mercados, dentro da mesma estratégia de agregação de valor ao produto básico e transposição de barreiras em mercados protecionistas. Neste contexto, a empresa aproveitou uma outra oportunidade de negócios no mercado interno para promover a exportação de chapas grossas beneficiadas.

Em 1998, a Cosipa fechou um contrato de *outsourcing* com uma importante multinacional do setor automotivo com unidades produtivas no Brasil. O negócio envolvia a transferência de toda a etapa de processamento inicial do aço utilizado por este cliente para a siderúrgica paulista, que assumiria a responsabilidade sobre o corte e fornecimento de *blanks* para a fabricação de peças.

Para fabricar estes *blanks*, a Cosipa associou-se a um outro cliente doméstico com experiência em fornecimento de auto-peças no Brasil e no exterior. O plano inicial proposto pelas empresas envolvia a criação de uma plataforma de exportações de peças do Brasil para todas

as unidades da multinacional nos diversos países de atuação. Contudo, após a realização de investimentos para a transferência de equipamentos e construção da fábrica de *blanks* dentro da unidade produtiva da Cosipa, a matriz desta indústria automotiva recuou em sua proposta, assumindo somente a aquisição de peças para a unidade brasileira.

Tendo em vista que havia naquele momento uma capacidade produtiva já instalada para a fabricação de *blanks* a partir do processamento de chapas grossas, a Cosipa procurou desenvolver novos clientes no exterior. O primeiro produto desenvolvido para penetrar no mercado internacional foi uma peça para laterais de locomotivas, denominada M Plate, que teve ampla aceitação no mercado norte-americano, contribuindo para ocupar boa parcela de sua capacidade instalada. Com este produto, a empresa credenciou-se, em associação com sua prestadora de serviços, como fornecedora mundial da GE, uma das maiores corporações norte-americanas. Além disso, com a experiência adquirida na comercialização de produtos beneficiados neste mercado, a Cosipa desenvolveu um novo *blank* de disco para aplicação em tanques de combustíveis, que também obteve grande êxito de vendas.

Além de conseguir penetrar no mercado norte-americano, a Cosipa também obteve acesso ao mercado europeu, um grande importador de aço que historicamente impôs barreiras de acesso aos produtos laminados brasileiros por meio do estabelecimento de cotas de importação. Para atuar na Europa, a Cosipa desenvolveu *blanks* de chapas grossas para torres eólicas, produzidas por uma multinacional na Espanha. Para explorar este novo segmento de mercado, a siderúrgica paulista continuou a atuar em parcerias com empresas que já eram clientes no mercado interno e detinham *expertise* nas primeiras etapas de processamento do aço. Contudo, por se tratar de um mercado de maior risco, o fornecimento foi desenvolvido com negociações lote a lote, até que se alcançasse um relacionamento mais maduro, com maior volume de embarques.

No âmbito organizacional, a Cosipa estruturou as operações de exportação de produtos beneficiados com equipes matriciais para prover suporte à Gerência para Produtos Especiais, composta por profissionais das áreas de exportação, mercado interno, metalurgia, qualidade, logística e produção. Esta configuração trouxe diversos problemas de gestão para a siderúrgica paulista, que não possuía *expertise* para atuar com serviços e processamento de aço, ainda que as operações fabris fossem desenvolvidas por empresas parceiras ou

controladas do mercado doméstico. Contudo, as dificuldades internas não impediram seu sucesso, obtido por meio do crescimento acentuado das vendas no mercado externo.

Em 2002, as exportações de beneficiados da Cosipa já haviam alcançado a marca de 66 mil ton/ano, com os blanks de laminados a frio respondendo por cerca de 25% das exportações nesta linha de produtos, enquanto os embarques totais, para 11 distintos países, foram responsáveis por aproximadamente 13% das exportações da empresa. Do total embarcado ao exterior, 95% teve como destino o mercado norte-americano, percentual que comprova o êxito obtido com a estratégia de transposição de barreiras mercantilistas por meio da modificação e agregação de valor ao produto básico.

Ao implementar uma estratégia de desenvolvimento de novos segmentos de mercados no exterior, destinados à utilização final em uma determinada cadeia produtiva, a Cosipa teve a preocupação de aproximar-se dos clientes finais, visando, fundamentalmente, absorver maior conhecimento do mercado, das tendências de consumo e de suas necessidades específicas. Este desafio mobilizou a empresa a atuar de forma comprometida no mercado internacional. Nas palavras de um dos executivos da Cosipa,

(...) o aprendizado obtido com a comercialização de blanks foi extraordinário. O *know-how* incorporado possibilitou à Cosipa operar também nos segmentos de produtos menos elaborados com maior dinamismo e conhecimento de mercado. Com certeza mudou o patamar de atuação da empresa, desde o desenvolvimento de estratégias de exportação até a sua implementação efetiva.

Porém, as estratégias de exportação da Cosipa não ficaram circunscritas apenas às linhas de produtos de maior valor agregado. As placas de aço, produtos semi-acabados utilizados em larga escala por usinas semi-integradas, também passaram a constituir uma vertente fundamental da nova estratégia de exportações da empresa.

A partir de 1995, as exportações de placas da Cosipa passaram a ser mais consistentes, até atingir, em 1998, um volume particularmente elevado, decorrente da brusca queda da demanda interna de laminados planos. Neste ano, a siderúrgica paulista não encontrou maiores dificuldades para exportar seu excedente de produção. A demanda externa sustentava seus embarques e a empresa conseguiu aumentar sua base de clientes com a ajuda das *tradings* internacionais.

A despeito dos elevados volumes no período, a orientação estratégica continuava a ser a de buscar a maior rentabilidade nas vendas, em detrimento do estabelecimento de relacionamentos mais duradouros com contratos de longo prazo, característica mais marcante neste segmento de mercado.

A partir de 1998, o mercado mundial de aço experimentou uma retração até então sem precedentes, em decorrência de diversas crises sucessivas que afetaram não somente os mercados em que ocorreram, mas, de maneira geral, todo o comércio internacional de aço. O ciclo de baixa iniciou-se com a crise asiática, no final de 1997, aprofundou-se em meados de 1998 com a crise russa, e, no caso específico do Brasil, agravou-se com a crise cambial do início de 1999. Neste contexto, a Cosipa viu-se obrigada a tomar uma decisão complexa, que alteraria definitivamente seu posicionamento no mercado de aço: desativar a Aciaria I, baseada na obsoleta tecnologia de lingotamento convencional, reduzindo substancialmente sua produção de placas.

Antes de decidir-se por desativar seu lingotamento convencional, que representava cerca de metade de sua produção de aço, a Cosipa operava esta linha buscando preços que no mínimo cobrissem seus custos variáveis, bastante superiores aos obtidos com o processo de lingotamento contínuo. Com a queda acentuada dos preços de exportação e a concomitante retração do mercado interno, a empresa entendeu que não mais seria possível continuar a operar com base em uma tecnologia tão ultrapassada.

Em 1999, o fechamento da Aciaria I resultou em forte retração da produção de sua usina, que passou de 4,9 Mta para 2,5 Mta. Até o ano 2001, a empresa operou com exportações reduzidas a um patamar de 400 mil ton/ano, um volume extremamente reduzido em relação a seu histórico de embarques ao exterior.

Tendo em vista que a siderurgia integrada de aços planos depende de economias de escala para operar com uma base industrial competitiva, previa-se que a decisão pela desativação do processo convencional, isoladamente, não seria suficiente para viabilizar a operação da Cosipa, que dispunha de leiaute e de unidades produtivas complementares para restabelecer sua capacidade produtiva. Neste sentido, a empresa decidiu construir uma nova aciaria, com o mais moderno processo de fabricação de aço, bem como ampliar a capacidade de produção de matéria-primas básicas para sua operação a plena carga.

Em função do prazo necessário à desativação da antiga aciaria e à construção da nova planta produtiva, a Cosipa retirou-se temporariamente do mercado de placas, para voltar a atuar neste segmento em 2003 com um elevado volume de exportações, que estavam projetadas para alcançar 1,5 Mta, ou aproximadamente 10% de toda a demanda mundial. Com este investimento, a empresa tornar-se-ia a terceira maior fornecedora mundial deste semi-acabado, amplamente utilizado para a fabricação de diversos produtos laminados planos.

Historicamente, a Cosipa sempre atuou na margem do mercado de placas, notadamente em função da geração de volumes pouco expressivos de semi-acabados para a comercialização. Tendo uma orientação voltada para a produção de laminados planos com enfoque de comercialização no mercado interno, a empresa voltava-se para a exportação de semi-acabados segundo uma estratégia de maximizar a produção gerando excedentes que não eram consumidos pelos clientes domésticos. Neste sentido, não existia uma política delineada nem uma estratégia ativa de relacionamento com usinas estrangeiras consumidoras do produto.

Contudo, a atuação no mercado de placas com elevada capacidade de exportações passou a exigir da Cosipa uma nova postura e orientação estratégica para competir neste segmento, de características bastante particulares por tratar-se de um produto customizado, fornecidos em grandes lotes regulares, com garantia de abastecimento a uma restrita base de clientes, geralmente composta de usinas siderúrgicas com desbalanceamento entre metalurgia e laminação, ou relaminadores baseados em uma estrutura produtiva semi-integrada. Neste sentido, a ação estratégica da Cosipa passou a estar focada no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo dos clientes, baseado no conceito de fornecimento de lotes regulares, com contratos de fornecimento de longo prazo. Um fator fundamental para esta nova orientação foi o volume de placas que a empresa passou a dispor para operar no mercado de forma regular, que atingiu rapidamente o elevado patamar de 1 Mta.

Para o estabelecimento de contratos de longo prazo e fidelização de clientes-chave, a Cosipa procurou desenvolver uma estratégia de atendimento diferenciado em relação aos outros segmentos de produtos, que passou a englobar desde a prospeção mais ativa do mercado, com uma pré-venda mais elaborada, desenvolvimento conjunto de especificações e estabelecimento de protocolos técnicos de fornecimento, até uma assistência técnica e pós-venda especializada, visando garantir o desempenho adequado de seus produtos nas etapas de processamento siderúrgico.

Para a consecução destas ações estratégicas, tornou-se necessário que a Cosipa conhecesse a fundo o negócio dos seus clientes, visando desenvolver um vínculo forte de relacionamento, com maiores níveis de qualidade, atendimento, serviços e consistência operacional, necessidades que levaram, no contexto organizacional, à incorporação dos negócios com semi-acabados na Divisão de Exportação de Produtos Especiais, criando-se a Gerência para a Exportações de Placas e Produtos Especiais. Neste contexto, a Cosipa passou a adotar uma política de visitas regulares e prospeção de mercado visando definir uma base de clientes a ser trabalhada de acordo com as estratégias de exportação definidas, seja por meio de vendas diretas ou por operações agenciadas por *tradings*.

O papel das *tradings* na intermediação das vendas passou a justificar-se basicamente pela redução do risco nas operações e pelo aporte de financiamento das transações. Desta maneira, a Cosipa continuou a optar pelo desenvolvimento dos negócios com estes agentes, especialmente porque boa parcela dos embarques se destinam a Ásia, onde se torna particularmente interessante a presença de intermediários, não somente pelo maior risco, mas também em função das especificidades das operações de comércio exterior nos países desta região, configurando-se um modo de entrada por meio de exportações auxiliadas.<sup>64</sup>

Contudo, a Cosipa também adotou nesta nova fase a estratégia de exportações diretas, sobretudo para grandes consumidores nos EUA e México. Neste caso, as próprias usinas norte-americanas passaram a buscar um envolvimento mais direto com a siderúrgica paulista, tendo em vista o perfil de desenvolvimento de negócios neste mercado, baseado no contato mais estreito entre fornecedor e consumidor, com a eliminação de intermediários como objetivo a ser alcançado por ambos os lados.

Além das exportações diretas e indiretas, para viabilizar o investimento em sua nova aciaria, a Cosipa adotou uma estratégia de venda antecipada de placas, visando assegurar o financiamento em melhores condições com o fornecedor-líder dos equipamentos, a fabricante de bens de capital austríaca Voest-Alpine Industrienlagebau.

---

<sup>64</sup> Mesmo para o cliente localizado no mercado asiático a segurança de operação com elevados volumes via *tradings* torna-se fundamental. Por questões históricas e culturais, as empresas asiáticas exigem a participação de suas próprias *tradings* ou de agentes locais para o estabelecimento de relações comerciais de elevado montante financeiro. Por sua vez, a própria Cosipa evitou assumir o risco de comercialização em alguns países. Neste sentido, as vendas a grandes compradores localizados na China e Sudeste Asiático foram desenvolvidas com a intermediação de agentes comissionados, ainda que os volumes de embarque proporcionassem em tese uma redução dos custos de transação nas vendas diretas.



Além de contar com certa segurança em função da pré-venda realizada, para penetrar no mercado de placas a Cosipa contou com a configuração de sua nova aciaria, de última geração, que foi projetada para fabricar produtos de elevado valor agregado, inclusive os aços IF, amplamente demandados pela indústria automotiva. Além disto, o *expertise* na fabricação de chapas grossas constituiu um importante diferencial competitivo para a empresa, que se encontra em vantagem para desenvolver especificações de placas mais ajustadas às necessidades dos relaminadores estrangeiros que atuavam neste segmento específico de mercado. Este *background* e a boa imagem de seus produtos foram amplamente utilizados pela empresa para conquistar clientes no mercado internacional.

Neste contexto, a saída parcial da CST do mercado de exportação de placas para a atuação no mercado interno de laminados planos contribuiu sobremaneira para a entrada da Cosipa no mercado internacional, permitindo que sua estratégia de exportação não se voltasse para a disputa de fatias da demanda via preços. Além disso, esta ação foi particularmente facilitada, porque a siderúrgica capixaba já havia alcançado um estágio de maturidade no mercado, fator que tem lhe permitido concentrar a oferta remanescente de placas em segmentos de maior valor agregado, como aços navais, IF, alto carbono e alta resistência, deixando naturalmente de fornecer aços de especificações menos rígidas.

Contudo, a Cosipa já começa a disputar com fornecedores internacionais o nicho de maior valor agregado no segmento de placas. Tendo atingido o ponto máximo da curva de aviamento de sua nova aciaria, a siderúrgica paulista vem buscando estabelecer parcerias com clientes estratégicos para o fornecimento de aços de maior valor agregado, particularmente os graus IF. Para atuar com competitividade neste nicho de mercado de elevado valor agregado, a Cosipa investiu US\$ 18 milhões em uma unidade de Desgaseificação a Vácuo, tecnologia responsável pela obtenção de aços com elevado grau de pureza, estratégia que tem resultado em acesso a novos mercados e adição de valor aos materiais comercializados no exterior.

Além dos benefícios diretos obtidos pela Cosipa com os investimentos em atualização tecnológica, a empresa conseguiu complementar seu portfólio de produtos, visando oferecer soluções completas a seus clientes, estratégia que resultou em aumento de seu poder de barganha, reduzindo sua exposição à competição de usinas estrangeiras, sobretudo as russas e ucranianas, que tradicionalmente têm focado sua atuação nos segmentos de menor valor agregado, competindo sobretudo via preços. Além disso, a empresa abriu novas perspectivas

de crescimento, tendo em vista que este nicho de maior valor agregado tem apresentado maior dinamismo em termos de consumo e geração de valor no segmento de placas.

O êxito obtido pela Cosipa com as estratégias de exportação de placas e produtos especiais tem contribuído para dinamizar a atuação nas demais linhas de produtos. A empresa viu-se obrigada a buscar um envolvimento mais ativo com mercados externos para compensar o acirramento da competição. Segundo um de seus executivos:

(...) ao contrário do que se esperava no início da década de 90, a globalização trouxe proteção de mercados e acirramento da competição, e não maiores oportunidades para as exportações brasileiras.

Neste novo ambiente competitivo, a Cosipa buscou cada vez mais encarar as exportações como um negócio essencial, não somente para viabilizar a operação de sua usina a plena carga, mas também para garantir a continuidade de suas operações, sobretudo em função das dificuldades financeiras enfrentadas no final da última década. Neste sentido, o envolvimento mais ativo, constante e regular com mercados internacionais tornou-se cada vez mais valorizado. De acordo com um dos executivos da Cosipa:

(...) um volume mínimo para exportações sempre foi desejável. Mas no passado, não havia preocupação em manter market-share em mercados-alvo. Tanto é que a empresa chegou a abandonar as exportações para o Japão, Sudeste Asiático e Europa.

A empresa, que no passado sempre havia elaborado planos de exportação com volumes mínimos e visados, que, muitas vezes, em função de oscilações do mercado interno e externo, eram desconsiderados, passou a atuar com uma estratégia de exportação que garantisse o atendimento de um número reduzido, porém criteriosamente selecionado de clientes, considerados fundamentais para a manutenção de sua presença em mercados estrangeiros. A exemplo da Usiminas, sua controladora, a Cosipa passou a segmentar seus clientes internacionais entre prioritários, preferenciais e *spot*.

Para clientes prioritários, como o estaleiro coreano Samsung, a Cosipa passou a disponibilizar um volume definido em carteira para o atendimento dos pedidos, bem como a desenvolver os conceitos de pré-vendas, entregas programadas, assistência técnica e pós-venda. Nestas operações, a siderúrgica paulista ainda estabeleceu, em parceria com seus clientes uma série

de protocolos técnicos para o fornecimento de produtos customizados, destinados a um conjunto de aplicações específicas.

Em mercados preferenciais, como Japão, Malásia e Cingapura, a Cosipa adotou uma estratégia de exportação baseada na canalização das vendas por *trading companies* previamente selecionadas para o atendimento de cada um dos mercados-alvo. Enquanto o mercado japonês era constituído basicamente por clientes que operavam redes de distribuição de aço, na Malásia e Cingapura a empresa atendia uma ampla gama de clientes industriais. Nestes, a siderúrgica paulista passou a operar com apenas três *tradings*, definindo para cada uma os clientes a serem atendidos, visando evitar disputas entre as mesmas.

Em ambos os casos, quer sejam mercados como prioritários ou preferenciais, as condições de negociação, principalmente os preços, passaram a ser monitorados por meio de contatos diretos, bem como de visitas aos mercados e aos próprios clientes, o que resultou em maior controle sobre o processo de exportações, com impacto positivo no resultado financeiro destas operações de comércio. Ainda, a empresa concentrou suas estratégias de exportação de laminados em segmentos de menor valor agregado, em função das restrições operacionais de sua usina siderúrgica, buscando, desta maneira, desenvolver a maior parcela de seus negócios com redes de distribuição e centros de serviços localizados em seus mercados-alvo.

Em mercados *spot*, a Cosipa procurou desenvolver negócios com o objetivo imediato de aumentar a rentabilidade, aproveitando-se de situações conjunturais específicas de cada mercado, sem preocupar-se com a continuidade das vendas. Desta maneira, os preços constituíram a principal variável para a definição dos clientes a serem atendidos pela empresa.

Neste contexto, um importante benefício para a Cosipa foi a redução da dependência de intermediários, que a tornou mais livre para atuar por intermédio destes agentes externos. Sobretudo na década de 80, as *trading companies* eram muito capitalizadas e as sucessivas crises financeiras faziam com que a siderúrgica se tornasse cada vez mais dependente destes agentes que, além de intermediar as negociações com clientes estrangeiros, também atuavam no sentido de financiar as próprias operações da empresa, que recorrentemente encontrava-se em dificuldades financeiras, conforme atesta um de seus executivos:

(...) antes da privatização, as *tradings* chegaram a adiantar recursos até para o pagamento dos funcionários da empresa. A dependência era significativa e estes agentes ganhavam muito dinheiro com as usinas. Elas exploravam a falta de conhecimento de mercado das usinas, bem como o fato das mesmas estarem constantemente com a corda no pescoço.

Com a nova estratégia de canalização, a partir da definição do campo de atuação de cada *trading* por mercado e cliente, em função de sua estrutura instalada, da experiência com as operações locais, do histórico de relacionamento com a usina e com os clientes, da capacidade financeira e de diversos critérios de performance previamente definidos, as mesmas foram obrigadas a prestar novos serviços e a reduzir de maneira expressiva suas margens, tendo o escopo para especulação limitado. De acordo executivos da Cosipa:

(...) a Cosipa continuou a operar quase que exclusivamente por meio de *tradings*, mas passou a deter maior controle sobre os preços e operações. As comissões foram reduzidas e niveladas para praticamente todos os mercados, com exceção para o Japão, onde os custos de transação são superiores.

