

**EDUARDO DE REZENDE PROENÇA**

**Determinantes Ambientais e Estratégias de Internacionalização:  
O Caso da Companhia Siderúrgica Nacional**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

SÃO PAULO

*2006*

**EDUARDO DE REZENDE PROENÇA**

**Determinantes Ambientais e Estratégias de Internacionalização:  
O Caso da Companhia Siderúrgica Nacional**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação do Professor Dr Moacir de Miranda Oliveira Junior.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**SÃO PAULO**

**2006**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador e incentivador, professor Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior. Agradeço o apoio, os ensinamentos, os conselhos, paciência e todo companheirismo. Um exemplo de provocação, crescimento e aprendizado. Sem dúvida um excelente e perseverante pesquisador da academia brasileira.

À CAPES pelo financiamento do meu curso de mestrado junto à PUC e pelos dois anos de pagamento da bolsa.

Aos professores Dr. Luciano Prates Junqueira e Dr. Isak Kruglianskas pelos comentários e sugestões durante a banca de qualificação.

Aos meus colegas da PUC pela parceria na autoria de diversos artigos. Em especial, agradeço ao Felipe Borini e à Fernanda Ribeiro.

Aos meus amigos, Felipe Lopes e Rafael Cortez, pelo incentivo e companheirismo durante a execução deste trabalho.

Aos meus pais, Celso e Alice, pelo incentivo e confiança na trajetória acadêmica. Também pelo exemplo na paixão por estudar.

À minha namorada, Luciana, pela paciência, amor e compreensão.

## Resumo

Esta pesquisa de mestrado investiga a relação entre os determinantes do processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira e as estratégias adotadas para sua inserção no mercado externo. A evolução do processo de internacionalização será observada através de um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Especialistas afirmam que uma empresa necessita aumentar seu comprometimento e sua inserção no mercado internacional para aumentar sua competitividade. A exposição a outros mercados possibilita o aprendizado e apresenta oportunidades e ameaças à empresa internacional. Entretanto, apesar das vantagens de atuação em outros mercados, as empresas brasileiras atuam timidamente no exterior. Este caráter incipiente nos provocou a pesquisar os determinantes e as estratégias de inserção internacional da CSN, uma grande empresa brasileira que iniciou seu processo de internacionalização nos final dos anos 70, com suas primeiras exportações.

A observação do caso CSN permite perceber a evolução do processo de internacionalização da empresa, caracterizado em duas fases. A primeira, até metade da década de 90, marcada pela atuação no exterior através da *Tradings Companies*, enquanto a segunda, a partir de 1995, inicia o comprometimento de recursos no exterior. Estas estratégias podem ser relacionadas com os determinantes ou motivadores na busca de outros mercados.

Esta dissertação discute motivadores como a saturação do mercado interno brasileiro, a busca de mercados externos para ganhar escala de produção, o comprometimento de recursos no exterior para superar as barreiras alfandegárias e elevar o conhecimento sobre o funcionamento dos mercados externos, entre outros determinantes. O objetivo da pesquisa é relacioná-los com as estratégias de atuação no exterior para mostrar caminhos e incentivos para outras empresas atuarem no exterior.

## **Abstract**

This research investigates the relationship between the determinants of internationalization process of a great Brazilian company and the strategies adopted for its insertion in the external market. The evolution of the internationalization process will be based in a case study in the National Steel Company (CSN).

Specialists affirm that a company needs to increase its compromising and insertion in the international market to increase competitiveness. Exhibition into other markets make possible the learning and it presents opportunities and threats to the international company. However, in spite of the advantages of performance in other markets, the Brazilian companies act timidly at other markets. This incipient character provoked us to research the determinants and strategies of international insertion of CSN, a big one in Brazilian company that began internationalization process in the end of the seventies, with their first exports.

The observation of the case CSN allows to notice the evolution of the process of internationalization of the company, characterized in two phases. The first, until half of the nineties, marked by the performance in the exterior through Tradings Companies, while second, starting from 1995, begins the compromising of resources into foreign markets. These strategies can be related with the determinants or incentives in the search for other markets.

This dissertation discusses incentives as the saturation of the Brazilian internal market, the search of external markets to gain production scale, the compromising of resources in the exterior to overcome the customs barriers and to elevate the knowledge on the operation of the external markets, among other decisive. The objective of this research is to relate them with the strategies of performance in the exterior to show roads and incentives for other companies act in the exterior.

# ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
ÍNDICE DE QUADROS .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1 Internacionalização de Empresas Brasileiras e Competitividade .....	1
1.2 Problema de Pesquisa .....	6
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	8
1.3.1 Objetivo Geral .....	8
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
Capítulo 2 – Estratégia e Internacionalização de Empresas .....	11
2.1 Determinantes dos Primeiros Processos de Internacionalização .....	11
2.1.1 Empresas Multinacionais e Internacionalização .....	15
2.1.2 O Ambiente nos Mercados Emergentes .....	17
2.2 O Processo de Internacionalização da Firma .....	19
2.2.1 A Abordagem Econômica .....	20
2.2.1.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto .....	20
2.2.1.2 Teoria do Paradigma Eclético .....	23
2.2.2 Críticas às Abordagens Econômicas .....	29
2.2.3 A Teoria Comportamental .....	30
2.2.4 A Abordagem das Redes como Evolução da Teoria Comportamental .....	36
2.2.5 Crítica às Teorias Comportamentais .....	37
2.2.6 Fases Avançadas de Internacionalização .....	39
2.2.6.1 O Modelo Transnacional .....	40
2.2.6.2 A Rede Diferenciada .....	43
2.3 Estratégias de Internacionalização de Empresas no Brasil .....	47
2.3.1 Motivos para Internacionalizar as Atividades de uma Empresa .....	47
2.3.2 Envolvimento das Empresas Brasileiras com Mercados Externos .....	52
2.3.3 Formas de Entrada em Outros Mercados .....	56
2.3.4 Desafios às estratégias de internacionalização .....	59
2.4 Modelo de Análise .....	63
Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa .....	65
3.1 Objetivo .....	65
3.2 Empresa Escolhida e sua Relevância .....	66
3.3 Método de Pesquisa .....	67
3.4 Justificativa da Escolha do Método .....	67
3.5 Coleta dos Dados .....	68
3.6 Questões de Pesquisa .....	70
<b>PARTE II - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS</b>	
<b>EMERGENTES: O CASO CSN .....</b>	<b>71</b>
Capítulo 4 – Estrutura do Setor Siderúrgico .....	72

4.1 Mercado Mundial do Aço .....	72
4.1.1 Resgate da trajetória .....	72
4.1.2 Produção e Concentração da Indústria Mundial do aço .....	73
4.1.3 Comércio Internacional do aço .....	76
4.2 Mercado do aço no Brasil .....	80
4.2.1 Fases da Indústria Siderúrgica Brasileira.....	80
4.2.2 Os Grupos Siderúrgicos no Brasil.....	82
4.2.3 Comércio Internacional e a Indústria Siderúrgica Brasileira.....	85
<b>Capítulo 5 – Determinantes e Estratégias de Internacionalização: O Caso CSN.....</b>	<b>87</b>
5.1 Trajetória Inicial e Envolvimento Estrangeiro.....	87
5.2 Formação da Estratégia: Foco Doméstico e Intervencionismo .....	91
5.3 Re-Estruturação e Privatização: Início da Mudança.....	94
5.4 Estratégia e Vantagem Competitiva na CSN.....	97
5.5 Primeiro Estágio da Internacionalização: O Papel dos Intermediários.....	101
5.6 Distância Cultural entre os Mercados .....	105
5.7 Desafios da Internacionalização .....	107
5.8 Determinantes do Processo de Internacionalização da CSN.....	109
5.8.1 Busca de Economia de Escala.....	109
5.8.2 Intenção Estratégica dos Altos Executivos.....	111
5.8.3 Reação ao Ambiente .....	112
5.9 Segundo Estágio: Comprometimento com a Internacionalização .....	115
5.9.1 Unidades de Produção no Exterior .....	116
5.9.2 A Proximidade com o Cliente.....	119
5.9.3 Parcerias e Redes .....	122
<b>Capítulo 6 – Análise do Processo de Internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional.....</b>	<b>124</b>
6.1 Evolução Internacional .....	124
6.2 Determinantes da Internacionalização .....	126
6.3 Estratégias de Entrada nos Mercados Internacionais .....	130
<b>CAPÍTULO 7 – Conclusões.....</b>	<b>136</b>
<b>Referência Bibliográfica .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO 1 – Processo Produtivo do Aço.....</b>	<b>148</b>

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional .....	55
Quadro 2 – Análise do Caso CSN .....	135

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Produção Mundial de Aço (1950 - 2004).....	74
Tabela 2 - Maiores Produtoras de Aço do Mundo (2003 e 2004).....	75
Tabela 3 - Maiores Países Produtores de Aço (2001 a 2004).....	76
Tabela 4 - Maiores Exportadores e Importadores (milhões de toneladas) .....	77
Tabela 5 - Produção das Maiores Siderúrgicas Brasileiras (1999 a 2004).....	83
Tabela 6 - Produção da CSN no exterior .....	118

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala.....	32
Figura 2 - Motivações para a internacionalização de empresas brasileiras.....	50
Figura 3 - Modelo para Análise do Caso.....	63

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução do Volume de Comércio Mundial (1990 - 2003). Índice Base 1990.....	78
Gráfico 2 - Custo da Produção de Bobinas a Quente .....	79
Gráfico 3 - Evolução da Siderúrgica Brasileira – 1980/2000.....	85

# Capítulo 1 – Introdução

Esta pesquisa objetiva investigar e analisar a relação entre as estratégias e os determinantes do processo de internacionalização de empresas de países emergentes, através de um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Este capítulo será iniciado com uma discussão sobre a necessidade de internacionalizar as atividades de uma empresa, para pontuar a relevância do tema, e o atual estágio do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Na seção seguinte será delimitado o problema de pesquisa, enquanto na terceira seção deste capítulo introdutório serão apontados os objetivos desta dissertação.

## 1.1 Internacionalização de Empresas Brasileiras e Competitividade

Por que internacionalizar as atividades de uma empresa? Para aumentar sua competitividade, diriam os especialistas Bartlett e Ghoshal (1992), através da exposição a ameaças e oportunidades presentes em outros mercados.

A competitividade da empresa depende da sua capacidade de inovação, atualização e redução de custos, entre outros fatores, que são pressionados a serem mais desenvolvidos quando a organização atua no cenário globalizado. A exposição a diversos ambientes incentiva a criatividade dos colaboradores da empresa (CATEORA, 1990). Desta forma, as empresas brasileiras necessitam considerar, em suas estratégias, a atuação em outros mercados para desenvolver inovações, manterem-se atualizadas e diminuir seus custos. Entretanto, o Brasil participou de apenas 1 % das transações comerciais mundiais em 2004, com US\$ 95 bilhões anuais<sup>1</sup> exportados. Este volume confere ao Brasil o 25º lugar no ranking, mesmo sendo a 14ª economia (IMD e IBGE, 2005).

A competitividade de um país depende do acúmulo de competitividade estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada, afirmou Michel Porter (1990). Para o Brasil melhorar sua posição no ranking das maiores economias do mundo<sup>2</sup>, precisa elevar a competitividade de suas empresas e estas necessitam atuar no mercado internacional para

---

<sup>1</sup> Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento, 2004.

<sup>2</sup> Atualmente (2005) o Brasil é o 14º, segundo o IMD e o IBGE, atrás de México (12º), Índia (10ª) e China (7ª).

chegar a este objetivo (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; BIRKINSHAW e HOOD, 1998). As corporações internacionais ganham competitividade por causa do conhecimento desenvolvido no contato com vários mercados e da pressão exercida pela concorrência nestes mercados nos quais atuam, além dos desafios a que são submetidas permanentemente. As empresas recebem benefícios por competirem com fortes concorrentes internacionais, se relacionarem com fornecedores agressivos e consumidores exigentes em diferentes países.

A internacionalização dos mercados, embora não seja um fenômeno recente em países desenvolvidos, está ganhando destaque recentemente no Brasil, a partir da segunda metade da década de 90 (BATISTA JR., 1998). Países em desenvolvimento, como o Brasil, considerados economias emergentes, destacarão cada vez mais este tema, devido ao potencial ainda pouco realizado (GHOSHAL, PIRAMAL e BARTLETT, 2000). Porém, apesar da necessidade e do potencial, as organizações brasileiras ainda pouco se comprometem com o mercado global, conforme Cyrino e Oliveira Jr (2002). Segundo eles, 27% das grandes empresas brasileiras atuam somente no mercado doméstico e outros 51 % ainda não superaram a fase de exportação. Somente 11% das organizações instalaram subsidiárias no exterior. Estes dados são representativos, já que a pesquisa de Cyrino e Oliveira Jr. (2002) considerou as 1000 maiores empresas listadas pela Gazeta Mercantil em 2000.

O Brasil apresenta tímida participação no comércio mundial e competitividade inferior<sup>3</sup> a países desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha e Japão, e a países em desenvolvimento, como China, Índia e Coréia do Sul, quando comparado o índice geral de competitividade (2004). Porém, o Brasil está investindo em algumas diretrizes para aumentar sua competição interna e favorecer o ambiente competitivo para incrementar a competitividade de suas empresas e melhorar sua posição global. Podemos citar a abertura de mercados na década de 90 como uma destas ações. Entretanto, “é ingenuidade supor que a abertura em si, contribuindo decididamente para tal, trará a produtividade que criará a competitividade” (PENA, 1996:10). A capacitação e atualização de nossas indústrias também são necessárias para competir, assim como ações agressivas para conseguirmos exportar produtos e serviços com maior valor agregado ou desenvolver atividades no exterior. Este processo, de exposição e comprometimento de recursos com o mercado internacional, obriga a elevar a qualidade dos produtos, serviços e processos empresariais para adaptar-se ao padrão

---

<sup>3</sup> Segundo dados do Fórum Econômico Mundial, 2004, o Brasil se apresenta em 49º no Índice Geral de Competitividade.

internacional, assim como a redução de custos para competir com concorrentes globais. A internacionalização possibilita a modernização e o incremento da competitividade das empresas brasileiras (BRASIL, ARRUDA, GOULART e LEONEL, 1996).

Entretanto, conforme os pesquisadores brasileiros da Fundação Dom Cabral retrataram o estágio da internacionalização brasileira na metade da década de 90:

“O fenômeno da internacionalização é ainda incipiente. Entre nós já há um universo de empresas exportadoras bastante representativo, mas poucas se internacionalizaram, instalando-se em outros países”.

(GOULART, BRASIL e ARUDA, 1996:21).

Apesar de poucas organizações brasileiras investirem e se comprometerem com atividades no exterior, empresas de outros países intensificaram a presença no Brasil a partir da abertura econômica, o que ajuda a pressionar o desenvolvimento das empresas nacionais. O processo de internacionalização da economia brasileira foi marcado pela grande quantidade de empresas nacionais adquiridas por estrangeiras: das 2308 transações de fusões e aquisições realizadas na década de 90, 61% envolveram o capital externo<sup>4</sup>. As organizações brasileiras, por outro lado, ainda atuam precariamente no exterior, conforme ressaltado (CYRINO E OLIVEIRA JR, 2002). Quando analisamos a posição dos investimentos externos diretos (FDI's) realizados pelas empresas brasileiras, a assimetria torna-se evidente. O Brasil ocupa o 28º lugar atrás de países como Chile, Coréia e Singapura entre outros com uma economia menor que a brasileira (UNCTAD, 2004).

Considerando a importância da internacionalização para elevar a competitividade das empresas, surpreende a inexpressiva taxa de multinacionais brasileiras neste início de século XXI, como declara a pesquisadora da universidade federal do Rio de Janeiro, Angela Rocha (2002). Poucas empresas brasileiras conseguem grande parte de seu faturamento proveniente de atividades no exterior. Muitas são as barreiras encontradas para a internacionalização dessas empresas (ROCHA, 2003a), como a distância cultural e geográfica. A Odebrecht, com

---

<sup>4</sup> KPMG Corporate Finance, 2001. “Fusões e Aquisições no Brasil – Análise dos Anos 90”, p. 16.

80%, e a Gerdau com 50%<sup>5</sup> de seu faturamento proveniente do exterior são exemplos de empresas brasileiras que se tornaram multinacionais.

Petrobrás, Odebrecht e CVRD ocupam o topo de uma lista elaborada pelo Banco Central com os 10 maiores investidores brasileiros no exterior, seguidos por Embraer, CSN, Gerdau, Weg, Tupy Fundições, Marcopolo e Tigre (Bacen, 2004). Comparando com anos anteriores, o volume investido no exterior sinaliza a tendência de aumento da presença das empresas brasileiras em outros países. Estas multinacionais brasileiras<sup>6</sup> procuram contornar obstáculos locais para o seu crescimento, buscando outros mercados ao perceberem a estagnação do seu setor no Brasil. O volume no exterior alcançou US\$ 66 bilhões de dólares no ano passado (2004), apenas 11% do PIB, média inferior aos países em desenvolvimento.

Nakano<sup>7</sup> considera a internacionalização como alternativa aos problemas locais do mercado brasileiro: (i) fraco crescimento da demanda interna, (ii) tributação excessiva, (iii) risco Brasil (incorrendo em altas taxas de juros para financiar atividades), (iv) elevados *spreads* no mercado financeiro brasileiro e (v) instabilidade e volatilidade nacional (possibilidade de crises que dificultam o planejamento). Este pesquisador ressalta que a transferência de fases da produção para o exterior ou a simples exportação contornariam estes problemas macroeconômicos citados. Afirma que a internacionalização objetiva superar barreiras locais, não buscar oportunidades extras ou ganhar competitividade como citado anteriormente.

O diretor-presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), uma das empresas presentes na listagem do Banco Central referida acima, Benjamin Steinbruch, aponta outras vantagens do processo e defende a internacionalização das empresas:

“Defendo há muito tempo a necessidade de internacionalização dos grandes grupos brasileiros. A instalação de unidades industriais no exterior ajuda a estimular exportações de matérias-primas e

---

<sup>5</sup> Anuário Estatístico das Empresas, 2003.

<sup>6</sup> Valor econômico, 15 de fevereiro de 2005, Yoshiaki Nakano.

<sup>7</sup> Valor econômico, 15 de fevereiro de 2005, Yoshiaki Nakano.

componentes, abre mercado para produtos nacionais e proporciona lucros que podem ser remetidos para a matriz”<sup>8</sup>.

Constatada a necessidade de internacionalizar as atividades, surpreende a inexpressiva taxa de multinacionais brasileiras quando comparadas com países vizinhos, como nos afirmou um ex-diretor de exportação da CSN, que concorda com a necessidade de desenvolver empresas multinacionais e afirma que o Brasil está abaixo de seu potencial:

“...o Brasil não tem a quantidade de empresas internacionais como teria condição de ter. O México tem muito mais do que o Brasil. O Chile e a própria Argentina tem mais que o Brasil. O Brasil não tem”.

A pesquisa Global Players, realizada no Brasil pela Fundação Dom Cabral (2002), relata que as estratégias e políticas organizacionais, que procuram aumentar o comprometimento de recursos no exterior, proporcionam desempenho superior para estas empresas em termos de (i) menor dependência do mercado interno, (ii) estabilidade nos resultados financeiros e (iii) melhoria no desempenho global da empresa.

Outros autores destacam a (i) manutenção e aumento da participação no mercado externo; (ii) aquisição de conhecimentos gerenciais e operacionais; (iii) atualização tecnológica; (iv) proximidade do cliente; (v) superação de barreiras tarifárias; (vi) antecipação da concorrência; (vii) acesso a financiamento; (viii) acesso a mão de obra e (ix) acesso a matéria prima como motivadores do processo de internacionalização (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Podemos identificar diversas causas para participar do comércio internacional, porém a maioria das empresas brasileiras opta por uma estratégia de internacionalização como evolução da sua capacidade de exportação, não partindo mais agressivamente para o exterior: Preferem iniciar a exportação através de um envolvimento experimental, aproveitando demandas esporádicas na maioria dos casos (LOUREIRO e SANTOS, 1991; GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). O comportamento é reativo, portanto; No segundo momento, exporta ativamente, adapta-se ao mercado importador modificando-se o marketing; Na

---

<sup>8</sup> Folha de São Paulo, Opinião Econômica, 10 de maio de 2005, Benjamin Steinbruch.

terceira fase, quando há, envolve-se no mercado externo através de comprometimento de recursos. O processo é evolutivo, quando ocorre, segundo uma pesquisa realizada na universidade de São Paulo (LOUREIRO e SANTOS, 1991).

Após introduzir o tema, as vantagens e necessidade de internacionalizar as atividades das empresas brasileiras, vamos delimitar o problema de pesquisa na próxima seção, para visualizar o escopo desta pesquisa que analisou o caso de internacionalização de uma grande empresa sediada em uma economia emergente, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Nos países em desenvolvimento este é um tema que deve assumir um papel cada vez mais relevante no ambiente de negócios, na medida em que parece haver grande potencial não realizado de internacionalização por parte de empresas oriundas de importantes economias emergentes como Índia, México e Brasil (GHOSHAL, PIRAMAL e BARTLETT, 2000; BARTLETT e GHOSHAL, 1992).

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Existem poucas empresas brasileiras internacionalizadas (ROCHA, 2003a, 2002; CYRINO E OLIVEIRA JR, 2002), o que posiciona o Brasil atrás de 27 países quando relacionamos os investimentos realizados no exterior (UNCTAD, 2004). O processo de internacionalização das empresas brasileiras é recente e incipiente, como já destacado na introdução.

Este caráter incipiente e recente do processo de internacionalização das empresas brasileiras nos provocou a analisar em profundidade a relação entre os determinantes ambientais e as estratégias adotadas por uma grande empresa brasileira, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), no seu processo de internacionalização. A análise deste caso permite constatar como as estratégias adotadas são influenciadas pelos determinantes do processo de internacionalização da CSN. Estas constatações sugerem pontos de observação para outras companhias brasileiras em estágios iniciais do processo ou que ainda não refletiram na hipótese da internacionalização.

O problema de pesquisa consiste em verificar a relação entre os determinantes que influenciaram as ações da companhia e as estratégias da empresa analisada no seu processo de internacionalização. Esta relação será analisada à luz da teoria sobre estratégia e processo de internacionalização de empresas e será verificado o alinhamento entre as teorias e o caso da empresa brasileira.

Nossa pesquisa considerou duas abordagens sobre o processo de internacionalização de empresas, detalhadas no próximo capítulo: a perspectiva comportamental e a abordagem econômica, porque não sabemos o padrão adotado por empresas brasileiras, devido ao caráter incipiente do processo de internacionalização. Por outro lado, as duas abordagens surgiram para explicar o fenômeno da internacionalização observada em países desenvolvidos e se referiam a empresas pioneiras, o que raramente representam a condição brasileira, na qual há competidores atuando ou que já atuaram nos mercados externos antes da internacionalização das brasileiras. De acordo com Veiga e Rocha (2001), existem estas duas linhas teóricas para explicar o processo de internacionalização das empresas. Esta divisão entre as duas abordagens é reforçada por alguns autores brasileiros (ROCHA, 2003; CYRINO e OLIVEIRA Jr, 2002).

O Brasil é um país em desenvolvimento, uma economia emergente, e suas empresas entrarão ou já entraram em mercados nos quais firmas de outros países já estão estabelecidas. As brasileiras são entrantes tardios e, por isso, analisaremos seu processo de internacionalização sob a perspectiva das duas abordagens: econômica e comportamental. Esta flexibilidade possibilita o surgimento de novas explicações para entender o fenômeno brasileiro, caso as duas atuais perspectivas não sejam suficientes para entender o caso.

A abordagem comportamental defende o comprometimento gradual de recursos e a escolha de mercados internacionais culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados, porém este é um caminho demorado, pois envolve o aprendizado adquirido durante as operações externas como meio para diminuir a percepção de incertezas e aplicar maiores recursos no exterior. Este modelo explica a atuação e as estratégias das empresas brasileiras? Por outro lado, as teorias econômicas prevêm a disponibilidade de informação para a tomada

de decisão. A escolha racional pela melhor oportunidade econômica explica a estratégia da empresas brasileiras?

Esta pesquisa adota um caminho híbrido entre as duas abordagens citadas para estudar o fenômeno da internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional. Desta forma, analisa a perspectiva econômica e a comportamental. Pretende-se utilizar um modelo que considere fatores relacionados em cada uma das abordagens, além de incluir novos determinantes do processo para análise do caso brasileiro a fim de identificar um modelo capaz de explicar as estratégias de internacionalização da firma analisada.

Empresas de países emergentes como o Brasil podem aprender com os concorrentes internacionais e entrar em um mercado para atuar mais eficientemente do que as empresas estão atuando ou aproveitar oportunidades que empresas atuantes não souberam preencher. Outra possibilidade, baseada na perspectiva econômica, é a utilização de vantagens comparativas ou competitivas para superar a concorrência em seus mercados.

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa objetiva analisar as estratégias adotadas pela empresa no seu processo de internacionalização, os determinantes ambientais para a atuação no exterior e a relação entre os determinantes observados e as estratégias adotadas pela Companhia Siderúrgica Nacional em outros países.

A pesquisa permite observar o caminho que esta empresa escolheu para estabelecer sua posição no mercado internacional e apresentar algumas especificidades que determinaram seu processo de internacionalização, além de investigar como ela se comportou diante de seus desafios.

O objetivo é destacar e analisar a relação entre as estratégias da empresa e os

determinantes para se posicionar e competir no cenário internacional. A conclusão deste trabalho esclarecerá o processo de internacionalização da CSN.

A reflexão sobre esta trajetória permite a outras empresas visualizar um possível caminho em direção ao mercado externo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para analisar o processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional serão considerados os seguintes tópicos:

1. Os motivadores internos da CSN que influenciaram no processo de internacionalização da empresa.
2. Os fatores ambientais externos que determinaram a internacionalização da empresa. Fatores particulares a uma economia emergente que se destacaram e influenciaram a empresa.
3. As estratégias (formas de entrada) adotadas pela CSN para entrar no mercado externo e a escolha destes mercados.
4. A evolução e o padrão do comprometimento de recursos no exterior.
5. A relação entre os determinantes observados do processo e as estratégias adotadas para a empresa se internacionalizar.
6. Os principais problemas e desafios observados dentro da empresa, no ambiente nacional e no mercado destino durante o processo de internacionalização.
7. As ações da empresa para superar os desafios.

# **PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLOGIA**

## **Capítulo 2 – Estratégia e Internacionalização de Empresas**

O presente capítulo compreende o referencial teórico responsável pelo embasamento e suporte dos tópicos abordados por esta pesquisa. A observação e análise dos determinantes e das estratégias do processo de internacionalização da empresa serão possíveis após discutirmos, neste capítulo, as abordagens teóricas que procuram explicar o fenômeno em questão. As perspectivas discutidas contribuirão para conduzir a pesquisa, delimitar os conceitos e formular um modelo de análise ao final deste capítulo.

Vamos iniciar o capítulo com uma discussão sobre os determinantes dos primeiros processos de internacionalização de empresas, observados em países desenvolvidos, que levaram à criação das primeiras empresas multinacionais. O objetivo desta seção é destacar algumas características do mercado que motivam as empresas a procurarem outros mercados.

### **2.1 Determinantes dos Primeiros Processos de Internacionalização**

O processo atual de internacionalização de empresas iniciou-se nos Estados Unidos, no final do século XIX, e prosseguiu até a recessão de 1929, para crescer 10 % ao ano após a segunda guerra (HYMER, 1978). Vamos iniciar a discussão sobre internacionalização de empresas a partir do final do século XIX, desconsiderando organizações mais antigas como a Companhia das Índias Ocidentais, que já investiam no comércio internacional, porém fica restrita a análise e a influência de organizações antigas nas empresas atuais.

Os investimentos americanos no exterior na década de 50 e 60 podiam ser explicados pelo grande porte da empresa norte-americana, sua nova estrutura multi-divisional e o desenvolvimento das comunicações. O destaque determinante é o porte financeiro destas organizações (CAVES, 1982). As empresas americanas começaram a se internacionalizar após completarem sua expansão doméstica.

A posição oligopolista no mercado americano servia de incentivo para procurar fornecedores e clientes no exterior. “Os investimentos são freqüentemente realizados por intermédio de um pequeno número de firmas estabelecidas em setores oligopolistas” (HYMER, 1978:12). Novos mercados poderiam aumentar a demanda pelas inovações locais. “Poder-se-ia sustentar que a correlação existente entre um alto grau de concentração e a presença de investimentos diretos deve-se à própria natureza destes investimentos” (HYMER, 1978:19). A presença no exterior apresenta grandes barreiras como a dificuldade de coordenação, barreiras políticas e acesso à informação local. Para superar estas desvantagens são necessárias vantagens específicas encontradas em setores oligopolistas. Os setores que apresentam concorrências intensivas permitem acesso fácil de novas empresas, segundo este autor, o que dificulta uma preocupação em conquistar novos mercados.

As multinacionais de países desenvolvidos seguiram um modelo de demonstração, copiando formas e transferindo modelos da matriz para as subsidiárias no exterior (VERNON, 1966). Em outros mercados, implementavam tecnologia e processos ultrapassados na matriz para continuar a produção de um produto com demanda decadente no mercado principal da empresa. Conforme este autor, o determinante principal do processo de internacionalização é a decadência da demanda local e a necessidade de procurar novos clientes em outros mercados. As empresas se adaptavam às condições locais de cada país, descentralizando certas decisões, mas mantendo um controle centralizado na matriz para coordenar as atividades. A independência dos níveis inferiores localizados em outros países não implica perda do controle estratégico da multinacional, mas no aumento da flexibilidade tática local.

Para outros autores, internacionalizar as atividades implica atingir benefícios com a integração do planejamento e transferência de tecnologias entre os mercados que atua (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; NOHRIA e GHOSHAL, 1997). Esta coordenação entre filiais funciona como um substituto de um mercado imperfeito. Internaliza “defeitos” do mercado nas palavras de Williamson (1975). Porém, esta estrutura cria problemas ao aumentar a dimensão da organização que necessita de maior coordenação. A multinacional internaliza atividades onde as transações de mercado são mais custosas, segundo Coase (1937). Desta forma, as empresas se internacionalizam, comprometendo maiores recursos no exterior para internalizar os “defeitos” do mercado.

Outra questão que surge no processo de internacionalização de uma empresa é a escolha do mercado a ser explorado. A localização das plantas é determinada de maneira racional, na visão dos economistas, onde o mercado proporciona melhores resultados devido a vantagens transacionais: menores custos, maiores receitas ou maior produtividade (CAVES, 1982). No mercado, os preços controlam a produção que é coordenada por uma série de transações (COASE, 1937). Dentro da empresa, a estrutura de mercado é substituída pela coordenação do empresário através de sua hierarquia interna.

Esta coordenação pode ser implementada através da movimentação dos indivíduos entre as unidades para transmitir informações na empresa. Desta forma, a empresa se organiza e coordena suas atividades em vários mercados. Este processo é chamado socialização (NOHRIA e GHOSHAL, 1997). Estas viagens criam interdependências entre as partes da multinacional e evita o isolamento de uma subsidiária, pois transfere conhecimento dentro da empresa no processo de internalização. Processos, patentes, habilidades de marketing e marcas são exemplos do que pode ser transferido (CAVES, 1982) e evita o oportunismo presente nas transações de mercado e o custo associado para se proteger desta possibilidade de ação representam vantagens deste desenho organizacional (WILLIAMSON, 1975).

Licenciar ou exportar são estratégias que podem proporcionar menor resultado devido aos custos extras incorridos nestas relações com o mercado (BESANKO *et alli*, 2000). É necessário proteger o ativo intangível que está sendo negociado, como o conhecimento, por exemplo. Quanto mais intangível for o ativo, a firma estará mais propensa a desenvolver subsidiárias no exterior (CAVES, 1982).

Outro benefício da estrutura multinacional e determinante da sua implementação é o aproveitamento de economias de escala na procura, compra de insumos e na sua produção (PORTER, 1990). A empresa pode se aproveitar das variações de demanda em seus diversos mercados para integrar as fábricas e aproveitar a capacidade ociosa, além de ganhar economia de escala. Prefere esta forma de se organizar quando apresenta menores custos que a forma contratual. A internalização diminui as incertezas e oportunismos. O contrato para evitar as incertezas e as possibilidades contingenciais levaria a uma negociação interminável e um

elevado custo para desenvolvê-lo e monitorá-lo. Porém, a integração vertical traz custos de coordenação das atividades que precisam ser confrontadas com os custos de transação (BESANKO, 2000).

Outra possibilidade que determinaria o investimento em plantas no exterior, que não objetivam integrações verticais nem horizontais, é o foco em outros produtos. A diversificação de portfólio pode ser um dos arranjos feitos pela multinacional (CAVES, 1982:25). Minimizar riscos é um dos objetivos desta diversificação. Através desta estratégia, a empresa multinacional investiria em outros países para trabalhar com outros produtos em outros mercados e diminuir sua dependência ao produto e mercado central. Quando a empresa amplia suas fontes de receita, está diminuindo os riscos associados à incerteza de uma destas fontes, seja um produto ou um mercado.

Na visão de Dunning, renomado teórico de negócios internacionais, a razão de existir de uma estrutura multinacional é manter dentro das fronteiras da firma o conhecimento desenvolvido (DUNNING, 1980). No caso de um conhecimento disseminado no mercado e, portanto, coletivo, a estratégia de exportação poderia ser escolhida, já que não seria necessário manter o conhecimento no interior da organização. Porém, a exportação está sujeita a barreiras nacionais. Tarifas, taxas de câmbio e quotas são exemplos de como dificultar a importação e chamar a multinacional a desenvolver uma subsidiária no país.

Outras estratégias de atuação permitiriam superar o entrave destas barreiras entre países, como o licenciamento ou o desenvolvimento de franquias no exterior. Entretanto, surgiriam novos problemas, como elevados custos de transação ou conflitos de interesse. As empresas multinacionais não apresentam interesses e objetivos necessariamente alinhados aos proprietários das licenças e franquias no exterior, gerando conflito. Procuram manter o controle acionário de suas filiais para evitar este conflito ao vender tais direitos a investidores locais, no exterior. Estes estariam propensos a negligenciar o interesse total do grupo e preferir os resultados locais, que favorecem suas unidades.

Através dos primeiros passos do atual processo de internacionalização de empresa, iniciado no final do século XIX, podemos destacar o porte da organização e a atuação em um

setor oligopolista como motivadores para buscarem outros mercados. Sumarizando, as empresas mostram que precisam de recursos para conquistar mercados externos. O excesso de recursos alinhado com a saturação da demanda local funcionaria como motivador na busca de outros locais para aplicar estes excessos. Por outro lado, a internacionalização oferece barreiras à organização que necessita de recursos para superá-las. Há autores, entretanto, que preferem listar os benefícios do processo de internacionalização para explicar os motivadores. A economia de escala, a internalização de “defeitos” do mercado e a integração são alguns destes benefícios.

Destacado, nesta seção, alguns determinantes que influenciaram as empresas nos seus processos de internacionalização e algumas estratégias de atuação no exterior, vamos, a seguir, definir o conceito utilizado para empresas multinacionais e internacionalização de empresas adotados nesta dissertação. Após esta definição e delimitação de conceitos podemos, mais adiante discutir os processos de internacionalização.

### **2.1.1 Empresas Multinacionais e Internacionalização**

O termo multinacional adquiriu importância na década de 60 e caracteriza as empresas que consideram o mundo como seu ambiente de interferência no lugar do mercado nacional (HYMER, 1978). Desta forma as ameaças e oportunidades à organização são observadas no contexto global, assim como todos os agentes externos influentes na estratégia da empresa, como parceiros, concorrentes, fornecedores e governos. Porém, esta definição não faz muito sentido atualmente considerando o estágio da globalização nos mercados. Todas as empresas podem receber uma ameaça de outra organização localizada em outro mercado ou vislumbrar uma oportunidade de entrar em um outro país.

Por outro lado, a visão de Vernon (1966), com enfoque maior na produção, considera que as empresas convertem-se em multinacionais quando passam a fabricar e comercializar produtos no exterior no lugar de exportá-los. Na visão deste autor, a multinacional é definida como a organização que gerencia e controla a produção em pelo menos um país que não seja o próprio país sede da empresa. A perspectiva econômica de Caves (1982) corrobora esta

definição quando define multinacional como aquela que produz em outro país.

Consideramos esta definição limitada, pois não se aplica a novos arranjos empresariais como as franquias, por um lado por não esclarecer como considerar o setor de serviços no limite do conceito elaborado para uma multinacional, e por outro lado, por ser um conceito inflexível e pouco abrangente. Como classificar uma empresa que possui franquias em 200 países? Seria uma empresa local porque não produz em outro mercado? Como considerar uma parceria?

Preferimos adotar uma outra visão que define a empresa multinacional como aquela que serve diferentes mercados, independente da presença de investimentos no exterior (DUNNING, 1980). Assim como autores brasileiros que preferem caracterizar este termo para empresas que faturam no exterior (ARRUDA, GOULART E BRASIL, 1996), para conseguir abranger outras estratégias de atuação, como o licenciamento ou as franquias.

Esta pesquisa adota a visão da multinacional considerando empresas que faturam no exterior, ou seja, desde a exportadora até aquelas que apresentam produção ou pesquisa em outros mercados. Já o processo de internacionalização é definido como caminho da empresa em busca de outros mercados. É a evolução na conquista de clientes externos, estabelecimento de relações e comprometimento de recursos no exterior.

A internacionalização é definida como o processo de aumentar compromissos no exterior, seja através da escolha de outros mercados, ou através do maior comprometimento de recursos em um mesmo mercado. O início do processo é o contato com clientes de outros países, diretamente ou indiretamente, com terceiros. Estágios avançados do processo revelariam investimentos em fabricas e centros de pesquisa no exterior ou a conquista de um número maior de mercados.

Após destacar alguns pontos introdutórios dos processos de internacionalização de empresas, que ocorreram em países desenvolvidos, principalmente de empresas americanas, vamos, na próxima seção, ressaltar algumas particularidades que influenciam empresas em economias emergentes, através de dois textos de Khanna e Palepu (1997, 1999) sobre o

ambiente institucional e estratégias de verticalização.

### **2.1.2 O Ambiente nos Mercados Emergentes**

Os autores Khanna e Palepu (1999) defendem que as estratégias adotadas por empresas de países em economias emergentes devem diferir das tradicionais estratégias percorridas nos países desenvolvidos. Para eles, o ambiente nos países em desenvolvimento, como o Brasil, exige outras posições estratégicas.

Esta atitude é consequência da observação das instituições dos países em desenvolvimento. Os autores consideram que instituições com pouca eficiência, aquelas nas quais não garantem o cumprimento dos contratos e das normas vigentes, levam as empresas a assumir parte desta função. Por isso, as firmas internalizam atividades com o objetivo de controlar e coordenar operações de maneira mais produtiva, no lugar de comprar estas operações no mercado, deixando com que as instituições controlem o bom funcionamento destes, como já foi destacado anteriormente.

O ambiente institucional ineficiente ou carente indicaria às empresas uma forma de atuação mais diversificada e verticalizada através da organização de grupos empresariais contendo diferentes empresas. Esta estratégia conflita com a idéia das Competências Centrais (Hamel e Prahalad, 1990), que propões à empresa focar esforços na atividade melhor realizada para ser mais eficiente e mais rentável.

Khanna e Palepu (126: 1999) propõem encorajar os grupos empresariais localizados em economias emergentes a se re-estruturarem para buscar eficiência, mas não através do foco nas competências centrais. Apenas re-estruturar para melhorar seu desempenho e assim conseguir substituir as falhas institucionais do ambiente no qual vivem. No longo prazo, quando as instituições estiverem formadas, seguras e desempenhando um papel normativo crível, as organizações poderiam vender as atividades as quais não são tão eficientes e comprar o processo no mercado, ou seja, terceirizar suas atividades não centrais, como sugeriu Hamel e Prahalad (1990).

Com esta constatação, poderíamos imaginar que as empresas brasileiras tendem a internalizar suas atividades e preferir estruturas mais verticais e diversificadas. Talvez, seja uma forma de entender o porquê poderiam assumir estratégias de maior comprometimento de recursos no exterior em suas escolhas de internacionalização.

Os custos de transação (aqueles envolvidos nas transações com o mercado, ou seja, no processo de monitorar, coordenar e realizar atividades terceirizadas) tendem a crescer nos mercados emergentes devido à falta de transparência nas regras e normas que regem os setores da economia. Os executivos de uma empresa não sabem se os contratos serão cumpridos ou, caso sejam rompidos, como forçá-los a valer através da justiça. “When institutional mechanisms are underdeveloped or missing, transaction costs rise” (126:1999) e sugerem às empresas uma atuação mais verticalizada.

Enquanto as reformas institucionais não são executadas para aumentar a credibilidade do ambiente e reduzir os custos de transação e operação, as companhias precisam assumir parte destas atividades, como exemplificado acima.

“By making themselves better institutional substitutes, business groups can add significant value” sugerem Khanna e Palepu (1999, p. 132). Desta forma, as empresas tenderiam a adotar estruturas verticalizadas no lugar de serem mais enxutas para atingirem os objetivos organizacionais.

Os grupos diversificados, que atuam em vários setores, representam a principal forma de atuação em mercados emergentes (Khanna e Palepu, 1997), devido à possibilidade de substituir instituições ineficientes nas economias emergentes. Como por exemplo, sem instituições fortes no mercado financeiro que permitam um dinamismo na circulação de capital, as empresas encontram dificuldades de adquirir boas e competitivas formas de financiamento e investimento para seus projetos e, conseqüentemente, se encontram em desvantagem frente às empresas de países desenvolvidos. O grupo diversificado seria uma forma de internalizar estas possíveis ineficiências do mercado, com re-alocações internas de capital, por exemplo, e diminuir as desvantagens com empresas de primeiro mundo.

“Companies in emerging markets must take responsibility for a wide range of functions in order to do business effectively” (p.3). A internalização de atividades facilita a pressão pelo cumprimento de contratos, quando no ambiente não se encontram instituições capazes de forçá-los.

Na visão destes autores, mercados emergentes são aqueles nos quais as instituições não conseguem garantir as transações como previstas nos contratos. Problemas com transparência corporativa e falta de regulamentação governamental são características dos mercados emergentes (Khanna e Palepu, 1997, p. 4).

Na próxima seção, vamos discutir a teoria sobre o processo de internacionalização de empresas, ou seja, como ocorre a evolução do comportamento da organização que pretende atuar em diversos mercados.

## **2.2 O Processo de Internacionalização da Firma**

A seguir vamos discutir duas das principais abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização de empresas. O objetivo desta reflexão é pontuar como ocorre a evolução do comprometimento de recursos em outros mercados, assim como relacionar com alguns determinantes que influenciaram a escolha e a estratégia de atuação em outros mercados. Algumas relações entre os determinantes e as estratégia de atuação no exterior serão destacadas.

O processo de internacionalização de empresas pode ser analisado por duas abordagens: econômica e comportamental, como iremos detalhar nas próximas seções. No campo da administração de empresas, a abordagem mais aceita está baseada nos modelos comportamentais, os quais superam as limitações das teorias econômicas na análise do percurso organizacional na tomada de decisão em busca das operações internacionais. Entretanto, de acordo com Veiga e Rocha (2001), ao separar as duas linhas para explicar o processo de internacionalização das empresas, entende-se que as teorias comportamentais se

adaptam melhor aos estágios iniciais do processo, enquanto as decisões tomadas por empresas já estabelecidas no mercado internacional seriam explicadas melhor pelas linhas das teorias econômicas.

Esta divisão entre as duas abordagens é defendida por alguns autores (ROCHA, 2003; CYRINO e OLIVEIRA Jr, 2002). A perspectiva econômica aplica aspectos das teorias econômicas ao processo de internacionalização de empresa. Está preocupada com a oportunidade analisada. Considera a abordagem dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975) ou as vantagens comparativas entre nações para decidir onde e como o investimento no exterior será realizado, como veremos a seguir. Por outro lado, a perspectiva comportamental está interessada mais no processo de internacionalização e se preocupa com o aprendizado envolvido nas atividades. Para esta abordagem, fatores psicológicos dos gestores e a aprendizagem influenciam e são determinantes das estratégias adotadas no processo.

As duas abordagens serão apresentadas nas próximas seções para discutirmos os pontos relevantes e as limitações de cada perspectiva. Desta forma, demarcamos pontos importantes de observação para desenhar o estudo de caso.

## **2.2.1 A Abordagem Econômica**

### **2.2.1.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

O processo de internacionalização de empresas foi explicado, tradicionalmente, pelo modelo do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966). Seu esquema estava baseado no potencial do mercado consumidor: Uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda no mercado de origem da empresa, esta exportaria para outros países suas tecnologias e operações ‘saturadas’ na matriz para recomeçar todo o ciclo de lucratividade em outro mercado e melhorar o desempenho global da organização. Nesta perspectiva, as multinacionais consideram os países estrangeiros como locais de exploração e uma grande oportunidade para elevar sua demanda. As subsidiárias estrangeiras implementam um modelo desenvolvido na matriz para vender um produto ou um serviço já testado no mercado original.

Elas são consideradas, pela matriz, incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação através da inovação. A vantagem competitiva reside no país de origem. No estrangeiro, a empresa apenas transfere suas tecnologias e operacionaliza um novo ciclo de vida para o produto.

O determinante da internacionalização, para esta teoria, reside sobre o tempo de inovação e economia de escala na entrada em outros mercados em vez de considerar custos comparativos entre países para a tomada de decisão de investir no exterior. A empresa acessa e desenvolve conhecimento em sua matriz (localizada em um país desenvolvido) e têm privilégio por conhecer outros mercados para introduzir novos produtos, desenvolvidos na matriz, e criar outro ciclo de vida para o mesmo:

“One implication of that fact is that producers in any market are more likely to be aware of the possibility of introducing new products in that market than producers located elsewhere would be”

(Vernon, 1966:192)

Os produtores americanos possuem a vantagem de estarem expostos a um mercado mais dinâmico e, por isso, têm maiores chances de desenvolver inovações em produtos mais técnicos que necessitam de processos mais elaborados. Esta criação é seguida da implementação em outros mercados, quando a demanda diminui nos Estados Unidos. Vernon aponta três fases para trabalhar este produto de acordo com a curva de demanda.

(i) A introdução, caracterizada pela flexibilidade e acertos na produção para perseguir o gosto e as necessidades dos consumidores. Esta fase ocorre em um país desenvolvido, onde ocorreu a inovação, por facilitar a flexibilidade (já que está perto do consumidor). A produção é pouco superior à demanda e possibilita o início das exportações para outros países desenvolvidos. Outros países ainda não produzem tal produto.

(ii) Na fase de maturidade, na qual o produto é aceito e fabricado localmente, no país desenvolvido, em grande escala, a empresa aumenta a produção local devido ao aumento da demanda. Esta fase já apresenta excesso de produção maior que na introdução e permite

grandes volumes exportados. Os países em desenvolvimento ainda não se apropriaram da inovação e continuam importando, porém outros países desenvolvidos já produzem também o mesmo produto.

(iii) A terceira fase é chamada de padronizada, onde o produto é amplamente aceito e divulgado localmente e sua demanda começa a entrar em decadência no mercado local devido à saturação. A curva de produção é inferior à demanda no país de origem. Esta situação força a empresa a diminuir sua produção local e transferi-la para um país em desenvolvimento, onde a demanda está crescendo. Estes passam a produzir em excesso (mais que a demanda local) para exportar para o país desenvolvido, invertendo a trajetória inicial. Outras forças podem transferir a produção para o exterior como, por exemplo, o crescimento de um concorrente local ou a elevação de barreiras à importação no país destino.

“The notion that a threat to the status quo is a powerful galvanizing force for international investment also seems to explain what happens after the initial investment”

(Vernon, 1966:200).

O processo de internacionalização da produção ocorre conforme o ciclo de vida de produto. O investimento ocorre no exterior quando o produto é amplamente aceito localmente (no país desenvolvido), não há demanda reprimida, o mercado local está saturado e, portanto, segundo este autor, já não é mais vantajoso produzir no local. A decisão de produzir em um país em desenvolvimento ocorre porque não há grandes modificações a fazer e o produto já está aceito e em decadência no mercado local. Devido à padronização, a produção pode ser realizada em outro local. “Less-developed countries may offer competitive advantages as a production location”, nesta fase (Vernon, 1966:202). Portanto, a decisão de se internacionalizar ocorre devido à saturação local e à busca de novos mercados para explorar, já que o produto e o processo já estão desenvolvidos.

### **2.2.1.2 Teoria do Paradigma Eclético**

A principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno da internacionalização é o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 1993, 2000), que aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma (WILLIAMSON, 1975), tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização com investimento externo direto, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados. Essa teoria entende a decisão de investimento direto no exterior como consistindo em uma escolha entre mercados ou hierarquia (BUCKLEY e CASSON, 1976).

A teoria da internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), apropriada pelo paradigma eclético, mostra que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações ineficientes ou dispendiosas quando realizadas pelo mercado. A organização opera no mercado externo realizando as atividades internamente e obtém vantagem por conseguir manter a propriedade do conhecimento que circula dentro da firma. Esta facilidade de coordenação traria melhor desempenho para a organização.

A teoria do custo de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975), também considerada no paradigma eclético, explica a decisão da firma sobre a atuação no mercado exterior como análise entre os custos de coordenação da atividade dentro da hierarquia da empresa (ex: subsidiária no exterior) e os custos de transação para operar a atividade via mercado (ex: exportação, licenciamento, etc...). Desta forma, contrata as atividades nas quais os custos de transação (busca de informação, contratos, monitoramento, etc...) são menores que os custos de coordenar através da hierarquia da organização. Assim decide entre as formas de entrada no mercado externo.

Dunning (1980) procura envolver estas teorias do Custo de Transação e da Internalização junto com outros determinantes para identificar características que explicam a produção internacional do ponto de vista da distribuição geográfica dos ativos da empresa e do padrão industrial adotado. Avaliou vantagens de localização, internalização e de propriedade para achar explicações.