(...) as *tradings* passaram a ter que trazer os clientes e ainda abrir as cartas de crédito, assumir a operacionalização dos negócios até a entrega do produto e assumir a responsabilidade de pagamento das transações, assumindo maior parcela sobre o risco das operações de exportação.

Como resultado desta estratégia de exportações, o sobre-preço nas vendas externas foi praticamente eliminado em função, principalmente, do maior conhecimento de mercado. Neste contexto, diversas *tradings* reduziram sobremaneira suas operações com a Cosipa, enquanto outras passaram a operar em apenas alguns mercados pré determinados.

Atualmente a Cosipa opera com a Primary e a Siderco no Canadá, a Ferrostaal na Argentina e Venezuela, a Fasal no Chile, a Cargill na Colômbia, a Macsteel no Peru e a Salzgitter no México. Nos EUA, tradicionalmente o maior mercado de importação do planeta, a empresa visa operar com diversas *tradings*<sup>65</sup> selecionadas e divididas nas quatro principais regiões consumidoras: os grandes lagos, o golfo, a costa leste e a costa oeste. Nesta linha de atuação,

---

<sup>65</sup> A operação nos EUA com um número elevado de *tradings* justifica-se não somente pela dimensão do mercado norte-americano mas pela característica de operação. Uma das dificuldades enfrentadas é que existem limites de crédito para os clientes junto às *tradings*. Neste sentido, muitos clientes são obrigados a realizar operações com mais de um agente, visando garantir o abastecimento de um mesmo produtor.

vários agentes devem operar com material, dentre os quais a Cotia, a World Metals, a Siderco, a Mitsui, a Metal One, a Salzgitter, a Cargill e a Ferrostaal.

Em meados da década de 90, conforme discutido na análise de caso da Usiminas, a Cosipa chegou a estudar a criação de uma *trading* própria, a exemplo dos grandes grupos internacionais, mas a retração das vendas externas, a restrição de acesso a mercados internacionais e outros impeditivos fizeram com que a empresa abandonasse o projeto. Segundo um executivo da Cosipa:

(...) o conhecimento profundo de mercado, a estrutura instalada em alguns países e algumas deficiências operacionais das usinas na área de documentação e nas intermediações financeiras junto aos bancos internacionais fazem com que a intermediação das *tradings* continue interessante, sobretudo porque suas margens são hoje justificáveis.

Na Europa, África e Oceania, praticamente a totalidade das exportações da Cosipa é operacionalizada via *tradings* em função dos reduzidos volumes destinados a estes mercados, que não justificam os custos de transações para uma comercialização direta. Na Ásia, apesar dos elevados volumes de embarques, esta estratégia de canalização se justifica pela estrutura de mercado, em que os próprios clientes preferem que agentes locais sejam responsáveis pela intermediação das operações, não somente pelas facilidades de comunicação decorrentes do idioma, fuso horário e conhecimento de costumes locais, mas, sobretudo, pela cultura de negociações e estabelecimento de relacionamentos com empresas asiáticas.

Na América Latina, cerca de 90% das exportações da Cosipa são canalizadas via *tradings*, tendo-se como exceções apenas dois clientes na Argentina, onde a empresa realiza vendas externas diretas.<sup>66</sup> Mesmo quando clientes deste mercado optam pelo atendimento direto via usina, quer pela proximidade geográfica e cultural, quer pelos menores custos de transação, na ótica da Cosipa a venda direta é bem mais complexa e exige maior estrutura para que seja operacionalizada, tendo em vista que adiciona novas preocupações e exigências relacionadas a garantias, bem como ao contato ininterrupto ao longo do ciclo produtivo e do processo

---

<sup>66</sup> No primeiro caso, o relacionamento que a siderúrgica paulista já havia desenvolvido com o grupo controlador da empresa argentina, onde este também operava, possibilitou a redução dos riscos da operação de comércio externo e se viabilizasse o atendimento do mesmo pela venda direta, segundo sua própria preferência. No segundo caso, a aquisição de um distribuidor de aço no Brasil, responsável pela intermediação das vendas no mercado portenho, resultou automaticamente em continuidade do relacionamento com a Cosipa.

logístico de entrega dos produtos. Portanto, a siderúrgica paulista procura desenvolver suas vendas prioritariamente com a intermediação de uma *trading*.

Tal preferência pode ser comprovada mesmo nas situações em que a empresa realiza vendas diretas. Segundo um executivo da Cosipa:

(...) ainda que a Cosipa tenha passado a aceitar a abertura de crédito por parte de alguns clientes, que respondem por cerca de apenas 10 % das exportações totais, as *tradings* ainda continuam nestes casos com responsabilidade indireta sobre as exportações, o que é especialmente importante no caso de conflitos decorrentes de problemas de qualidade, entrega e oscilações de preços, evitando-se que a usina entre diretamente em litígio com seus clientes internacionais.

Além da estratégia de atuação preferencial em mercados externos por meio de intermediadores, outro fator que merece destaque no processo de internacionalização da Cosipa por meio de exportações foi o desenvolvimento de produtos, visando credenciar-se para a disputa de mercados mais exigentes. Neste sentido, uma das principais ações estratégicas implementadas pela empresa foi o desenvolvimento de aços de qualidade assegurada para uma ampla gama de aplicações. Como resultado, a siderúrgica paulista conseguiu obter importantes certificações de qualidade,<sup>67</sup> que garantiram o aproveitamento de oportunidades de atuação em segmentos de consumo mais dinâmicos e de maior valor agregado no exterior.

Além de investir na melhoria da qualidade de seus produtos, a Cosipa também investiu em infra-estrutura logística para aumentar sua penetração em mercados externos, tendo em vista que, por ser uma usina marítima distantemente localizada de seus principais clientes no exterior, o custo de suas operações portuárias constituía um importante fator de competitividade internacional.

Visando reduzir substancialmente os custos de embarque de seus produtos ao exterior, realizados no Terminal Marítimo Privativo de Cubatão (TMPC), a Usiminas, que se tornou a

---

<sup>67</sup> Na década de 80, a Cosipa foi certificada em seus produtos destinados ao setor naval pela *American Bureau of Shipment* dos EUA, pela *Germanischer Lloyd* da Alemanha, pela *Nippon Kaiji Kyokai* do Japão e pela *Korean Register of Shipment* da Coreia do Sul. Na década de 90, a siderúrgica paulista conquistou a certificação na ISO 9001, na ISO 14001, na QS 9000 para produtos destinados ao setor automobilístico, especificamente para a GM, Ford e Chrysler, bem como na JIS para aços estruturais destinados a construção civil no mercado japonês. Em 2001, a empresa conquistou a certificação IRAM / INTI para aços estruturais destinados a construção civil no mercado argentino, além de ter recebido o prêmio Q1 de fornecedor “Classe Mundial” da Ford.

detentora deste ativo operacional, transformou-o em uma unidade de negócios, onde tem sido explorada a comercialização de serviços portuários. Desta maneira, a empresa posicionou o porto, em uma primeira vertente, como um ativo de logística internacional e, numa segunda, como fator de busca continuada de negócios de cargas para terceiros.

Para o gerenciamento e exploração do TMPC, a empresa constituiu uma Gerência de Portos, tendo a seu encargo também o Terminal Privativo de Praia Mole (TPPM). A organização do TMPC, que anteriormente contava com um efetivo total da Cosipa, foi aos poucos sendo modificada, tendo atualmente parcela significativa de pessoal terceirizado, com supervisão própria da empresa. Com esta estratégia, a empresa conseguiu reduzir substancialmente os custos portuários e a atrair importantes clientes, dentre os quais a Petrobrás, a Votorantim, a Confab e a Brastubos. O faturamento com a prestação de serviços a terceiros no TMPC ultrapassou o patamar de R\$ 50 milhões/ano, contribuindo significativamente para a diluição de custos fixos nas operações de embarque de produtos siderúrgicos.

Outra importante estratégia da Cosipa, dimensionada para a atuação competitiva no mercado internacional, foi a convergência de processos empresariais críticos para uma estrutura de sistemas integrados. Neste sentido, a empresa investiu na instalação de uma solução integrada SAP R3, que incluiu, dentre diversos atributos, um módulo específico para o encaminhamento e tratamento adequado das reclamações de clientes estrangeiros, que passaram a ser analisadas e prontamente respondidas segundo um padrão definido conjuntamente.

Em complemento ao envio regular de missões técnicas e comerciais ao exterior para avaliar a performance de seus produtos e o nível de satisfação de seus principais clientes estrangeiros, buscando manter um relacionamento comercial mais constante, a estratégia de investimento em TI, aliada a uma nova postura de gestão, resultou em melhoria significativa da imagem da empresa nos diversos mercados de atuação.

Contudo, ao contrário de sua concorrente, a CSN, e de sua controladora, a Usiminas, a Cosipa historicamente atuou no mercado internacional limitada à estratégia de exportações, sejam indiretas, via agentes ou diretas em algumas circunstâncias específicas, não adotando modos de entrada que resultassem em maior comprometimento de recursos, tais como o estabelecimento de *joint-ventures* internacionais e o investimento direto no exterior.

#### 4.2.4 Processo de internacionalização da CST

- Instalação da CST e o início da internacionalização *inward*

Assim como no caso da Usiminas, o envolvimento da CST com mercados internacionais se deu desde as primeiras discussões técnicas e negociações políticas para viabilizar sua incorporação, em um processo de internacionalização *inward* que materializou-se por meio do estabelecimento de uma *joint-venture* entre o governo brasileiro, o capital japonês e, neste caso específico, o capital italiano.

A rigor, pode-se considerar que a CST, a exemplo da siderúrgica mineira, já nasceu internacionalizada, tendo em vista que foi constituída com capital estrangeiro com o objetivo de tornar-se uma das maiores empresas exportadoras do Brasil. Contudo, a empresa capixaba destaca-se das demais produtoras brasileiras de aços planos pelo estágio mais avançado do processo de internacionalização *outward* por meio de exportações, tendo, historicamente, direcionado ao mercado externo mais de 90% de sua produção de aço.

A CST foi incorporada a partir da decisão de investimento de três agentes com interesses particulares distintos, porém convergentes: o governo brasileiro, o empresariado japonês e o italiano.

A participação majoritária do governo brasileiro na CST se deu pela *holding* siderúrgica Siderbrás e teve como objetivo principal expandir a capacidade produtiva de aço do país utilizando-se de vantagens comparativas importantes em relação aos principais produtores mundiais, notadamente o baixo custo de minério de ferro, energia e mão-de-obra.

Tendo em vista que a estrutura produtiva siderúrgica já instalada no Brasil no início da década de 80 era suficiente para o abastecimento pleno da demanda interna por laminados planos, vislumbrou-se que a oportunidade para a instalação de um novo complexo produtivo integrado estaria voltada para a produção de semi-acabados destinados à exportação, o que permitiria ao país alavancar sua presença no mercado internacional de aço como um exportador líquido relevante, aproveitando uma oportunidade de substituição competitiva de matérias-primas pela agregação de valor ao minério de ferro brasileiro.



A forte expansão da siderurgia mundial até a década de 70 havia provocado uma grande euforia nas empresas do setor, especialmente as japonesas e européias, que passaram a adotar como uma de suas estratégias básicas de competição a promoção de um processo de internacionalização *inward*, que tinha como objetivo principal garantir o abastecimento de matérias-primas para viabilizar a estabilidade de suas operações em larga escala.

Esse processo de envolvimento com mercados internacionais foi impelido pelos governos das nações desenvolvidas, nos quais já era reduzida a disposição do Estado em financiar projetos de metalurgia primária em seu próprio território, em função, principalmente, dos impactos ambientais gerados nesta etapa de produção do aço. Desta maneira, os investimentos siderúrgicos nos países centrais eram cada vez mais destinados às etapas de laminação e acabamento, enquanto a produção de semi-acabados, de acordo com a lógica vigente, seria mais adequada em países detentores de matérias-primas e recursos energéticos abundantes e de baixo custo, cuja legislação ambiental também não fosse particularmente rígida.

Desta maneira, a incorporação de uma usina produtora de semi-acabados no Brasil, um país que reunia todas as vantagens comparativas para a instalação de um complexo siderúrgico integrado desta natureza, com interesse em expandir-se internacionalmente agregando valor a uma de suas principais matérias-primas minerais, constituía-se um projeto também atrativo para a siderurgia estrangeira.

Contudo, os sócios estrangeiros não somente mostravam-se interessados em reduzir o custo global de suas operações, por meio do investimento direto no exterior, visando transferir para países menos desenvolvidos as etapas de produção mais onerosas e poluentes, mas, sobretudo, vislumbravam a oportunidade de provisão de financiamento com juros interessantes e venda de equipamentos e tecnologia, auferindo ganhos de capital significativos, conforme ficou nítido no decorrer do processo de implementação da CST.

A estratégia de internacionalização considerada mais apropriada ao atendimento destes distintos interesses era o estabelecimento de uma *joint-venture*, que traria menor risco e maiores vantagens para ambas as partes envolvidas. Para as empresas estrangeiras, uma associação desta natureza com o capital local representava oportunidade de acesso privilegiado às fontes de matérias-primas e a um mercado de trabalho de baixos encargos relativos, aproveitando-se em seu ambiente doméstico do acesso privilegiado a fontes de

financiamento. Por sua vez, o país hospedeiro teria como contrapartida o acesso a tecnologia de ponta, aos canais de fornecimento de bens de capital e insumos importados e, especialmente, a abertura de mercados externos para produtos brasileiros de maior valor agregado. Para o governo local, esta estratégia de associação garantiria, adicionalmente, o controle da utilização dos recursos naturais do país, tendo em vista sua participação majoritária no capital social da empresa.

Com essa convergência de interesses, a atração do capital estrangeiro ocorreu prontamente no início do projeto de incorporação da CST. Enquanto a participação japonesa foi inicialmente estabelecida pela empresa siderúrgica Kawasaki Steel Corporation (KSC),<sup>68</sup> com o apoio do governo japonês, o investimento italiano foi aportado pela empresa siderúrgica estatal Finsider International,<sup>69</sup> com o suporte do governo italiano.

O interesse japonês, de importante atração para o Brasil em virtude de seu domínio do estado-da-arte para a produção de aço em elevada escala, residia inicialmente na importação de placas de aço de baixo custo, produzidas em condições competitivas e com tecnologia própria. Tratava-se, portanto, basicamente, da transferência de uma etapa mais onerosa e poluente do processo siderúrgico para um país mais competitivo e de menores restrições ambientais.

Por sua vez, o interesse italiano, fundamental para que o Brasil tivesse acesso ao mercado europeu, historicamente protegido, manifestou-se preponderantemente pela oportunidade real de venda de equipamentos em larga escala, objetivo que posteriormente revelou-se também como prioritário para os japoneses, causando enorme pressão para diversas mudanças na constituição da sociedade, que de fato ocorreram até a implementação final do projeto.

Segundo Morandi (1997), no primeiro acordo de acionistas, de 1974, ficou definido que a integralização do capital social da CST deveria corresponder a 25% dos investimentos fixos, acrescidos do capital de giro necessário ao primeiro estágio de operação, com a complementação atrelada a fontes de financiamento de responsabilidade igualitária dos três sócios, que teriam sua participação representada por ações com direitos a voto na proporção

---

<sup>68</sup> A KSC, após a fusão com NKK, para formar a JFE, tornou-se o terceiro maior grupo siderúrgico mundial, com produção de aço bruto da ordem de 30 Mta. A produção de aço bruto da CST, não contabilizada neste montante, alcançou em 2001 o patamar recorde de 5 Mta. Ressalta-se que com esta performance a usina capixaba alcançou a posição de maior produtora de aço do Brasil neste ano.

de 51% para a Siderbrás, 24,5% para a KSC e 24,5% para a Finsider. A produção da CST seria dividida equitativamente, sendo que cada sócio seria obrigado a adquirir 80% de sua cota, tendo como opção de compra os 20% restantes. A fixação de preços seria correspondente ao CPV<sup>70</sup> acrescido das despesas de vendas e administração, amortizações do principal, despesas financeiras, depreciação e de uma remuneração mínima para o investimento, que seria distribuída por meio de pagamento de dividendos aos sócios.

Verifica-se com base nas principais cláusulas deste acordo de acionistas que as condições de comercialização para a maior parcela da produção não seriam submetidas ao crivo do mercado. Desta maneira, a CST seria constituída, basicamente, como uma plataforma de produção de semi-acabados para o abastecimento cativo de seus controladores, definição que trazia em seu bojo uma importante diretriz para a elaboração de suas estratégias de exportações, que deveriam objetivar a máxima rentabilidade no mercado *spot*, a ser obtida com a busca de melhores preços para reduzidos volumes de embarques, aproveitando-se de oportunidades em qualquer mercado. Tendo em vista o reduzido volume para disputa do comércio transoceânico de semi-acabados, a CST adotaria assim uma postura predominantemente oportunista.

Contudo, as primeiras modificações do acordo de *joint-venture* ocorreram já em 1975, quando a percepção de retração e estagnação no mercado mundial de aço tornou-se mais evidente. O forte impacto da crise do petróleo na indústria acuou os sócios estrangeiros, que exerceram pressão para alterar o modelo de distribuição da produção, o que ocorreu de maneira significativa, tendo a responsabilidade da Siderbrás se elevado a 50%, com opção de compra de 20% do montante total. Neste sentido, tanto a KSC quanto a Finsider obtiveram ampla liberdade para realizar o *outsourcing* de suas fábricas, isentando-se da responsabilidade de aquisição de placas em momentos de retração do ciclo de demanda.

Além disso, os sócios estrangeiros exigiram que a participação brasileira no fornecimento de equipamentos, materiais e serviços fosse reduzida, em favor de aquisições no exterior. Tendo obtido êxito também nesta demanda, o percentual foi redefinido, sob forte oposição da

---

<sup>69</sup> Após sua privatização, a Finsider tornou-se parte integrante do grupo empresarial italiano Riva, que atualmente produz cerca de 15 Mta de aço bruto e ocupa a oitava posição no *ranking* da siderurgia mundial.

<sup>70</sup> CPV: Custo dos Produtos Vendidos.

indústria brasileira, liderada pela ABDIB<sup>71</sup>, em 20% na engenharia geral, 30% no fornecimento de equipamentos e 33% no fornecimento de materiais.

Verifica-se com base nas principais alterações do primeiro acordo de acionistas um significativo recuo das posições alcançadas inicialmente pela Siderbrás, apesar de sua participação majoritária na constituição do capital. Ou seja, constata-se um forte poder de barganha dos sócios estrangeiros nas negociações com o Governo brasileiro, tendo em vista que, em se tratando de um investimento da ordem de US\$ 3 bilhões, a venda de equipamentos, materiais e serviços constituía um atrativo preponderante do negócio, habilmente negociado pelos sócios estrangeiros naquele momento.

Neste ponto, cabe esclarecer que esta troca de responsabilidades e conveniências, nitidamente favoráveis aos sócios estrangeiros, justificou-se, sob a perspectiva do sócio brasileiro, pela necessidade de viabilização da negociação de empréstimos externos, já que o Governo Federal estava impossibilitado de arcar com sua parcela no aporte de capital, bem como tinha dificuldades para encontrar fontes para o financiamento dos investimentos de sua responsabilidade,<sup>72</sup> em função da situação de insolvência dos países latino-americanos com os credores internacionais.

De fato, as dificuldades financeiras verificadas durante a implementação da *joint-venture* foram tamanhas que a totalidade dos recursos financiados, já em 1982, não representava sequer um terço da quantia necessária à finalização do projeto. A saída encontrada foi uma grande operação de *leasing* de US\$ 500 milhões, com um empréstimo-ponte da KSC, para que a CST vendesse à vista sua coqueria e pátio de carvão, com a promessa de compra dos mesmos a prazo após seus primeiros anos de funcionamento.

Em 1978, o Governo brasileiro obteve êxito em negociar novas mudanças no estabelecimento da *joint-venture*, que resultaram em um aumento da participação nacional<sup>73</sup> no fornecimento

---

<sup>71</sup> ABDIB: Associação Brasileira da Indústria de Base.

<sup>72</sup> Com isto, o Governo Federal teve que recorrer a fontes internacionais de crédito, ampliando significativamente o endividamento externo da empresa. Em 1979, o Brasil obteve um primeiro aporte de USD 700 milhões, com carência de 72 meses e amortização em mais 72 meses, com taxa *libor* e *spread* de 1,25 % para a tranche A (US\$ 350 milhões), 1,375 % para as tranches B e C (US\$ 250 mil e US\$ 100 mil, respectivamente). Em 1981, o Governo brasileiro obteve um segundo aporte de US\$ 100 milhões, com 48 meses de carência e mais 48 de amortização, com taxa *libor* e *spread* de 2,125% ou *prime* com *spread* de 1,875%.

<sup>73</sup> Apesar da elevação da participação dos fornecedores nacionais, os principais equipamentos da usina foram fornecidos pelos sócios estrangeiros: o alto-forno, a sinterização, a fábrica de oxigênio e a casa de força, pelos

de equipamentos e materiais para 50%. Contudo, estas alterações tiveram como contra-partida a desobrigação dos sócios estrangeiros em consumir suas respectivas quantidades de placas. Esta revisão do acordo embutia, portanto, cláusulas que provocariam um impacto significativo no futuro do processo de internacionalização *outward* da CST, tendo em vista que a empresa deveria tornar-se uma concorrente de peso no mercado mundial de aço, sendo obrigada a alterar completamente suas estratégias de exportação.

Após diversas alterações contratuais e crises financeiras, ao final de 1982 a participação da Siderbrás no capital social da CST já atingia 75,4%, com a parcela de cada sócio estrangeiro reduzida a 12,3%.

Conforme apontado, os ajustes promovidos durante a implantação da CST trouxeram em seu bojo uma mudança significativa para a estratégia de internacionalização da empresa, que anteriormente fora projetada para abastecer cativamente, em proporções igualitárias, seus sócios estrangeiros, por meio de transações previamente acertadas, especialmente em relação aos preços, que não passariam pelo crivo do mercado. Contudo, esta relação foi se alterando com um nítido relaxamento das obrigações dos sócios estrangeiros, inicialmente responsáveis por adquirir dois terços do volume total de produção, chegando-se em 1983 ao último acordo, que estabelecia apenas 7,5% da produção a ser destinada a cada um, como opção de compra, sem obrigatoriedade. Desta maneira, a rigor, a CST seria obrigada a desenvolver clientes no mercado internacional para toda a sua produção.

- Entrada em operação e início da internacionalização *outward* por meio de exportações

Apesar das significativas dificuldades enfrentadas durante sua incorporação e instalação, pode-se afirmar que a CST constituiu um caso de sucesso singular na siderurgia mundial, por ter sido abruptamente lançada à concorrência externa no competitivo mercado transoceânico de aço e criar, ainda que não intencionalmente, mas em decorrência das diversas mudanças sofridas em seu processo de implantação, um novo segmento, que iria constituir nos anos seguintes a base para uma nova tendência na divisão internacional da produção de aço.

---

japoneses; e a coqueria, a aciaria e a laminação, pelos italianos. Restaram à indústria brasileira equipamentos periféricos, como o virador de vagões, a fábrica de lingoteiras e o *hopper* ferroviário.

De fato, até o início de operação da CST, a demanda mundial por semi-acabados era bastante fragmentada e sua oferta esporádica, sendo a incerteza em relação ao comércio internacional bastante acentuada. A ausência de usinas operando exclusivamente neste segmento de mercado e a facilidade de entrada e saída de competidores o caracterizava como de alto risco, submetido a pressões conjunturais diversas, com oscilações de demanda difíceis de serem previstas, acentuadas flutuações nos preços e instabilidade para as empresas que atuavam com um limitado portfólio de produtos.

Repentinamente, a CST, viu-se obrigada a disputar este segmento de mercado internacional, enfrentando a competição de poderosos conglomerados, mudança que impôs uma alteração significativa de suas estratégias de exportações entre o período que compreendeu o início do projeto e a entrada definitiva no mercado internacional, a partir de sua inauguração, em 1983.

Tendo em vista sua elevada capacidade instalada, a característica de utilização de seus produtos e a ausência de um mercado estruturado para a absorção de sua oferta, a CST adotou como principal diretriz estratégica de exportação o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes internacionais, fundamentado na garantia de uma oferta regular e permanente de semi-acabados, visando abrir possibilidades de desenvolvimento de mercado, na outra ponta, com siderúrgicas de demanda também regular e permanente. Desta maneira, a empresa objetivou, a rigor, substituir seus sócios por parceiros internacionais.

A capacidade de produção da CST, no momento em que foi posta em marcha, era superior à metade de todo o volume de placas transacionado no mercado internacional. Desta maneira, a empresa se deparava com fortes barreiras à entrada neste segmento, não somente pelo impacto do acréscimo de sua oferta, mas principalmente pela longa estagnação do consumo mundial de aço, que já completava dez anos. O desafio de penetração com um grande volume de placas em um mercado estagnado obrigou sua reorganização em curto intervalo de tempo para enfrentar a concorrência internacional.

Para implementar as estratégias de exportações redimensionadas para seu novo perfil de atuação, a CST foi obrigada a adotar, inicialmente, uma agressiva política de vendas, calcada na oferta de produtos a preços inferiores aos praticados no mercado internacional, ainda que com perdas de rentabilidade em alguns momentos do ciclo. O objetivo básico desta política era desenvolver mercados, tornando seu produto conhecido. Contudo, a empresa buscava

também construir uma imagem de credibilidade como fornecedor internacional, visando criar as bases para assegurar, no longo prazo, a fidelização de seus clientes. Para isto, a qualidade intrínseca das placas e a regularidade no fornecimento também constituíram atributos fundamentais de sua oferta.

A CST percebeu desde o início de suas operações que, por aproximar-se, em tese, de um segmento de *commodities*, no mercado de placas de aço os preços constituem uma variável fundamental. Contudo, a disputa de mercado via estratégias de preços costuma ser limitada e ocasional. Sendo o próprio mercado a determinar os níveis de preços relativos. Neste contexto, a empresa também percebeu que o cliente torna-se cativo pela diferenciação da oferta, obtida por meio da garantia de abastecimento, com pontualidade e reduzido prazo de entrega, controle estrito da qualidade e das especificações do pedido, flexibilidade nas opções de fornecimento, assistência técnica avançada, com projetos de engenharia simultânea e serviços pós-venda. Desta maneira, as estratégias de exportações da siderúrgica capixaba estiveram centradas justamente na diferenciação destes atributos de oferta.

Por sua vez, alguns clientes internacionais perceberam oportunidades no estabelecimento de uma relação de longo prazo com a CST, estratégia que lhes garantiria segurança necessária de abastecimento, evitando-se realizar investimentos elevados para a produção própria em países menos competitivos ou com maiores restrições ambientais. Além disso, a oferta constante de placas de aço em qualidade e quantidade incentivou usinas internacionais a desativar equipamentos obsoletos ou de baixa produtividade na área de metalurgia primária, passando a operar somente as unidades de laminação e acabamento, e a garantir seu fornecimento de matéria-prima por contratos de médio e longo prazo com a siderúrgica capixaba. Esta alternativa permitiria simultaneamente o acesso a importantes fatias de mercado de laminados planos com custos competitivos e elevada flexibilidade operacional, bem como reduzido investimento e imobilização de capital.

Neste contexto, a CST procurou implementar suas estratégias de exportação segmentando os mercados de atuação pelo perfil operacional de seus clientes potenciais. Para cumprir os objetivos traçados, a empresa procurou conquistar e manter um grupo de clientes com contratos de fornecimento de longo prazo segmentados em quatro categorias básicas.

A primeira categoria engloba as usinas não integradas verticalmente, com capacidade de produção variável e flexível. Por dependerem completamente do fornecimento externo de semi-acabados, mereceram da CST prioridade de atendimento. A segunda é constituída pelas usinas desbalanceadas, nas quais a capacidade de laminação é estruturalmente superior à capacidade de produção de aço bruto. Parcela da produção destas empresas depende da compra de semi-acabados em frequência constante, fator determinante para o foco da CST também neste segmento de consumo. A terceira é formada por usinas que eventualmente compram semi-acabados para maximizar a produção de suas unidades em situações de pico de demanda.<sup>74</sup> Como a flexibilidade é superior nas linhas de laminação, estas usinas eventualmente compram placas para complementar sua produção de laminados e incrementar sua geração operacional. Por fim, uma quarta categoria de clientes é formada por usinas que eventualmente compram semi-acabados em função de interrupções operacionais programadas, como reformas de equipamentos, bem como não programadas, como pela ocorrência de acidentes, de maneira a preservar sua geração operacional e manter sua carteira de clientes.

Inicialmente, a CST procurou intensificar os contatos com clientes potenciais, preferencialmente os não integrados e aqueles com desbalanceamento estrutural da produção, pois estes seriam os responsáveis pelo grande volume de encomendas de placas. A atividade inicial caracterizou-se pela promoção de seus produtos mediante a contratação de fornecimento de pequenos lotes, denominados *trial orders*, com o intuito de estimular a aferição do desempenho operacional das placas e ensejar ensaios tecnológicos para o desenvolvimento de sua qualidade e adaptação de suas especificações, visando à contratação posterior de maiores lotes, a partir de contratos de longo prazo.

Em um segundo momento, a empresa passou a operar sua planta sob encomenda, com base nas exigências de cada cliente, atendendo a pedidos sob medida.<sup>75</sup> Tendo em vista que as placas de aço são produzidas de acordo com as especificações técnicas, dimensões e formas requeridas por cada cliente, a utilização exclusiva do produto limitou substancialmente a prática comercial da siderúrgica capixaba.

---

<sup>74</sup> Como a siderurgia opera com equipamentos de grande porte, freqüentemente não se observa a mesma capacidade individual em uma seqüência de produção, verificando-se algumas variações que se tornam estratégicas em momentos de retomada do consumo.



Historicamente, a CST procurou desenvolver suas estratégias de exportação com foco de atuação concentrado nos dois primeiros grupos de clientes, visando estabelecer com os mesmos contratos de longo prazo que garantissem uma taxa mínima de ocupação de sua capacidade instalada e uma redução do nível de estoques de matérias-primas e produtos intermediários, com reflexos diretos nos custos de produção. Neste caso, o interesse de um relacionamento de longo prazo se manifestou por ambas as partes, constituindo uma relação de dupla dependência em uma aliança estratégica em que o encadeamento do processo produtivo se completa.

Desta maneira, as exportações da CST estiveram bastante concentradas por mercado de destino, com apenas oito países responsáveis pela absorção de cerca de 80% dos embarques externos da siderúrgica capixaba: EUA, Turquia, Coréia, Filipinas, Itália, Japão, Taiwan e Canadá. Neste contexto, apesar de Itália e Japão destacaram-se como grandes importadores de placas da CST, sua participação total nas vendas da empresa foi de 13%, cifra próxima da acordada na última revisão do acordo de acionistas, porém bastante inferior à definida no documento original. É interessante observar que os sócios, principalmente a Finsider, que fora considerada a porta de entrada para o protegido mercado europeu, foram gradativamente se afastando do fornecimento de placas da CST após sua entrada em operação.

Desta maneira, além do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, outra estratégia central da CST foi, historicamente, a concentração das exportações em uma reduzida base de usinas, que se enquadram predominantemente na primeira categoria, de relaminadores com capacidade de produção elevada. Os cinco maiores clientes da empresa são responsáveis por cerca de dois terços das vendas, enquanto quatro deles possuem contratos de fornecimento superiores a dez anos, contendo as estimativas anuais das necessidades de abastecimento, as condições de pagamento, os termos de entrega e as especificações técnicas dos produtos.

No nível organizacional, a CST constituiu, em 1983, um Comitê Central de Vendas, do qual viria a fazer parte, no mesmo ano, da Superintendência de Vendas, que tinha como atribuição principal promover o mapeamento, desenvolvimento de contatos e conquista de clientes no mercado externo, já que no mercado doméstico as usinas produtoras de laminados planos já se

---

<sup>75</sup> Neste sentido, os produtos da empresa não podem ser considerados *commodities*, apesar de tratar-se de um aço semi-elaborado de baixo valor agregado relativo aos demais produtos siderúrgicos, pois são produzidas sob medida para atendimento das necessidades específicas de cada cliente.

encontravam balanceadas em termos de capacidade produtiva de metalurgia e laminação. O desafio da empresa neste campo era enorme, já que tornava-se fundamental alcançar rapidamente uma expressiva participação de mercado, de maneira a viabilizar financeiramente a entrada em operação de sua usina.

No primeiro ano de operação a plena carga as exportações da CST já se mostraram bastante promissoras. Em 1984, a empresa embarcou cerca de 1 Mt de placas para mais de 10 países, com destaque para os EUA, Argentina, Turquia, Itália e Japão. Neste ano, as vendas ao mercado externo representaram 50% da produção, 76% das exportações brasileiras de semi-acabados e 8,5% de *market-share* no mercado mundial, cifras que demonstram o grande êxito alcançado pela empresa no desenvolvimento de negócios internacionais.

Foi também no ano de 1984 que a CST assinou seu primeiro grande contrato de longo prazo com a Califórnia Steel Industries (CSI), dos EUA, que desde o início de operação da empresa foi seu o maior cliente individual. Com prazo de vigência estabelecido para 15 anos e fornecimento pré-acordado de 700 mil ton/ano, com preços negociados trimestralmente, este contrato garantiu a ocupação de aproximadamente 20% da capacidade instalada da empresa.

Entre 1985 e 1986, o volume de aço embarcado ao exterior praticamente dobrou, superando o patamar de 2 Mta. Neste período, a CST assinou dois outros importantes contratos de longo prazo, com a Ereğli da Turquia e a Nasco das Filipinas. Contudo, a Argentina cessou suas importações de placas, e a siderúrgica capixaba foi obrigada a desenvolver novos mercados, sobretudo na Ásia, com destaque para a Coreia do Sul e Taiwan.

O novo posicionamento mercadológico neste período rendeu resultados expressivos. As exportações responderam por cerca de 75% da produção de aço bruto da empresa, por 70 % da pauta brasileira de semi-acabados e por aproximadamente 15% de *market-share* no mercado transoceânico de placas.

Entre 1987 e 1989, as exportações da CST novamente cresceram substancialmente, superando o patamar de 2,5 Mta. Para alcançar este desempenho, a empresa incrementou seus embarques para países importadores de semi-acabados em elevada escala, como EUA e Turquia, bem como retornou à Argentina, consolidou sua presença no sudeste asiático e desenvolveu novos mercados, tais como Canadá, Grécia e Tailândia.

Neste período, em que a CST assinou mais um importante contrato de longo prazo, com a Dongkuk, da Coréia do Sul, suas exportações já representavam mais de 90% da produção de aço bruto, contudo seu *market-share* no mercado mundial e sua representatividade na pauta comercial brasileira de semi-acabados haviam regredido significativamente em função da entrada em operação da Açominas.

Em 1990, a CST enfrentou fortes crises, no mercado mundial, no ambiente econômico interno e no próprio contexto de suas atividades operacionais. A acentuada retração no mercado transoceânico de placas, a forte crise econômica brasileira e a greve de seus funcionários, que perdurou por cerca de um mês, ocasionando o abafamento de seu alto-forno, impediram que a empresa operasse a plena capacidade. Desta maneira, foi obrigada a reduzir suas exportações em 40%, para um volume da ordem de 1,7 Mt. Para manter sua presença constante nos mercados já conquistados, a empresa procurou reduzir proporcionalmente as suas vendas externas por destino, mas manteve o foco nos mercados tradicionais.

Entre 1991 e 1992, a CST conseguiu recuperar sua participação de mercado, retomando os níveis de exportação do final da década de 80. Neste período, a empresa novamente alcançou um volume de embarques externos da ordem de 2,5 Mta, com incremento substancial de vendas para Filipinas, China, Indonésia e Taiwan. Enquanto o mercado internacional voltou a responder por cerca de 90% de suas vendas totais, seu *market-share* no segmento de semi-acabados retornou ao expressivo patamar de 15%.

- Aprofundamento da internacionalização *outward* por meio de exportações

Em 1993, a CST obteve êxito em promover um novo salto em suas exportações, que ultrapassaram pela primeira vez o patamar de 3 Mta. Neste ano, em que a empresa comemorou uma década de operações, o mercado externo absorveu 99,6% da produção total de aço bruto.

Em função do significativo montante das transações no mercado de placas de aço, bem como das condições especiais de financiamento e operações de comércio exterior, sobretudo nas operações com clientes asiáticos, a CST historicamente adotou a estratégia de operar neste segmento com a intermediação de *trading companies*.

A utilização desses canais de distribuição para seus produtos ocorreu desde o início das operações da CST, quando a empresa precisava rapidamente desenvolver mercados para garantir a plena utilização de sua capacidade instalada. Sobretudo antes da privatização, a intermediação das *tradings* nas operações de comércio exterior era fundamental. Neste período, toda viagem internacional de vendedores e técnicos da empresa deveria ser diretamente autorizada pelo gabinete da Presidência da República e publicada no *Diário Oficial*, mas como nem sempre era possível programar tais missões com antecedência, as oportunidades que surgiam repentinamente não eram por vezes aproveitadas, redundando em perdas significativas em termos de negócios e capacitação do pessoal.

Tendo em vista que a CST era uma empresa tipicamente exportadora, tais entraves burocráticos constituíram não somente uma barreira às suas operações como um contra-senso marcante da gestão pública nas empresas estatais. Ao ser privatizada, a empresa passou a atuar com total autonomia administrativa, fator que resultou em importantes benefícios financeiros e administrativos, dentre os quais maior agilidade nas decisões e foco estrito na busca de resultados para os objetivos traçados.

Nesta fase de transição para o capital privado, a empresa já contava com um importante histórico de relacionamento com as principais *trading companies* mundiais, que continuaram responsáveis pela distribuição, financiamento e garantia de pagamentos das transações realizadas no mercado internacional, operando como agentes exclusivos em cada transação, sob regime de comissão.

Para reduzir os custos de transação nas exportações e importações, a CST criou duas empresas no exterior: a CST Overseas Ltd, localizada nas Ilhas Cayman, que se constituiu numa *off-shore*, agenciando as operações comerciais da empresa; e a CST Comércio Exterior, uma subsidiária integral com o objetivo principal de facilitar as importações e exportações de matérias-primas, produtos siderúrgicos, máquinas e equipamentos.

Livre das amarras do poder público, a CST também procurou dinamizar suas estratégias de exportações, sem abandonar o foco central de estreito relacionamento com seus clientes internacionais, visando compartilhar resultados mútuos no longo prazo, conforme sinalizou o

presidente da empresa, José Armando F. Campos: “ a principal missão da CST é aumentar a competitividade de seus clientes.”

Neste contexto, a empresa buscou explorar o binômio competitividade-diferenciação, adotando como conceitos básicos para sua atuação no mercado internacional, em estágios distintos, a excelência operacional, visando um posicionamento competitivo singular em relação a custos, e a liderança tecnológica, visando oferecer um portfólio de produtos diferenciados aos seus clientes internacionais. Para a consecução de seus objetivos, a empresa investiu, em três fases, mais de US\$ 2 bilhões em diversos projetos de atualização tecnológica e otimização da capacidade produtiva.

Na primeira fase, que entre 1993 e 1995 totalizou cerca de US\$ 370 milhões em inversões, os projetos estiveram basicamente voltados para a melhoria da competitividade por meio da redução de custos e aprimoramento da qualidade dos produtos. Neste período, a CST priorizou as áreas críticas do processo produtivo, visando eliminar gargalos e modernizar equipamentos em estado de obsolescência.

Deste os principais investimentos realizados na primeira fase, destacaram-se a reforma do alto-forno I, a instalação de um sistema PCI de injeção de finos de carvão, a modernização de equipamentos de refino secundário e a instalação do Lingotamento Contínuo I. Os projetos contribuíram para aumentar a produtividade da empresa de 724 t/h/a para 858 t/h/a, um significativo incremento de 20%, que contribuiu sensivelmente para a redução dos custos operacionais, bem como para a melhoria da qualidade intrínseca dos produtos comercializados pela empresa.