A teoria desenvolvida por Dunning (1980, 1988, 1993, 2000), iniciada em 1976, explica a extensão, a forma e o padrão do investimento em outros países para desenvolver a produção da empresa. Oferece um esquema holístico para que seja possível identificar os determinantes de onde a empresa iniciaria sua produção fora de seu país de origem. A escolha está baseada em três tipos de vantagem, identificadas pela sigla OLI (*Ownership, Location e Internalization*):

As vantagens de propriedade (*Ownership specific advantages*) permitem à empresa multinacional manter em seu domínio o recurso utilizado em outro país. Desta forma, por exemplo, uma subsidiária no exterior manteria sob controle da empresa (mantém a propriedade) a marca ou a tecnologia, em vez de licenciá-las a uma parceira local que poderia se apropriar das vantagens deste recurso.

As vantagens comparativas entre países (*Location specific advantages*) seriam responsáveis por explicar a escolha de um local para o investimento. A multinacional optaria por aquele mercado que oferecer melhores condições, como a mão de obra barata e/ou especializada, matéria prima, energia, menor burocracia etc.

Por último, as vantagens de internalização (*Internalization specific advantages*) surgem ao construir uma estrutura no exterior para internalizar as operações que poderiam ser realizadas pelo mercado. A escolha da organização é comprar do mercado um trabalho ou realizar dentro da própria empresa. Comprar ou fazer (BESANKO *et alli*, 2000). A multinacional pode optar por realizar tal atividade internamente e se beneficiar do aprendizado e da transferência de conhecimento entre a filial e a matriz. As imperfeições de mercado seriam anuladas quando a empresa realiza as operações internamente, através de subsidiárias no exterior, embora incorra em custos de coordenação. Esta forma é importante quando propicia menores custos de transação do que os custos de coordenação.

A decisão de uma empresa iniciar seu processo de produção internacional está embasada nos três determinantes (DUNNING, 1980:9): (i) a extensão dos ativos sob o domínio ou potencialmente sob o domínio da empresa (propriedade); (ii) se está interessada

em vender / alugar estes ativos para outra firma ou usá-los para gerar receita (internalizar a atividade); (iii) Se está longe de explorar estes ativos em conjunto com o ambiente de outro país no lugar de fazê-lo em casa (localização). Defende que quanto mais ativos a empresa possuir consistindo em vantagem para ela sobre seus concorrentes, maior será a tendência de internalizar estes nos seus processos. Este aspecto associado com vantagens da localização que outro país pode levar ao investimento produtivo em outros mercados.

Apesar das vantagens de localização, presentes para a maioria das empresas em um determinado mercado, ela deve possuir vantagens de propriedade para superar os custos extras de entrar em um mercado novo ou distante e superar seus concorrentes locais. Estes apresentam conhecimento sobre a estrutura do mercado local, comportamento do consumidor e políticas do governo. A estrangeira iniciante não possui este conhecimento mercadológico e incorrerá em maiores custos, porém com a propriedade e vantagens de internalização pode diluir estes custos extras e ser mais competitiva que o concorrente local.

As vantagens de propriedade podem ser protegidas legalmente através das patentes ou defendidas com barreiras à concorrência, como exclusividade a um canal de distribuição. As multinacionais tem a vantagem de atuar em diversos mercados e transferir internamente conquistas entre suas filiais. Cada uma delas está exposta a um ambiente diferente, o que pode originar vantagens variadas. A vantagem de localização pode originar uma vantagem de propriedade (DUNNING, 1980:10) que podem ser transferidas para outras unidades. O intercâmbio entre as subsidiárias permite diluir alguns riscos e originar vantagens.

As vantagens de propriedade ou de localização isoladamente não são capazes de explicar o arranjo da produção internacional. É preciso juntar estes dois determinantes e analisar a complementaridade entre eles. Porém, continua insuficiente para explicar por que realizar uma atividade dentro dos limites da empresa. Por que não comprar no mercado em vez de produzir internamente?

A organização internaliza as vantagens de localização e propriedade, produzindo no exterior para evitar as desvantagens da regulamentação do governo e do mercado para as transações fora da empresa (DUNNING, 1988; 2000). Ela capitaliza as imperfeições do

mercado. A multinacional controla o processo dos prazos de entrega, preços e qualidade caso internalize alguma atividade. Mantém dentro da empresa o conhecimento necessário para realizá-la. O governo pode regular com mais facilidade as atividades encontradas no mercado do que as realizadas internamente da empresa.

As vantagens de internalizar as atividades junto com vantagens de propriedade e localização completa a teoria do paradigma eclético de Dunning. Exemplos a seguir:

Vantagens de propriedade:

- Acesso ao mercado
- Capital (conhecimento)
- Tecnologia (P &D)
- Habilidades organizacionais e gerenciais
- Economia de escala
- Patentes

Vantagens de localização:

- Garantia do insumo local
- Custo do material
- Custo da mão de obra
- Incentivos governamentais
- Custos de transporte
- Custos de Produção
- Tarifas
- Distância física

#### Vantagens de Internalização:

- Garantir estabilidade da oferta no preço desejado
- Controle do mercado (Coordena internamente)
- Explora tecnologia e conhecimento (transferência)
- Diminui custos de transação
- Economias com a integração vertical
- Evita infringir direitos de propriedade
- Evita incerteza de comprador
- Garante qualidade
- Permite controle gerencial

Comprar do mercado incorre em custos de transação para gerenciar tal atividade. Estes são afetados pela racionalidade limitada do tomador de decisão, oportunismo das partes e pela incerteza do cenário (WILLIAMSON, 1975; BESANKO *et alli*, 2000). Racionalidade limitada, já que o tomador de decisão não pode conhecer todos fatores envolvidos na operação. Não é um modelo matemático. As transações de mercado apresentam, além da impossibilidade de se conhecer todos os determinantes e fatores influenciadores, a chance da outra parte se aproveitar de lacunas no contrato (BESANKO *et alli*,2000). Sempre há oportunismo, por melhor que seja feito o contrato. Não é deslealdade da outra parte, mas a simples oportunidade de se beneficiar sozinho de falhas contratuais. Estas transações são incertas devido à pluralidade de possibilidades na ocorrência de contingências e fatores ambientais. Podem ocorrer mudanças e transformações não previstas. Fatores diversos que são atenuados pelo internalização da atividade.

As três vantagens escolhidas por Dunning (1980) são necessárias para explicar a forma, o padrão e a extensão do processo de internacionalização da empresa. Iniciando-se pelas vantagens de propriedade, também chamadas vantagens monopolísticas ou vantagens competitivas (DUNNING, 1988), que seriam indispensáveis para a empresa superar os custos adicionais de entrar em um novo mercado e competir com concorrentes locais.

Ambas as imperfeições de mercado, *estruturais* (como intervenção do governo ou barreiras de entrada) e *transacionais* (como falta de informação, risco, custos de negociação, ação do concorrente) são válidas para gerar vantagens de propriedade. Ao internalizar transações no mercado internacional, permite superar falhas do mercado, decorrentes de incerteza e risco. A internalização permite capturar complementaridades e economias geradas. A organização opera no mercado externo realizando as atividades internamente (através de subsidiárias) para obter vantagem e conseguir manter a propriedade do conhecimento circulado dentro da firma.

As vantagens de localização indicam o mercado que atrai a multinacional e são consideradas em conjunto com os outros dois tipos de vantagem.

O determinante mais importante depende de qual segmento da indústria uma empresa atua e em qual mercado ela pretende entrar (DUNNING, 1988). Ressalta que não são apenas estes três determinantes que definem o processo, mas também a responsabilidade estratégica do tomador de decisão:

“We now turn to consider a structural variable, which some business analysts regard as the most crucial of all in influencing the level and the pattern of international production. This is the strategic response of decision takers within MNEs to a set of economic and other variables; and the way the idiosyncratic behavior of firms might influence and respond to cross-border market failure”.

(DUNNING, 1988:6)

As organizações são diferentes entre si e compostas por pessoas únicas. Falta padrão mesmo entre firmas do mesmo setor da economia, mesmo ao apresentarem opções e posicionamentos estratégicos semelhantes, diante de estratégias semelhantes. Os tomadores de decisão de uma organização avaliam as opções e riscos inerentes a elas de forma única. As falhas transacionais no mercado de capitais internacional, por exemplo, sugerem uma vantagem para as multinacionais que estabelecem seus ativos e produtos em diferentes moedas e investimentos em vários países. Estas empresas alcançam formas de financiamento

diferenciadas e podem buscar as melhores fontes para depois transferir o dinheiro internamente proporcionando uma vantagem. Porém, cada executivo age de uma forma, empresta em determinado mercado, nada matemático.

### **2.2.2 Críticas às Abordagens Econômicas**

O Paradigma Eclético explica o padrão do investimento no exterior, embora não explique o processo, o modo de entrada e as sequências de comprometimento dos recursos. Dunning (1988) diz que a produção ocorrerá no mercado que proporcionar melhores vantagens. Mas, como saber as vantagens antes de iniciar as operações?

A crítica que o modelo do paradigma eclético sofre é a necessidade de informação para conduzir a escolha do padrão de investimento. O gestor da empresa não conhece perfeitamente todas as opções à disposição antes de experimentar o mercado em questão (JOHANSON e VAHLNE, 1990). O modelo assume que existem informações disponíveis a respeito dos custos envolvidos antes da empresa escolher qual mercado e qual estrutura adotar. Baseia-se na racionalidade, que é limitada (BESANKO *et alli*, 2000), para otimizar as vantagens. Mesmo com informações disponíveis e exemplos de outras organizações, cada empresa é única e reage ao ambiente de determinada forma.

Outra crítica recebida pelo modelo é seu caráter estático, pois não considera o aprendizado como fator para atenuar os custos envolvidos. Dunning (1988) pressupõe que os gestores conheçam os custos envolvidos antes de tomar a decisão de investimento. Custos que não variam. E o aprendizado? O processo de internacionalização atenua os custos durante o processo de aprendizagem e à medida que as atividades se desenvolvem no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1990:18).

A dificuldade do modelo “paradigma eclético” se encontra nestas duas críticas: Primeiro, na impossibilidade de se conhecer e se comparar os custos de diferentes países antes do início efetivo das operações no próprio país. Segundo, mesmo se conhecessem todos os custos e alternativas para decidir, não consideram o efeito aprendizagem na diminuição

destes. A internacionalização da empresa é um processo que se desenvolve no tempo, não é uma decisão pontual. As atividades realizadas no exterior ajudam para conhecer o mercado local e aprender sobre suas operações. Estes problemas são, em parte, resolvidos pela abordagem comportamental do processo de internacionalização da empresa, que será discutida a seguir.

### **2.2.3 A Teoria Comportamental**

Alguns autores durante a década de 70 e 80 começaram a questionar o modelo de investimento no exterior enraizado na teoria econômica e passaram a focar no processo da internacionalização da firma centrado no acúmulo de conhecimento (JOHANSON e WIEDERSHEIM (1975); JOHANSON e VAHLNE (1977, 1990); CAVUSGIL (1980); WELCH AND LUOSTARINEN (1988)).

Johanson and Vahlne (1977; 1990) consideram o processo de internacionalização da firma uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior, relacionados ao desenvolvimento de conhecimento em operações externas. Empenha-se conhecimento, tecnologia, pessoal e dinheiro em outros países na medida em que se aprende com atividades externas. Desta forma, quando se conhece melhor as operações em determinado mercado externo, a empresa investe e compromete maiores recursos neste mercado, ou seja, desenvolve tecnologia, envia pessoas, dinheiro, etc... O comprometimento é gradual. O conhecimento acumulado no mercado externo é base para desenvolver competências nas operações internacionais (YIP, BISCARRI e MONTI, 2000) e estas guiam as formas de atuação com maior comprometimento de recursos. O ciclo é determinado pela própria experiência da empresa durante sua atuação em um mercado ou adquirida em atividades em mercados semelhantes.

A importância do conhecimento e das competências para melhorar a competitividade da organização foi analisada por autores que elaboraram a “visão da empresa baseada em recursos” (BARNEY, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1990). Eles assumem que a vantagem competitiva sustentável depende de ativos tangíveis e dos intangíveis, como o conhecimento

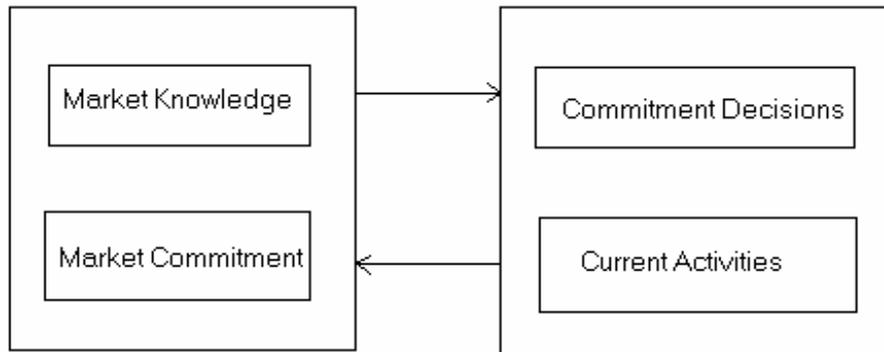
(OLIVEIRA JR, 1999). Muitas organizações falham ao entrar em um novo mercado porque falta conhecimento sobre o funcionamento deste, principalmente como se comporta o consumidor.

O modelo comportamental de internacionalização da firma foca na aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre operações em mercados externos e no incremento gradual do comprometimento de recursos nestes mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1990:11; ERIKSSON *et alli*, 1997). O conhecimento acumulado direciona as formas de atuação em mercados externos (ERIKSSON *et alli*, 2000; SIMPSON e KUJAWA, 1974).

A hipótese básica deste modelo é que a falta de conhecimento é um importante obstáculo para desenvolver operações em mercados de outros países e o conhecimento necessário para estas atividades pode ser adquirido principalmente na condução de tais operações (JOHANSON e VAHLNE, 1977:23). Este modelo é conhecido como “Escola de Uppsala” devido à origem dos autores. Foi desenvolvido para criticar as teorias econômicas vigentes na época sobre investimento direto no exterior, consideradas muito estáticas pelos seus críticos, além de negligenciar o problema da distância psíquica. Este aspecto (que será explorado mais adiante) implica na facilidade com que os executivos da empresa circulam informações e percebem diferenças entre os mercados para a escolha sobre qual mercado atuar. Desta forma, os mercados mais próximos psiquicamente são aqueles percebidos como semelhantes ao mercado de origem no qual a empresa atua e, portanto, devem ser escolhidos mais cedo na trajetória internacional de uma empresa.

O processo, como defende a Escola de Uppsala, ocorre através de pequenas etapas. Geralmente, inicia-se pelas exportações através de intermediários, para estabelecer escritórios de venda e possivelmente desenvolver subsidiárias no exterior em estágios futuros. O modelo abaixo sinaliza o ciclo causal (JOHANSON e VAHLNE, 1990:11) entre o estágio de comprometimento de recursos e as atividades da empresa em um mercado. O modelo assume que o conhecimento tácito é adquirido através da experiência no mercado estrangeiro. Este reduz incertezas e proporciona oportunidades que leva ao comprometimento de maiores recursos.

**Figura 1 - Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala**



Fonte: Johanson and Vahlne (1977:26)

Conforme o modelo acima, o estágio presente da internacionalização de uma empresa (lado esquerdo da figura: conhecimento sobre o mercado e comprometimento de recursos) é um importante fator para explicar as decisões de comprometer mais recursos no próximo passo do processo. É o principal determinante do processo. Um estágio não pode ser visto independentemente dos outros. A presente forma de atuar no exterior não está dissociada de sua anterior.

Os recursos são comprometidos e transferidos para o exterior, inicialmente, para se desenvolver conhecimento sobre o mercado. Quanto mais específico for o recurso para determinado mercado, maior será o comprometimento deste e, portanto, mais difícil de transferi-lo para outro mercado.

O conhecimento de oportunidades, problemas, alternativas e do ambiente aumenta conforme a experiência da empresa em determinado mercado. A demanda, a oferta, a concorrência, os canais de distribuição e as condições de pagamento são exemplos que variam de país para país. O conhecimento tácito pode ser obtido apenas através da experiência de conduzir as atividades relacionadas, conforme Uppsala, e permite melhorar a percepção para identificar oportunidades.

As decisões de comprometer recursos no exterior são tomadas relativas aos problemas e às oportunidades percebidas pelos gestores da empresa que por sua vez são derivadas da

experiência decorrente das operações (JOHANSON e VAHLNE, 1977:29). O processo de internacionalização é resultado de uma série de decisões incrementais. Este processo gradual é observado através das etapas que a empresa percorre em sua internacionalização. A relação com o exterior inicia-se com as exportações intermediadas por terceiros, modo de atuação no qual se comprometem menos recursos. A segunda etapa é exportar diretamente a clientes de outra nacionalidade. O comprometimento de recursos aumenta gradualmente em cada uma das etapas indicadas abaixo. A empresa assume uma segunda etapa após desenvolver conhecimento sobre as operações externas proporcionadas pela etapa anterior.

Identificamos diversos autores que formulam estágios para classificar o comprometimento de recursos no exterior. Quanto maior for o número de pessoas, capital investido e conhecimento alocado no exterior, maior estágio a empresa ocupará. Ressaltamos os estudos de Bilkey e Tesar em Rocha (1978) para mostrar os seguintes estágios:

- 1 - Não existe atividades regulares de exportação. A empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo se recusar a atender pedidos do exterior. Poderá atender alguns pedidos do exterior, mas a gerencia não faz qualquer esforço para exportar.
- 2 - Explora ativamente a possibilidade de exportar através de representantes independentes. Não se envolve e não compromete recursos com atividades no exterior.
- 3 - A empresa exporta diretamente para outros países sem ajuda de intermediários, porém foca em países psicologicamente próximos.
- 4 - Procura exportar para clientes localizados em países mais distantes.
- 5 - O comprometimento de recursos aumenta com investidas em distribuição ou escritórios comerciais no exterior.
- 6 - Estabelece parcerias ou *joint ventures* com outras empresas em outros países para explorar e desenvolver mercados.

7 – Investe em unidades operacionais no exterior para prestar serviços ou produzir seu produto em outros países.

8 – Cria Centros de Pesquisa para produção de conhecimento em outros países.

Conforme aumenta o comprometimento no exterior, eleva-se o risco associado a estas operações. A Escola de Uppsala considera fatores psicológicos dos principais executivos da empresa e o ambiente externo no envolvimento e comprometimento com as operações no exterior para analisar o processo de internacionalização. Desta forma, seriam escolhidos os mercados mais próximos psicologicamente para se iniciar a atividade no exterior.

A distância psíquica é um importante fator a ser considerado na escolha de novos países conforme Johanson e Wiedersheim (1975). Considerada como a “soma dos fatores que facilitam a circulação de informação entre dois mercados” (JOHANSON e VAHLNE, 1977:24), como a língua, a educação, a prática de negócios e a cultura. Desta forma, a firma opta por mercados culturalmente mais próximos para iniciar seu processo de internacionalização.

A internacionalização gradual iniciada em mercados culturalmente mais próximos diminui os riscos percebidos pelos gestores da empresa. Maiores comprometimentos de recursos para países culturalmente distantes apresentam maiores riscos. Investir em uma subsidiária de produção em um país árabe é um exemplo.

“The first overseas investment is likely to be made in the national market where the entrepreneur faces the least disadvantages of language and culture”

(CAVES 1982:14).

O objetivo é minimizar os riscos percebidos e aproveitar a familiaridade com o país escolhido. As multinacionais americanas, por exemplo, teriam a intenção de escolher o Canadá para iniciarem suas atividades em outros mercados, enquanto as brasileiras prefeririam investir na Argentina para começar.

A Kao, grande empresa japonesa fabricante de sabonetes, desenvolveu um processo de internacionalização iniciando por países vizinhos (BARTLETT e GHOSHAL, 1992). Começou pela Indonésia, Malásia, Cingapura, Tailândia, Hong Kong e Filipinas por serem mercados culturalmente próximos. Considerava suas subsidiárias estrangeiras apenas canais de entrega para seus produtos padronizados e desenvolvidos no Japão.

A escola de Uppsala é uma proposta que se baseia no conhecimento sobre a atuação e operação no exterior como fator determinante para maior comprometimento de recurso no mercado: Primeiro se desenvolve o conhecimento através das operações externas para depois comprometer mais recursos. A falta de conhecimento impede maior comprometimento.

“International expansion is inhibited by the lack of knowledge about markets and such knowledge can mainly be acquired through experience from practical operations abroad.”

(FORSGREN e JOHANSON, 1992:10).

Este modelo obteve forte suporte de pesquisas realizadas em outros países não escandinavos como Japão, Estados Unidos e alguns países europeus (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

As decisões de comprometimento de recursos no exterior serão realizadas gradualmente, em pequenos passos (JOHANSON e VAHLNE, 1977:30). Exceções podem ser observadas devido a três situações: (i) excessos de recursos para investir no exterior de forma a queimar etapas; (ii) condições homogêneas de mercado possibilitam que o conhecimento seja adquirido por outra alternativa no lugar da experiência e (iii) quando há mercados similares capazes de transferir conhecimento entre eles e apressar este processo gradual.

A importante contribuição da escola de Uppsala é a constatação do conhecimento sobre as operações externas como recurso essencial para aumentar o comprometimento de recursos no processo de internacionalização da firma, como descreve Johanson and Vahlne (1977:23): “The model focuses on the gradual acquisition, integration and use of knowledge

about foreign markets and operations”.

O processo de internacionalização de Uppsala, portanto, sugere dois padrões de comportamento (JOHANSON e WIEDERSHEIM, 1975). Primeiro, o caminho percorrido em um país específico ocorre através de uma seqüência de estágios, devido à necessidade de se conhecer o mercado para aumentar o comprometimento de recursos. Segundo, as empresas escolhem mercados com menor distância psíquica para iniciarem suas operações, onde percebem menores riscos, uma vez que os executivos consideram o mercado mais semelhante com o seu próprio mercado de atuação para inaugurar atividades no exterior e aumentam gradualmente esta distância.

#### **2.2.4 A Abordagem das Redes como Evolução da Teoria Comportamental**

Considerado como evolução da Escola de Uppsala, o processo de internacionalização da firma com enfoque nas redes organizacionais explicita a importância do papel da rede de negócios (JOHANSON e VAHLNE, 1990:18). Autores demonstraram a influência dos parceiros de negócio no processo de internacionalização da firma (HALLÉN, JOHANSON e MOHAMED, 1987). Este seria um grande determinante para uma empresa de internacionalizar. As empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm redes com parceiros, fornecedores, clientes, distribuidores que influenciam no modo de entrada, escolha de mercado e no tempo da decisão. Os parceiros que dividem conhecimento e estão comprometidos em operações locais influenciam as decisões no exterior.

As relações em um mercado específico podem ser transportadas para outro mercado fazendo com que a empresa internacionalize suas atividades de modo a suportar uma exigência. O processo de internacionalização não é decidido apenas conforme a percepção da matriz da empresa. As redes de relacionamento, tanto interna (BJORKMAN E FORSGREN, 2000) quanto externa (ANDERSSON, FORSGREN E HOLM, 2002), da subsidiária no mercado estrangeiro representam importante papel neste processo que não é obrigatoriamente gradual.

A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; REZENDE, 2003A). Para estes autores, o principal é entender a evolução da subsidiária no exterior e não o modo de entrada em outro mercado. Ao analisar a evolução da subsidiária é necessário compreender os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias com as outras instituições durante sua evolução no mercado internacional. Conforme Rezende (2002), os relacionamentos são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada em outros mercados é descontínua. Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro. Quanto maior o envolvimento na rede de relacionamento de uma subsidiária, maior será o comprometimento de recursos desta em seu mercado.

Não pretendemos estudar o desenvolvimento de subsidiárias, mas apenas pontuar a importância dos parceiros da empresa durante o processo de internacionalização. Estes podem chamar a empresa para atuar em outros mercados, de certa forma, eliminando determinantes anteriores. Esta pressão do parceiro pode ser vista como uma exigência, o que evidenciaria um importante determinante no processo de internacionalização. Podemos citar, como exemplo, um cliente global que exige de seu fornecedor presença em um mercado para manter sua relação com ele. Desta forma, estaria pressionando a empresa a entrar em um determinado mercado.

### **2.2.5 Crítica às Teorias Comportamentais**

Podemos criticar a escola de Uppsala, principalmente, por não contemplar em seu modelo alguns fatores ambientais como determinantes do processo de internacionalização da firma. A título de exemplo, esta abordagem não menciona a condição da concorrência como influente no processo ou o potencial de mercado que está sendo analisado. O potencial é composto pelo tamanho de mercado, necessidade dos consumidores ou demanda reprimida (PORTER, 1990).

Os autores nórdicos reduziram a análise do processo aos recursos internos à organização. Desta forma, a firma compromete mais recursos no exterior apenas à medida em que aumenta seu conhecimento sobre um determinado mercado. É uma visão focada essencialmente no recurso conhecimento, que é interno à organização e ao processo de aprendizagem. A empresa não comprometeria mais recursos em determinado mercado se ainda não tivessem desenvolvido o conhecimento suficiente para passar à etapa seguinte. O modelo de Uppsala não considera se o mercado em análise, mesmo ainda sem desenvolver conhecimento sobre as suas operações, apresenta potencial de crescimento ou se os concorrentes já estão se posicionando por serem primeiros entrantes.

As empresas, segundo esta abordagem, estariam incapacitadas de aproveitar oportunidades através do comprometimento de mais recursos antes de desenvolver o conhecimento inicial. A escola declara que a decisão de atuar no exterior é um processo incremental e subjetivo. Não é uma decisão visando otimização de recursos no exterior. Segundo Okoroafo (1997), a hipótese incremental de Uppsala é questionada. O autor propõe que a empresa escolha o modo de atuação no exterior de acordo com a oportunidade presente.

Pesquisas posteriores ao modelo de Uppsala incluíram outros determinantes do processo de internacionalização da firma como o tamanho do mercado (NORDSTRÖM e VAHLNE, 1985). Outros expuseram situações nas quais o modelo gradual não se aplicava como no caso de novos entrantes em indústrias já internacionalizadas (HEDLUND e KVERLAND, 1984), visando aproveitar do conhecimento de concorrentes ou do próprio conhecimento acumulado em outros mercados para suprimir etapas e desenvolver subsidiárias em um novo mercado mais rápido.

Críticos ao modelo apontam que o processo de internacionalização no setor de serviços e de alta tecnologia não pode ser explicado pelo modelo de Uppsala, já que não sustentam a hipótese do incremento gradual nas operações internacionais (WELCH e LUOSTARIEN, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Reid (1983) fez uma crítica mais ampla ao modelo, o qual considera muito determinista e geral, porque não absorve a heterogeneidade dos recursos e as contingências envolvidas no processo de internacionalização.

Além disso, o modelo de Uppsala não prevê escolhas estratégicas voluntárias por parte dos executivos no caminho ao mercado externo. O fator individual de cada empresa pode optar por caminhos mais curtos que não percorram as etapas graduais de comprometimento de recursos no processo de internacionalização. A estratégia da empresa pode visar combater o posicionamento de outros concorrentes para apressar seu envolvimento em mercado externo e, desta forma, “queimar” etapas. Reid (1983) sugere analisar os custos de transação durante a decisão de comprometer maiores recursos no exterior e, quando for mais vantajoso, pular estágios, como ressaltam as abordagens econômicas.

Forsgren (1989) argumenta que o modelo de Uppsala é importante apenas para os estágios iniciais da internacionalização da empresa, no qual o conhecimento sobre o mercado externo é pequeno. Quando a empresa já apresenta atividades em alguns países, pode transferir este conhecimento e pular etapas para outros mercados. Como explicar com o modelo de Uppsala as empresas que pulam etapas?

A seguir, vamos discutir estágios mais avançados da internacionalização, para ressaltar estratégias mais desenvolvidas que podem ser percebidas no estudo de caso da empresa brasileira.

## **2.2.6 Fases Avançadas de Internacionalização**

Ao percorrerem o processo de internacionalização, as empresas aumentam seu comprometimento com outros mercados e refletem sobre o modo de atuação no mercado internacional. As empresas multinacionais são submetidas à questões sobre a coordenação de suas atividades em diversos mercados e desenvolvem modelos de negócios para gerir as operações. A seguir, vamos analisar dois modelos que representam formas avançadas no processo de internacionalização da empresa. O objetivo desta descrição é compreender melhor as estratégias adotadas por empresas multinacionais.

### 2.2.6.1 O Modelo Transnacional

Bartlett e Ghoshal (1992) pesquisaram 236 administradores de empresa em vários mercados do mundo durante dois anos, na década de 80, para entenderem como estruturar as operações em uma organização atuante no cenário globalizado e complexo. O motivo deste trabalho foi a enorme dificuldade apresentada pelos executivos de multinacionais para responderem às transformações no ambiente internacional. O desafio destas empresas era administrar a complexidade, a diversidade e a mudança. A pioneira pesquisa desenvolveu um modelo transnacional para proporcionar um desempenho superior que é consequência da adequação entre necessidades do ambiente, estratégia escolhida pela empresa e estrutura desenvolvida para suportar a estratégia. Estes autores partiram de três modelos de organizações multinacionais que serão resumidos a seguir.

O primeiro descreve o arranjo de subsidiárias autônomas em diversos mercados, denominado “Companhias Multinacionais”, através de unidades independentes. As filiais adotam a estratégia de diferenciação local, através da percepção da necessidade de cada mercado por estarem estruturadas independentes da matriz. A sensibilidade às diferenças locais era a marca destas companhias multinacionais. A inovação pode ser buscada devido à grande exposição ao ambiente nacional nos diversos mercados e à autonomia das filiais em desenvolver produtos.

Entretanto este modelo fracassou na tentativa de integrar seus mercados ao perceber muitos esforços repetidos e inovações similares ao redor do mundo. Os processos locais geralmente são delegados a pessoas de confiança da matriz que teria completa autonomia operacional e tática no seu mercado. A mentalidade deste arranjo organizacional consiste em “empresas independentes”.

O segundo modelo descreve as “Companhias Globais” (BARTLETT e GHOSHAL, 1992) ou as empresas com “Integração global” (PRAHALAD e DOZ, 1987), por estruturar seus produtos de forma padronizada, centralizada na matriz e com decisões de racionalização. A busca por escala e eficiência é essencial. Este tipo de organização é encontrado em setores onde são necessárias grandes economias de escala e investimentos em tecnologia. As

escolhas, como produtos, embalagens, estruturas produtivas, locais, padrões, são feitas pela matriz considerando o mundo como um único mercado.

Este tipo de estrutura apresenta o problema da ausência de sensibilidade às diferenças locais e impossibilidade de entender mercados tão diferentes por estar centrada na matriz e estar comprometida com “produtos globais”. A concepção original deste termo sugere que as necessidades, preferências e os gostos dos consumidores em diversas partes do mundo se assemelham assim como as condições de uso (LEVITT, 1983; CATEORA, 1990) e, por isso, deve desenvolver um produto único para ser entregue a todos os consumidores localizados em diferentes mercados. Ressalta ainda que

“as multinacionais de sucesso no longo prazo serão aquelas capazes de se concentrar no que o consumidor global deseja em vez de se esforçar para entender o que cada mercado pensa que gostaria ter”.

(LEVITT, 1983:97)

“É evidente, como argumenta Levitt, que as viagens internacionais e as comunicações reduziram essas diferenças, mas ainda assim gostos, hábitos e preferências mundiais estão longe de ser homogêneo”.

(BARTLETT E GHOSHAL, 1992:12)

A força dos governos locais é outro importante determinante contra esta forma de organização centralizada. Estes erguem barreiras à simples importação de produtos ou à montagem local, uma vez que desejam a produção transferida para seu país, se possível com desenvolvimento de tecnologia. Querem empregos locais e investimentos em pesquisa em seus territórios, por isso, pressionam as multinacionais para adotarem estratégias e arranjos estruturais que valorizem uma subsidiária local com maior autonomia.

O terceiro modelo organizacional discutido por Bartlett e Ghoshal (1992) é denominado “Companhias Internacionais” e foca na transferência de tecnologia. A principal característica estrutural é incentivar a transferência de tecnologia entre as filiais para propiciar o aprendizado das pessoas localizadas em diferentes mercados. Cada unidade poderia adaptar

localmente o conhecimento adquirido de outra subsidiária. As empresas são coordenadas pela matriz para transferir conhecimento e os recursos estão descentralizados. Porém, não há eficiência na escala global como embalagens iguais e peças padronizadas, os esforços são repetidos e a economia de escala é negligenciada. Cada mercado se desenvolve pensando na sua implementação e não na possibilidade de economia através de implementações conjuntas.

Após a análise de algumas organizações e dos três modelos descritos acima, os pesquisadores (Bartlett e Ghoshal, 1992) propuseram o modelo transnacional que é caracterizado por uma rede integrada entre as subsidiárias nos diversos mercados onde a empresa atua. A nova estrutura é proposta para reagir a um ambiente em transformação. As companhias caminham para a integração global para aproveitar benefícios de transferência de conhecimento, economias de escala e outras eficiências. Citam três vantagens: (i) Eficiência global (liderança em custo); (ii) sensibilidade local (diferenciação) e (iii) integração (difusão de conhecimento). Porém, ressaltam que cada setor econômico pode ter necessidade de desenvolver melhor um destes três fatores competitivos. A exigência estratégica de uma destas abordagens é dominante em cada indústria.

A partir da década de 80, estas três pressões ambientais se tornaram importantes, não sendo oportuno escolher apenas uma delas para se apoiar. “Para competir de modo eficaz, a companhia precisou desenvolver simultaneamente competitividade global, flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem mundial” (BARTLETT E GHOSHAL, 1992:23). O ambiente demandava as três forças ao mesmo tempo para competir, porém não homogêneas para todos os braços da organização. Há necessidade de diferenciação das subsidiárias, porque atuam em contextos particulares e apresentam competências distintas.

Os autores sugerem o desenvolvimento de papéis para cada subsidiária. Desta forma alguns recursos poderiam estar descentralizados quando não apresentarem economia de escala e oferecerem melhor vantagem na diferenciação local. Há mercado que não necessita de diferenciação e pode apenas implementar recursos de outros mercados. “Nossas observações sugerem que o tratamento uniforme das subsidiárias estrangeiras é importante obstáculo para a criação da flexibilidade necessária a uma companhia mundial” (BARTLETT E GHOSHAL, 1992:138). É necessário tratar as subsidiárias de forma diferenciada, de acordo com o

ambiente em que atuam e conforme as competências que possuem. Eles desenvolveram quatro papéis: A) Buraco Negro (subsidiária não apresenta competência e está em um mercado importante); B) Implementadora (filial está em um ambiente sem importância e não apresenta competência); C) Líder estratégico (Está localizada em um mercado importante e a subsidiária possui competências) e D) Contribuidora (Está em um mercado com baixa importância e é possuidora de competências). Outras tipologias existem (BORINI, 2004).

O modelo sugere, portanto, uma “Rede Integrada” devido à importância do fluxo de informação, pessoas, produtos e outros recursos entre as filiais. Os ativos estão dispersos em vários mercados interdependentes, no qual cada subsidiária apresenta uma contribuição (papel) diferente para o conjunto, enquanto o conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado para os diversos mercados. O processo de coordenação e cooperação é complexo e o ambiente de tomada de decisão é compartilhado.

“Ser transnacional não constitui uma postura estratégica específica nem uma forma particular de organização. Em essência, ser transnacional é uma nova mentalidade administrativa”.

(BARTLETT E GHOSHAL, 1992:23)

“Na visão transnacional, as subsidiárias nacionais tornam-se parceiras estratégicas cujo conhecimento e aptidões são vitais para que a corporação tenha condições de manter uma vantagem competitiva global a longo prazo” (BARTLETT E GHOSHAL, 1992: 145).

#### **2.2.6.2 A Rede Diferenciada**

Outro modelo desenvolvido para entender a organização, a estratégia e a estrutura das multinacionais, pelos pesquisadores Nohria e Ghoshal (1997), visava construir um esquema para as multinacionais realizarem seu potencial de criação de valor e inovação. A “Rede Diferenciada” objetiva re-combinar o conhecimento disperso dentro da empresa nos vários mercados em que atua. As capacidades estão distribuídas pela organização e estas necessitam

um modelo que alcance seu potencial de criação de valor.

Estes dois autores criticam antigos modelos como o “ciclo de vida do produto” (Vernon, 1966), apresentado há quase 40 anos, pois não seriam mais suficientes para explicar a estrutura da multinacional. As vantagens econômicas, defendidas por estes modelos, tendem a diminuir com o tempo, já que o ciclo de vida dos produtos está diminuindo, enquanto a habilidade de transferir o conhecimento e gerar inovações dentro de uma estrutura em rede pode gerar vantagens permanentes. A estrutura centralizada na matriz sufoca esta oportunidade de inovação nos diferentes mercados, pois desencoraja as subsidiárias. Sistemas formais de coordenação também são vistos como pouco flexíveis para incentivar mudanças.

Nohria e Ghoshal (1997) retiram idéias e conceitos de outros modelos como o transnacional citado anteriormente para construir seu esquema. Buckley e Casson (1976) contribuíram com a discussão sobre internalização de atividades para permitir se beneficiar das inovações nos diferentes mercados mais efetivamente do que com os mecanismos de mercado.

Nohria e Ghoshal (1997) assumem três tipos de relações dentro da organização para conectar os recursos dispersos: (i) Ligações locais dentro de cada subsidiária; (ii) Relações entre a subsidiária e sua matriz e; (iii) Entre subsidiárias. Esta integração é apresentada em conjunto com a diferenciação interna e atinge alto grau de correlação com o desempenho da multinacional. Cada mercado é formado por atores específicos e regulamentações próprias, portanto com ambiente particular, o que proporciona diferentes oportunidades para surgir uma inovação, entretanto, é preciso coordenar as atividades em diferentes mercados para ganhar economia de escala e transferir o conhecimento conquistado para as demais filiais.

Os mecanismos de integração (socialização, formalização e centralização) são responsáveis pela coordenação. Resumindo o objetivo do modelo: Sensibilidade local com integração global. A preocupação é estruturar cada subsidiária e relacioná-la com as outras. Bartlett e Ghoshal (1992) já apresentaram papéis para cada subsidiária, conforme o ambiente em que atuam e as competências que possuem. Cada uma é diferente e merece um papel específico. A sensibilidade para atuar localmente e a integração global com outras filiais são

mais produtivas e efetivas do que um tratamento universal e homogêneo a todas as partes.

Nohria e Ghoshal (1997) classificam os processos de inovação dentro de uma multinacional em 4 tipos: (i) *Center for Global*, a inovação é desenvolvida na matriz e implementada em outros mercados; (ii) *Local for Local*, processo conduzido em um mercado específico para implementação neste mercado; (iii) *Local for Global*, processo local transferido para outros mercados e (iv) *Global for Global*, a sensibilidade para perceber uma oportunidade, o desenvolvimento do produto ou processo e sua implementação ocorre em grupo entre várias unidades. Times com representantes de vários mercados é um exemplo deste processo. Cada participante apresenta sua experiência para aprimorar a inovação e leva o resultado para seu mercado de origem.

Estes autores acreditam que a empresa multinacional deve se organizar atribuindo diferentes papéis a cada unidade. Cada filial deve ter uma responsabilidade diferente (implica uma estrutura particular com recursos específicos) na rede global da empresa. Cada unidade representa um ponto de conexão com outras partes para integrar e relacionar. Mecanismos de socialização e estruturas de comunicação (vertical e horizontal) são necessários para integrar e coordenar. Os recursos em excesso devem ser distribuídos pela rede para proporcionar inovações.

A integração normativa (socialização) permite dividir metas, valores e estratégias. A estratégia é caminhar junto. Mecanismos como a formação de equipes, viagens e transferência de pessoas levam à integração. Já os fluxos de comunicação vertical e lateral precisam ser aprimorados e analisados. A densidade, frequência, o conteúdo e a estrutura fazem parte desta reflexão para habilitar inovações. Mecanismos formais (centralizados e regrados) e informais (equipes, conferências, relações laterais, contatos) através das relações incluem a análise.

“Normative integration and intra and interunit communication have significant positive effects for the creation, adoption and diffusion of innovations by MNC’s subsidiaries ..... Local resources facilitate the creation and diffusion of inovattions”

Nohria e Ghoshal (1997:85)

A integração da organização ocorre devido à presença de mecanismos de coordenação.

(i) Centralização: O processo de tomada de decisão é centralizado e organizado de forma hierárquica. As escolhas estratégicas e políticas são definidas na matriz. Ações e intervenções são diretas. O mecanismo é custoso porque a subsidiária está dependente das informações da matriz e sobrecarrega o gerente da matriz (Bartlett e Ghoshal, 1992).

(ii) Formalização: Instituição de normas, mecanismos burocráticos, sistemas formais e desenvolvimento de regras. O problema está na dificuldade de estabelecer normas para um ambiente em transformação (Nohria e Ghoshal, 1997).

(iii) Integração normativa: Socialização para convergir valores, metas e estratégias da organização. Disseminar a mesma cultura, baseando-se no relacionamento (desenvolvido com recrutamento, aculturação e mobilização das pessoas).

Cada subsidiária está inserida em uma complexidade ambiental distinta, apresenta estrutura específica e conhecimento único desenvolvido durante a atuação em seu mercado. Desta forma, cada um dos mercados pode aprimorar e desenvolver as estratégias de coordenação mais apropriadas, considerando que a centralização e a formalização restringem a ação da subsidiária. Devemos considerar os custos e os benefícios de cada abordagem. É necessário trabalhar com os três mecanismos, integrando estes aos papéis das subsidiárias.

O modelo de Nohria e Ghoshal (1997) privilegia uma estrutura e mecanismos que facilitem a circulação de conhecimento dentro da empresa, entre suas filiais. A “Rede Diferenciada” pode ser entendida como uma estrutura que valoriza o conhecimento organizacional a respeito dos diversos mercados nos quais a empresa atua e procura viabilizar sua circulação. O modelo é considerado uma forma avançada de internacionalização porque a empresa já está instalada em determinado mercado e o objetivo é buscar eficiência e inovação para melhorar as atividades. Ao considerar o conhecimento como fundamental para gerar e manter vantagem competitiva, os autores moldam uma estrutura para incentivar a troca de experiências na organização.

A estrutura proposta por estes autores deve ser considerada e analisada em fases avançadas do processo de internacionalização da empresa, onde a firma já desenvolveu suas

subsidiárias em diferentes mercados, portanto, já são considerações a serem realizadas após o a superação das fases iniciais do processo de internacionalização discutidas pela escola de Uppsala. Não cabe discutir socialização ou centralização, por exemplo, enquanto a firma ainda se encontra na etapa de exportações.

Por outro lado, ao discutir a internalização do conhecimento na firma nesta estrutura, podemos re-lembrar a discussão realizada pela abordagem econômica de Dunning (1988) sobre a importância de internalizar o conhecimento e sua comparação com os custos de transação. A estrutura de Nohria e Ghoshal (1997), embora não declaradamente, realça a vantagem competitiva amplamente discutida no paradigma eclético de Dunning (1988).

### **2.3 Estratégias de Internacionalização de Empresas no Brasil**

Após discutir algumas teorias sobre formas e estratégias de internacionalização, críticas e modelos, na seção anterior, vamos descrever e refletir sobre alguns aspectos do processo brasileiro de internacionalização de empresas. O objetivo desta seção é ressaltar e discutir motivos, estratégias e algumas barreiras à empresas brasileiras que procuram atuar em outros mercados.

#### **2.3.1 Motivos para Internacionalizar as Atividades de uma Empresa**

A preocupação com a internacionalização da economia brasileira está na pauta dos governos há pelo menos 50 anos. De 1950 a 1990 o Brasil conduziu um programa de substituição de importações, através do qual fechou os portos nacionais com tarifas protecionistas e outras barreiras não tarifárias com o objetivo de desenvolver a tecnologia local, seja pelo crescimento de empresas nacionais ou pela entrada de estrangeiros, já que ambos não poderiam mais importar.

Ao mesmo tempo, o governo brasileiro promovia esforços para incentivar as exportações das empresas localizadas no Brasil. Entretanto, apenas a partir de 1990, o Brasil

reduziu estas tarifas em um processo de abertura de sua economia. Iniciou no governo Sarney a liberalização comercial. Este fato motivou várias novas empresas a internacionalizarem-se para buscar a competição externa e assim aumentarem sua competitividade (PENA, 1996). Em 1995 criou-se o Mercosul, que visava tarifas externas homogêneas para os quatro países do bloco e a isenção tarifária dentro do bloco. Esta decisão implicava livre movimentação de mercadoria entre os quatro países membros do bloco. A idéia era que as vantagens comparativas direcionassem a produção e definissem os investimentos.

A internacionalização de empresas brasileiras é recente. Apenas 320 organizações investiram no exterior em 1993, conforme o Banco Central. Este processo foi iniciado apenas no final da década de 60 com as empresas pioneiras. Estas procuraram o mercado externo no início dos anos 70 porque havia programas de crédito e incentivos tributários facilitadores, além de aproveitar oportunidades de clientes que solicitavam compras. Após esta fase inicial, na qual empresas radicadas no Brasil aproveitavam incentivos governamentais, elas evoluíram para consolidar mercados.

“Foi apenas na década de 1990, com os impactos combinados da abertura de mercado, estabilização da economia e ingresso de novos concorrentes no mercado brasileiro, que as empresas brasileiras iniciaram, de forma ainda tímida, sua expansão internacional via investimento direto no exterior”

(BARRETTO e ROCHA, 2003:29).

Em 1996, a Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa com empresas brasileiras que objetivava aprofundar a reflexão sobre o processo de internacionalização da economia nacional. Em comum, o grupo de pesquisadores acreditava que as empresas internacionalizam o país e não o contrário. O grupo considerou internacionalização como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996:21). Quem exporta esporadicamente não está incluído na definição.

A motivação ou a inibição da internacionalização da empresa deve ser analisada considerando dois fatores: (i) O contexto macroeconômico (a condição estrutural e conjuntural do país de origem, como protecionismo, financiamento, legislação, política econômica) e (ii) os fatores internos da empresa (conhecimento, redes e estrutura de gestão). Explicam a necessidade de internacionalização como a busca de tecnologia e conhecimento de mercado para competir melhor e alcançar vantagens competitivas. Detalhando o “por que” as empresas se internacionalizam, apontam os seguintes motivos:

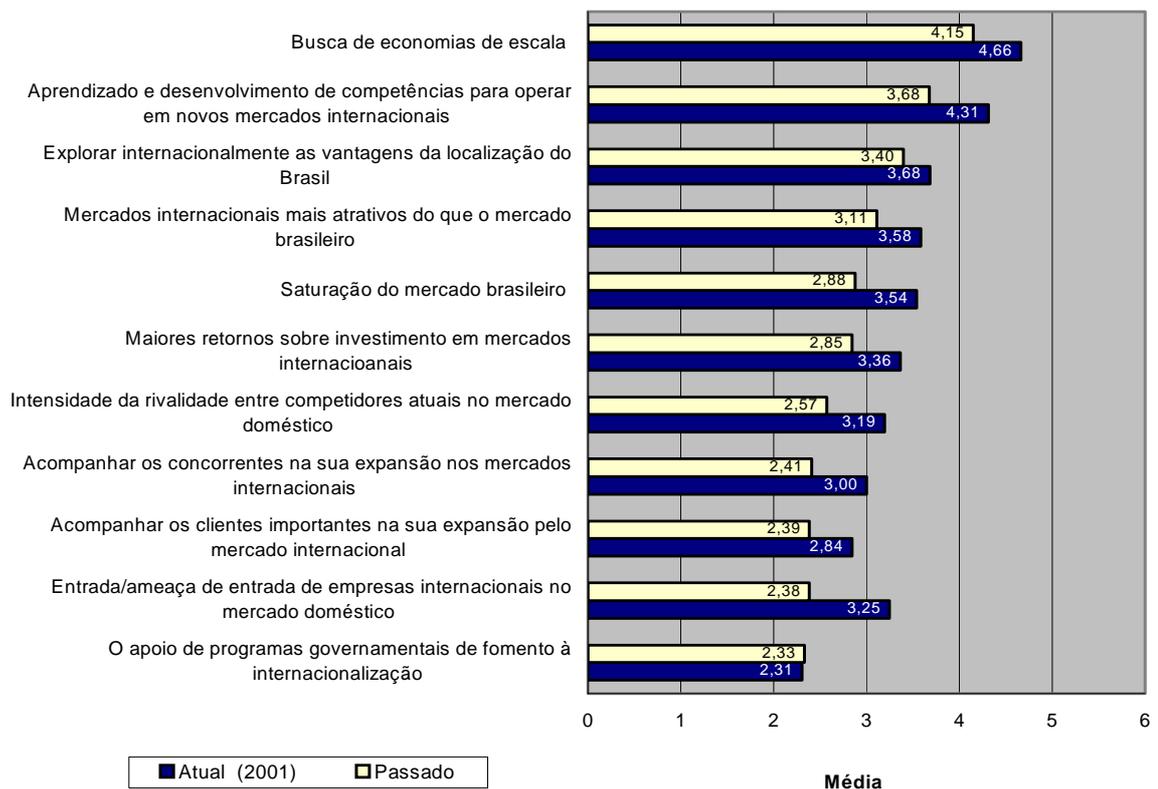
- Manter e aumentar a participação de mercado externo; A busca de mercado no exterior permite à empresa conquistar novos consumidores e superar a eventual estagnação e saturação do mercado local.
- Adquirir conhecimentos gerenciais e operacionais; O processo de internacionalização possibilita o aprendizado de novas técnicas gerenciais através da exposição da empresa a novos concorrentes e práticas realizadas em outros mercados. A presença no exterior permite o acesso a novas tecnologias.
- Proximidade do cliente; A atuação no mercado externo possibilita o contato mais próximo com consumidores, o que pode aumentar a sensibilidade da empresa com relação às atitudes, necessidades e desejos destes clientes.
- Superar barreiras tarifárias; A presença no exterior permite a eliminação de tarifas alfandegárias para produtos importados.
- Antecipação da concorrência; O movimento de internacionalização pode ser motivado pelos concorrentes ou pela antecipação à concorrência. A empresa pretende chegar primeiro ao outro mercado para ganhar vantagens ou reagir à um movimento.
- Acesso a financiamento; Fontes no exterior podem facilitar empréstimos a companhias brasileiras cuja presença no exterior diminui o risco percebido pelo credor.
- Acesso à mão de obra; Operações no mercado externo possibilitam acesso a mão de

obra local, tanto especializada como mais barata, se for o caso.