Neste período, a CST continuou a embarcar ao mercado externo um volume superior a 3 Mta, com vendas fortemente concentradas nos EUA, Coréia do Sul e Filipinas. Contudo, a base de clientes da empresa aumentou de 34 clientes em 1992 para 46 clientes em 1995, apesar de os 10 maiores importadores continuarem a responder por cerca de 85% de suas vendas, resultado que atesta seu compromisso com a estratégia de relacionamento com clientes selecionados no mercado internacional.

Na segunda fase de investimentos, que compreendeu o período de 1996 a 1998, a CST realizou os desembolsos mais significativos de seu plano de modernização, relativos a cerca

de US\$ 930 milhões, que contemplaram não somente a modernização dos ativos de siderurgia, como a reforma do Alto Forno II, a instalação do Lingotamento Contínuo II, e a instalação de um Desgaseificador a Vácuo, como também projetos de infra-estrutura, como a construção de uma fábrica de oxigênio e da terceira termelétrica.

Na área de infra-estrutura, os projetos voltados para a manutenção da auto-suficiência energética<sup>76</sup> foram particularmente relevantes para que a CST implementasse suas estratégias de exportação com base em um reduzido custo de produção, fator que viria garantir a manutenção da produção a plena carga, independentemente das condições mercadológicas.

Além da área de energia, os projetos de otimização da estrutura logística foram fundamentais para que a CST diminuísse uma de suas maiores desvantagens, a distância dos principais mercados consumidores. De fato, esta sempre foi uma preocupação central da empresa, mesmo na fase de definição de seu projeto.<sup>77</sup>

Neste contexto, os projetos relacionados à melhoria de infra-estrutura, implementados na segunda fase de investimentos da CST, contribuíram para que a empresa reforçasse suas vantagens locacionais e alcançasse uma substancial redução de custos, da ordem de US\$ 25/ton, além de adicionar 1 Mta em sua capacidade de produção de placas, alavancando sua produtividade de 828 t/h/a para 1.252 t/h/a, dotando a empresa de significativa competitividade para a disputa do fatias do mercado transoceânico de placas.

---

<sup>76</sup> A rigor, uma das maiores vantagens da CST sempre foi sua autonomia energética. A empresa foi construída com avançada tecnologia japonesa para não depender de fonte externa de energia, utilizando-se dos gases gerados no processo para a geração própria. Além disso, desde a sua criação, a siderúrgica capixaba investiu cerca de US\$ 200 milhões para manter a sua auto-suficiência, estratégia que contribuiu para o alcance, segundo algumas consultorias especializadas, do menor custo de produção de aço no planeta, ao lado da CSN.

<sup>77</sup> Segundo Morandi (1997), a decisão de implantação da CST no Espírito Santo foi função de um conjunto de fatores políticos e econômicos, mas já revelou desde o início a propensão de se voltar a empresa para o mercado internacional, dotando-a de custos logísticos competitivos. A localização estratégica do estado se caracterizava, em primeiro lugar, pelo vasto litoral de águas profundas. Este viria a ser um fator crucial para a atuação da CST no mercado internacional, já que como produtora de semi-acabados sua competitividade seria função direta dos custos logísticos de exportação de placas para os diversos países compradores. Outro fator que conferiu à CST menor custo de produção foi a sua localização no final da estrada de ferro Vitória-Minas, permitindo ligação direta com as jazidas de minério de ferro localizadas no quadrilátero ferrífero de Minas Gerais. Além disso, a empresa podia contar com instalações portuárias eficientes para a atuação competitiva no mercado internacional: o Porto de Tubarão e, posteriormente, o Terminal Privativo de Praia Mole. Desta maneira, a facilidade de serviços portuários, a disponibilidade de minério de ferro a baixo custo e a infra-estrutura de serviços ferroviários e transporte rodoviário, dentre outros fatores, justificaram a implementação da CST no Espírito Santo e constituíram o primeiro fator determinante de sua competitividade.

Além da drástica redução de seus custos operacionais, a partir de 1998 a CST tornou-se efetivamente preparada para adotar estratégias de exportação mais dinâmicas em função do enobrecimento de seu portfólio de produtos. Tendo investido um elevado montante de recursos em equipamentos e tecnologias avançadas de processo siderúrgico, a empresa passou a enfatizar as estratégias de diferenciação da oferta, focando sua atuação em nichos de maior valor agregado e em clientes de grande porte, aprimorando os conceitos de forte vínculo do relacionamento, qualidade, atendimento, serviços e consistência operacional.

Sob a perspectiva tecnológica, a CST buscou como estratégia de exportação diferenciar-se de seus competidores por meio da incorporação de novas tecnologias de processo para a produção de semi-acabados de maior valor agregado que atendam a uma ampla gama de aplicações industriais, tais como dessulfuração de gusa e do aço, sopro submerso KGC, *sonic meter* para controle da formação de escória, *slag stopper* para garantia de baixos teores de fósforo, RH/KTB para garantia de limpidez do aço, equalização de temperatura e menor variabilidade de composição química, bem como a operação com 100% de lingotamento contínuo de última geração.

Como resultados principais, enquanto a participação de aços de elevado conteúdo tecnológico e valor agregado, sobretudo os graus API, UBC e IF, saltou de 0% em 1998 para 30% já em 2001, o nível de insatisfação de seus clientes caiu de 0,29% para 0,02% do volume comercializado. Neste período, a CST conseguiu promover um avanço significativo em suas exportações, que saltaram de 3,5 Mta para 4,7 Mta, um incremento da ordem de 35%. A empresa tornou-se a quinta maior empresa exportadora brasileira.

- Aprofundamento da internacionalização *inward* por meio de IDE

Ao final da segunda fase de investimento da CST, um importante acontecimento viria a marcar profundamente seu processo de internacionalização, abrindo-se amplas perspectivas para o desenvolvimento da empresa.

Em maio de 1998, a siderúrgica francesa Usinor<sup>78</sup> concordou em adquirir aproximadamente 30% do capital total da Acesita por US\$ 236 milhões, assim como 18,6% de participação na

---

<sup>78</sup> Curiosamente, um dos objetivos principais de entrada da Usinor no capital social da CST foi o de torná-la uma plataforma de produção de aço semi-elaborado de baixíssimo custo para abastecimento de diversas linhas de

CST por um valor adicional de US\$ 389 milhões, tornando-se a principal acionista e controladora da empresa. Tendo em vista que a Usinor, após a fusão com o Grupo Arbed e com a Aceralia, formando a Arcelor, tornou-se co-líder do maior conglomerado siderúrgico do planeta, novas perspectivas para o processo de internacionalização da CST foram abertas.

Em um primeiro momento, a CST foi inserida na rede de distribuição internacional de produtos da multinacional européia, que a rigor ainda é o único competidor do segmento de aços planos a deter operações em nível global. Mesmo que a siderúrgica capixaba tenha mantido, até certo ponto, sua independência comercial, a transferência de seu controle resultou em ampliação das oportunidades de atuação no mercado internacional, seja pelo lado das importações de carvão, que passaram a ser negociadas pela matriz, seja pelo lado das exportações de produtos siderúrgicos, sobretudo na nova linha de laminados a quente.

Em 28 de junho de 2004, a Arcelor anunciou a aquisição da parcela da CVRD no capital da CST por US\$ 579 milhões, aumentando sua participação na empresa de 28,02% para 61,77%. A transação, que faz parte da estratégia de transferir sua produção da Europa para países onde o custo de produção é mais baixo, visando manter-se competitiva no mercado global, deverá ser finalizada até o final de 2005, após parecer final dos órgãos reguladores. Após sua conclusão, a siderúrgica irá se tornar o único acionista controlador da siderúrgica capixaba.

Por sua vez, a CVRD concordou em transferir também para a Arcelor seus direitos para uma participação votante de 7,42% que a Acesita possui indiretamente na CST. A empresa objetiva com a transação, dentre diversos movimentos estratégicos no setor de mineração, levantar recursos para a aquisição da mineradora canadense Noranda, para a expansão da mina de Carajás e para a construção de uma nova usina de placas em associação com a fabricante de equipamentos italiana Danieli e com a siderúrgica sul coreana DongKuk.

Desta maneira, o investimento da Arcelor na CST constituiu uma importante etapa de aprofundamento do processo de internacionalização *inward* na siderurgia brasileira de aços planos por meio de investimento direto. Destaca-se em decorrência deste evento a terceira fase de investimentos da CST no período pós-privatização, implementada entre 1999 e 2003,

---

laminação e acabamento próprias, tanto na América, com destaque para a Vega do Sul, quanto na Europa, estratégia inicial adotada pelos seus antigos controladores estrangeiros no momento de sua incorporação.



que englobou, basicamente, a instalação de um novo Laminador de Tiras a Quente (LTQ) e diversos projetos de menor escala voltados para a otimização de sua capacidade produtiva.

Em 2002, a CST diversificou a sua produção, com a implantação de um novo LTQ. Com a entrada em operação da unidade produtiva, que incorpora a mais avançada tecnologia de laminação a quente disponível no mercado, parte da produção de placas passou a ser convertida em bobinas a quente. Com isso, além de agregar maior valor ao produto básico, a CST intensificou seus negócios no mercado doméstico e internacional.

A decisão da CST de entrar no mercado de laminados a quente, anterior à aquisição de seu controle pela Usinor, derivou-se basicamente de três principais considerações: o forte crescimento de demanda associado às limitações de capacidade da CSN, Usiminas e Cosipa, que resultaria em escassez do produto no mercado interno a partir desta década; a possibilidade de alcançar a liderança deste segmento em função da capacidade instalada e da versatilidade do equipamento, de última geração; e o valor adicionado pelo investimento, com previsão de elevadas taxas de retorno aos acionistas.

O LTQ da CST foi fornecido sob o regime *turn-key*, ou seja, montado e pronto para a operação, ao custo de US\$ 450 milhões, sendo US\$ 220 milhões provenientes de linhas de crédito do BNDES, US\$ 200 milhões obtidos junto ao banco alemão KfW e o restante por meio de recursos próprios dos acionistas. Por se tratar de uma unidade complexa, de elevado conteúdo tecnológico, a CST enviou mais de 100 funcionários a treinamento na USIMINAS e em usinas na França, Bélgica, Alemanha e Finlândia para garantir um *start-up* seguro do laminador, colocando-o devidamente em marcha de operação.

O investimento no LTQ abriu novas perspectivas para a CST no mercado internacional, especialmente em função de dois diferenciais competitivos fundamentais, proporcionados pela sua avançada tecnologia: o elevado peso de bobinas; e a ampliada faixa de espessuras, sobretudo entre 1,20 e 2,00mm. Com estes atributos, a CST obteve êxito em alcançar rapidamente o limite superior de sua curva de aviamento, tendo embarcado ao mercado externo, já em 2003, 250 mil ton.

Neste primeiro ano de operação a plena carga, as exportações de laminados a quente da CST foram constituídas predominantemente de *trial orders*, ou lotes experimentais, com o objetivo

principal de tornar seu produto conhecido no mercado. Contudo, a empresa já desenvolveu um mercado de exportação de longo prazo para bobinas a quente, com clientes pré definidos, prevendo-se vendas externas na faixa de 500 mil toneladas/ano.

No segmento de laminados a quente, a CST definiu como estratégia básica de exportações o desenvolvimento de estreito relacionamento com clientes selecionados, reproduzindo os mesmos conceitos desenvolvidos no segmento de placas. A empresa irá aproveitar o conhecimento de mercado adquirido ao longo de sua existência para tentar transformar este segmento de produtos acabados, aproximando-o em natureza a um mercado de semi-acabados, com regularidade no fornecimento e estabelecimento de contratos de longo prazo.

Tendo em vista o sucesso obtido com a implementação de suas estratégias de exportação, pode-se afirmar que a CST conseguiu obter êxito em seu processo de internacionalização *outward*, superando os obstáculos<sup>79</sup> à sua entrada em operação ao aproveitar uma oportunidade de mercado criada em função da baixa escala produtiva e da obsolescência tecnológica, concentradas na etapa de metalurgia primária da siderurgia de países desenvolvidos, nos quais os custos industriais e as restrições ambientais são mais significativos.

Neste contexto, a despeito das políticas protecionistas empreendidas pelos EUA e pela Europa e da estagnação da demanda em nível mundial, a política agressiva de vendas da CST foi bem sucedida. O impacto nas operações da CST foi reduzido e, sobretudo, temporário, tendo em vista que a empresa somente foi afetada pela salvaguarda imposta pelos EUA, invocando a “Seção 201” contra a importação de aço brasileiro. Tal ameaça foi atenuada pela forte demanda por semi-acabados em outros mercados, o que permitiu à empresa manter sua operação a plena carga, ainda que a preços ligeiramente inferiores ao longo de 2003.

---

<sup>79</sup> Neste contexto, vale notar que durante o movimento de reestruturação produtiva da siderurgia mundial, enquanto os países desenvolvidos caminharam no sentido da redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos, os dois primeiros ciclos de investimentos no Brasil privilegiaram o incremento da capacidade produtiva, com elevados custos de capital, em usinas produtoras de produtos semi-acabados, com baixo valor adicionado e reduzida possibilidade de diferenciação, caracterizando-se uma contra tendência no âmbito internacional que revela o sistemático atraso que caracterizava a nossa siderurgia. Um fato interessante destes processos é que estas usinas, a CST, no segmento de planos, e a Açominas, mais voltada para o segmento de longos, tiveram que criar seu próprio mercado no ambiente internacional, na medida em que não se previa uma demanda regular para seus produtos no país e, principalmente, não havia um mercado estruturalmente organizado em termos de preços e margens de lucro, o que era fundamental por se tratar de usinas de elevado porte dedicadas, exclusivamente, à produção de semi-acabados de aço, um produto intermediário incipiente que anos mais tarde se tornaria vital para o próprio desenvolvimento da siderurgia mundial.

Além disso, a partir do reconhecimento de seu comprometimento com mercados internacionais, a CST implementou estratégias de exportações dinâmicas e ajudou a viabilizar a instalação de usinas relaminadoras em diversas regiões do planeta, criando um importante segmento de mercado siderúrgico, o de semi-acabados. Com sua entrada em operação, as exportações mundiais de placas cresceram em um nível bastante superior a de laminados. Neste processo evolutivo, a CST conseguiu obter significativa participação de mercado, alcançando e mantendo desde 1985 a liderança mundial neste segmento, chegando a participar com 20% das transações mundiais ao longo da década de 90.

Finalmente, a CST procurou desenvolver este segmento específico explorando duas vantagens competitivas: seu custo de produção e a qualidade de seus produtos. A empresa adotou como estratégia garantir uma oferta anual estável em elevada quantidade, possibilitando a instalação de linhas de laminação e acabamento, bem como o desinvestimento em aciarias e altos-fornos em diversas regiões do planeta. Esta estratégia visava como objetivo básico assegurar a plena ocupação da capacidade instalada, tendo em vista os elevados custos fixos unitários decorrentes da operação com capacidade ociosa e a necessidade da existência prévia de uma carteira de pedidos para garantir a programação da produção de acordo com as características técnicas demandadas pelos clientes.

Com o sucesso resultante desta orientação estratégica, desde o início de sua operação, em 1983, a CST acumulou mais de 62 Mt comercializadas com cerca de 60 companhias localizadas em 20 países, com aproximadamente 90% do volume destinado ao exterior. Neste período, a empresa contribuiu com mais de US\$ 13 bilhões de divisas ao país, com geração de saldo líquido de mais de US\$ 7.5 bilhões.

Com um faturamento anual da ordem de US\$ 1 bilhão e uma produção recorde de 5 milhões de toneladas de aço líquido, a CST alcançou a liderança brasileira na produção de aço, bem como a posição de quinta maior exportadora do Brasil e quarta maior geradora do saldo líquido de divisas do país.

## 5. CONCLUSÕES

Respondendo de maneira conclusiva às questões básicas desta pesquisa empírica, com o objetivo de caracterizar e analisar o processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos, desde sua instalação na década de 40, até o início da primeira década do século XXI, proceder-se-á neste capítulo a discussão e análise dos principais fatores determinantes, das principais estratégias adotadas e dos principais resultados obtidos ao longo deste processo.

Contudo, antes de abordar tais questões à luz das teorias estudadas, cabe esclarecer e ponderar algumas dificuldades enfrentadas pelo pesquisador neste tipo de análise.

Um primeiro problema surge quando os fatores determinantes ou motivadores de uma determinada ação ocorreram há muito tempo. Neste caso, torna-se particularmente complicado identificar as motivações comportamentais para este processo. No exemplo da presente pesquisa empírica, a avaliação das primeiras etapas de envolvimento com mercados externos pelas empresas estudadas foi realizada com base em dados secundários, que foram em parte confirmados pelos dados primários obtidos, tendo em vista que parcela dos entrevistados não estava ciente das reais motivações quando as decisões de se envolver com mercados externos foram tomadas. Desta maneira, as informações obtidas apontam para motivações de caráter predominantemente econômico para o desenvolvimento do processo de internacionalização desta indústria, ainda que aspectos comportamentais possam ter influenciado decisivamente este processo em seus estágios iniciais.

Um segundo aspecto diz respeito ao viés característico dos estudos de motivações, decorrente de distintos fenômenos psicológicos discutidos por Barretto (1998), sobretudo a “racionalização”, o “erro de atribuição” e a “dissonância cognitiva”. Enquanto a racionalização ocorre quando um indivíduo adota uma justificativa mais aceitável para determinada ação, opinião ou atitude distinta da razão verdadeira, verifica-se um erro de atribuição quando o mesmo atribui a si próprio o sucesso de determinada ação e a fatores externos o seu fracasso. Por sua vez, a dissonância cognitiva ocorre quando o indivíduo modifica os fatos para explicar suas decisões antes que os resultados de suas ações sejam conhecidos.

Neste sentido, as reais motivações para a adoção de uma ação são ocultas por tais fenômenos comportamentais, que prevalecem na tentativa de explicar suas ocorrências. Porém, a literatura reconhece a importância de realizar estudos sobre motivações ainda que as respostas às questões desta natureza estejam sujeitas a interferências subjetivas dos informantes.

Por sua vez, a análise das estratégias de competição pode ser conduzida à luz de diversas abordagens teóricas. As principais linhas do pensamento na área de estratégia, discutidas no referencial teórico que orienta a presente pesquisa empírica, serão discutidas como suporte à análise dos dados primários e secundários coletados. Todavia, visando constituir um foco de análise mais conciso, as estratégias de internacionalização serão avaliadas, conforme definido no projeto de pesquisa, tendo-se como referência o modelo teórico proposto por Leersnyder (1982), que sistematiza as diversas estratégias ou modos de entrada no exterior em função de dois constructos principais: o grau de envolvimento com operações no exterior; e o grau de controle destas operações.

Finalmente, em relação à análise dos resultados obtidos ao longo deste processo, cabe ressaltar que existem diversas formas de se avaliar esta questão, seja pela perspectiva quantitativa, que os identifica e mensura diretamente por meio de variáveis de desempenho pré-definidas, seja por uma abordagem qualitativa, sobretudo aquelas relacionadas a aspectos de mudança organizacional, que buscam analisar questões relacionadas ao aprendizado, à obtenção de *know-how* gerencial, comercial e tecnológico, e ao próprio desenvolvimento das competências para atuação no mercado internacional.

Nesta pesquisa empírica, os resultados obtidos com a adoção de estratégias de internacionalização pelas empresas estudadas foram amplamente discutidos na apresentação dos casos em ambas as perspectivas. Neste capítulo, proceder-se-á um resumo analítico dos mesmos, com base nos dados primários e secundários obtidos, ainda que estes sejam limitados ou incompletos, especialmente porque tratam de um período de seis décadas de análise.

Tendo-se apresentado brevemente essas ressalvas, analisam-se a seguir, com base nos dados secundários e primários obtidos, os fatores determinantes ou motivadores do processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos, as principais estratégias ou modos de entrada adotados em sua inserção internacional e os principais resultados obtidos neste processo.