- Acesso à matéria prima; A presença em mercados externos pode permite acesso a fontes de material privilegiada para empresas com operações no país.

Cyrino e Oliveira Jr (2002) entrevistaram 109 grandes empresas brasileiras e classificaram os motivos para sua internacionalização. Eles constataram a opinião dos gestores em duas datas (2001 e 1997) e pediram para os entrevistados situar em uma escala de 1 a 7, conforme a figura 2:

**Figura 2 - Motivações para a internacionalização de empresas brasileiras**



Fonte: Cyrino e Oliveira Jr. (2000)

Apesar desta lista de motivações, existem outros fatores que influenciam a busca por outros mercados, como por exemplo, os valores compartilhados pela organização, a crença ou a mentalidade de seus executivos, como citado a seguir:

“A cultura de uma organização e o perfil de uma liderança são, muitas vezes, elementos determinantes para explicar as razões que levaram algumas organizações a buscar pioneiramente o mercado externo e a comprometer-se definitivamente com os negócios internacionais”.

(GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996:27)

As empresas que buscam liderança e inovação em um segmento tende a querer o mercado externo para aumentar sua competitividade. A exposição a novos clientes estrangeiros e concorrentes de outros mercados exige melhorias. O líder da empresa tem um papel decisório no início do processo.

Cyrino e Oliveira Jr. (2002) acrescentam outras vantagens para a empresa se internacionalizar. A economia de escala, devido ao aumento de mercado, foi mencionada por 77,5% dos respondentes como sendo a principal vantagem. Esta constatação é apontada como solução para diminuir custos no saturado mercado brasileiro. Outra vantagem citada por 75,3% dos entrevistados é a possibilidade de desenvolver competências e aprendizado em mercados internacionais devido à exposição à novos concorrentes e novos clientes.

Barretto e Rocha (2003:42) sugerem cinco blocos para agrupar as motivações:

- Crescimento da empresa (devido a saturação e estagnação do mercado interno)
- Consolidação da posição (atendimento a clientes no exterior: Sensibilidade a mudanças, atendimento pós-venda, pronta entrega etc...)
- Sobrevivência (imperativo da industria. Ex acompanhar a rede)
- Oportunidade
- Intenção estratégica – resultado da visão estratégica dos diretores. Ação intencional para tornar-se um grande player, não um processo incremental através do aprendizado.

Após descrever a motivação do processo de internacionalização, através de algumas pesquisas brasileiras, vamos entender a evolução das empresas brasileiras com o mercado externo.

### **2.3.2 Envolvimento das Empresas Brasileiras com Mercados Externos**

O processo de internacionalização é um caminho sem retorno. As empresas comprometem cada vez mais recursos e desenvolvem atividades em outros mercados. O conhecimento proporcionado pela operação externa demanda maior envolvimento com esta atividade (ERICKSSON *et alli*, 2000). Desta forma, as organizações tendem a buscar mais mercados e se aprofundar mais naqueles que já atuam. Os limites de crescimento se encontram na capacidade de coordenação da multinacional que passam a se aproveitar de imperfeições de mercado para ganhar vantagens, o que Besanko *et alli* (2000) chamou de escolha entre o *comprar* e *fazer*. A primeira opção envolve custos de transação, enquanto a outra incorre em custos de coordenação.

Segundo os pesquisadores da Fundação Dom Cabral, as empresas brasileiras se internacionalizam das seguintes formas (ARRUDA, GOULART, BRASIL, 1996):

- A) Internacionalização como evolução da capacidade de exportação: O processo de busca pelo mercado externo inicia-se através de um envolvimento experimental, preenchendo demandas esporádicas através da exportação. Reativa, portanto. Na segunda fase, exporta ativamente. Adapta-se ao mercado importador. Já na terceira fase, envolve-se no mercado externo através de comprometimento maior de recursos.
  
- B) Internacionalização como busca da capacidade tecnológica: Empresas participam de cadeias produtivas internacionais fornecendo mão de obra ou insumos para produtos mais avançados tecnologicamente. Aprendem com o processo e com o conhecimento de outros parceiros internacionais até o ponto de assumirem a atividade do parceiro e tornar-se um ator

internacional.

- C) Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros: A capacidade de interagir com outras firmas permite o desenvolvimento de uma rede de negócios. Usam acordos cooperativos com parceiros de outros países para se internacionalizar. Preferem este caminho ao investimento direto ou às exportações. Preferem licenciar ou criar *joint venture* com empresas locais para se aproveitar do conhecimento do sócio local sobre seu mercado.
  
- D) Internacionalização como consequência da exposição internacional: Empresas já internacionalizadas oriundas de pequenos países como a Suécia, preferem desenvolver uma rede industrial local e crescer no mercado de suas subsidiárias.

As empresas brasileiras preferem adotar a primeira estratégia para se internacionalizarem (ARRUDA, GOULART, BRASIL, 1996). Aumentam seu comprometimento de recursos no exterior como evolução da sua capacidade de exportação, como sugere a Escola de Uppsala. Poucas empresas estabelecem unidades no exterior. Depósitos, escritórios de venda, assistência técnica e fábricas foram exploradas raramente no histórico brasileiro. O processo é incremental. Contínuo. Aprende com seus próprios erros. Experiência que reflete nas estruturas e estratégias da organização. Porém não há padrão. Cada empresa escolhe seus mercados e suas formas de atuação no exterior.

“A partir dos anos 90, aumenta consideravelmente o número de firmas [brasileiras] que intensificam sua internacionalização, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa no mercado externo”

(ARRUDA, GOULART, BRASIL, 1996:50).

A abertura da economia brasileira favorece este processo. Outro determinante é a criação do Mercosul, em 1995.

Empresas atuantes em setores considerados “*non tradeable goods*”, como bebidas, preferem desenvolver em outros países uma base semelhante à sua origem. Transferem conhecimento para o outro mercado e optam por produzir no local. Seria o caso da Brahma quando comprou, na Venezuela e na Argentina, uma fábrica de cerveja.

O quadro 1, a seguir, mostra a evolução da internacionalização de empresas brasileiras em três fases deste processo.

**Quadro 1 - Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional**

Décadas Precedentes	Transição (A partir de meados dos anos 80)	Situação após abertura ( início anos 90)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas</li> <li>• Improvisação</li> <li>• Oportunismo: escape de adversidades internas</li> <li>• Produtos de baixa conformidade com exigências do mercado externo</li> <li>• Pouca estruturação interna para gestão das exportações</li> <li>• Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda</li> <li>• Estratégia internacional centrada em exportação</li> <li>• Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações condicionadas por vantagens competitivas</li> <li>• Ações estrategicamente planejadas</li> <li>• Continuidade nas exportações</li> <li>• Forte preocupação com a conformidade dos produtos</li> <li>• Criação de estrutura de comércio exterior (depto, gerência...)</li> <li>• Criação de serviços pós venda no mercado externo com base local.</li> <li>• Estratégias mais complexas de ação internacional, através da implantação de fábricas e alianças</li> <li>• Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários setores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão internacional como estratégia de crescimento</li> <li>• Internacionalização como diretriz estratégica</li> <li>• Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização</li> <li>• Adaptação do produto às especificidades locais</li> <li>• Criação da diretoria internacional para administrar relações com subsidiárias</li> <li>• Subsidiárias que se encarregam do Marketing e da assistência pós venda no mercado local</li> <li>• Aquisição de plantas no exterior</li> <li>• Ampliação da atuação internacional em diferentes setores</li> </ul>

Fonte: ARRUDA, GOULART, BRASIL, 1996:53

### 2.3.3 Formas de Entrada em Outros Mercados

A empresa brasileira possui alternativas na estratégia de internacionalização. Após discutir o motivo e a evolução do processo de internacionalização, a seguir, discutiremos algumas estratégias de atuação em outros mercados (LOUREIRO e SANTOS, 1991; KEEGAN e GREEN, 1999; CYRINO e OLIVEIRA JR, 2002):

**A) Exportação através de intermediários:** a empresa exporta seus produtos com auxílio de um intermediário. Este é responsável pela venda e entrega para o cliente localizado em outro país. A negociação, as condições de pagamento e a entrega da mercadoria são responsabilidades do intermediário. Nesta modalidade, a empresa brasileira não se expõe ao contato com o exterior. É o estágio mais primário de internacionalização, no qual a empresa brasileira não é responsável pela parte externa. Por um lado, a falta de contato com o exterior evita investimentos e comprometimentos de recursos com a atividade, por outro lado, não permite o aprendizado decorrente do contato com o exterior.

**B) Exportação direta:** a empresa embarca suas mercadorias para o país destino sem se preocupar ou investir em outro país, embora mantenha o contato com o exterior. A obrigação da empresa é entregar a venda para o transportador levar até o destino. Nesta estratégia, a empresa precisa decidir sobre as variáveis de marketing, como por exemplo, em qual mercado entrar, a que preço vender ou como promover seu produto (CATEORA, 1990). Quando há intermediário, como descrito anteriormente, a empresa brasileira vende para um comprador no Brasil e este decide sobre as variáveis. Muitas vezes, as *Trading Companies* não atuam com exclusividade para uma empresa, o que diminui o controle do exportador. A exportação direta supera este problema. Esta modalidade apresenta grande flexibilidade, pois não há investimento direto em outro mercado, o que permite maior agilidade na implementação de novas decisões, como trocar de mercado.

**C) Licenciamento ou agentes locais:** esta modalidade de atuação no exterior consiste em formular um contrato para utilização da marca no exterior por um terceiro, com fornecimento de mercadoria. A empresa brasileira escolheria um representante em outro país, que estuda e percebe o comportamento do consumidor local, responsável por vender,

distribuir e trabalhar com a marca exportada. Esta forma de atuação permite delegar os investimentos no exterior à um terceiro, comprometido em viabilizar o desenvolvimento da marca que importa. Por outro lado, esta estratégia disponibiliza o aprendizado sobre a atuação no mercado externo e o aprendizado sobre seus conhecimentos ao parceiro no exterior. Após o aprendizado, o parceiro externo pode romper as relações e permanecer com o conhecimento sobre o mercado e sobre o produto que importava.

**D) Franquia:** é uma forma de colaboração entre empresas (MINERVINI, 1991). A empresa proprietária da marca, localizada no país de origem, concede a venda de produtos e serviços à outra empresa, no exterior, ou para algum empreendedor que utilizará a marca e, possivelmente os métodos do franqueador. O franqueado, desta forma, utiliza procedimentos e a marca de outra empresa. Para atuar em outros mercados com esta estratégia, a empresa franqueadora se beneficia da capacidade empreendedora de seu parceiro, assim como do capital deste que será investido para implementar a franquia no exterior. Ao contrário do licenciamento, a franquia disponibiliza os procedimentos do negócio que serão utilizados no mercado de destino. É uma forma maior de comprometimento do que o licenciamento, já que o franqueador precisa se preocupar, entre outras atividades, com o treinamento de funcionários e instalação de lojas no exterior.

**E) Parceiras:** existem diversas formas de parcerias como estratégia de internacionalização. O licenciamento e a franquia são formas de parceria. Outra forma de parceria é a *joint venture*, que é a criação de uma terceira empresa no exterior com participação do sócio brasileiro e do estrangeiro. Nestes casos, geralmente, o parceiro local oferece seu conhecimento sobre o comportamento de seu mercado, enquanto a empresa brasileira disponibiliza o capital e o modelo de negócio. Esta forma de internacionalização obriga aos parceiros o compartilhamento de decisões. O comprometimento de recursos é maior que as formas anteriormente citadas, porque o sócio brasileiro tem participação na empresa criada no exterior e investe recursos nela.

**F) Escritório de venda:** estrutura no exterior responsável pelo atendimento aos clientes. O investimento é pequeno comparado às outras estruturas, já que o escritório é responsável somente pela parte comercial. Não há elevado comprometimento de recursos

como no caso de fábricas ou centros de distribuição e logística no exterior. Os colaboradores da empresa no exterior objetivam encontrar clientes e abrir o mercado para seus produtos, além do atendimento pós-venda. É necessário o investimento, mesmo que em menor escala, para implementar esta estratégia no exterior, porque mantém funcionários no exterior para localizar, conquistar e acompanhar clientes em outros mercados.

**G) Centro de distribuição:** é uma estratégia de atuação no exterior que mantém o foco na atividade logística da empresa. O objetivo é manter um centro de distribuição ou um armazém em outro país para acompanhar a variação da demanda local e estar capaz de atendê-la. O estoque em outro país permite superar o problema com atrasos alfandegários e entregar a mercadoria para o cliente no prazo correto. Outra vantagem desta forma de atuação é suprir aumentos na demanda com uma pronta entrega, não dependendo da importação de novas cargas do Brasil.

**H) Fábricas:** forma de atuação no exterior que compromete grandes volumes de recursos. A opção *Green field*, investimento que visa a construção da fábrica, e a opção de adquirir uma fábrica pronta de algum concorrente local necessitam de investimento maior que outras alternativas citadas anteriormente. A aquisição de uma fábrica no exterior permite à empresa brasileira o acesso ao conhecimento, à marca e aos clientes da empresa comprada, assim como aproveitar uma oportunidade, quando comprar empresas em difíceis condições e comprometer poucos recursos no negócio. Por outro lado, a aquisição encontra dificuldades com a adaptação da cultura da empresa adquirida.

**I) Centro de Pesquisa:** é a forma mais avançada de internacionalização, na medida em que se compromete o desenvolvimento do conhecimento no exterior. Nesta estratégia são implementados centros de pesquisa em outros mercados para que possibilite o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços de acordo com a necessidade dos mercados. Esta forma de atuação necessita elevados investimentos no exterior, porém apresenta a vantagem de estar próximo ao mercado externo para implementar uma inovação.

### 2.3.4 Desafios às estratégias de internacionalização

Obstáculos e desafios estão presentes no processo de internacionalização das empresas brasileiras, como por exemplo, a prioridade no mercado interno ou tarifas alfandegárias para entrar em outros mercados. Conforme Cyrino e Oliveira Jr (2002), podemos dividi-los em três grupos. Estes autores entrevistaram 109 grandes empresas brasileiras e classificaram as barreiras para sua internacionalização. Eles constataram a opinião dos gestores em duas datas (2001 e 1997).

- (i) **Barreiras organizacionais:** obstáculos dentro da própria firma, como a capacidade gerencial dos administradores em realizar operações externas. É a restrição de internacionalizar devido à falta de recursos internos a organização ou a percepção equivocada dos seus gestores. A constatação de que o mercado brasileiro atinge os objetivos da empresa é considerada a principal barreira interna, pois impede esforços dentro da firma de buscar o mercado externo. Esta barreira diminuiu nos últimos anos, porém a mentalidade doméstica, ao considerar que o mercado brasileiro atinge as expectativas de crescimento da empresa, continua a ser a principal barreira, seguida pela ausência de experiência dos executivos em conduzir negócios internacionais.
- (ii) **Barreiras no contexto brasileiro:** restrições relacionadas ao ambiente competitivo nacional. Problemas estruturais e conjunturais do Brasil, como falta de financiamento, elevada carga tributária, burocracia e falta de infra-estrutura adequada. Aspectos burocráticos e legislação no Brasil. O principal desafio, nesta categoria, foi a elevada carga tributária.
- (iii) **Barreiras no mercado externo:** constrangimentos de várias naturezas, no outro país como tarifas alfandegárias, falta de renda, falta de acesso a canais de distribuição, aspectos legais no outro país, diferenças culturais, relações com sindicatos, acesso a informação e dificuldade de identificação de parceiros.

Eles constataram que a principal barreira se encontra no ambiente competitivo brasileiro. Os obstáculos à internacionalização das empresas brasileiras mais destacados pelos entrevistados foram a carga tributária brasileira e a carência de linhas de financiamento às atividades empresariais que desfavorecem a competição de produtos brasileiros em outros mercados (CYRINO e OLIVEIRA Jr, 2002). O ambiente interno das organizações, assim como problemas no país de destino preocupam menos os gestores que participaram das pesquisas.

Entretanto, conforme Arruda, Goulart, Brasil, (1996), o principal desafio da estratégia de internacionalização é no âmbito cultural, ou seja, nos valores compartilhados pela organização. Por um lado, os gestores precisam considerar importante a internacionalização e querer buscar outros mercados, já que muitos executivos preferem focar as atenções e esforços no mercado interno. Por outro lado, é um desafio gerenciar diferentes crenças, valores, mitos e ideologias de grupos colaboradores em diferentes mercados. Cada filial atuante em diferente mercado desenvolve a cultura ligada ao ambiente no qual atua com as pessoas daquele mercado, portanto, a empresa que atua em diversos mercados precisa gerenciar diferentes valores e crenças de forma que as pessoas dentro da organização em diversos mercados troquem informações e transfiram conhecimentos.

Rocha (2003b) argumenta que a combinação de fatores dificulta a internacionalização. Não há apenas um dificultador. Há poucas multinacionais brasileiras, não há dúvida, quando comparado ao potencial brasileiro (PIB elevado, empresas grandes e lucrativas), mas por que não se internacionalizam? Devido ao custo Brasil? Se a resposta for afirmativa, devemos elevar a presença no exterior, justamente para fugir desta barreira, argumenta a pesquisadora. Se o custo Brasil fosse o problema, as empresas deveriam produzir em outro local no qual oferecesse melhores condições estruturais. A pesquisadora defende quatro fatores que impedem ou dificultam a operação internacional das empresas brasileiras.

Fator Geográfico: barreiras naturais intransponíveis com vizinhos ao norte e à oeste do Brasil.

“São essas fronteiras intransponíveis que explicam, em grande parte, a falta de contato do Brasil com seus vizinhos do Norte e Oeste, um distanciamento que, por isso mesmo, não se limitou ao plano físico, mas expandiu-se ao emocional, expressando-se em desinteresse, em desconhecimento, em ausência quase completa de sintonia cultural”.

(Rocha, 2003b:15).

Nossos contatos com os vizinhos se restringem à Argentina, Paraguai e Uruguai. Os mercados desenvolvidos, que representam mais de 90% do PIB mundial, estão distantes do Brasil. Esta constatação implica em custos de transportes e desinteresse por outros mercados.

Fator Ambiental: Agrupar incentivos fiscais, cambiais, promocionais, financiamento levam à internacionalização. O governo possui um papel neste cenário. Apenas na década de 90, após a abertura da economia, o ambiente estimulou o investimento direto externo, devido à pressão de novos concorrentes externos, para elevar o aprendizado e diversificar o risco.

Fator Motivacional: As empresas brasileiras buscam mercados externos por causa de incentivos externos à empresa. Pedidos inesperados do exterior ou mercado brasileiro saturado empurram a empresa para outros mercados. Falta de interesse e competitividade são barreiras para internacionalizar. “A atratividade de um amplo mercado interno é uma causa para não se internacionalizar” (ROCHA 2003b:19.). O empresário prefere focar o Brasil porque acha que está mais adaptado e pode lucrar mais neste mercado.

Fator Cultural: Começamos com o idioma. Com quem conversamos sem dificuldades? Com quais mercados nos comunicamos através de nosso próprio idioma? Portugal, Angola, Moçambique, entre outros pequenos. Podemos adicionar valores, costumes e crenças a esta lista. A percepção da distancia cultural (ou psicológica) não motiva a internacionalização. Os brasileiros tendem a “ver-se mais distantes do que próximos da maioria dos povos, com exceção daqueles que habitam as fronteiras do Sul, e de Portugal, com quem compartilha o

mesmo idioma” (ROCHA, 2003b:23). Portugal, Argentina e Uruguai são os mais semelhantes ao Brasil.

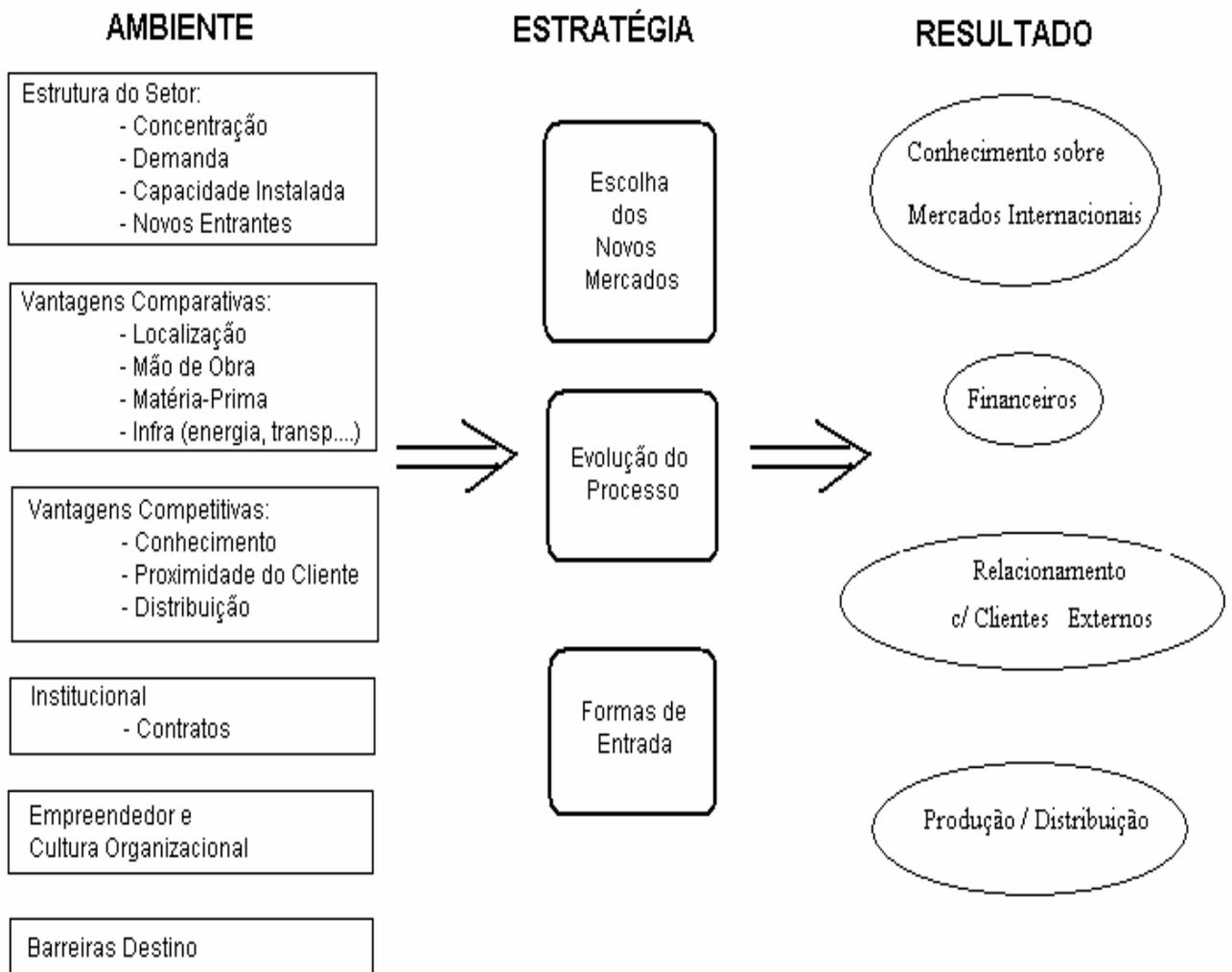
A visão do brasileiro é predominantemente local, ou seja, prefere atuar em casa porque conhece seu mercado (ROCHA, 2003b). Desta forma, não considera o mundo como uma oportunidade a ser estudada. Prefere pensar no mercado local, já que tem pouco contato com outros povos. Barreiras geográficas (distância física para outros importantes países) e distâncias culturais (diferenças na linguagem, educação, valores e costumes entre povos) ajudam a isolar o brasileiro, segundo a pesquisadora. As empresas do sul do país fogem a esta regra e apresenta maior número de internacionalizadas devido ao contato com os outros povos, como argentinos e uruguaios, o que possibilita desenvolver uma visão mais internacional. Esta permite maior aceitação de outros povos. Conseqüências desta aceitação podem ser observadas na facilidade de desenvolver parcerias com empresários locais e aproveitar seu conhecimento sobre seu mercado. O contato com o estrangeiro aumenta a aceitação e diminui as dificuldades para se internacionalizar.

Bartlett e Ghoshal (1992) confirmam que fatores psicológicos tornam-se uma forte barreira a internacionalização, como complexo de inferioridade e cegueira à oportunidades externas. Eles sugerem que as empresas de países emergentes ao entrarem em mercados externos adotem estratégias de nicho ou procurem se contrapor às estratégias e modelos adotados pelos grandes locais.

## 2.4 Modelo de Análise

Como sintetizado abaixo, o modelo de análise pretende incluir os tópicos que serão observados na análise do caso e a possível relação entre elas. A coluna da esquerda “Ambiente” resume os pontos a serem considerados como determinantes ou motivadores do processo de internacionalização.

**Figura 3 - Modelo para Análise do Caso**



A coluna “Estratégia” pretende resumir os aspectos observados na forma de atuação no exterior e forma de entrada em outros mercados, assim como destacar quais mercados foram escolhidos e a evolução do processo para analisar as relações com os conceitos da primeira coluna.