A indagação a respeito dos motivos que impelem as empresas internacionalizarem-se vem sendo colocada repetidamente pela literatura que trata deste assunto. Barretto (1998) classifica tais fatores em dois conjuntos de motivações: as objetivas ou racionais e as subjetivas ou psicológicas. Enquanto o primeiro conjunto encontra-se fortemente associado à perspectiva econômica deste processo, formada pela teoria dos custos de transação e suas ramificações, que apregoam uma lógica fundamentalmente racional para a tomada de decisão quanto ao envolvimento da firma com mercados externos, o segundo abarca a perspectiva comportamental, que assume a influência preponderante de eventos, fatos, valores, percepções e afinidades sobre a decisão empresarial de se internacionalizar.

Um exame cuidadoso dos casos analisados permite elencar uma gama extremamente diversificada de fatores determinantes do processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos, que variam em função de seu estágio de desenvolvimento e dos diversos fatores ambientais e internos, tais como as oportunidades de mercado e as características de gestão, cultura e liderança empresarial das empresas estudadas, estando estas motivações vinculadas a ambas as perspectivas discutidas por Barretto (1998), bem como às distintas estratégias de penetração em mercados internacionais adotadas.

Durante as primeiras décadas de atividade, mais precisamente até o fim dos anos 80, a internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos ocorreu essencialmente por meio de duas estratégias básicas: o investimento estrangeiro, seja direto, de portfolio ou por meio de financiamento, para a instalação das usinas estatais, caracterizando uma perspectiva *inward* deste envolvimento com mercados externos; e as exportações, predominantemente realizadas via agentes externos, definindo-se uma perspectiva *outward* para este processo.

Em ambos os casos, os fatores determinantes parecem estar fundamentalmente relacionados à estrutura da indústria, ainda que se verifiquem outras motivações ambientais ou impulsionadoras, que, segundo Yip (2001), atuam sobre a organização mas lhes são externos e, apesar de serem influenciados por elas, não estão sob seu controle, bem como de ordem interna, sejam racionais ou comportamentais, conforme discutidos pelas perspectivas econômica e comportamental de análise do processo de internacionalização. Tais fatores foram amplamente discutidos ao se apresentar a narrativa dos casos estudados. Contudo cabe neste capítulo sistematizar sua análise, visando cumprir de maneira efetiva os objetivos propostos para este estudo.

Para discutir com maior propriedade as motivações para o investimento estrangeiro na instalação da siderurgia brasileira, que caracteriza a perspectiva *inward* do processo de internacionalização desta indústria, torna-se necessário analisar brevemente as mudanças ocorridas em sua estrutura e no macro-ambiente do mercado mundial de aço.

Historicamente, o nível de internacionalização da siderurgia mundial sempre foi dos mais baixos da indústria de transformação, especialmente na siderurgia integrada de aços planos, em que a entrada e a saída de novos competidores são dificultadas, dentre outros obstáculos, por fortes barreiras relacionadas a uma estrutura industrial, pelo elevado aporte de capital requerido para a implantação ou desativação de um complexo aparato produtivo, que se torna cada vez mais recorrente em economias de escala.

Segundo De Paula (1998), a internacionalização produtiva e patrimonial deste segmento tornou-se ainda mais dificultada por considerar associada a esta complexa estrutura industrial uma série de impeditivos relacionados aos aparatos legal, político e tecnológico. Neste contexto, torna-se necessário procurar entender o histórico do incipiente processo de internacionalização das empresas siderúrgicas mundiais a partir de um amplo conjunto de elementos estruturais e conjunturais que caracterizam esta indústria desde o período pós-guerra, marcado por forte avanço da transnacionalização do capital produtivo em outros setores industriais, não observado no tradicional setor siderúrgico.

Nos planos geo-político e legal, a posição estratégica da siderurgia como base da indústria metal-mecânica e militar no período da Guerra Fria impôs a esta indústria fortes limitações e riscos elevados para inversões de capital no exterior, especialmente em função do temor de posterior expropriação dos investimentos ou, mesmo, limitação da capacidade de acumulação de capital pelas empresas, que em seus mercados internos já sofriam pressões do Estado para o controle de seu poder de mercado e regulação dos preços de seus produtos.

Neste contexto, a instalação da CSN, na década de 40, bem como da Cosipa, na década de 60, constituiu exemplo do interesse estrangeiro em apoiar o desenvolvimento industrial brasileiro, em função de motivações essencialmente políticas por parte do Estado, bem como econômicas pelo capital privado, conforme discutido detalhadamente na narrativa e discussão destes casos.

Recapitulando brevemente, tais fatores determinantes estiveram fundamentalmente relacionados à formação de uma aliança geo-política entre países centrais vencedores da 2ª Guerra Mundial e o governo brasileiro, bem como à venda de equipamentos de elevado custo de capital, à transferência de tecnologia para amortização acelerada dos investimentos em P&D e ao financiamento de projetos de elevada monta a taxas juros vantajosas. Por sua vez, a incorporação da Usiminas, na década de 60, como uma *joint-venture* internacional, caracterizou um dos raros investimentos diretos no exterior liderado por grupos industriais relacionados ao próprio setor, ainda que também apoiados pelo Estado, com fatores determinantes relacionados ao mesmo conjunto de motivações políticas e econômicas verificadas no caso da CSN e da Cosipa, porém com uma diferença fundamental: o interesse privado em participar efetivamente do controle da nova empresa.

Além desses fatores determinantes de natureza política e econômica, as mudanças na estrutura da indústria foram fundamentais para que as três empresas se expandissem e buscassem implementar um processo de internacionalização *outward* por meio de exportações e, ainda, que surgisse no final da década de 70 um novo competidor no setor, a CST.

Até meados dos anos 70, o consumo de aço nos principais países desenvolvidos experimentou um ritmo acelerado de crescimento, ao mesmo tempo em que ocorria uma revolução tecnológica sem precedentes no setor. Neste período, os principais grupos siderúrgicos mundiais tiveram a acumulação de capital pressionada simultaneamente pelos imperativos tecnológicos e mercadológicos, sendo obrigados a remodelar progressivamente suas usinas para incorporar os significativos avanços técnicos, ao mesmo tempo em que eram impelidos a expandir sua capacidade para acompanhar o crescimento da demanda em diversos setores.

Tendo em vista a necessidade de manutenção da alavancagem financeira em padrões considerados saudáveis para a época, estes agentes dispuseram de recursos bastante limitados para o investimento direto no exterior, que no período não se configuravam no conjunto das estratégias centrais de competição, voltadas basicamente para a modernização e ampliação do parque produtivo, visando sobretudo ao atendimento da crescente demanda interna dos países centrais. Nestas circunstâncias, os grupos siderúrgicos líderes mundiais, sediados nos países industrializados, voltaram suas estratégias de internacionalização para o controle das operações dedicadas ao suprimento de matérias-primas. Com esta estratégia, priorizaram a participação ou aquisição de empresas de mineração e transformação mineral.



Neste contexto, surgiu a oportunidade de se estabelecer uma *joint-venture* internacional no Brasil: a CST. A exemplo da Usiminas, o estabelecimento da CST teve como fatores determinantes os mesmos tipos de motivações políticas e financeiras discutidas, acrescidas de uma componente estratégia que, por fim, não se materializou, em função de diversas mudanças contratuais ao longo de sua incorporação: o abastecimento cativo de matérias-primas de baixo custo para a operação das usinas localizadas nos territórios japonês e italiano.

Verifica-se nesta breve recapitulação que a instalação da siderurgia brasileira foi viabilizada pela participação estatal nos investimentos diretos e, sobretudo, pelo ingresso decisivo do capital estrangeiro, em maior grau nos casos da CSN, Usiminas e CST, configurando-se, portanto, um processo de internacionalização *inward* do capital, por meio das estratégias de investimento direto no exterior, financiamento ou estabelecimento de *joint-ventures*, conforme previsto pelo modelo de Leersnyder (1982).

Dentre os diversos impactos e resultados decorrentes dessas ações, destaca-se que o Brasil emergiu como o sétimo maior produtor mundial de aço bruto e um dos três maiores exportadores líquidos de produtos siderúrgicos, gerando sucessivos saldos positivos na balança comercial, com divisas positivas da ordem de US\$ 3 bilhões/ano para o país. Todavia, conforme se constatou na análise dos casos estudados, o desempenho exportador da siderurgia brasileira de aços planos foi resultado de um longo processo de amadurecimento e envolvimento crescente, ainda que irregular ou descontínuo, com mercados internacionais.

Neste contexto, cabe analisar o desempenho individual de cada uma das empresas estudadas, visando, sobretudo, identificar o grau de internacionalização alcançado por meio das operações de exportação. Na siderurgia, tal análise pode ser conduzida com base no volume de exportações e de sua participação em relação às vendas totais de cada empresa, indicadores que denotam uma sensível diferença de enfoque e posicionamento mercadológico.

Com base na análise da TAB. 1, verifica-se que a CST é a produtora de aços planos que mais se voltou para o mercado internacional, tendo exportado cerca de 95% de sua produção ao longo dos últimos dez anos. Este posicionamento mercadológico é coerente com o perfil de atuação da empresa, que foi instalada para ser uma exportadora de semi-acabados. Neste sentido, verifica-se que somente nos últimos dois anos os laminados passaram a complementar sua pauta de exportações.

			Unid.: Mil ton
<b>ANO</b>	<b>LAMINADOS</b>	<b>PLACAS</b>	<b>TOTAL</b>
1994	0	3.085	3.085
1995	0	3.087	3.087
1996	0	3.498	3.498
1997	0	3.306	3.306
1998	0	3.265	3.265
1999	0	4.389	4.389
2000	0	4.357	4.357
2001	0	4.722	4.722
2002	0	4.636	4.636
2003	254	3.722	3.976
<b>Média Anual</b>	<b>25</b>	<b>3.807</b>	<b>3.832</b>
<b>Exportações / Total</b>	<b>25%</b>	<b>97%</b>	<b>95%</b>

Tabela 1: Exportações da CST

Fonte: CST

Por outro lado, verifica-se que em termos relativos a Usiminas é a empresa do setor que mais se voltou para o abastecimento do mercado interno, tendo exportado nos últimos dez anos apenas 23% de sua comercialização de produtos. Contudo, a maior participação dos laminados na pauta de exportações denota um maior grau de envolvimento da empresa com clientes estrangeiros, tendo em vista o maior grau de elaboração destes produtos e suas características de comercialização em relação às placas.

			Unid.: Mil ton
<b>ANO</b>	<b>LAMINADOS</b>	<b>PLACAS</b>	<b>TOTAL</b>
1994	1.024	293	1.317
1995	1.032	165	1.197
1996	924	10	934
1997	576	0	576
1998	559	0	559
1999	627	99	726
2000	580	23	603
2001	553	280	833
2002	623	276	899
2003	733	128	860
<b>Média Anual</b>	<b>723</b>	<b>127</b>	<b>850</b>
<b>Participação</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>	<b>23%</b>

Tabela 2: Exportações da USIMINAS

Fonte: USIMINAS

No caso da Cosipa, controlada da Usiminas, verifica-se uma maior exposição a mercados internacionais, que até meados da década de 90 esteve fortemente relacionada à dificuldade de aumento de participação no mercado interno de laminados planos e a necessidade de direcionamento dos excedentes de produção ao exterior. Contudo, nos últimos anos, este posicionamento mercadológico deveu-se basicamente à entrada no segmento de semi-acabados, a partir da inauguração de sua nova aciaria, em 2001.

	Unid.: Mil ton		
<b>ANO</b>	<b>LAMINADOS</b>	<b>PLACAS</b>	<b>TOTAL</b>
1994	1.140	254	1.394
1995	992	212	1.204
1996	967	483	1.450
1997	695	552	1.247
1998	705	611	1.316
1999	549	46	595
2000	377	35	412
2001	265	76	341
2002	495	912	1.407
2003	957	550	1.507
<b>Média Anual</b>	<b>714</b>	<b>373</b>	<b>1.087</b>
<b>Participação</b>	<b>28%</b>	<b>91%</b>	<b>36%</b>

Tabela 3: Exportações da COSIPA

Fonte: COSIPA

Finalmente, a CSN tem sido, historicamente, a empresa do setor mais voltada para as exportações de laminados, com forte atuação em segmentos de alto valor agregado, estratégia que denota um maior envolvimento com mercados internacionais. A empresa ainda complementa sua pauta de exportações com placas de aço, que não são transformadas em sua usina em função das limitações na capacidade instalada de laminação a quente. Desta maneira, cerca de 30% de sua comercialização tem sido direcionada ao exterior, colocando-a, após a CST, como a empresa do setor com perfil mais voltado para exportações.

			Unid.: Mil ton
ANO	LAMINADOS	PLACAS	TOTAL
1994	1.454	0	1.454
1995	1.130	0	1.130
1996	1.207	0	1.207
1997	1.242	0	1.242
1998	1.071	29	1.100
1999	1.180	409	1.589
2000	944	107	1.051
2001	498	212	710
2002	1.175	464	1.639
2003	1.538	356	1.894
<b>Média Anual</b>	<b>1.144</b>	<b>158</b>	<b>1.302</b>
<b>Participação</b>	<b>28%</b>	<b>88%</b>	<b>30%</b>

Tabela 4: Exportações da CSN

Fonte: CSN

Retomando a discussão teórica sobre o desenvolvimento do comércio internacional, a inserção do Brasil e o processo de internacionalização das empresas brasileiras, verificou-se que a própria instalação do parque siderúrgico estatal, além de constituir uma perspectiva *inward* do processo de internacionalização das empresas estudadas, exemplifica a transformação industrial brasileira, que, segundo Coutinho e Ferraz (1994), não foi acompanhada de uma inserção mais ativa no comércio internacional, sobretudo até a década de 70, período em que prevaleceram o foco no mercado doméstico e a ausência de estratégias de exportação mais dinâmicas em complemento à política de substituição de importações. Neste aspecto, cabe ressaltar que, a rigor, a exportação constituiu a principal estratégia de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos ao longo de sua existência, ainda que prevaleça a constatação de que este foi um processo por vezes reativo, pouco estruturado, descontínuo, irregular e oportunista, sobretudo até o início da década de 90.

O baixo grau de comprometimento de recursos com mercados externos, associado ao baixo grau de controle das operações internacionais, que no modelo proposto por Leersnyder (1982) caracteriza as estratégias de exportações indiretas predominantemente adotadas pelas empresas estudadas em seu processo de internacionalização, constituem também manifestações decorrentes dos fatores que determinaram este tipo de envolvimento da indústria com mercados internacionais. Conforme exposto, tal padrão de relacionamento com

o ambiente externo também parece estar fundamentalmente relacionado à estrutura da indústria, ainda que se verifiquem outras motivações ambientais e de ordem interna, sejam de caráter racional ou comportamental.

Confirmando as proposições de Johanson & Mattson (1988) e de Nordström & Vahlne (1985), constatou-se que a escala de produção competitiva, associada ao tamanho e ao potencial de crescimento do mercado doméstico destacam-se como fatores determinantes principais para o desenvolvimento das exportações brasileiras de aços planos, estratégia ou modo de entrada em mercados estrangeiros que, por sua predominância e longevidade, constituiu a principal vertente da internacionalização *outward* da siderurgia integrada brasileira.

Tendo em vista que para ser competitiva esta indústria deve operar com uma escala mínima de 5 Mta, enquanto o mercado brasileiro possui dimensões reduzidas, inferior a 10 Mta, a geração de excedentes exportáveis tornou-se uma condição básica para a operação das empresas a plena carga e, no contexto da análise de seu processo de internacionalização, fundamental para a adoção de estratégias de exportações mais dinâmicas.

Na presente pesquisa empírica, constatou-se que a estratégia de crescimento dos produtores brasileiros de aços planos por meio da ampliação de sua escala operacional, implementada durante as décadas de 60, 70 e 80 constituiu um dos principais fatores motivadores da busca de envolvimento mais ativo com mercados internacionais, tendo em vista que somente poderia ser viabilizada por meio de forte orientação para as exportações. Neste contexto, o próprio esgotamento das oportunidades de ampliação da atuação no mercado doméstico estimulou em parte a busca por estratégias de internacionalização pelas organizações estudadas.

De fato, verificou-se que, apesar de haver anteriormente uma preocupação com o desenvolvimento de relações de longo prazo com clientes internacionais até que a geração permanente de excedentes exportáveis não se tornasse uma realidade, o envolvimento com mercados externos era predominantemente irregular e esporádico. Neste contexto, o investimento estrangeiro em parceria com o Governo Federal, voltado para a expansão da capacidade instalada, seja por meio de investimento direto, estabelecimento de *joint-ventures* internacionais ou de empréstimo de capital, foi fundamental para que as empresas

alcançassem escala de produção competitiva e passassem a gerar excedentes exportáveis, resultando no aprofundamento da perspectiva *outward* deste processo. Desta maneira, conforme discutido por Goulart *et al* (1994) e Rodrigues (1996), com exceção da CST, que foi construída para ser uma das maiores empresas exportadoras do país, somente a partir de uma escala de produção competitiva a siderurgia brasileira de aços planos de fato empreendeu esforços no sentido de conquistar clientes no disputado mercado internacional de aços planos.

De fato, verificou-se nesta época, com exceção da atuação da CST no segmento de placas, um caráter predominantemente dependente e oportunista das exportações brasileiras de aços planos, prevalecendo ainda a orientação para o mercado interno, sem uma preocupação efetiva com o fornecimento regular de aço a clientes no exterior. Verificou-se ainda que enquanto a estrutura organizacional das empresas foi timidamente desenvolvida para este propósito as estratégias de atuação no exterior ainda eram incipientes, tendo-se o preço como variável-chave para o desenvolvimento e conquista de novos mercados, ainda que a preocupação com a qualidade dos produtos já fosse manifestada, sobretudo como reflexo das maiores exigências de seus clientes internacionais.

A partir dos anos 80, o desenvolvimento do processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos, por meio de exportações, refletiu até certo ponto a transição entre o modelo de substituições de importações pela liberalização comercial, iniciada nesta década e aprofundada nos anos 90, quando as empresas estudadas investiram recursos superiores a US\$ 7 bilhões para modernizar suas unidades produtivas, sua infra-estrutura operacional e sua rede logística, visando tornarem-se competitivas para disputar novos segmentos de mercado, tanto no Brasil quanto no exterior. Após este momento histórico, conforme apontado por Rocha e Christensen (1988), a inserção internacional das empresas analisadas também parece ter sido calcada em suas vantagens competitivas e nas experiências acumuladas no decorrer de seu envolvimento com mercados externos.

Todavia, mesmo tendo alcançado um aprofundamento deste processo após sua privatização, cabe ressaltar que durante décadas as estratégias de exportação da siderurgia brasileira de aços planos estiveram basicamente voltadas para a geração de divisas para o país, e não para um amadurecimento de seu envolvimento com mercados externos. De fato, somente na última década as empresas estudadas passaram a encarar o mercado externo como um negócio lucrativo. De exportadoras de excedentes, beneficiadas pelas políticas de promoção de

exportações do governo nas décadas de 70 e 80, estas organizações, nos anos 90, passaram a incluir o desenvolvimento desta atividade em suas estratégias.

Essa constatação apoia-se no fato de que até a década de 90 um dos principais fatores determinantes das exportações de aços planos foi justamente a ação política voltada para o atendimento dos interesses do Estado e do grupo de poder dominante, muitas vezes em detrimento dos interesses empresariais, que, em sobreposição aos fatores ambientais e internos discutidos, embutem uma conotação política preponderante.

Recuperando o contexto histórico de desenvolvimento da siderurgia brasileira para defender o argumento de que os interesses do governo determinaram de maneira significativa seu padrão de envolvimento com mercados internacionais, verificou-se que até a década de 40 o consumo interno do país não era atendido pela capacidade instalada existente. No ambiente macroeconômico, o Brasil passava a adotar uma política de substituição de importações como alternativa de ajuste do setor externo. Para compensar as importações e suprir a demanda interna, era necessária a construção de uma usina siderúrgica de grande porte que, para acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico ocorrido durante 2ª Guerra Mundial, deveria ser integrada a coque. O desenvolvimento da siderurgia brasileira, até então promovido pela iniciativa privada, passou a ser conduzido em outra dimensão, a governamental.