A terceira coluna pretende resumir os resultado do processo de internacionalização. As empresa destacará onde chegou com o processo de internacionalização, caso tenha obtido ganhos com relacionamento ou adquirido conhecimento com as operações em outros mercados. A relação entre as três colunas será analisada no estudo de caso. A variável Resultados Financeiros foi introduzida no modelo, porém não poderá ser analisada no caso devido ao caráter recente do segundo estágio de internacionalização da CSN, como veremos. A empresa comprou siderúrgicas no exterior há poucos anos e o mercado internacional do aço se manteve com grandes alterações de preço. Este cenário não nos permite realizar uma análise financeira para verificar se o comprometimento no exterior foi rentável.

## Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa

### 3.1 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é compreender a relação entre os determinantes e as estratégias adotadas no processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Desta forma, discutiremos como o ambiente externo em conjunto com os fatores internos à companhia conduziram e influenciaram a escolha das estratégias adotadas pela empresa.

Internacionalização significa, conforme a definição adotada por esta pesquisa, realizar operações que originam receitas provenientes de mercados localizados em outros países. A exportação e a fábrica no exterior são estratégias que exemplificam este conceito.

O objetivo compreende entender os determinantes da formação de uma empresa internacional e como estes influenciaram o caminho que a empresa percorreu para competir no mercado globalizado. “Por que” e “Como” a Companhia Siderúrgica Nacional opera com outros mercados externos são as perguntas que este trabalho analisará.

Este escopo permite uma comparação com as teorias tradicionais discutidas no capítulo anterior para identificar as especificidades do processo observado na empresa brasileira. Desta forma, mostramos as dificuldades, os determinantes encontrados que motivaram a empresa para servir de exemplo e aprendizado para outras organizações brasileiras, assim como a estratégia observada na sua trajetória internacional.

### **3.2 Empresa Escolhida e sua Relevância**

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi escolhida para ser analisada porque está presente na listagem das 10 maiores empresas brasileiras com investimento no exterior, divulgada pelo Banco Central (BACEN, 2004), e pelo fato do gerente de marketing da companhia realizar pesquisas junto ao Núcleo de Estudo em Estratégia e Competitividade Internacional, vinculado ao Programa de Estudos Pós Graduated em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), o que facilitou o acesso aos atuais diretores e a ex-funcionários da CSN.

A importância da Companhia Siderúrgica Nacional é simbólica e econômica. A usina de Volta Redonda garante suprimento de aço para o Brasil crescer há mais de 50 anos e foi a primeira planta a coque da América Latina, a primeira a produzir laminados planos. Já em 1960, atinge um milhão de toneladas de aço bruto por ano, sendo 716 mil toneladas de laminados, quase 50 % do consumo brasileiro na época. Hoje, é o maior complexo siderúrgico da América Latina por produzir 5,6 milhões de toneladas por ano de aço bruto, segundo o anuário (CSN, 2004).

A indústria siderúrgica fornece matéria-prima para a infra-estrutura do país e permite o abastecimento dos outros setores como bens de capital, automobilístico e construção civil. É um setor estratégico para o governo e para toda sociedade, por isso é relevante um estudo de caso sobre o processo de internacionalização e competitividade desta empresa.

A Companhia Siderúrgica Nacional está avaliada em R\$ 19 bilhões ou US\$ 7 bilhões, conforme relatório (2005) do departamento financeiro da CSN à investidores. Suas ações eram cotadas a R\$ 67,00 em São Paulo (Bovespa 28/02/05) e U\$ 25 em Nova Iorque (NYSE). A empresa apresentou um lucro líquido em 2004 de 2 bilhões de reais com um EBITDA de 4,8 bilhões de reais (lucro operacional). Estes dados comprovam o tamanho e importância desta organização, um dos cinco grandes grupos do setor siderúrgico no Brasil.

### **3.3 Método de Pesquisa**

O estudo de caso será realizado com o método de “Adaptação ao Padrão” (YIN, 2005), já que se pretende comparar o padrão estabelecido por duas abordagens sobre o processo de internacionalização com as estratégias e os determinantes observados e relatados no processo da CSN. A pesquisa descreve os caminhos adotados pela referida organização após identificar os padrões relatados pelas teorias apresentadas durante o referencial teórico. As duas abordagens utilizadas foram o modelo da escola de Uppsala proposto por Johanson and Vahlne, (1977, 1990) e o modelo econômico do paradigma eclético de Dunning (1981, 1988) para sua análise. Alternativas serão discutidas entre estas duas propostas.

### **3.4 Justificativa da Escolha do Método**

O método qualitativo foi escolhido, conforme Goode e Hatt (1979), por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo. O fenômeno da internacionalização das empresas brasileiras é limitado quando comparado com o tamanho da economia brasileira e o potencial de participação nas transações internacionais, como já discutido anteriormente.

Poucas empresas exploram esta questão. Cyrino e Oliveira Jr. (2002) ao descrever este processo, afirmam que apenas 11 % das maiores empresas brasileiras possuem subsidiárias no exterior, considerando o universo das 1000 maiores empresas de capital brasileiro, portanto uma amostra significativa. O estudo de caso possibilita o aprofundamento do fenômeno estudado. Permite a compreensão de peculiaridades das empresas brasileiras no processo de internacionalização.

Empiricamente, busca-se entender as formas como o modelo discutido no referencial teórico é aplicado na empresa e suas razões. O pesquisador precisa entender os processos organizacionais que suportam a estratégia de internacionalização. Para isso, é necessário envolver o pesquisador com o fenômeno estabelecendo um contato próximo com a empresa e seus membros, o que caracteriza uma pesquisa qualitativa (KIRK e MILLER, 1986).

Esta opção metodológica é reforçada pelo fato de que, apesar do interesse emergente pela internacionalização de empresas, ainda persiste a ausência de um consenso em relação aos determinantes e às estratégias que favorecem o processo. Há poucos estudos no Brasil. O fenômeno é recente. A maioria dos estudos é realizada com empresas de países já desenvolvidos. No Brasil, a maioria das pesquisas considera apenas estágios de exportação. “Poucas empresas brasileiras partiram para a ação internacional” (ROCHA, 2003b:163).

Esta constatação dificulta sobremaneira a formação de uma amostra representativa para o desenvolvimento de estudos quantitativos. Há uma carência de estudos sistematizados sobre o tema, principalmente sobre empresas brasileiras, o que demanda pesquisas exploratórias para maior esclarecimento das implicações teóricas.

O trabalho qualitativo é o indicado nestas condições, pois, por definição,

“é principalmente exploratório, um pequeno grupo de respondentes está comprometido com a investigação, nenhuma amostragem científica é realizada, apesar da ‘seleção’ ser freqüentemente muito importante, e nenhuma tentativa de ‘quantificar’ os resultados é feita”

(SAMPSON, 1996:329).

### **3.5 Coleta dos Dados**

Foi realizada uma revisão da teoria crítica quanto aos processos, determinantes e formas de internacionalização que buscam explicar as estratégias competitivas das empresas. Dentre estes modelos destaca-se a Escola de Uppsala, a Rede Industrial e o Paradigma Eclético.

Na primeira etapa desta pesquisa, os dados secundários foram levantados através dos dados disponíveis e da literatura sobre internacionalização de empresas. Dados já investigados em outras teses e artigos acadêmicos foram observados, assim como levantamentos realizados por entidades públicas e privadas.

Destacamos estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), *International Iron and Steel Institute* (IISI), o BNDES e estudos já efetuados pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

A etapa de análise dos dados secundários permite perceber as contribuições já realizadas, assim como identificar dados já levantados por outras entidades e relevantes para esta pesquisa.

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas com executivos, visando identificar opiniões e aspectos importantes do processo de internacionalização da empresa investigada. Busca-se identificar as avaliações subjetivas, e a conscientização sobre os determinantes do processo, as estratégias e políticas de internacionalização.

Os dados primários foram obtidos através dos seguintes caminhos:

1. Entrevista com um ex-diretor de exportação da CSN.
2. Entrevista com atual presidente da LusoSider, usina siderúrgica da CSN em Portugal.
3. Entrevista com o atual diretor de produção da LusoSider em Portugal.
4. Entrevista com um ex-diretor internacional da CSN e da Gerdau que já trabalhou no IBS e apresenta grande experiência na área siderúrgica.
5. Entrevista com o gerente de exportação da CSN.
6. Entrevista com o atual gerente de marketing da CSN.

O cruzamento destes dados permite identificar incoerências entre o discurso dos entrevistados e a prática de sua organização. Cada entrevista compreendeu, em média 1 hora e meia. Procurou-se contatar os executivos ligados à área internacional da empresa no Brasil, assim como os 2 executivos responsáveis pela operação nos Estados Unidos e em Portugal (os 2 mercados nos quais a CSN possui uma siderurgia).

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente com os gestores selecionadas, em horário agendado de comum acordo entre entrevistador e entrevistado, como sugere Kornhauser & Sheatsley (1987). Uma das entrevistas foi realizada por um funcionário da CSN, mestrando da PUC-SP, que viajou à Portugal e pode entrevistar o diretor da LusoSider.

### **3.6 Questões de Pesquisa**

As entrevistas abordaram os seguintes temas:

1. Fatores determinantes na escolha da estratégia de internacionalização e na motivação do processo.
2. Vantagens comparativas e competitivas no mercado siderúrgico.
3. Características da competição e da estrutura no mercado brasileiro e no mercado mundial siderúrgico, para analisar sua influência no processo de internacionalização da CSN.
4. Formas e estratégias de entrada e escolha de outros mercados.
5. Experiência da CSN na atuação em outros mercados e a evolução do comprometimento de recursos no exterior.
6. Resultados obtidos no processo de internacionalização.

**PARTE II - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
DE MERCADOS EMERGENTES: O CASO CSN**

## Capítulo 4 – Estrutura do Setor Siderúrgico

### 4.1 Mercado Mundial do Aço

#### 4.1.1 Resgate da trajetória

O mercado mundial do aço, na segunda metade do século XX, pode ser dividido em três etapas, conforme Andrade (2001). A primeira compreende o crescimento pós-guerra da economia internacional, entre os anos de 1945 e 1979, e apresenta uma taxa média de aumento na produção de aço de 5% anuais. Os mercados precisavam ser reconstruídos e o aço era uma das principais matérias-primas. A participação estatal na siderúrgica mundial foi crescente e atingiu 75% da produção no final deste período. O investimento para implementar um parque siderúrgico integrado é elevado, o que pressiona a participação do Estado neste projeto. A condição do setor privado pós-guerra não permitia investimentos deste porte.

A segunda etapa, durante a década de 80, é caracterizada pela estagnação da produção mundial do aço, paralisada em 700 milhões de toneladas anuais. Entre 1980 e 1985, conforme o *International Iron and Steel Institute* (2005), a produção cresceu de 717 para 719 milhões de toneladas. As economias diminuam seus PIB's e o preço do aço decrescia neste período. As siderúrgicas não investiam no aumento da produção. Nessa época, aparecem fortes substitutos para o aço, como as latas de alumínio. As siderúrgicas, controladas pelo Estado, não reagem às necessidades do mercado e não investiam o suficiente em tecnologia.

A terceira fase, identificada por Andrade (2001), se inicia no final da década de 80, continua até hoje, e é caracterizada por transformações e re-estruturações na siderurgia mundial, inclusive no Brasil. A tendência da privatização no setor foi implementada em diversos mercados. Em 1994, a participação dos Estados já se encontrava no patamar de 40 % e, atualmente, no século XXI, chega a 20% do total produzido. Estas mudanças estão aumentando a competição no setor siderúrgico. O Estado, incapacitado de realizar os investimentos necessários para atualizar tecnologicamente suas siderúrgicas, privatiza seus parques, a partir do final da década de 80, com o objetivo de re-estruturar as organizações,

excessivamente endividadas e desatualizadas do ponto de vista tecnológico.

As empresas siderúrgicas iniciam um processo de fusões e aquisições, nesta terceira fase, nos mercados internos e externos, para ganharem escala de produção, dado a característica do setor de necessitar elevado capital intensivo e apresentar retorno de investimentos no longo prazo. Estes fatores exigem que a indústria trabalhe com alta produção para atingir escala e amortizar investimentos. O custo estimado de uma usina integrada, que possui todas as fases da produção de aço (ver Anexo I), é US\$ 1,2 bilhões (um bilhão e duzentos milhões de dólares) para produzir 3 milhões de toneladas de aço por ano.

Por outro lado, a produção do aço requer grandes quantidades de recursos naturais, como carvão, minério de ferro, água e energia, o que inviabiliza o investimento para qualquer unidade, em qualquer país, de qualquer tamanho. Existem restrições para produzir aço, tanto financeiras como naturais.

#### **4.1.2 Produção e Concentração da Indústria Mundial do aço**

Os investimentos estão sendo realizados para elevar a capacidade produtiva mundial, aumentar as economias de escala e suprir a atual procura internacional. A demanda mundial está crescendo, principalmente por causa do crescimento chinês. Nos últimos 10 anos, a produção aumentou quase 50%, de 725 milhões em 1994 para 1.057 milhões em 2004, como mostra o quadro 2, abaixo:

**Tabela 1 - Produção Mundial de Aço (1950 - 2004)**

Ano	Milhões de t	Ano	Milhões de t
2004	1.057	1990	770
2003	969	1985	719
2002	903	1980	717
2001	850	1975	643
2000	948	1970	595
1999	789	1965	456
1998	777	1960	347
1997	799	1955	270
1996	750	1950	189
1995	752		
1994	725		

Fonte: IISI, World Steel in Figures, 2005.

O crescimento em 2004 sobre o ano anterior foi de 9,08%. As empresas procuram atender a demanda e aumentar suas escalas para amortizar os elevados investimentos. A maior siderúrgica do mundo em 2004, a Arcelor, aumentou sua produção em 4,1 milhões de toneladas no ano passado, considerando o ano de 2003 como base, conforme o quadro 3. Em outro exemplo, a Mittal Steel, que em 2003 apresentava capacidade de produzir 35,3 milhões de toneladas, no ano seguinte, em 2004, ocupou a segunda posição com 42,8 milhões de toneladas, conforme o World Steel in Figures (IISI, 2005).

O cenário vem se modificando. Em 1999, a POSCO (Coréia) era a maior produtora mundial com 26,5 milhões, maior que a Nippon Steel (Japão) com 24,3 e a Usinor (França) com 22,15. Há apenas cinco anos, nenhuma empresa superava a margem dos 30 milhões de toneladas produzidas. Em 2005, podemos observar cinco grupos acima desta faixa. O grupo Arcelor, por exemplo, surge com a fusão da belga Arbed com a francesa Usinor e a Aceralia (Luxemburgo).

Na União Européia, há 15 anos, existiam 24 siderúrgicas, enquanto atualmente existem 8 grupos. Somente o grupo Arcelor incorporou outras 10 empresas. Nos Estados Unidos, eram 10 grupos enquanto hoje apresenta apenas 3 grandes siderúrgicas (US Steel, Nucor e ISG). A tendência de fusões e aumento de escala pode ser percebida no quadro 3, abaixo, já que a maioria das empresas listadas aumentou sua capacidade. É possível observar grandes aumentos de produção, percebendo que o aumento é referente a um ano (entre 2003 e 2004).

Tabela 2 - Maiores Produtoras de Aço do Mundo (2003 e 2004)

2004		2003		Empresa
Pos	t	Pos	t	
1	46,9	1	42,8	Arcelor
2	42,8	2	35,3	Mittal Steel
3	32,4	3	31,3	Nippon Steel
4	31,6	4	30,2	JFE
5	30,2	5	28,9	Posco
6	21,4	6	19,9	Shanghai Baosteel
7	20,8	8	17,9	US Steel
8	19	7	19,1	Corus Group
9	17,9	10	15,8	Nuccor
10	17,6	9	16,1	ThyssenKrupp
11	16,7	11	15,7	Riva Acciao
12	16,1	18	10,6	ISG
<b>13</b>	<b>14,6</b>	<b>14</b>	<b>12,3</b>	<b>Gerdau</b>
14	13,0	12	12,8	Sumitomo
15	12,2	15	12,1	Evrz Holding
16	12,1	13	12,4	SAIL
17	11,3	19	10,2	Anshan
18	11,3	16	11,5	Magnitogorsk
19	10,9	17	10,8	China Steel
20	10,4	20	9,9	Severstal
21	9,3	22	8,4	Wuhan
22	9,1	21	8,9	Novolipetsk
23	8,7	25	7,8	Imidro
24	8,5	23	8,2	Shougang
25	8,1	24	8,0	Salzgitter
26	8,0	33	6,1	Maanshan
27	7,7	26	7,3	Kobe Steel
28	7,6	27	7,2	INI Steel
29	7,6	46	5,0	Jiangsu Shagang
30	7,1	28	7,1	Krivorozstal
31	7,1	43	5,2	Valin Steel Group
32	7,1	32	6,1	Tangshan
33	6,9	30	6,5	Mariupol (Ilyich)
34	6,9	45	5,1	Jinan
35	6,8	34	6,1	Handan
36	6,7	29	6,5	BlueScope
37	6,6	58	4,2	Laiwu
38	6,5	36	5,8	Duferco Group
39	6,2	49	4,9	Chelyabinsk
40	6,0	39	5,3	Panzhuhua

2004		2003		Empresa
Pos	t	Pos	t	
41	5,9	35	5,8	Voestalpine
42	5,7	40	5,3	Azovstal
43	5,6	38	5,4	AK Steel
<b>44</b>	<b>5,5</b>	<b>41</b>	<b>5,3</b>	<b>CSN</b>
45	5,5	37	5,6	HKM
46	5,5	51	4,7	Benxi
47	5,4	42	5,3	Baotou
48	5,2	54	4,6	Anyang
49	5,2	47	5,0	Techint
50	5,1	65	3,7	Celsa
51	5,0	48	4,9	Erdemir Group
52	4,9	52	4,7	Stelco
<b>53</b>	<b>4,7</b>	<b>53</b>	<b>4,6</b>	<b>USIMINAS</b>
54	4,6	72	3,3	Nangang
55	4,5	55	4,6	Rautaruukki
56	4,5	56	4,4	Zaporizhstahl
57	4,4	59	4,2	Dofasco
58	4,2	57	4,3	Tata Iron & Steel Co
<b>59</b>	<b>4,2</b>	<b>60</b>	<b>4,1</b>	<b>COSIPA</b>
60	4,1	62	3,9	SSAB
61	4,0	73	3,3	Tangshan Guofeng
62	4,0	63	3,9	Nisshin Steel
63	4,0	70	3,4	EZZ
64	3,9	67	3,5	SIDOR
65	3,9	61	3,9	Hadeed
<b>66</b>	<b>3,8</b>	<b>50</b>	<b>4,8</b>	<b>CST</b>
67	3,8	68	3,5	Alchevsk
68	3,7	64	3,8	Lucchini
69	3,6	66	3,7	Tokyo Steel
70	3,6	69	3,4	Urals Steel
71	3,5	80	2,9	ShaoGuan
72	3,4	77	3,1	Tianjin Tiantie
73	3,4	71	3,4	RINL
74	3,4	76	3,1	Lion Group
75	3,4	107	2,1	Commercial Metals
76	3,4	92	2,5	Hebei Jinxi
77	3,4	85	2,6	Tangshan Jianlong
78	3,3	82	2,8	Hylsamex
79	3,3	82	2,5	Xuanhua
80	3,3	86	2,6	Xinyu

Fonte: IISI, World Steel in Figures, 2005

Apesar da posição de pouco destaque das siderúrgicas brasileiras, com exceção da Gerdau que vem aumentando sua produção agressivamente, o Brasil ocupa o 8º lugar no ranking mundial de produtores de aço, segundo o quadro 4. As siderúrgicas de outros países estão procurando elevar sua produção rapidamente para amortizar seus investimentos.

**Tabela 3 - Maiores Países Produtores de Aço (2001 a 2004)**

<b>País</b>	<b>2004</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>	
China	1	272,5	1	222,4	1	181,6	1	150,9
Japão	2	112,7	2	110,5	2	107,7	2	102,9
Estados Unidos	3	98,9	3	93,7	3	92,2	3	90,1
Rússia	4	65,6	4	61,5	4	59,8	4	59,0
Coréia do Sul	5	47,5	5	46,3	5	45,4	6	43,9
Alemanha	6	46,4	6	44,8	6	45,0	5	44,8
Ucrânia	7	38,7	7	36,9	7	33,4	7	33,1
<b>Brasil</b>	<b>8</b>	<b>32,9</b>	<b>9</b>	<b>31,1</b>	<b>8</b>	<b>29,6</b>	<b>9</b>	<b>26,7</b>
Índia	9	32,6	8	31,8	9	28,8	8	27,3
Itália	10	28,4	10	26,8	10	26,1	10	26,5
França	11	20,8	11	19,8	11	20,3	11	19,3
Turquia	12	20,5	13	18,3	12	18,2	12	17,3
Taiwan	13	19,5	12	18,8	13	16,5	15	15,0

Fonte: IISI, World Steel in Figures (adaptado), 2002, 2003, 2004 e 2005.

#### **4.1.3 Comércio Internacional do aço**

O aumento de capacidade produtiva e procura por escala nos leva a identificar uma outra tendência que é o aumento do comércio mundial. Por um lado, há países que são importadores de aço por não possuírem o parque siderúrgico adequado para suprir suas necessidades. A China é uma importadora líquida neste setor, entretanto, em 2004, aumentou sua oferta em 50 milhões de toneladas para tentar suprir sua demanda, como mostra o quadro 5. Por outro, este aumento de produção colocou vários países na condição de superavitários na produção de aço.

Como afirmou Maria Silvia Bastos Marques (MOREIRA, 2000), o Brasil está nesta condição e produz um volume de aço maior do que sua demanda interna, o que pressiona o Brasil a buscar o comércio com outros países. Dos 32,9 milhões de toneladas produzidas, 13

foram exportadas em 2004.

**Tabela 4 - Maiores Exportadores e Importadores (milhões de toneladas)**

Pos	País	Exportação	Pos	País	Importação
1	Japão	33,7	1	China	43,2
2	Rússia	32,3	2	Estados Unidos	21,3
3	Ucrânia	26,6	3	Alemanha	18,1
4	Alemanha	24,7	4	Itália	17,5
5	Bélgica/Luxemb.	20,4	5	Coréia do Sul	15,6
6	França	17,5	6	França	14,8
7	Coréia do Sul	14,1	7	Bélgica/Luxemb.	12,9
8	Brasil	13,0	8	Espanha	12,1
9	Itália	11,3	9	Taiwan	11,1
10	Turquia	11,1	10	Tailândia	9,4
11	China	8,5	11	Turquia	8,2

Fonte: IISI, World Steel in Figures, 2005

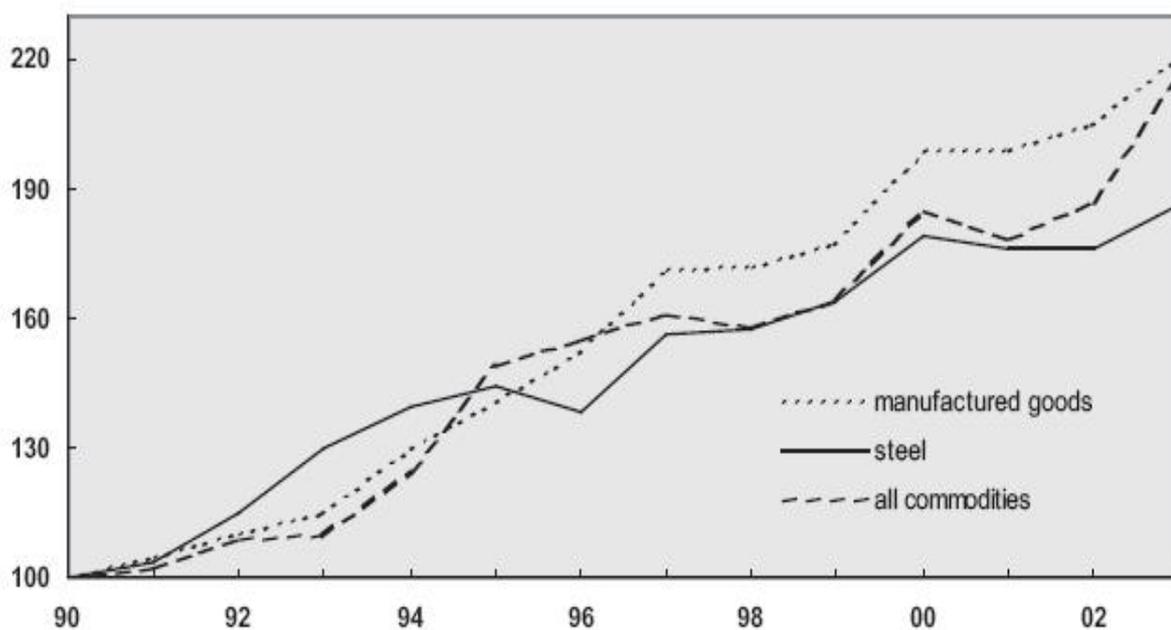
Alguns países aparecem como exportadores e importadores por importarem placas e outros produtos semi-acabados para processá-los e exportar produtos de maior valor agregado. Em outro caso, encontramos países que exportam um tipo de produto e importa outro para consumo interno. Para saber se um país é importador ou exportador, é preciso somar as duas colunas acima. A Alemanha, por exemplo, é um exportador líquido de 6,6 milhões de toneladas. O Brasil é exportador líquido de 12,4 milhões de toneladas, em 2004, porque importa 0,6 milhões de toneladas por ano.

O gráfico 1 nos mostra o aumento do comércio mundial de aço. A porcentagem da produção total de aço, negociada com outros países, vem aumentando consideravelmente. Isso eleva a importância do comércio mundial para a siderurgia. Porém, os brasileiros estão perdendo mercado. Em 1992, possuíamos 6 % do volume comercializado internacionalmente, enquanto 10 anos depois passamos a representar apenas 3 %. A produção brasileira está fortemente concentrada em produtos com menor valor agregado. Exportamos placas para laminar e trabalhá-las em outros mercados.

O mercado siderúrgico está globalizado, cada um dos importantes mercados afeta e é

afetado por ações internas e de outros mercados. As empresas atuantes no setor já superaram os limites internos e concorrem em diversos mercados. Podemos verificar no gráfico 1 que o comércio internacional vem aumentando sua participação. Outra evidência desta globalização é a reação dos preços no mercado interno no Brasil pelo preço internacional. Antes do movimento de privatização, no início da década de 90, o governo estabelecia e controlava o preço interno, porém, a partir da segunda metade da década de 90, cada empresa procura reajustar o preço brasileiro para se aproximar do patamar internacional. Desta forma, quando o mercado chinês está aquecido e o preço internacional do aço é elevado, o Brasil é afetado e as siderúrgicas tentam repassar seus preços. No final de 2003, a bobina quente era vendida no mercado internacional um pouco acima dos US\$ 300, enquanto no exercício de 2004, atingiu o preço superior à US\$ 600, um recorde para a indústria, que desde 1982 não havia vendido por mais de US\$ 500, conforme o IISI (2005). Esta situação forçou as siderúrgicas brasileiras a repassarem seus preços no mercado interno, elevando o preço em quase 80 % no ano passado.

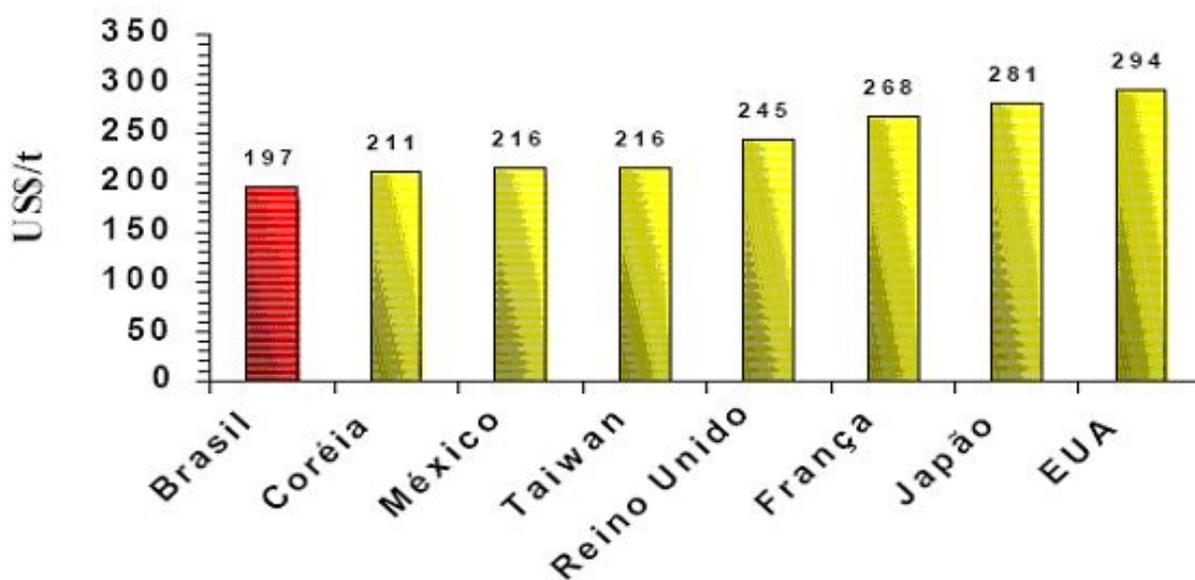
**Gráfico 1 - Evolução do Volume de Comércio Mundial (1990 - 2003). Índice Base 1990.**



Fonte: IISI, World Steel in Figures, 2005

Esta tendência de aumentar o comércio mundial começou a preocupar os países com custos elevados e gestão ineficiente. Este é o caso dos Estados Unidos, principalmente, que recorreu a cotas de importação para superar a elevação de importações em seu país. Em 2001, o governo Bush estabeleceu taxas e cotas para alguns produtos siderúrgicos. As taxas variam de 8 a 30 % quando a importação superar o limite fixado pela cota.

**Gráfico 2 - Custo da Produção de Bobinas a Quente**



Fonte: Booz, Allen & Hamilton, 2001

Na próxima seção, discutiremos a situação e as tendências do mercado de aço no Brasil. Procuramos identificar sua trajetória e seu comportamento diante do cenário internacional.

## **4.2 Mercado do aço no Brasil**

### **4.2.1 Fases da Indústria Siderúrgica Brasileira**

O mercado brasileiro siderúrgico foi criado e desenvolvido pelo Estado brasileiro e tinha como principal objetivo suprir a demanda interna pelo produto. As estatais visavam substituir as importações de aço e garantir o crescimento do Brasil. Os países desenvolvidos, principalmente, Estados Unidos, Japão e o bloco europeu apresentavam superávit na produção de aço e exportavam seus excedentes para o Brasil.

Podemos identificar a primeira fase da siderurgia brasileira a partir de sua criação, na metade da década de 40, até o final dos anos 70, quando acaba o chamado “milagre econômico”. Esta fase é caracterizada por rápido crescimento e fortes planos de expansão para acompanhar a demanda interna. A substituição de importações foi garantida e transformou o Brasil em superavitário na produção do aço. Esta condição foi o principal determinante da primeira fase de internacionalização da indústria siderúrgica brasileira, a qual se inicia a exportação do excedente nacional de aço.

A segunda fase, marcada pela crise da dívida externa brasileira, crise do petróleo e recessão econômica, ocorreu ao longo da década de 80. O governo continuava a controlar preços na economia, inclusive o aço, para conter a inflação.

Características do setor, no Brasil, no final da década de 80, conforme Andrade (2001):

- Endividamento elevado;
- Parque industrial desatualizado;
- Limitações nos investimentos;
- Gestão das empresas altamente burocratizadas e politizadas;
- Limitações comerciais;
- Baixa autonomia de planejamento estratégico; e
- Alto passivo ambiental;

O perfil das empresas estatais era politizado e burocratizado. Elas contratavam funcionários através das indicações realizadas em Brasília no lugar de observar a competência como critério único. Os procedimentos eram altamente burocráticos, característica das empresas estatais.

O cenário de estagnação no mercado mundial e brasileiro do aço, ampliado pela condição de endividamento e falta de atualização tecnológica das estatais, levou a maioria das siderúrgicas estatais à situação de insolvência. A privatização foi a solução encontrada pelo governo Sarney para resolver o estado de insolvência das siderúrgicas brasileiras. O Estado, no final da década de 80, era proprietário de 65 % da produção nacional de 19 milhões de toneladas.

Em 1988 e 1989 foram privatizadas as menores empresas do sistema SIDERBRAS<sup>9</sup>, como a Cosim, Cimetal, Cofavi e Usiba. Já entre 91 e 93, o Plano Nacional de Desestatização privatizou as outras siderúrgicas. Nesta segunda fase foram vendidas a Usiminas, a Cosinor, CST, Acesita, CSN, Cosipa e Açominas.

A terceira fase da siderurgia nacional, com o parque industrial privatizado apresenta um esforço para atualizar as tecnologias utilizadas, desenvolver políticas comerciais e financeiras, além da saída do governo no tabelamento de preços para o setor, já que quando eram estatais, as siderúrgicas não tinham autonomia nestas áreas. O foco da empresa era o aumento de produção para suprir as necessidades brasileiras.

A re-estruturação pós-privatização contou com fusões e aquisições, o que diminuiu o número de siderúrgicas no Brasil. Antes da privatização, havia 30 grupos no Brasil, enquanto no atual momento podemos observar cinco grandes grupos, responsáveis por 96 % da produção brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2005).

---

<sup>9</sup> Sistema de holding estatal que controlava e coordenava as ações no setor siderúrgico. CSN, Usiminas, Cosipa, CST e Açominas estavam incluídas no grupo. 81

#### 4.2.2 Os Grupos Siderúrgicos no Brasil

Os cinco grupos siderúrgicos no Brasil e as respectivas participações na capacidade produtiva de aço no país:

- CSN (19%)
- Usiminas / Cosipa (22%)
- CST / Acesita (21%)
- Belgo Mineira / Mendes Junior (13 %)
- Gerdau / Açominas (21 %)

Após a privatização, durante o movimento de fusões, grupos estrangeiros procuram e começam a participar destes grupos brasileiros, conforme o ex-diretor para o mercado internacional da CSN. O destaque estrangeiro no Brasil foi o grupo francês Usinor, com a compra da participação majoritária na CST/Acesita e para o comprometimento da Nippon Steel na Usiminas.

Os grupos brasileiros não possuem capacidade produtiva para competir em escala com os grandes do setor no mundo. Nenhum destes grupos está entre as maiores empresas do setor conforme o quadro 6, considerados individualmente. Adiante veremos os acordos existentes no setor como o grupo Arcelor, maior do mundo, e com grande participação na CST e da Acesita.

**Tabela 5 - Produção das Maiores Siderúrgicas Brasileiras (1999 a 2004)**

	País	2004		2003		2002		2001		2000		1999		
		* milhões	Pos	t*	Pos	t*								
1	Usiminas		53	4,7	53	4,6	47	4,6	42	4,6	43	4,4	28	5,5
2	Cosipa		59	4,2	60	4,1	57	3,9	78	2,5	73	2,7		
3	Gerdau		13	14,6	14	12,3	14	11,5	22	7,2	25	7,1	32	5,1
4	Açominas		ND	ND	ND	ND								
5	CSN		44	5,5	41	5,3	39	5,1	50	4,0	40	4,8	36	4,8
6	CST		66	3,8	50	4,8	43	4,9	39	4,8	41	4,8	47	4,4
7	Acesita		ND	ND	ND	ND								
8	Mendes Junior		ND	ND	ND	ND								
9	Belgo Mineira		ND	ND	ND	ND								

Fonte: (Adaptado) Andrade (2001); IISI - World Steel in Figures , 2002, 2003, 2004 e 2005; IBS (2005). Acesita não aparece no ranking mundial do IISI porque sua capacidade oscila em torno de 800 mil toneladas de aço bruto. A Açominas, com 2,5 milhões de t, também não atingiu o patamar para entrar na lista das 80 maiores do mundo. A Belgo e a Mendes Jr também possuem produção inferior ao 80º colocado.

O setor investiu 13 bilhões de dólares no período pós-privatização, entre 1994 e 2003, conforme o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS, 2004a), para proporcionar a atualização e modernização tecnológica do parque brasileiro. A estimativa é atingir a capacidade de 49 milhões de toneladas produzidas no Brasil até o final de 2008, considerando investimentos das atuais empresas e novas entrantes. Em 2003, havia capacidade instalada de 32 milhões de toneladas no Brasil, conforme o IBS (2004a). Considerando as empresas do setor em particular, podemos observar movimentos para aumentar capacidade, seja através de fusões, aquisições no mercado internacional ou no mercado externo.

A siderurgia brasileira pode ser dividida em dois grupos: O primeiro, no setor de aços longos, se encontra concentrado em três grupos, com destaque para Gerdau e Belgo Mineira. O segundo grupo, produtor de aços planos encontra-se dividido em três partes: CSN, Grupo Arcelor (proprietário da CST e Acesita) e Sistema Usiminas/Cosipa.

A Gerdau, a partir de 1980, comprou siderúrgicas no Chile, Uruguai, Argentina, Canadá (comprou a Courtice Steel, em 1989) e Estados Unidos (onde comprou a Ameristeel em 1999). Este movimento pode ser considerado uma estratégia para ganhar escala e se proteger do protecionismo, além de facilitar o financiamento e reduzir dependência interna. O grupo possui cinco usinas nos Estados Unidos e duas no Canadá e já declara 50% de sua

receita global proveniente de outros mercados. Sua capacidade de produção no estrangeiro supera a oferta das usinas no Brasil.

A AÇOMINAS, empresa comprada pelo grupo Gerdau em 2000, possui um perfil exportador, colocando de 60 a 70% de sua produção para outros mercados.

A CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) inicia sua estratégia de aquisições no exterior, apenas em 2001, ao comprar a americana Heartland Steel e a siderúrgica portuguesa Lusosider. Em 2001, quando foram implementadas as cotas de importação ao mercado americano e europeu, as siderúrgicas brasileiras encontraram um cenário protecionista e a alternativa citada pelo presidente da empresa é procurar aquisições em outros mercados.

A CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão) já vendeu seu controle acionário para o grupo francês Arcelor, em 2004, um dos maiores complexos siderúrgicos do mundo com atuação e interesses globais. Outro exemplo nesta direção foi a tentativa, em 2002, da siderúrgica Corus de comprar a CSN, negócio não concretizado.

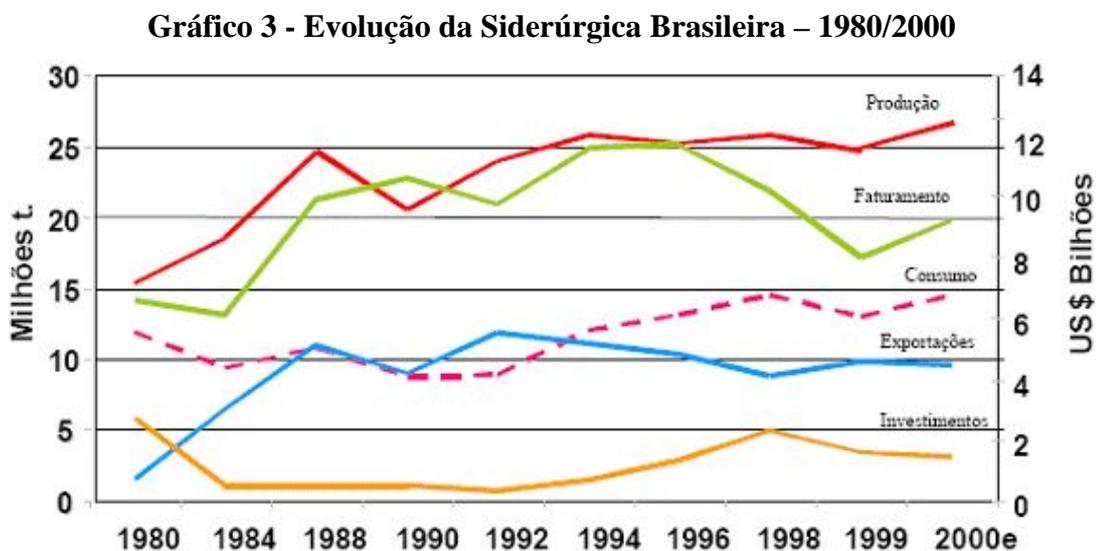
A ACESITA pertence ao grupo francês USINOR desde 1998 e hoje faz parte do grupo Arcelor. Até esta data, a siderúrgica brasileira só realizava vendas externas “spot” com o aço inox, seu principal produto. Após a negociação com os franceses, a ACESITA começou a exportar regularmente com auxílio do parceiro europeu.

A USIMINAS e a COSIPA (Companhia Siderúrgica Paulista) possuem acordo e pode ser considerado apenas um grupo siderúrgico. Eles possuem também participação na argentina SIDERAR e na venezuelana SIDOR, entre outros. A Usiminas negociou, em 1999, a formação de uma *joint venture* com a Nippon Steel para produzir galvanizados no Brasil. A CSN já incorreu nesta experiência quando formou uma parceria com um grupo siderúrgico alemão, o ThyssenKrupp.

### 4.2.3 Comércio Internacional e a Indústria Siderúrgica Brasileira

Estes exemplos, com acordos entre empresas, evidenciam a direção dos grupos brasileiros do setor siderúrgico de ampliarem suas produções e se inserirem no mercado internacional. Nenhum deles está focado somente no mercado brasileiro, como era comum na época em que eram estatais. Apenas Gerdau e CSN são controlados por capital brasileiro.

Apesar desta tendência de buscarem acordos para se tornarem mais fortes e competitivos com maiores economias de escala e parcerias com estrangeiros, os grupos brasileiros tendem a exportar quando o mercado interno diminui a demanda. No gráfico 3, percebemos, por exemplo, entre 1980 e 1984, que as curvas de exportação e de consumo apresentam comportamentos inversos, ou seja, enquanto diminuía o consumo interno, houve grande aumento de exportações. Esta tendência pode ser observada em outros períodos como 98 e 99. Já no período inicial do plano real, no qual houve aumento de consumo doméstico, as exportações caíram, demonstrando que a preferência continuava a ser no mercado Brasileiro.



Fonte: Andrade, 2001

A curva de investimento, por outro lado, acompanha a curva de consumo. As empresas siderúrgicas investem no Brasil para ampliar suas capacidades instaladas quando o mercado interno está em crescimento, o que evidencia a falta de comprometimento com o mercado externo. Entre 1980 e 1984, quando houve um salto nas exportações, os investimentos diminuíram, reforçando a falta de comprometimento com o mercado externo. O investimento é retomado no início da década de 90, quando o consumo interno é re-aquecido.

No próximo capítulo desta pesquisa, vamos analisar o caso específico da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) para mostrar seu processo de internacionalização e sua inserção no mercado global do aço.

## **Capítulo 5 – Determinantes e Estratégias de Internacionalização: O Caso CSN**

No capítulo anterior foi realizada uma análise sobre o mercado mundial do aço a fim de identificar suas características e tendências, para em seguida, discutir o mercado siderúrgico brasileiro, seus participantes, características e desafios enfrentados atualmente.

Neste capítulo detalharemos o caso da CSN. Uma discussão crítica será desenvolvida no próximo capítulo para analisar as abordagens apresentadas e suas possibilidades de posicionamento, como resposta a um ambiente de alta competição e constante mudança. No próximo capítulo são apresentadas, além da análise, as considerações finais a respeito do processo e as possibilidades de novas pesquisas no campo de desenvolvimento de estratégias empresariais internacionais.

Começamos esta parte com um breve resgate histórico para recuperar a memória da CSN e contextualizar este estudo de caso. Não podemos analisar o processo de internacionalização de uma empresa sem antes discutir sua formação e trajetória, influentes e formadores da atual estratégia da empresa.

Após recuperar a trajetória inicial, descreveremos a formação da estratégia da empresa, com forte influência intervencionista e foco no mercado doméstico, restringindo as possibilidades de internacionalização. Em outras seções discutiremos os estágios e o envolvimento da CSN com o exterior, assim como as formas de entrada e a evolução do seu processo de internacionalização.

### **5.1 Trajetória Inicial e Envolvimento Estrangeiro**

Durante toda a década de 30, no século XX, o governo implementou comissões para discutir a viabilidade econômica, técnica e política para instalar uma siderúrgica no país e atender às necessidades brasileiras. Após quase 10 anos de discussões, contribuições de nove

comissões, obstáculos e opiniões de setores da sociedade civil e do governo, em 1941, o presidente Vargas criou a CSN, como sociedade anônima de economia mista, com ações na bolsa de São Paulo e do Rio de Janeiro, porém com ampla maioria pertencendo ao Estado brasileiro. O negócio inicial era transformar ferro-gusa em aço, sendo a primeira siderúrgica de grande porte do país, criada para substituir as importações de aço (ANDRADE, 2001).

A mentalidade da empresa começa a se desenvolver já nos trabalhos das comissões que discutiam a viabilidade do negócio. Entendemos mentalidade como os valores e a cultura da organização. As interferências do governo e os traços burocráticos começam a configurar o perfil da organização, já na década de 30, mesmo antes de sua criação. Outro fator marcante foi a ausência de conhecimento sobre siderurgia no Brasil, o que obrigou a busca deste em outros mercados.

A troca de conhecimento com o exterior já ocorria antes da criação da empresa, no final da década de 30, devido à falta de formação técnica no embrionário setor siderúrgico brasileiro. Em 1938, a *US Steel*, maior siderúrgica americana, enviou sete técnicos ao Brasil para viabilizar a construção da planta e realizar estudos sobre o setor brasileiro. Eles atestaram a possibilidade de construir uma usina projetada para produzir 250 mil toneladas por ano utilizando o coque.

O objeto da troca entre a comissão brasileira e a usina americana não era apenas conhecimento técnico, os americanos pretendiam investir no Brasil e participar ativamente da siderúrgica brasileira, obrigando a CSN à já nascer com uma mentalidade global, já que os interesses dos americanos, assim como o mercado americano estaria sempre em pauta.

No final da década de 30, criou-se a Comissão Preparatória do Plano Siderúrgico Nacional com a ajuda dos americanos, porém, em 1939, a *US Steel* (a maior siderúrgica americana) decidiu não investir mais no exterior, desistindo da usina brasileira devido a problemas com uma usina sua na Finlândia, tomada pelos russos durante a segunda guerra mundial. Porém, havia propostas de financiamento do governo de Washington ou de uma empresa alemã, a *Krupp*, que também desistiram da participação por causa do envolvimento com a guerra. Os problemas enfrentados fizeram com que o presidente Vargas desistisse da

parceria com empresas estrangeiras, descartando a hipótese de construir uma multinacional. O presidente brasileiro decide construir uma siderúrgica nacional com o capital estrangeiro apenas na forma de empréstimo e, em 1940, forma uma comissão para formular as diretrizes da nova empresa. Esta foi a nona comissão em 10 anos.

A participação externa, na concepção e modelagem do negócio, é percebida com o empréstimo inicial de US\$ 20 milhões para comprar máquinas americanas, além das consultorias e firmas de engenharia deste país contratadas para contribuir inicialmente. São estrangeiros que começam a conceber e desenhar o negócio. Não há no Brasil o pessoal qualificado para desenvolver este negócio no início da década de 40. A ajuda americana estava condicionada à concessão de base militar no nordeste brasileiro.

O banco americano exige a criação de um comitê, formado por técnicos americanos, principalmente, para coordenar cálculos e compra de equipamentos. Projetam uma indústria para 300 mil toneladas por ano, na região fluminense. O motivo da localização era a abundância de água e a facilidade do transporte, tanto da matéria prima como a proximidade da demanda, já que 90 % do consumo se encontravam em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Este empréstimo inicial foi concedido pelo Banco de Exportação e Importação (*ExImBank*) de Washington, ligado às atividades de comércio exterior, após sucessivas viagens de executivos e diplomatas brasileiros aos Estados Unidos para negociar o financiamento. O apoio do Brasil com o empréstimo de bases no Nordeste para os americanos durante a guerra foi moeda de troca.

As máquinas americanas e a presença de técnicos, consultores e engenheiros estrangeiros na formulação e construção da CSN nos mostra a influência do conhecimento americano na siderurgia brasileira. Já em 1945, uma equipe de 50 engenheiros estrangeiros supervisionava a montagem final de equipamentos americanos na usina em Volta Redonda. Estes continuaram a emprestar seus conhecimentos aos técnicos brasileiros após a inauguração da planta, em 1946, dada a inexperiência brasileira no setor.

Apesar de toda influência, participação e responsabilidade americana na formulação e implementação da Companhia Siderúrgica Nacional, os estrangeiros não eram sócios do negócio brasileiro e não preenchiam os cargos diretivos da organização. Seu papel era transferir conhecimento técnico para capacitar o pessoal no Brasil. Para completar o aprendizado, técnicos e engenheiros brasileiros eram enviados a Cleveland, nos Estados Unidos, para realizar estágios nas usinas americanas (MOREIRA, 2000).

Desta forma, sem a presença de estrangeiros na direção da empresa, as diretrizes, políticas e estratégias foram elaboradas pelos dirigentes brasileiros para atuar no mercado interno. A missão da empresa era suprir o mercado brasileiro com a produção de aço e garantir fornecimento desta matéria prima para o crescimento do setor industrial brasileiro. O Brasil seguiu uma tendência do mercado internacional de investimento estatal no setor siderúrgico no pós-guerra e nunca pensou em negócios com outros mercados, conforme nos declarou um ex-dirigente da companhia.

A necessidade de expansão da usina em Volta Redonda era crescente e os executivos brasileiros continuavam buscando empréstimos no *ExImBank* de Washington. A CSN instalou um escritório próprio em Nova Iorque para acompanhar as negociações sobre seu financiamento, mas não era um escritório de venda ou distribuição, ele apenas acompanhava requisições junto aos credores internacionais (MOREIRA, 2000). Esta ação da companhia não pode ser considerada parte de um processo de internacionalização de suas atividades, apesar de comprometer recursos no exterior.

## 5.2 Formação da Estratégia: Foco Doméstico e Intervencionismo

Em outubro de 1946 a produção de aço na usina do Rio de Janeiro é iniciada e o obstáculo inicial era convencer o mercado doméstico a substituir a importação do aço estrangeiro por causa da desconfiança inicial pelo produto brasileiro.