Em 1942, iniciou-se a construção da usina que viria a ser a primeira produtora de aços planos integrada a coque no país, a CSN. Contudo, o forte crescimento do consumo interno, associado à importação de produtos não fabricados no país, incentivou a empresa a implementar sucessivas ampliações de sua capacidade produtiva, até um ponto em que já se entendia ser necessária a incorporação de novas unidades, o que viria a ocorrer no início da década de 60 com a instalação da Usiminas e da Cosipa.

Após as usinas alcançarem o estágio de operação a plena carga, sua oferta de produtos foi predominantemente voltada para o mercado doméstico, que crescia a taxas acentuadas em decorrência do “milagre brasileiro”, que se projetava no período, visando sobretudo substituir as importações de produtos siderúrgicos, ainda que os preços internacionais fossem mais atrativos do que os preços domésticos, controlados pelo Estado. Esta submissão da lógica

empresarial à política vigente, que procurava, dentre outros objetivos, incentivar segmentos industriais nascentes no país, resultou em perdas significativas para as estatais siderúrgicas.

Tendo atuado de forma decisiva para que as exportações brasileiras de aço fossem fortemente limitadas até os anos 70, na década seguinte o Governo Federal, por meio da Siderbrás, atuou no sentido contrário, determinando que suas estatais promovessem uma inserção mais ativa no comércio internacional de aço. Neste contexto histórico, a aguda crise brasileira, decorrente de dois choques sucessivos do petróleo, fez com que o consumo aparente de aço se contraísse. Tendo em vista a ausência de mecanismos de atração de recursos externos pelo setor privado, o Estado determinou que as siderúrgicas se voltassem para a exportação, visando não somente viabilizar sua operação produtiva mas, sobretudo, alcançar o cumprimento das metas macroeconômicas de controle da inflação e ajuste externo da economia.

Para conter a escalada inflacionária e estimular a entrada de divisas, como meio de financiamento da crescente dívida externa, o governo procurou combater o déficit público com a geração de superávits na balança comercial, a elevação das taxas de juros e, para a ruína do setor, a contenção dos preços internos dos produtos siderúrgicos, utilizando-se ainda das estatais para a captação externa de curto prazo, a fim de equilibrar o balanço de pagamentos brasileiro. Esta política forçou o Brasil a lançar-se no mercado internacional como grande exportador de aço, em busca de uma saída para a grave situação que enfrentava.

Com o salto da produção brasileira a partir de 1984, as exportações foram alavancadas a ponto de o mercado internacional constituir, já no final da década, o principal destino do aço brasileiro, sobretudo na forma de semi-acabados. A brusca inserção internacional foi calcada na aceitação de preços inferiores aos que prevaleciam nos mercados interno e internacional. Em termos de resultados, tal padrão de inserção internacional, com forte dependência de agentes externos, resultou em baixo retorno para os produtores brasileiros, sobretudo pela prevalescência de uma pauta de itens de baixo valor agregado.

Contudo, verificou-se que, apesar dos diversos problemas enfrentados, a nova política externa brasileira, fundamentada no incentivo à entrada de capitais estrangeiros e à produção de excedentes exportáveis, repercutiu de maneira decisiva para o desenvolvimento do setor e de suas estratégias de exportação. A instalação da CST, em parceria com o capital japonês e o italiano e a expansão da capacidade produtiva da CSN, Usiminas e Cosipa, visando, dentre



outros objetivos, o fornecimento de laminados a clientes internacionais, exemplificam os resultados desta nova orientação governamental.

Ainda em relação à ação do Estado como fator determinante do processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos por meio de exportações, verificou-se que o envolvimento desta indústria com mercados internacionais, mais recentemente, tem sido incentivado indiretamente pela política macroeconômica adotada no Brasil,<sup>80</sup> de manejo dos juros para a contenção da inflação, sobretudo em função da restrição ao crescimento da demanda interna e da desvalorização cambial decorrente, fatores que têm resultado em expansão das exportações de aços planos pelas quatro empresas analisadas.

Desta maneira, a atuação governamental foi determinante para promover o envolvimento da siderurgia brasileira de aços planos com mercados internacionais, em ambas as perspectivas, *inward* e *outward*, deste processo. Como resultados principais, verificou-se o importante desenvolvimento do setor e de suas exportações, que viria a contribuir para a geração de saldos comerciais positivos na balança comercial ao longo de sua existência. Contudo, o Estado ainda precisa se empenhar em dotar a indústria de condições competitivas, no mínimo, equilibradas em relação aos seus principais competidores estrangeiros, para incentivar seu desenvolvimento e sua inserção internacional.

Todavia, o Estado não foi o único agente a desempenhar um papel decisivo para a internacionalização do setor. Sobretudo após as privatizações, a iniciativa privada passou a determinar os rumos do desenvolvimento da indústria, tanto no cenário doméstico quanto no ambiente internacional.

Após este momento histórico, as empresas passaram a investir maciçamente em atualização tecnológica, otimização da capacidade produtiva e adequação da infra-estrutura de energia e logística, visando promover o desenvolvimento sustentado de suas atividades com ganhos de competitividade para competir nos mercados interno e externo.

---

<sup>80</sup> A rigor, sob o ponto de vista dos aspectos macroeconômicos, as políticas adotadas ao longo do período de análise, desde a substituição das importações quanto o manejo do câmbio para conter o déficit comercial e, mais recentemente, a política de austeridade fiscal e controle da inflação têm resultado, em momentos distintos, em maior ou menor predisposição das empresas analisadas para exportar, com exceção da CST, que sempre operou com foco empresarial no mercado internacional.

Os vultosos investimentos realizados indicam haver mais recentemente uma preocupação efetiva das empresas analisadas com a atuação permanente no mercado internacional, sobretudo em função de sua transferência para o capital privado, que, dentre diversos fatores positivos resultou em um processo de formulação e implementação de estratégias orientado pela lógica empresarial. Confirmando os estudos teóricos desenvolvidos no país, estas organizações evoluíram e passaram a encarar o mercado internacional como um negócio lucrativo, incluindo o desenvolvimento desta atividade em suas estratégias. Neste sentido, outros fatores determinantes do processo de internacionalização das empresas estudadas foram observados, tal como a busca efetiva de melhoria da competitividade, com resultados expressivos em termos de desenvolvimento tecnológico e posicionamento mercadológico.

Se antes o efeito das exportações sobre a competitividade das empresas era tido como fundamental para a obtenção de economias de escala e ocupação da capacidade ociosa, fatores mais relacionados à estrutura peculiar da indústria e à saturação do mercado doméstico, conforme apontado por Yip (2001), a nova postura empresarial em relação ao mercado externo incorporou preocupações relacionadas à capacidade de ampliar a base de produtos e clientes estratégicos no exterior, provendo um atendimento com os mesmos conceitos avançados desenvolvidos para o mercado interno, que, à exceção da CST, sempre constituiu o foco de atuação da indústria.

Percebe-se neste sentido que a internacionalização parece ter sido uma consequência do próprio desenvolvimento e crescimento da indústria. Principalmente nos casos da Usiminas, Cosipa e CSN, verificou-se uma trajetória de aprofundamento gradual do relacionamento com clientes localizados no exterior, que mais recentemente passaram a ser atendidos com maior regularidade, pelas próprias usinas, com serviços incorporados ao produto, assistência técnica avançada e programas de entregas diferenciadas. Porém, tal padrão de envolvimento foi predominantemente irregular e descontínuo.

Verificaram-se ainda evidências de que tais organizações buscaram inicialmente exportar para mercados psicologicamente mais próximos, mas rapidamente alcançaram países distantes, especialmente porque boa parcela das operações no exterior foi tradicionalmente intermediada por agentes externos. Desta maneira, não se pode comprovar, a rigor, os pressupostos dos

---

modelos de internacionalização de natureza comportamental desenvolvidos a partir do arcabouço teórico proposto por Johanson & Vahlne (1977).

No entanto, ao se analisar a perspectiva *outward* deste processo por meio de investimento direto no exterior, parece à primeira vista que a distância psicológica pode ter influenciado a escolha do modo de entrada e do mercado-alvo, já que a Usiminas orientou sua atuação para a América Latina, enquanto a CSN voltou-se para Portugal e EUA. Contudo, verifica-se que esta variável não constituiu, a rigor, uma motivação para a adoção desta estratégia de internacionalização.

Em relação a essas iniciativas, verificou-se que tanto a Usiminas quanto a CSN realizaram investimentos de elevada monta, confirmando um maior “grau de comprometimento com operações no exterior”, conforme proposto por Leersnyder (1982). Contudo, somente nas iniciativas da siderúrgica nacional verificou-se de fato uma contrapartida em termos de “controle das operações no exterior”, o que configura, até certo ponto, uma situação não prevista pelo modelo. Isto porque, enquanto as iniciativas da empresa estiveram voltadas para a aquisição de ativos pertencentes a relaminadoras de pequeno porte, que foram incorporados por suas subsidiárias internacionais, as inversões realizadas pela siderúrgica mineira estiveram essencialmente relacionadas à aquisição de participação minoritária no capital de siderúrgicas de grande porte, sem que a empresa brasileira participasse efetivamente do controle de suas operações, aproximando-se, a rigor, de um investimento de portfólio.

Neste sentido, as distintas formas de investimento direto no exterior adotadas por ambas as empresas resultaram em distintos resultados, cuja mensuração, sobretudo sob o aspecto financeiro, constitui uma das limitações desta pesquisa empírica, tendo em vista que são levados a balanço na rubrica de equivalência patrimonial, que no caso das empresas estudadas incorpora o resultado da participação em diversos investimentos, notadamente em função do perfil de diversificação de negócios adotado por estas corporações após sua transferência para o capital privado.

Apesar da dificuldade de mensuração direta do resultado financeiro obtido com estas estratégias de internacionalização, conforme argumentado no início desta abordagem, os dados primários e secundários indicam que enquanto a Usiminas foi obrigada a realizar sucessivos aportes de capital na venezuelana Sidor para equilibrar sua situação financeira e

evitar sua insolvência, na Siderar a empresa parece já ter obtido um retorno positivo sobre o investimento realizado. Contudo, em ambos os casos a siderúrgica mineira obteve sucesso em defender seu mercado doméstico da invasão estrangeira e, ao mesmo tempo, transferir tecnologia de ponta, auferindo ganhos de capital com projetos de modernização e atualização tecnológica das empresas, dois objetivos básicos que determinaram sua entrada nestes mercados internacionais por meio do investimento direto.

Por sua vez, os fatores determinantes da inserção internacional da CSN por meio de investimento direto foram completamente distintos. Em Portugal, a empresa objetivou, essencialmente, abrir um canal de entrada para o cobiçado mercado europeu, estratégia de internacionalização relacionada ao aproveitamento de uma oportunidade de mercado decorrente da concentração da indústria no continente e à consolidação de uma estrutura de atendimento mais adequada ao atendimento das necessidades de seus clientes internacionais, conforme tipologia proposta por Barretto (1998). Nos EUA, os fatores determinantes básicos para a adoção deste modo de entrada foram o protecionismo mercantilista historicamente imposto pelo país, que ainda tem impedido a CSN de obter melhores resultados em suas operações, bem como o decorrente processo de reestruturação da indústria, que resultou em diversas oportunidades de negócios.

Neste ponto, cabe analisar brevemente o efeito do protecionismo, que tem se configurado como uma dos principais fatores determinantes do processo de internacionalização das empresas siderúrgicas, não somente as brasileiras, mas sobretudo as japonesas e européias, seja por meio das exportações, ou por estratégias mais dinâmicas de investimento direto, como estabelecimento de *joint-ventures* ou alianças estratégicas globais.

Historicamente, as barreiras restritivas à importação de aço representaram mais uma regra do que exceção neste segmento de mercado, tendo sido predominantemente impostas por nações desenvolvidas contra as exportações de empresas localizadas em países em desenvolvimento, por meio, principalmente, de mecanismos não-tarifários, sobretudo medidas anti-dumping (AD), anti-subsídios (CVD) e, mais recentemente, salvaguardas.

Tais iniciativas visam proteger de maneira deliberada e, de acordo com a maioria dos especialistas, insuficiente, as indústrias locais da competição contra grupos internacionais, propiciando às mesmas uma sobrevida por meio da elevação artificial de preços nos mercados domésticos.

Como exemplo da utilização aparentemente abusiva destas medidas na siderurgia mundial, De Paula (2001) indica que entre 1997 e 2000, 30% do total de ações AD iniciadas no mundo foram relativas à indústria siderúrgica. Nos EUA e Canadá, esta participação foi da ordem de 80% e 76%, respectivamente. Em 2000, as exportações de aço foram responsáveis por apenas 2,13% do valor total das exportações mundiais de produtos, caracterizando uma grande desproporção na utilização de mecanismos anti-dumping em relação à relevância do setor para o comércio internacional.

As medidas de restrição ao comércio internacional exerceram forte influência sobre as estratégias de exportações da siderurgia brasileira de placas de aço e laminados planos. Especialmente na década de 90, esta indústria foi gravemente afetada pelos processos impetrados pelos EUA, que, em sua maioria, resultaram em sobretaxas sobre as chapas grossas, laminados a quente e laminados a frio exportadas pelo Brasil.

Dentre os processos instaurados pelos EUA contra o Brasil, as ações de AD e CVD contra os produtos laminados a quente foram as mais importantes já enfrentadas pela siderurgia brasileira, tendo resultado em perdas nas exportações, estimadas Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) em US\$ 112 milhões. Com estes processos, a Usiminas, a Cosipa e a CSN foram alijadas de seu principal mercado de exportação.

Conforme se verificou nas análises dos casos apresentadas, as produtoras brasileiras de aços planos reagiram à imposição destas barreiras protecionistas pelos EUA de maneiras distintas e, até certo ponto, bem sucedidas. Enquanto Usiminas e Cosipa orientaram suas estratégias de exportação no sentido de agregar valor a seus produtos laminados, no Brasil, e exportá-los para este mercado, a CSN preferiu realizar investimento direto na aquisição de uma fábrica em território norte-americano, para agregar valor a seus produtos semi-acabados no próprio mercado de atuação.

Neste contexto, é interessante observar que, se o protecionismo de um lado inibiu um envolvimento mais ativo da siderurgia brasileira de aços planos com mercados internacionais por meio de exportações, de outro, incentivou tal aprofundamento de seu processo de internacionalização por meio de investimento direto no exterior.

Por sua vez, a CST, que não foi incluída nas medidas AD e CVD norte-americanas por até então não produzir laminados planos, foi afetada, assim como a Usiminas, a Cosipa e a CSN, nas exportações de placas de aço para aquele mercado, em função da salvaguarda<sup>81</sup> imposta em 2002 pelo presidente George W. Bush, cobrindo a maioria dos produtos importados pelos EUA e a maioria das fontes de importação, incluindo o Brasil. Em relação ao segmento de semi-acabados, este processo contemplou uma cota tarifária para placas com tarifa adicional de 30% sobre as exportações excedentes a 4,9 Mta no primeiro ano, 24% sobre 5,4 Mta no segundo e 18% sobre 5,8 Mta no terceiro ano, sendo que para os demais produtos as alíquotas foram idênticas em 30% sem que, no entanto, houvesse uma cota de exportações livre de tarifas, o que afastou definitivamente o Brasil deste mercado.

Ainda que os produtores brasileiros tenham ficado com cerca de 50% da cota total de placas, o IBS calculou que, de imediato, o Brasil deixou de exportar US\$ 113 milhões em aço para os EUA, cifra que poderia atingir US\$ 400 milhões até 2005, quando estava previsto o fim das salvaguardas. Em relação aos semi-acabados, os prejuízos para o Brasil foram ainda maiores em função da expectativa de crescimento das vendas, que poderiam atingir 3,5 Mta, ou 1,3 Mta acima da cota estipulada, em função dos investimentos realizados pela Cosipa em sua nova aciaria e pela CSN em uma unidade de processamento nos EUA. Além disso, com a decisão da Comunidade Européia de também se proteger do desvio do comércio decorrente da imposição da “201”, o IBS calculou que as exportações brasileiras de aço também seriam afetadas em cerca de US\$ 60 milhões.

No curto prazo, as produtoras brasileiras de aços planos foram afetadas de maneira distinta por este processo de salvaguarda. A Usiminas continuou alijada do mercado de laminados, respondendo por meio do beneficiamento de seus produtos. Tendo em vista seu reduzido volume de placas para exportação, a empresa conseguiu minimizar suas perdas adequando-se às cotas impostas, o que ocorreu também com sua controlada, a Cosipa, porém com danos maiores, em função de sua maior geração de placas. Por sua vez, a CSN teve perdas significativas na linha de laminados a quente, produtos utilizados como matéria-prima por sua unidade fabril nos EUA. A empresa procurou atenuar o impacto destas medidas por meio da

---

<sup>81</sup> A principal medida de salvaguarda no âmbito do comércio mundial é a cláusula de escape, usualmente conhecida como “Seção 201” do *International Trade Commission’s Act* de 1974. Esta pode ser adotada quando a indústria doméstica sofre dano sério, comprovada pela incapacidade de um número significativo de empresas em operar com um nível razoável de lucro, bem como por um aumento substancial de desempregados na indústria,

exportação de semi-acabados, assumindo o ônus de sua transformação em usinas norte-americanas. No caso da CST, o impacto imediato foi relevante por restringir os embarques de placas aos EUA, seu principal mercado de exportação. Contudo, a siderúrgica capixaba foi hábil em redirecionar suas estratégias de exportação para outros mercados, visando compensar as perdas causadas pela imposição de cotas de importação sem a aplicação de sobretaxas.

Verifica-se, portanto, que para combater o protecionismo cada usina tem implementado estratégias de internacionalização próprias, seja por meio de exportações ou através de investimento direto, visando aproveitar as oportunidades decorrentes de sua competitividade. Contudo, é importante ressaltar que, no longo prazo, as medidas protecionistas impostas pelos EUA, sobretudo por meio de salvaguardas contra importações de semi-acabados, podem resultar em forte restrição ao aprofundamento do processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos.

Indiretamente, as medidas protecionistas resultam em elevação considerável do risco em se implementar a já formulada estratégia de crescimento da siderurgia brasileira para a próxima década, que contempla a instalação de usinas produtoras de semi-acabados para suprir os países desenvolvidos, principalmente os EUA, com matéria-prima para processamento interno, permitindo-se o fechamento de unidades produtivas obsoletas e poluentes nestes mercados. De fato, o protecionismo poderá causar interrupção de novos projetos, o que, no longo prazo, pode comprometer o saldo comercial do setor, tendo em vista que os investimentos na indústria são de longa maturação e a atual capacidade de produção, da ordem de 30 Mta, deverá ser insuficiente para atender às demanda futuras e, ao mesmo tempo, manter a expressiva participação alcançada no comércio internacional.

A estratégia da siderurgia brasileira contra o protecionismo tem sido a de atuar, por meio de uma ação coordenada pelo IBS e apoiada pela diplomacia brasileira, diretamente no processo de decisão, tentando influenciar o governo e o congresso norte-americanos, desafio marcante ante o *lobby* dos produtores de aço daquele país. Contudo, nos próximos anos o Brasil terá cada vez mais frentes para negociar seu comércio externo, atualmente um dos pontos mais sensíveis de seus fundamentos econômicos. Por sua vez, tais negociações serão cada vez mais

---

dentre outros indicadores. A “201”, como ficou amplamente conhecida, permite regular as importações e qualquer outra prática que cause significativa perda financeira para toda a indústria.

complexas e, em meio a pressões crescentes, os grupos de interesses e *lobbies* deverão ditar seu ritmo e direção. Neste contexto, os negociadores brasileiros não poderão perder de vista a máxima segundo a qual países não têm amigos, e sim interesses.

Além do protecionismo, outra importante tendência da siderurgia mundial que têm exercido influência decisiva para a internacionalização das empresas é o estabelecimento de *joint-ventures* internacionais para a produção de aços galvanizados. A instalação de linhas contínuas de galvanização por imersão a quente, que combinam o processo de recozimento, revestimento e encruamento, por meio da incorporação de tecnologias de processo de última geração para controle das propriedades mecânicas e superficiais dos materiais, ocorreu predominantemente no mundo em razão da constituição de *joint-ventures* entre as empresas proprietárias da tecnologia, líderes de mercado na siderurgia mundial, e os produtores locais, detentores do parque produtivo e dos canais de acesso aos mercados domésticos.

A estratégia de internacionalização por meio do estabelecimento de *joint-ventures* entre empresas de distintos países foi recentemente adotada pela Usiminas, CSN e CST, tendo como fator determinante básico a aquisição de tecnologia de ponta<sup>82</sup> para prover respostas às maiores exigências de setores consumidores estratégicos, por meio da ampliação e agregação de valor ao portfólio de produtos, visando-se, inclusive, a diversificação da base de clientes, conforme apontado por Kotler & Armstrong (1999). Em contrapartida, o interesse estrangeiro foi motivado pela venda de equipamentos siderúrgicos, pela transferência de tecnologia de processos e produtos, e pelo acesso privilegiado a novos mercados.

Conforme se verificou nos casos desenvolvidos, a Usiminas estabeleceu uma *joint-venture* com a japonesa NSC; a CSN com a alemã TKS; e a CST com a européia Arcelor, em unidades voltadas para a produção de aços de elevado valor agregado, iniciativas que resultaram em completa atualização tecnológica do parque produtivo nas linhas de produtos de voltadas, principalmente, para o atendimento da indústria automotiva. A modernização do parque industrial, associada à instalação de novas linhas de produtos, resultou também em melhorias importantes na pauta de exportações destas empresas, tendência que deverá se

---

<sup>82</sup> Em relação à transferência de tecnologia, destacou-se a importância da inovação e do aprendizado como fontes de vantagem competitiva, sobretudo na capacidade de difundir-las em outros países, tanto dentro quanto fora das operações de uma organização. Neste aspecto, cabe ressaltar que internacionalização constituiu o pré-requisito para capacitação tecnológica e gerencial das empresas brasileiras envolvidas, conforme argumenta Rodrigues (1996).



intensificar no futuro em função da elevada capacidade instalada e do menor crescimento da demanda em relação à previsão adotada no momento de decisão dos investimentos.

Nos segmentos de mercados mais dinâmicos, verificou-se ainda uma tendência de estabelecimento de parcerias entre as siderúrgicas e, especialmente, entre as mesmas e seus clientes, visando ao desenvolvimento de novos produtos cujo conteúdo tecnológico resulte em geração de maior competitividade na cadeia em que a indústria se insere.

O estabelecimento de alianças estratégicas globais que resultem, sob o ponto de vista das siderúrgicas, em maiores participações de mercado e preços-prêmio para produtos diferenciados, configura-se como uma alternativa atrativa para o desenvolvimento de novos tipos de aços ou de técnicas que permitam uma aplicação mais efetiva das especificações já estabelecidas e, principalmente, como uma das mais importantes estratégias de ocupação e consolidação de espaços geográficos internacionais por parte das grandes corporações.

Dentre as motivações para a adoção desta estratégia de internacionalização por meio do estabelecimento de parcerias ou alianças competitivas, destacam-se a aquisição de novas tecnologias, a obtenção de conhecimento de mercado e, sobretudo, a redução dos dispêndios com P&D. Todavia, verificou-se que um objetivo principal parece também estar por trás destas iniciativas, até o momento incipientes, de estabelecimento de alianças globais entre usinas siderúrgicas: proteger-se da concorrência internacional, equilibrando o poder de barganha com os consumidores globais.

O desenvolvimento deste processo já mostra resultados importantes em termos de fortalecimento dos produtores de aço para a competição em mercados internacionais e para a defesa de suas posições em seus mercados domésticos. Neste contexto, uma iniciativa tecnológica relevante nos últimos anos denomina-se ULSAB, que engloba alguns desdobramentos posteriores, o ULSAC, o ULSAS e o ULSAB-AVC. Estes projetos, desenvolvidos em consórcio por 35 empresas siderúrgicas de 18 países, dentre as quais a brasileira Usiminas, tiveram como objetivo básico desenvolver uma carroceria automotiva mais leve, e que, por conseguinte, consuma menos combustível e provoque menor impacto ambiental, sem comprometer os três principais itens de desempenho dos veículos do futuro: conforto, segurança e custo.

Os resultados obtidos com esta iniciativa de parceira internacional foram surpreendentes, constituindo-se em potencial avanço do aço sobre seus sucedâneos no setor, notadamente o alumínio, as resinas termoplásticas e os compósitos. Verificou-se ainda que o projeto abriu espaço para a intensificação das parcerias<sup>83</sup> entre as siderúrgicas e as montadoras, visando ao desenvolvimento de soluções conjuntas por meio de programas de engenharia simultânea e co-design. Esta estratégia de relacionamento, com motivações predominantemente domésticas de ocupação de mercado, tem sido amplamente utilizada pelos principais competidores internacionais, visando à otimização da utilização do aço em novos projetos de veículos.

A rigor, o próprio investimento direto no exterior em complemento às exportações, e a instalação no país de três *joint-ventures* internacionais para a produção de aços de elevado valor agregado, com atração do capital japonês, francês e alemão, exemplificam uma motivação doméstica para o processo de internacionalização da siderurgia brasileira de aços planos, segundo o paradoxo apresentado por Buckley (1996). Neste contexto, verificou-se que a capacidade competitiva das organizações estudadas em seu próprio mercado interno contribuiu decisivamente para o seu processo de internacionalização. Confirmando estudos realizados por Brasil *et al.* (1994),<sup>84</sup> as empresas estudadas desenvolveram localmente vantagens competitivas e dominaram tecnologicamente seus negócios, gerando a capacidade para se internacionalizar.

Em relação a outros fatores determinantes do processo de internacionalização discutidos no referencial teórico desta pesquisa empírica, sobretudo aqueles relacionados a aspectos internos, como o porte da empresa e suas características de gestão, cultura e liderança empresarial, bem como os fatores externos, de natureza macroeconômica, estrutural e setorial, que influenciam o contexto de suas atividades, verificou-se, com base na análise comparativa dos quatro casos estudados, pontos convergentes e divergentes que merecem ser destacados.

---

<sup>83</sup> O estreito envolvimento entre os produtores de aço e montadoras tem sido fundamental no atual ambiente competitivo da siderurgia, tendo em vista que diversos parâmetros tecnológicos que irão limitar as condições para a competição são definidos com bastante antecedência ao lançamento de novos veículos, usualmente pelos executivos de suas matrizes. Neste contexto, a busca de um relacionamento mais próximo com os centros de decisão constitui uma estratégia de internacionalização que se insere numa nova dinâmica competitiva, que de um lado, traz oportunidades de acesso a novos mercados no exterior, mas de outro embute enormes desafios para os produtores, que buscam posicionar-se competitivamente nestes mas, sobretudo, no próprio mercado interno.

<sup>84</sup> Segundo os autores, as organizações que geralmente optam por tal estratégia lidam com produtos que normalmente são comercializados em nível global, tais como aço e calçados, e tal capacidade competitiva possibilita às mesmas o crescimento e o alcance de boa participação de mercado, atingindo patamares internacionais em relação a qualidade de seus produtos.

Em concordância com Carvalho e Rocha (1996) e Aaby & Slater (1988), verificou-se que o porte das empresas estudadas constituiu um fator preponderante no processo de internacionalização, especialmente quando relacionado à questão das economias de escala discutidas, tendo em vista que para operar nesta indústria este é um requisito básico de competitividade. Conforme discutido nos casos da CSN, Usiminas e Cosipa, a promoção de uma estratégia de crescimento, associada às características tecnológicas dos principais equipamentos siderúrgicos, resultou em geração de excedentes exportáveis que foram fundamentais para que estas empresas passassem a encarar o mercado externo como essencial para a viabilidade de suas operações.

Em relação às características de gestão, verificou-se, em concordância com Barlett & Goshal (1998), que, além das estratégias de exportação implementadas, a capacidade organizacional foi fundamental para que as empresas estudadas obtivessem sucesso em suas operações no mercado internacional, fator evidenciado por dados secundários e primários coletados. Além disso, conforme discutido por Stopford (1972), as empresas estudadas adotaram diferentes estruturas organizacionais nos diferentes estágios de seu processo de internacionalização, visando adequar-se à promoção de seu desenvolvimento.

Por sua vez, os aspectos de cultura e liderança empresarial, fatores essencialmente relacionados à perspectiva comportamental amplamente discutida pelos teóricos de Uppsala, foram evidenciados de maneira mais expressiva nos casos da CSN, Usiminas e CST. Enquanto a Usiminas e a CST tiveram ao longo de suas existências a participação de empresas estrangeiras em sua estrutura de controle, fator que influenciou o grau de comprometimento com as operações internacionais, recentemente a CSN tem mostrado uma preocupação mais efetiva com o aprofundamento de seu processo de internacionalização, conforme discutido nas análises de casos.

Neste aspecto, a figura da liderança empresarial parece sobressair no caso da CSN. Inquestionavelmente, a empresa tem sido, dentre as pertencentes ao setor, a mais determinada em promover a internacionalização de suas atividades. Esta orientação empresarial, além das diversas motivações econômicas e racionais discutidas, está essencialmente relacionada à iniciativa de seu controlador, o empresário Benjamim Steinbruch, cujo perfil reconhecidamente arrojado pode ser considerado um dos principais determinantes para o

desenvolvimento deste processo. De fato, sua determinação em promover ações no sentido de alcançar maior envolvimento com mercados estrangeiros é marcante, indicando que a empresa deve continuar a liderar este processo e tornar-se a primeira multinacional brasileira no segmento, aproveitando-se das oportunidades de negócios que têm surgido no bojo do amplo processo de consolidação patrimonial e reestruturação produtiva que constitui atualmente uma principais tendências da siderurgia mundial.

Finalmente, verificou-se que os diversos fatores determinantes para a adoção de estratégias de exportação, investimento direto, *joint-ventures* e alianças globais pela siderurgia brasileira de aço planos associam-se, até certo ponto, aos padrões dominantes de motivação para o envolvimento com mercados externos propostos por Barretto (1998): crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e visão estratégica.

Em relação aos critérios de escolha dos modos e mercados de entrada, não se verificou no caso das exportações indícios de um processo estruturado que considerasse alguns parâmetros internos e externos previstos na literatura, tais como os objetivos da empresa, os recursos disponíveis e as competências para implementá-los, bem como a infra-estrutura local, as regulamentações governamentais e o risco do país a ser explorado. A rigor, o setor exportou para praticamente todos os países importadores de aço, independentemente de suas condições internas e externas, tendo em vista que sua atuação é fortemente vinculada à intermediação das *tradings*, que possuem estrutura para atuação simultânea em diversos mercados.

De fato, o caráter cada vez mais globalizado da siderurgia tem levado a uma situação em que não cabe a essas empresas decidir sobre a escolha dos mercados em que estarão presentes., na medida em que atuam na periferia de poderosas corporações multinacionais e estão constantemente pressionadas por suas indústrias fornecedoras e consumidoras. Nesse cenário, sua presença em determinados mercados já pode ser considerada como dado de partida. Contudo, no caso de investimentos diretos realizados pela Usiminas e pela CSN, estas preocupações ficaram mais evidentes, conforme preconizado por Kotabe & Helsen (2000).

Essa discussão remete a uma questão central desta pesquisa empírica: quais são as principais estratégias adotadas pelas empresas analisadas em seu processo de internacionalização?

Várias nuances das estratégias de internacionalização adotadas foram amplamente discutidas nas análises de casos desenvolvidas, bem como neste capítulo analítico, verificando-se algumas semelhanças e diferenças entre as empresas pesquisadas. Neste momento, torna-se pertinente sua análise, conforme proposto na metodologia de pesquisa adotada, tomando-se como referência o modelo de Leersnyder (1982), que analisa os modos de entrada, ou estratégias de internacionalização, por meio do grau de envolvimento com mercados internacionais e do grau de controle das operações internacionais .

A CSN, historicamente, adotou como estratégia básica de internacionalização as exportações, que, segundo o modelo, prevê um baixo controle das operações mas também um reduzido grau de envolvimento, representado por baixos investimentos nestas operações. A rigor, a empresa tem procurado migrar neste campo, denominado por Leersnyder (1982) de “delegar sem investir”, orientando suas exportações para uma posição de maior grau de controle. Sobretudo nas primeiras décadas de atividade, a CSN atuou no mercado internacional, predominantemente, por meio de exportações intermediadas por terceiros. Contudo, mais recentemente a empresa tem voltado sua atuação para o desenvolvimento de exportações diretas e, em segundo plano, para exportações auxiliadas, conforme classificação proposta por Loureiro e Santos (1991).

Além de procurar desenvolver um controle cada vez maior de suas exportações, que têm sido acompanhado de um maior grau de envolvimento e comprometimento de recursos com mercados internacionais, a CSN adotou recentemente as estratégias de estabelecimento *de joint-ventures* e investimento direto no exterior em filiais industriais.

Conforme o modelo proposto por Leersnyder (1982), ao estabelecer uma *joint-venture* com a siderúrgica alemã TKS para a produção de aços galvanizados, a CSN buscou deter um maior controle nesta operação, relacionado a um maior comprometimento de recursos no negócio. Por sua vez, ao adquirir a Heartland Steel, nos EUA, e a Lusosider, em Portugal, por meio de uma estratégia de investimento direto em uma filial industrial no exterior, denominada por Leersnyder (1982) de “investir e controlar”, a CSN buscou operar com um controle ainda maior de sua operações internacionais, tendo também um grau de envolvimento mais acentuado com as mesmas.

Historicamente, a Usiminas também adotou como estratégia básica de internacionalização as exportações intermediadas por terceiros e, a exemplo da CSN, tem voltado sua atuação para o desenvolvimento de exportações diretas, migrando para uma posição denominada por Leersnyder (1982) como “controlar sem investir”. Contudo, as exportações intermediadas por *tradings* ainda constituem, a rigor, a maior parcela das transações da siderúrgica mineira no exterior.

A exemplo da CSN, a Usiminas também adotou, mais recentemente, a estratégia de internacionalização por meio do estabelecimento de uma *joint-venture* com a siderúrgica japonesa NSC, na qual detém maior controle das operações, tendo como contra-partida um maior comprometimento de recursos no empreendimento. Por sua vez, ao adquirir parcela do capital social da siderúrgica argentina Siderar e da venezuelana Sidor, a Usiminas posicionou-se como a primeira empresa produtora brasileira de aços planos a realizar investimento em unidades produtivas no exterior; no entanto, sem o controle das operações internacionais relativo ao nível de recursos comprometidos com as mesmas, em função das peculiaridades do negócio, amplamente discutidas.

Além das estratégias de exportações intermediadas, exportações auxiliadas, exportações diretas, *joint-venture* e investimento no exterior, a Usiminas participa de uma aliança estratégica global para o desenvolvimento de aços de elevado conteúdo tecnológico para a utilização nos veículos do futuro. Pelas características de desenvolvimento tecnológico do setor, esta estratégia aproxima-se de uma assistência técnica provida em conjunto por siderúrgicas e, neste caso específico, por uma montadora contratada especialmente para o desenvolvimento da engenharia: a *Porsche Engineering*. Segundo o modelo proposto por Leersnyder (1982), este modo de entrada em mercados internacionais compreenderia um maior grau de controle das operações internacionais relacionado a um menor nível de comprometimento de recursos, em relação às *joint-ventures*, o que não se verifica neste caso específico.

Por sua vez, a Cosipa teve um menor alcance em suas estratégias de internacionalização em relação a sua concorrente direta, a CSN, e a sua controladora, a Usiminas. Ao longo de sua existência, a Cosipa adotou, predominantemente, a estratégia de exportações indiretas, realizadas por meio de agentes externos, relativas a um baixo grau de controle das operações internacionais associado a um baixo grau de envolvimento e comprometimento de recursos

com os mesmos, caracterizando o campo denominado por Leersnyder (1982) de “delegar sem investir”.

A CST, historicamente, também adotou como estratégia de internacionalização a exportação via agentes. Contudo, verificou-se que a realidade da empresa, a rigor, não se insere neste campo denominado por Leersnyder (1982) de “delegar sem investir”, tendo em vista que, apesar do menor grau de controle e comprometimento de recursos em relação a outras opções de modos de entrada, estes foram bastante significativos para o seu contexto de envolvimento com mercados internacionais, sobretudo quando a comparamos com as demais produtoras de aços planos.

Mais recentemente, a CST investiu em uma *joint-venture* com a siderúrgica europeia Arcelor para a instalação de uma siderúrgica semi-integrada voltada para a produção de aços automotivos. Ao contrário da associação entre a CSN e a TKS, ou entre a Usiminas e a NSC, verificou-se que o grau de controle da siderúrgica capixaba neste empreendimento foi bastante inferior, bem como o comprometimento de recursos com o mesmo, ainda que tal opção de modo de entrada no exterior possa ser classificada no campo denominado por Leersnyder (1982) de “investir e delegar”.

Finalmente, diversos modos de entrada previstos pelo modelo proposto por Leersnyder (1982) - por exemplo as estratégias de internacionalização por meio de exportações *piggy-back*, licenciamento, *franchising* e contratos de gestão - não foram observados em nenhum dos casos desenvolvidos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa empírica, o autor acredita que, dentro das limitações que serão explanadas, os objetivos propostos foram atingidos.

O estudo, de natureza qualitativa, que se caracteriza como uma pesquisa exploratória, buscou investigar a internacionalização siderurgia brasileira de aços planos. Tendo em vista que a internacionalização pode ser concebida como um processo de envolvimento com mercados internacionais, envolvendo desde a compreensão de seus fatores determinantes ou motivadores até a adoção de estratégias ou modos de entradas no exterior, procurou-se analisar especificamente tais aspectos, bem como os resultados obtidos pelas quatro empresas que constituem a indústria, com o objetivo de caracterizar esse processo, desde sua instalação, na década de 40, até o início da primeira década do século XXI.

Para atender a este objetivo, foram desenvolvidos quatro estudos de caso, tendo em vista ser este o método mais indicado para o entendimento das inter-relações complexas entre os fenômenos observados e para a análise profunda e detalhada do processo estudado.

A revisão da literatura que norteou seu embasamento teórico foi estruturada com o suporte de duas grandes teorias de base: a dos custos de transação, perspectiva econômica da qual decorrem as teorias de internalização de Buckley & Casson (1976) e Rugman (1981), bem como o Paradigma Eclético da Produção Internacional de Dunning (1988, 2000); e a da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, perspectiva comportamental inicialmente desenvolvida na Escola de Uppsala, cujos maiores expoentes são Johanson & Vahlne (1977). Em relação às estratégias de internacionalização ou modos de entrada, recorreu-se às abordagens de diversos autores do marketing internacional, com foco de análise no modelo proposto por Leersnyder (1982). Além destas linhas principais, procurou-se constituir um plano ampliado de análise compondo outros encaminhamentos teóricos e empíricos, particularmente os relacionados ao desenvolvimento do comércio internacional e às estratégias competitivas e de internacionalização.

A pesquisa valeu-se por excelência de dados secundários e primários coletados nos grupos empresariais estudados, por meio de pesquisas bibliográfica e documental, bem como entrevistas não-declaradas e abertas, orientadas por questionários semi-estruturados e



realizadas com os principais executivos envolvidos com o comércio internacional. O tratamento foi efetuado por meio da análise das respostas e informações coletadas, seguindo-se uma abordagem comparativa dos casos, para evidenciar semelhanças e diferenças no envolvimento das mesmas com mercados internacionais.

Os resultados obtidos confirmam grande parcela da literatura existente acerca do processo de internacionalização das empresas, bem como proposições de diversos autores, sobretudo em relação a seus fatores determinantes ou motivadores e aos modos de entrada em mercados internacionais, porém dentro das peculiaridades da indústria analisada.

Verificou-se que as empresas analisadas seguiram trajetórias diferenciadas em seu processo de internacionalização, ainda que dentro de um mesmo padrão de inserção internacional, tendo em sua perspectiva *inward* a participação definitiva do capital estrangeiro no investimento direto, formação de *joint-ventures* e financiamento à sua incorporação, bem como na perspectiva *outward* uma predominância das exportações, sob diversas formas, como estratégia ou modo de entrada em mercados internacionais, seguidas mais recentemente pelo estabelecimento de alianças estratégicas, *joint-ventures* e investimento direto no exterior.

Pela análise dos dados coletados, constatou-se ainda que tais corporações encontram-se numa etapa inicial do processo de multinacionalização, apesar de já terem alcançado um estágio avançado em termos de exportações. Os principais fatores determinantes deste perfil de inserção internacional estiveram estreitamente relacionados à própria estrutura da indústria, aos interesses do Estado e, mais recentemente, do capital privado, à busca de competitividade para operar em vários mercados e a diversos aspectos econômicos e comportamentais, amplamente discutidos na literatura. Contudo, as empresas alcançaram os objetivos a que se propuseram em sua internacionalização, embora algumas iniciativas tenham sido aparentemente mal sucedidas ou não renderam ainda os resultados esperados.

Finalmente, acredita-se que o aprofundamento do processo de internacionalização torna-se imprescindível para que a siderurgia brasileira se desenvolva, substituindo o conceito de competitividade com base em custos por uma perspectiva mais ampla, de capacidade de formulação e implementação de estratégias que permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado, que para o setor é definitivamente global.

## **6.1 Implicações gerenciais**

Para Malhotra (2001), os resultados de pesquisas exploratórias não devem servir de base para decisões gerenciais. Todavia, em função da constatação de que após seis décadas de operação a siderurgia brasileira de aços planos encontra-se em um estágio incipiente de seu processo de multinacionalização em relação a outras indústrias, cabe ressaltar pelo menos dois pontos de reflexão para os dirigentes do setor em seus diversos níveis organizacionais:

- A internacionalização mais ativa deverá no futuro ocupar posição de destaque dentre as estratégias competitivas da siderurgia brasileira de aços planos?
- As empresas do setor possuem recursos financeiros e humanos adequados para aprofundar sua inserção internacional?

Apesar de não ser objetivo desta pesquisa empírica responder a estas questões, uma leitura cuidadosa dos casos desenvolvidos e das análises realizadas deverá revelar que enquanto a primeira resposta deverá ser positiva, a segunda tende a ser negativa.

Neste sentido, cabe alertar os dirigentes do setor de que, além de preocupar-se em identificar ou criar as melhores opções estratégicas, é fundamental comprometer-se com o desenvolvimento da capacidade financeira e humana adequadas à sua implementação eficaz para a obtenção de sucesso, sobretudo em função da complexidade deste processo, das características peculiares desta indústria e das profundas transformações no macroambiente em que a mesma se insere.

## **6.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas**

Uma das limitações desta pesquisa empírica advém do próprio método utilizado, uma vez que o estudo de caso é dotado de reduzida capacidade de generalizações, ficando as conclusões restritas às unidades de análise estudadas. No entanto, esta limitação não invalida sua utilização, uma vez que não se propõe a avaliar a frequência com que dado fenômeno ocorre em determinada população. Ao contrário, seu objetivo de caracterização profunda e detalhada de um determinado processo não conduz à necessidade de generalizações.

Outra limitação decorre do fato de o ramo industrial estudado apresentar uma série de peculiaridades, bem como ter atravessado importantes mudanças estruturais no período de análise. Neste sentido, foi particularmente difícil coletar e analisar dados primários e secundários relativos ao início do processo de internacionalização das empresas estudadas e de seu desenvolvimento, sobretudo no período anterior à sua privatização.

Ainda em relação à coleta e análise de dados, um conjunto de limitações decorre da subjetividade do pesquisador. Ainda que o mesmo tenha se preocupado em realizar o cruzamento de mais de uma fonte para verificar assertivas e fatos, é provável que tenha ocorrido algum viés decorrente de tal limitação. Por sua vez, a própria percepção e atitude dos entrevistados constituem outro viés comum neste tipo de estudo, que se tentou atenuar utilizando-se a mesma técnica de tratamento dos dados.

Apesar das limitações encontradas, o autor acredita que esta é uma contribuição efetiva para o conhecimento acumulado sobre o tema e, sobretudo, sobre o setor estudado. Conforme afirmado na introdução, era também objetivo deste trabalho estabelecer algumas bases para estudos subsequentes mais específicos. Neste sentido, algumas sugestões para estudos futuros podem ser efetuadas.

Em primeiro lugar, recomenda-se o desenvolvimento de um estudo semelhante a ser desenvolvido tendo-se como unidades de análises as empresas constituintes do segmento de aços especiais, visando-se completar uma ampla caracterização do processo de internacionalização do setor, que é constituído ainda do segmento de aços planos, objeto desta pesquisa empírica, e de aços longos, tema de pesquisa anterior realizada no próprio CEPEAD.

Tendo em vista a importância da siderurgia para a economia do Brasil e do estado de Minas Gerais, recomenda-se, finalmente, a realização de uma ampla pesquisa sobre as estratégias competitivas do setor no país e no exterior, identificando-se, inclusive, o papel a ser desempenhado pelas iniciativas pública e privada para seu desenvolvimento sustentável.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AABY, N.E. & SLATER, S. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, 6(4): 6-25, 1988.
- ALI, A. & SWIERCZ, P.M. Firm size and export behavior: lessons from the Midwest. **Journal of Small Business Management**, 29 (2): 71-78, 1991.
- ANDERSEN, O. On the internalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24 (2): 209-231, 1993.
- ANDERSON, R. & GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, 1-26, Fall 1986.
- ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management Organization** – 30 (1) , spring 2000 – pp. 65-94.
- ANSOFF, H. I., Mc DONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARLETT, C., GOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARLETT, C., GOSHAL, S. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.) **Estratégia**. Rio de Janeiro:Campus, 1998, cap. 2, p. 181-196.
- BARRETTO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. COPPEAD. Rio de Janeiro, 1998.
- BENITO, G. & WELCH, L. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, vol 2, 1994 – pp 7-27.
- BILKEY, W. J. & TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, 1977, 8(1): 93-98.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of the firms, **Journal of International Business Studies**, 9 (1): 33-46, 1978.
- BJÖRKMAN, I. & FORSGREN, M. Nordic International Business Research. **International Studies of Management & Organization**, 30, 1, 2000, pp. 6-25.
- BONOMA, T. V. “Case research in marketing: opportunities, problems and process”. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 203-206, May 1985.
- BROUHERS, L. E.; BROUHERS, K. D.; WERNER, S. Is Dunning’s Eclectic Framework descriptive or normative? **Journal of International Business Studies**, 30, 4, fourth quarter, 1999: 831-844.

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

BUCKLEY, P. **The Internationalization of the firm**. The Dryden Press: Londres, 1994.

BUCKLEY, P. The frontiers of international business research. **Management International Review**, special issue, vol. 31, 1991.

BUCKLEY, P. The role of management in internalisation theory. **Management International Review**, vol. 33, 1993/3: 197 - 207.

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. & CASSON, M. An economic model of international Joint-Venture strategy. **Journal of International Business Studies**, special issue, 1976.

BUENO, FAZ. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

CALOF, J. L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of International Business Studies**, 25 (2): 367-87, 1994.

CARVALHO, M. e ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Anais do Enanpad**, 1996.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, 8 (6): 273-81, 1980.

CAVUSGIL, S. T. Differences Among Exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**, Vol 12, pp 195-208, 1984.

CAVUSGIL, S. T. & NEVIN, R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, 18 (2) : 114-9, Feb, 1981.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHETTY, S. K. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, p. 121-142, 1999.

CLAVELL, J. **A arte da guerra: Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Unicamp/Papirus, 1994.

CULPAN, R. Export Behavior of firms: relevance of firm size. **Journal of Business Research**, 18 (3): 207-18, 1989.

CZINKOTA, M. R. **Export development strategies**. New York, Praenger, 1985.

CZINKOTA, M. R. & URSIC, M. L. Impact of export growth expectations on smaller firms. **International Marketing Review**, 1 (2): 26-33 – March, 1983.

DAVIDSON, W. H. Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 11, no. 4, p. 439-56, 1983.

DE PAULA, G. M. **Privatização e estrutura de mercado na indústria siderúrgica mundial**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 1988.

DRUMMOND, A. **Joint-Ventures internacionais no Brasil: um arranjo organizacional para obtenção de tecnologias e de produção**. FACE/UFGM, Belo Horizonte, 1992.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 11 (1): 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in difference of the eclectic theory. **Bulletin of the University of Reading**, 1988.

DUNNING, J. **Explaining international production**. London, Unwin Hyman, 1988.

DUTRA, E. E. J. **Joint-Ventures e a busca da vantagem competitiva**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFGM, 1997.

FINA, E. & RUGMAN, A.M. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. **Management International Review**, 36 (3): 199-213, 1996.

FORSGREN, M.; HOLM, U.; JOHANSON, J. Division headquarters go abroad – a step in the internationalization of the multinational corporation. **Journal of Management Studies**, 32 (4): 475-491: 1995.

FORSGREN, M. Managing the international multi-center firm. **European Management Journal** – 8 (2), 1990 – pp. 261-267.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GHAURI, P. N. Emergence of new structures in Swedish multinationals. In: PRASAD, S. B. (ed.) **Advances in International Comparative Management**. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOULART, L. Internacionalização de empresas. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, no. 45: Out/Dez 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, out/nov/dez, p. 31 – 40, 1994.

GRISPUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, 21 (3): 469-485, 1990.

HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S. Competição e Internacionalização na Indústria Brasileira. **O Brasil e a Economia Global**, cap. 10, 1990.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEADLUNG, G. & KNEVERLAND, A. Investing in Japan, the experience of Swedish firms. Institute of International Business. **Stockholm School of Economics**, 1984.

HILAL, A. & HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. **Anais do Enanpad**. 2001.

HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. Na eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, 11(2): 117-128, 1990.

HIRSCH, S. An International Trade and Investment Theory of the Firm. **Oxford Economic Papers**, 1976.

HOOK, R. C. & CZINKOTA, M. R. Export activities and prospects of Hawaiian firms. **European Journal of Marketing**, 23 (11): 27-35, 1989.

HUNT, S. D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc., 2002.

HUNT, S. D. BURNETT, J. J. The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxiconomical model. **Journal of Marketing**, 46, 11-26, 1982.

HYMER, S. **The international operations of national firms - a study of direct foreign investment**. Cambridge, Mass., MIT Press, 1960/1976.

JOHANSON, J. & MATTSON, L. Internatiozalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD & VAHLNE (Eds.): **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. The internationalisation process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 23-32, 1977.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, 7 (4): 11-24, 1990.

JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, 1975.

KEEGAN, W. J. & GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

- KINDLEBERGER, C. **Economia Internacional**. São Paulo, Mestre Jou, 1974.
- KOGUT, B. Joint-Ventures theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, 1988.
- KOTABE, M. & HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. A Generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, 36, 46-54, 1972.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KUTSCHKER, M. & BÄURLE, I. Three + One: multidimensional strategy of internationalization. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 103-125, 1997.
- LARA, J. E. **O Consórcio de Exportação como um Canal de Comércio Exterior – Um Estudo Exploratório**. FGV-EAESP, 1986.
- LEERSNYDER, J.M. **Marketing International**. Paris: Dalloz, 1982.
- LEONIDOU, L.C. e KATSIKEAS, C.S. The export development process: na integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, 1996.
- LORANGE, P. ROOS, J. **Alianças estratégicas – formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUREIRO, F. SANTOS, S. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, p. 23-34, janeiro/março 1991.
- LYLES, M. A research agenda for strategic management in the 1990's. **Journal of Management Studies**, 27 (4), pp. 363-375, 1990.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTSON, L. G. & STYMME, B. (eds.) **Corporate and industry strategies for Europe**. Elsevier Science Publishers, 1991.
- MELIN, L. Internalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13: 99-118, 1992.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**, 2d Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- MELIN, L. Internalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13: 99-118, 1992.



- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five PS for strategy. **California Management Review**, 30, pp. 11-23, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, G. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORANDI, A. **A mão da história: a CST na siderurgia mundial**. Vitória: EDUFES, 1997.
- NORDSTRÖM, K. & VAHLNE, J. – The impact of global competition on the process of internationalization. **Annual meeting of SMS**. Institute of International Business. Barcelona, 1985.
- O'GRADY, S. e LANE, H.W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, 27 (2): 309-333, 1996.
- PETERSEN, B. & WELCH, L. Foreign operation mode combinations and internationalization. **Copenhagen Business School**. Denmark, 1999.
- MARCELO SILVA PINHO. Reestruturação Produtiva e Inserção Internacional da Siderurgia Brasileira. UNICAMP: Campinas, 2001.
- PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Diálogo, v. 24, n.2, 1991.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.
- PORTER, M.E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, 101-112, Fall 1981.
- ROCHA, A. e CHRISTENSEN, C. Por que as empresas exportam? In: ROCHA, A. (ed.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo, Atlas; Rio, Editora da UFRJ, 1988.
- ROCHA, A.; BLUNDI, M., DIAS, V. Inward-Outward internationalization patterns in two brazilian industries. **Anais da Enanpad**. 2002.
- RODRIGUES, S. B. Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês. **Revista de Administração**, 31 (3), p. 28-37, 1996.
- RUGMAN, A. M. A New theorie of the multinational enterprise: Internationalization versus Internalization. **Columbia Journal of World Business**, 1981.
- SAMUELSON, P.A. & NORDHAUS, W.D. **Economics**. 15<sup>a</sup> ed.; New York, McGraw-Hill, 1995.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo. 1987.

SHETH, J. N.; GARDNER, D.M.; GARRET, D.E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988.

STONER, J.A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STOPFORD, J. M. Organizing the multinational firms: can the Americas learn from the European. In; BROOKS, M. Z. & REMMERS, H. (eds.). **The multinational company in Europe**. London: Longman, 1972.

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

TAVARES, M. C. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro: ensaios sobre economia brasileira**. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1979.

TAVARES, M. C. Transnational enterprises and the internationalization of capital in Brazilian industry. **CEPAL Review** no. 14. August, 1981.

TOYNE, B. International Exchange: A foundation for theory building in international business. **Journal of International Business Studies**, 20, pp. 1-17, 1989.

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: ROSSON, P. & REED, S. (eds.) **Managing export entry and expansion**. London: Praeger, 1987.

VEIGA, L. F. A. e ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: Estudo de casos de grandes empresas brasileiras. **Anais da Enanpad**, 2001.

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

WELCH, L. S. & LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, vol. 14, no. 2, winter, 1988.

WILLIAMSON, O . E. **Markets and hierarquies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, London, 1994.

YOSHINO, M. Y. & RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIP, G. S. **Estratégia Global: Em Um Mundo de Nações** In MINTZBERG, H. Q.; James B. **O Processo da Estratégia**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO I: GUIA DAS ENTREVISTAS

### A: Caracterização da organização:

- 1) Constituição
- 2) Infra-estrutura
- 3) Descrição da Unidade de Exportação
- 4) Países onde a empresa atua
- 5) Linhas de produtos
- 6) Mercados atendidos
- 7) Estratégias competitivas
- 8) Unidades produtivas
- 9) Empresas coligadas e controladas
- 10) Logística de abastecimento e escoamento

### B: Caracterização do entrevistado

- 11) Nome do entrevistado
- 12) Data da entrevista
- 13) Cargo do entrevistado
- 14) Formação do entrevistado
- 15) Experiência profissional do entrevistado

### C: Caracterização da estrutura da indústria

- 16) Evolução do comércio internacional
- 17) Utilização da capacidade instalada
- 18) Condições de demanda e exportações
- 19) Ambiente competitivo
- 20) Alianças estratégicas
- 21) Fatores determinantes da competitividade

### D: Evolução do processo de internacionalização

- 22) A importância da internacionalização para a siderurgia
- 23) Modos de Entrada utilizados (por segmento de produtos / região / mercado)
- 24) Motivos de escolha dos modos de entrada
- 25) Estratégias de competição
- 26) Fatores motivadores da busca do mercado internacional
- 27) Dificuldades enfrentadas
- 28) Como as estratégias foram elaboradas
- 29) Controle das operações no exterior
- 30) Investimentos para atendimento do mercado internacional
- 31) Comprometimento de recursos com o exterior
- 32) Preparação dos recursos humanos para atuação no mercado internacional
- 33) Estrutura organizacional para a internacionalização (organograma)
- 34) Evolução das exportações
- 35) Evolução das importações
- 36) Principais destinos das exportações
- 37) Participação do capital estrangeiro
- 38) Estrutura de exportação e importação

- 39) Importância do desenvolvimento tecnológico para a atuação em mercados externos
- 40) Importância das condições de demanda interna para a atuação em mercados externos
- 41) O Papel do Estado e sua importância para a atuação em mercados externos
- 42) Políticas de incentivo governamentais
- 43) Barreiras à internacionalização
- 44) Influência da composição do capital social nas estratégias de internacionalização
- 45) Canais de distribuição
- 46) Assistência técnica e pós-venda
- 47) Logística de escoamento no mercado internacional
- 48) Relacionamento com grandes *trading companies*
- 49) Resultados obtidos (por produto/ mercado)
- 50) Transferência de tecnologia
- 51) Controle das atividades no exterior
- 52) Influência das características pessoais dos executivos para o processo de internacionalização
- 53) Impacto das características de gestão da empresa no processo de internacionalização
- 54) Impacto da cultura organizacional no processo de internacionalização da empresa
- 55) Sequenciamento do processo de internacionalização / evolução do comprometimento
- 56) Estágios percorridos no processo de internacionalização
- 57) Impacto dos aspectos macro-econômicos no processo de internacionalização da empresa
- 58) Impacto dos aspectos estruturais e setoriais no processo de internacionalização da empresa

E: Detalhamento das estratégias de internacionalização

- 59) Qual o grau de engajamento em atividades internacionais?
- 60) Como se deu a evolução deste processo?
- 61) Qual a participação das operações internacionais no resultado da empresa?
- 62) Qual o grau de controle em cada uma das atividades internacionais?
- 63) Como o controle é compartilhado em cada uma das operações internacionais?
- 64) A empresa atua no mercado internacional através de filial integrada? Como foi a evolução?
- 65) A empresa atua no mercado internacional através de filial comercial? Como foi a evolução?
- 66) A empresa atua no mercado internacional através de filial atelier? Como foi a evolução?
- 67) A empresa atua no mercado internacional através de sucursal? Como foi a evolução?
- 68) A empresa atua no mercado internacional através de filial industrial? Como foi a evolução?
- 69) A empresa atua no mercado internacional através de exportação direta? Como foi a evolução?
- 70) A empresa atua no mercado internacional através de representação? Como foi a evolução?
- 71) A empresa atua no mercado internacional através de assistência técnica? Como foi a evolução?
- 72) A empresa atua no mercado internacional através de contrato de gestão? Como foi a evolução?
- 73) A empresa atua no mercado internacional através de *joint-venture*? Como foi a evolução?
- 74) A empresa atua no mercado internacional através de cessão de licença? Como foi a evolução?
- 75) A empresa atua no mercado internacional através de *piggy-back*? Como foi a evolução?
- 76) A empresa atua no mercado internacional através de *franchise*? Como foi a evolução?
- 77) A empresa atua no mercado internacional através de concessionária? Como foi a evolução?
- 78) A empresa atua através de importador distribuidor? Como foi a evolução?
- 79) A empresa atua através de agente comissionado? Como foi a evolução?
- 80) A empresa atua através de exportação de capital para controladas? Como foi a evolução?

**ANEXO II - GLOSSÁRIO**

AD	- Anti-dumping
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CPV	- Custo dos produtos vendidos
CVD	- Countervailing Duties - Anti-Subsídios
EBIT	- Earnings before income and taxes
EBITDA	- Earnings before income, taxes, depreciation and amortization
IBS	- Instituto Brasileiro de Siderurgia
IDE	- Investimento Direto no Exterior
JIT	- Just-in-Time
KSC	- Kawasaki Steel Corporation
Mt	- Milhões de toneladas
Mta	- Milhões de toneladas por ano
NSC	- Nippon Steel Corporation
NAFTA	- North American Free Trade Area
SIDOR	- Siderúrgica del Orinoco
TKS	- Thyssen Krupp Stahl
t/h/a	- toneladas / homem / ano
ULSAB	- Ultra Light Steel Auto Body
ULSAB – AVC	- Ultra Light Steel Auto Body - Advanced Vehicle Concept
ULSAC	- Ultra Light Steel Auto Closures
ULSAS	- Ultra Light Steel Auto Suspension