Na primeira metade da década de 50 a CSN já realizava projetos de expansão para atender ao mercado interno que crescia rapidamente com a industrialização doméstica. O objetivo era atingir a marca de 750 mil t/ano, novamente com empréstimos no banco americano, o *ExImBank*, e com a presença de técnicos e engenheiros daquele país para coordenar as atividades. As metas visavam atender à missão da empresa: Suprir o mercado doméstico com o aço. Essa era a mentalidade desenvolvida. O mercado interno continuava crescendo e a CSN começou a planejar outra expansão para produzir um milhão de toneladas de lingotes por ano.

No final da década de 50, inaugura o 8º alto forno de aço da aciaria Siemens-Martin e implementa o terceiro plano de expansão para seguir a forte demanda do mercado interno, consequência do plano de metas do presidente. O esforço era para atender à “verdadeira fome de aço” (MOREIRA, 2000:78). Nesta época são criadas a COSIPA, a ACESITA e a USIMINAS para atender a demanda.

Porém, no início dos anos 60, o cenário começa a se inverter e a economia brasileira apresenta o início de uma recessão e inflação, além do aumento da concorrência no setor siderúrgico com os novos concorrentes. O mercado siderúrgico experimenta uma retração na demanda interna.

Por outro lado, a CSN introduziu critérios políticos no lugar de competências técnicas para formar e escolher seus dirigentes, mostrando maior influência do governo na empresa. Desde 1960 até o início da década de 90, quando foi privatizada, passou a preencher seus quadros com alguns critérios partidários. Como sugere uma declaração de um ex-colaborador da empresa:

“Nós começamos a notar que os cargos técnicos, os cargos que eram ocupados pelos nossos melhores engenheiros, começaram a ser preenchidos por parentes dos poderosos. A estatal piorou... me causava uma tristeza danada”.

Outro ex-funcionário da Companhia Siderúrgica Nacional completou a declaração:

“Se demitia um peão, vinha uma ordem de Brasília para re-admitir. Numa empresa estatal ninguém pode pedir falência. A CSN, ao longo dos anos 80, de 82 a 89, apresentou um prejuízo médio de 30 milhões de dólares por ano. As greves da CSN, apesar de destrutivas para a empresa, eram absolutamente racionais: A CSN sempre cedeu, por que não fazer greve? E o governo depois cobria o furo”.

Desta forma, gerentes e supervisores e até diretores foram escolhidos por conhecerem políticos em Brasília. Muitas decisões foram tomadas a favor do governo, para atingir metas do governo e não da empresa. A interferência do governo federal não se resumia ao departamento de Recursos Humanos. Durante quase todo este período de 30 anos, entre 1960 e 1990, o governo ditou a política de preços da companhia também, determinando diretamente o preço dos produtos da empresa e o mercado que deveria atender. O objetivo era subsidiar outros setores como construção civil e montadoras de automóvel, além de estabilizar e segurar a inflação brasileira.

O controle do governo sobre o preço do aço, a retração do mercado doméstico e o aumento da concorrência pressionaram a CSN a procurar o mercado externo através de exportações. Conforme declaração de um funcionário da companhia no início dos anos 60, “tinha-se que exportar, às vezes, para poder ganhar um pouco de dinheiro a mais, porque o que se pagava pelo aço aqui dentro era uma porcaria, porque o governo impunha aquele preço”, afirma o ex-engenheiro da estatal, Nelson Guimarães (MOREIRA, 2000:81).

A CSN era considerada como um instrumento de política econômica do governo. Não havia uma lógica empresarial em busca do maior lucro ou de relacionamento com clientes. O

objetivo era fornecer aço para o mercado interno e não influenciar na inflação. No final da década de 50, por exemplo, a CSN foi encarregada pelo governo federal a importar aço para suprir a demanda interna e a política pública determinou que o preço fosse fixado entre o importado, mais alto, e o nacional, que era abaixo da média internacional.

Esta tendência de interferência estatal na gerência da organização do setor siderúrgico aumentou significativamente após o início do governo militar (1964-1985). O Estado continuava visando baixa inflação e usava o aço como instrumento para manter os preços estáveis, como declara outro funcionário da empresa:

“Situações de perda da autonomia administrativa e de interferência do Estado na definição de preço do aço já haviam sido experimentadas pela CSN ao longo de governos de Juscelino Kubitschek e João Goulart. A partir de 1964, no entanto, o setor siderúrgico iria tornar-se definitivamente um instrumento de política econômica dos governos militares.”

(MOREIRA, 2000:96).

Esta mentalidade da CSN, fortemente criada e influenciada pelo governo, dificultou a possibilidade de internacionalização da companhia. “O objetivo era suprir mercado interno”, nos declarou o ex-diretor de exportação da empresa. “Somente o excedente pode ser exportado”, continua o ex-colaborador. Mesmo quando o preço externo estiver superior ao doméstico, a CSN iria atender, em primeiro lugar, à demanda brasileira diminuindo sua margem operacional.

O controle estatal sobre a companhia e o setor siderúrgico aumentou durante o governo militar, embora continue mostrando a necessidade do conhecimento estrangeiro para análise do setor. Em 1966, por exemplo, o governo contratou um estudo sobre a siderurgia brasileira à *Booz, Allen e Hamilton International* para conduzir as políticas de expansão para o setor.

Em 1968, reforçando a interferência estatal, criou o Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica (CONSIDER) para coordenar ações no setor. Já em 1968, organizou uma

executiva para negociar um empréstimo nos Estados Unidos para a CSN no valor de US\$ 30 milhões.

Em 1973, a SIDERBRAS, holding para a siderurgia brasileira que se manteve até 1992, quando o governo Collor resolve fechar a estatal, foi criada, para regulamentar o setor. Entre suas responsabilidades estavam o controle de preços e a definição do setor de atuação de cada uma das empresas.

Durante a década de 70, o forte crescimento do mercado interno absorveu as vendas da CSN e influenciou expansões na produção. O mercado doméstico brasileiro pressionou por aumento na oferta de aço, o que levou as siderúrgicas a aumentarem suas plantas, sempre com assessoria externa, como em 1976 quando contratou a *US Steel Engineers and Consultants*.

### **5.3 Re-Estruturação e Privatização: Início da Mudança**

Durante o governo militar e o “milagre econômico”, a indústria siderúrgica se expandia e procurava atender à forte demanda nacional. Entretanto, com a recessão e a crise da dívida brasileira na década de 80, se inicia uma crise no setor siderúrgico apresentando elevado endividamento das empresas estatais e falta de capacidade para atualização. Este cenário pressiona por mudanças no setor e o governo começa a formular um plano de privatização.

Em 1991, o governo Collor assume o Programa Nacional de Desestatização como uma das ferramentas para estabilizar a economia. As usinas CST, USIMINAS e COSINOR foram as primeiras em 91 e 92.

A CSN estava em uma situação de insolvência devido ao grande passivo junto aos bancos, fornecedores, trabalhadores, ao próprio governo, entre outros, porém não foi privatizada de início junto com as outras por causa da resistência do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda e por representar um símbolo nacional da industrialização. A Companhia estava sendo preparada e saneada para ser privatizada e seu leilão consegue ser

mercado somente para dezembro de 1992, quase quatro anos após o início do processo.

O momento antes da privatização, no início dos anos 90, inicia uma mudança na mentalidade e na cultura da organização. A preocupação da CSN que estava restrita à relação com os empregados e à produção de mais aço passaria a agregar a área de marketing e finanças. Por um lado, a CSN começa a buscar melhores vendas, com margem superior, por outro se preocupa em conquistar mercado, entregar no prazo, etc... Já em 92, apresenta um lucro de 125 milhões de dólares, após anos de prejuízo.

A CSN, no início dos anos 90, consegue implementar uma melhora significativa em sua área comercial como, por exemplo, o condicionamento da entrega de alguns produtos, como a folha de flandres, ao pagamento antecipado, já que era a única produtora deste produto. Outro procedimento foi aumentar o investimento no relacionamento com clientes para desenvolver a fidelidade. O tratamento diferenciado era executado de acordo com as necessidades de cada cliente. Como nos afirma um gerente da área de marketing:

“Aço é aço, mas cada aço tem sua qualidade e sua forma de utilizá-lo. Pode colocar o técnico dentro da produção do cliente para este identificar as perdas no processamento. Acha o melhor produto e a melhor forma de trabalhar o aço. É um trabalho de convencimento e, quando mudar de especificação, garante a venda para a CSN”.

O mercado interno brasileiro continuava com os preços congelados como esforço para conter a inflação, além do plano Collor adotar políticas para frear a economia. A CSN, entretanto, tentava ganhar mercado interno com técnicas de gerenciamento mais eficazes como citado acima e abria espaço para a busca do mercado externo. Esta alternativa aumentou de importância devido às dificuldades apresentadas pela economia brasileira, como sugere Paulo Yoshida, ex-diretor da estatal (MOREIRA, 2000:151):

“Se houve explosão de vendas [no início dos 90], ela não ocorreu de um momento para outro, nem dependeu exclusivamente do mercado interno. Muito pelo contrário, este se encontrava, de início, em uma conjuntura de forte retração. A saída da CSN, diante disso, sua salvação, mesmo, e não seria exagero afirmá-lo, como lembra Paulo Yoshida, foi investir pesadamente no mercado exterior. Um dos obstáculos a isso, todavia, era o controle que um pequeno número de *tradings* tinha das vendas externas, apenas três delas controlavam cerca de 67 % das vendas, exercendo um verdadeiro loteamento das regiões, como se fossem capitânias hereditárias: a elas não interessava aumentar o preço do aço, pois isso dificultaria suas vendas. A opção da CSN foi procurar, de alguma forma, contornar este obstáculo, abrindo o mercado a qualquer *trading* que trouxesse um novo cliente e que obtivesse um preço acima da média. Obteve-se, assim, um substantivo aumento relativo de preços”. Continua afirmando a importância do mercado externo: “Esse processo de saída para o exterior foi a salvação da CSN nessa fase.”

A abertura da economia e a privatização das estatais na década de 90 foram fatos relevantes que favorecem novos contornos ao perfil da nova economia brasileira e ao setor siderúrgico. A privatização da Companhia Siderúrgica Nacional, em abril de 1993, favoreceu sua autonomia e liberdade de ação. Não precisaria mais do governo para pautar suas decisões. Os diretores intensificaram o desenvolvimento da mentalidade de empresa privada, voltada para o resultado, sem amarras e decretos do governo. As políticas de recursos humanos não estariam mais subordinadas à nenhum ministério em Brasília. O departamento financeiro poderia analisar os investimentos de forma estratégica visando a posição da companhia no longo prazo e não mais seguindo o orçamento da União.

Em 1995, acontece mais um movimento de modernização para aumentar a competitividade e concorrer no mercado global. Desta forma, modifica a estrutura e escalona investimentos. Iniciam o planejamento estratégico que visa aumentar a competitividade da CSN e torna-la uma Multinacional Brasileira.

Entretanto, continua a atuar com as *tradings*. A CSN não possui, até hoje, escritórios de venda no exterior e não desenvolveu projetos para criar armazéns e centros de distribuição em outros países. O objetivo era fortalecer-se para, em outro momento, buscar o mercado estrangeiro de outra forma que não seja as exportações através de terceiros. O comprometimento de recursos no exterior ocorreria após a fase de re-estruturação da companhia, conforme nos relatou um executivo da empresa.

#### **5.4 Estratégia e Vantagem Competitiva na CSN**

Dentro deste planejamento estratégico para fortalecer-se e atuar no mercado global, a empresa procurou superar os desafios e aumentar sua competitividade através de uma verticalização das etapas do seu processo produtivo. Ao integrar outras atividades de apoio para a produção do aço, ela pode investir em setores mais atrasados e melhorar alguns pontos. A partir de 96, obteve participação na Light para diminuir a possibilidade de problemas com energia e comprou parte da concessão na malha ferroviária Centro-Leste e Sudeste (a MRS Logística) e Nordeste (Companhia Ferroviária do Nordeste), além de adquirir o terminal de carvão e o de container no porto de Sepetiba para garantir o escoamento da produção para o mercado internacional.

Desta forma, para ser mais competitiva, a CSN comprou o porto, a ferrovia e a energia da qual era dependente, além de já possuir as minas com o minério de ferro, oferecidas a ela na época da sua formação pelo governo federal. Outras medidas que foram tomadas incorporam a construção da hidrelétrica de Ita (2000), Igarapava (1999) e uma Central Termoelétrica em 1999 (CTE) para aumentar a auto-suficiência de energia. A auto-suficiência permite a CSN uma economia de 30 % nos custos de energia. O objetivo era fortalecer-se antes de entrar no mercado internacional, comprometendo recursos em outros países.

A Companhia Siderúrgica Nacional, já no final da década de 90, apresenta uma estrutura verticalizada. É constituída por usinas hidrelétrica, minas de ferro, empresas logísticas e distribuições, além de apresentar unidades de produção especializadas em tipos de aço. É formada por cinco unidades operacionais, cada uma especialista em um mercado.

A unidade Usina Presidente Vargas (UPV), em Volta Redonda (RJ), é a maior unidade de produção do mundo (considerada a mesma planta). Está estrategicamente localizada próxima aos centros consumidores no Brasil, como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Está próxima também dos centros de escoamento dos produtos e das fontes de matéria prima (PISCOPO *et alli*, 2004).

A CSN Paraná, instalada em Araucária, região metropolitana de Curitiba (PR), é a unidade de laminação e revestimento de aço que entrou em operação em 2003 para fabricar o aço galvalume (revestido de liga de alumínio e zinco) e o aço pré-pintados para indústria de linha branca. Apresenta capacidade de 230 mil toneladas / ano de galvalume, 100 mil toneladas de aço pré-pintado e 220 mil toneladas de bobina a quente.

A GalvaSud, *joint venture* com a Thyssen Krupp Stahl AG (TKS), foi criada em 1998 com participação acionário de 51% da CSN e 49 % da alemã Thyssen. Localizada no Rio de Janeiro, produz aços galvanizados com a marca registrada “Galvanew”. É especializada na produção de bobinas de aço galvanizado e no beneficiamento de aços planos. A GalvaSud foi criada para atender especificamente o mercado automotivo em todo Mercosul.

A Inal S. A., segunda maior distribuidora de aço do Brasil, é controlada pela CSN. É responsável pelo serviço de processamento e distribuição de aços planos para a CSN em todo Brasil.

A Metalic Nordeste, localizada no município de Maracanaú, na grande Fortaleza, fabrica embalagens de aço para bebida. A única no Brasil a produzir lata de aço em duas peças tem capacidade de quase um bilhão de latas por ano.

Outras duas unidades de produção da CSN são a CSN LLC e a LusoSider, respectivamente com 100% e 50% de participação da CSN. Serão discutidas posteriormente neste capítulo, por representarem o investimento no exterior que a CSN realizou. A primeira é resultado da compra de uma siderúrgica nos Estados Unidos, enquanto a segunda empresa foi adquirida em Portugal, recentemente.

A MRS Logística, ferrovia que a CSN participa com 32,22% (posição em 30/06/2004) proporciona a Companhia Siderúrgica Nacional facilidade e prioridade no escoamento de sua produção até os portos. A CSN também possui a mina Casa de Pedra, oferecida à ela pelo governo federal na década de 50 para garantir o fornecimento do minério de ferro com alta qualidade. Possui ferrovias como a CFN e a CSN Energia entre outras empresas.

Como mostrado no capítulo 4, o Brasil apresenta o menor custo de produção do aço entre os países listados, o que garante vantagem competitiva à empresa. A CSN apresenta um custo de US\$ 180,00 por tonelada na produção de Bobina a Quente, enquanto a média de custo mundial do setor é de US\$ 300,00 t / aço (PISCOPO *et alli*, 2004). A principal vantagem competitiva da CSN é o seu baixo custo de operação<sup>10</sup>. A empresa apresenta o menor custo de produção do mundo. As usinas norte-americanas trabalham com um custo médio de produção de US\$ 300 por tonelada de aço (Andrade, 2002). Mas como a empresa atingiu este patamar?

O grande diferencial da CSN é a verticalização que permite acesso ao minério de ferro e à logística internalizada. A CSN é proprietária da MRS Logística, tem participação no porto de Sepetiba (TECON), além de possuir a mina Casa de Pedra e atuar em outras partes da cadeia logística. A siderúrgica é proprietária de cinco unidades operacionais especializadas como a GalvaSud, Metalic, Inal, CSN Paraná e UPV, como já citado anteriormente.

Como afirma a declaração no anuário (2005) da empresa: “Minas próprias, usina, centros de serviço, ferrovias e portos. Essa combinação estratégica mantém a CSN em posição de liderança em custo no setor siderúrgico e, portanto, uma das mais competitivas do mundo”.

A estratégia da CSN está baseada na redução constante de custo para garantir vantagens comparativas em relação a siderúrgicas de outros países. A empresa internaliza atividades essenciais e reduz seu custo, pois seria mais caro terceirizar tais operações. Além da Casa de Pedra, é proprietária de Bocaina, outra importante mina. A mina de Casa de Pedra supre integralmente a necessidade do minério de ferro da empresa. A Pedreira de Bocaina é responsável pelo suprimento de fundentes (calcário e dolomito). Além disso, a CSN tem um

---

<sup>10</sup> Conforme diretor ligado às operações internacionais, entrevistado em 04 de abril de 2005.

sistema de logística integrada que inclui ferrovias e terminal de contêineres, além de controlar grande parte da sua cadeia logística: A MRS Logística, que interliga mina, usina e os portos de Sepetiba e Rio de Janeiro. No porto de Sepetiba, possui participação de 100% no terminal de carvão (Tecar), por onde recebe o coque e o carvão importado; e 100% do capital no terminal de contêineres (Tecon), o que confere autonomia de embarque para seus produtos exportados (Anuário, 2002). Desde 2002, a CSN conta com geração própria de energia para o suprimento total das necessidades operacionais. Isso inclui a Central de Co-geração termoelétrica (CTE), a Usina Hidrelétrica Igarapava (MG) e a Usina Hidrelétrica de Ita (RS/SC). Tudo isso significa custo baixo para levar produtos a outros continentes (PISCOPO *et alli*, 2004).

Segundo o relatório anual para investidores da CSN (2005), o custo do aço é composto basicamente por cinco fatores:

- (i) A matéria prima (55% do custo de produção);
- (ii) A depreciação (13%);
- (iii) Energia (6 %);
- (iv) A mão de obra é responsável por 7 % do custo;
- (v) Outros custos completam o quadro;

A CSN é proprietária do minério de ferro que utiliza na produção do aço e dona das termelétricas utilizadas para fornecer energia. Os funcionários são mais baratos no Brasil quando comparados aos países concorrentes.

Despesas em dólar podem representar uma ameaça, como o preço do carvão que é importado da Austrália, porém há mecanismos financeiros para anular este tipo de risco. Mesmo sem utilizar estes instrumentos, bastaria manter a receita em dólar proveniente das exportações superior aos gastos com a matéria-prima de outro país.

Na opinião de um diretor entrevistado:

“A CSN ganha muito no minério de ferro, porque tem a mina, e na eletricidade. Carvão ela tem que comprar internacional, então paga o preço que todos pagam. E na logística que a CSN também domina bem. Faz toda lógica a CSN montar em Itaguaí, falando em termos estratégicos, um auto forno, ao lado do porto de Sepetiba, que é um porto da CSN, para exportar placa, que é um produto de alto rendimento em termos de transporte e carregamento em navio”.

Após fortalecer-se e investir para atingir o menor custo de produção, a CSN pode procurar outros mercados para conquistar uma margem maior de mercado e outros países. Na próxima seção, discutiremos o primeiro estágio do processo de internacionalização da CSN.

### **5.5 Primeiro Estágio da Internacionalização: O Papel dos Intermediários**

O período de crescimento da economia brasileira pressionou as siderúrgicas nacionais à investirem e aumentarem suas produções. Os investimentos foram realizados, entretanto, de forma super dimensionada. As siderúrgicas superestimaram a demanda em um período de euforia (década de 60-70) e consideraram as perspectivas mais otimistas para a demanda do aço. O excesso de capacidade pressionou as siderúrgicas a exportar os produtos com menor retorno para garantir a colocação no mercado internacional para manter a produção. O objetivo, nesta primeira expansão internacional, não era conquistar clientes em outros mercados, mas apenas escoar o excesso de produção.

Na década de 80, quando acabou o “milagre econômico brasileiro”, o Brasil apresentou vários ministros da fazenda com vários planos econômicos, trocas de moeda e congelamento de preços. A crise no setor siderúrgico foi instalada com o desaquecimento da economia, greves dos colaboradores, empreguismo e falta de eficiência no gerenciamento.

A retração do mercado interno em 1981, investimentos elevados e o aumento da competição conduziu o setor a apresentar um superávit na produção nacional de aço, o que

pressiona as empresas a frear seus planos de expansão. O governo continuava proibindo o aumento de preço para estabilizar a inflação, aumentando a defasagem do preço interno em relação ao mercado internacional de aço. Comenta um entrevistado:

“Na época, havia os planos quinquenais dentro do governo militar. Havia o plano da siderurgia que começou a fazer investimentos na área. Teve, além da CSN, as outras vindo. Se não me engano, em 81, a CSN comissionou o LTQ2, laminador de tiras a quente. Em 86, 87 estava finalizando a expansão. Tinha a USIMINAS, COSIPA, AÇOMINAS, CST. Então, o mercado brasileiro não absorveu todo volume de aço produzido na época. Qual foi a solução? Exportar. Principalmente porque era capital intensivo e retorno de longo prazo. Par ter lucratividade nos teus equipamentos de siderurgia, você tem que produzir 24 horas por dia e 7 dias por semana, esse é o ideal. Linha cheia para atingir a maior produtividade. Esse foi o grande motivador de exportação, combinando com uma necessidade mundial de aço”.

O governo continuava a pressionar para estabilizar os preços internos, sempre visando a inflação. Em 1977, a CSN inicia suas atividades internacionais com a primeira exportação de placas de aço. Esta operação, entretanto, foi realizada através de terceiros, utilizando as *tradings companies* instaladas no Brasil. Estas seriam responsáveis por identificar, negociar e entregar o produto no exterior.

As *tradings companies* são organizações responsáveis pela comercialização do produto com clientes externos. Elas estão localizadas no Brasil e compram o aço no Brasil para revendê-lo no mercado estrangeiro. Desta forma, a siderúrgica brasileira não tem contato com o comprador de outro país, para o qual seu aço é destinado. Mesmo para qual país está sendo embarcado o aço não é necessário saber. As *tradings* são responsáveis pelas compras no Brasil, transportes até o destino, armazenagens e entregas para o cliente final. A negociação financeira também é realizada por ela, incluindo preços, forma de pagamento e financiamento.

Esta estratégia de internacionalização, característica da primeira fase, através de intermediários, não é deliberada para atingir um objetivo estratégico com metas globais, mas uma solução reativa para a fraca demanda interna. Como o mercado brasileiro estava em declínio e as vendas internas diminuía, a solução encontrada foi atender aos pedidos de intermediários que venderiam o aço para clientes externos.

Estas empresas intermediárias acumulavam conhecimento sobre o funcionamento dos diversos mercados externos e tinham a possibilidade de especular o preço do aço, entretanto ofereceram benefícios a CSN, como forma de escoar sua produção ao mercado externo e elevar sua margem.

As dificuldades associadas aos problemas financeiros internos da Companhia Siderúrgica Nacional e à capacidade ociosa levaram a empresa a compensar a queda na margem doméstica com o aumento das exportações. Em 1983, aumentou as vendas externas em 33 % o que coincidiu com uma desvalorização do cruzeiro e ajudou a situação financeira da CSN, embora não tenha resolvido o problema com o passivo financeiro.

Este esforço para melhorar as exportações foi substituído por um foco no mercado interno, já em 1985, quando houve um re-aquecimento do mercado de aço no Brasil. A CSN foi obrigada a reduzir suas exportações para abastecer clientes domésticos. Esta decisão trouxe diminuição na margem operacional, já que o preço do aço no Brasil estava congelado e era inferior ao patamar internacional. A empresa optou por menores lucros para atender ao mercado doméstico.

Optar por vender com preço inferior no mercado brasileiro em vez de escoar sua produção no mercado externo e desenvolver clientes em outros países com melhores margens nos mostra a mentalidade e a missão da CSN. A razão de ser desta organização era suprir o mercado local.

“A exportação de aço da CSN se viu diretamente afetada pelo plano cruzado. No primeiro semestre de 1986, quando foi decretado o plano, os embarques para o exterior somaram 441 mil toneladas. Já no segundo semestre, teve-se

que reduzir, a fim de atender a demanda interna... para 302 mil toneladas”, conforme o Relatório de Atividades de 1987.

Em 1987, ocorreu o oposto, no primeiro semestre, ainda vigorando a atmosfera do plano cruzado, exportou-se apenas 215 mil toneladas, enquanto no segundo semestre, com queda no mercado interno, as exportações subiram para 615 mil toneladas. A obrigação era produzir aço para suprir o mercado interno. “Priorizava totalmente o mercado interno”, ressalta um diretor.

Em relação aos mercados externos, a CSN contratou *tradings* especializadas para cada região. Uma só para EUA, uma só para Europa, porém o conhecimento de mercado não era acumulado pela CSN. Este ficava nas mãos das *tradings* que mantinham o contato com os clientes e absorviam as informações sobre o comportamento do mercado. O controle era realizado pelos intermediários, como afirma um diretor da companhia:

“A CSN já era uma empresa internacional, eu costumo dizer, há tempos. Ela estava no primeiro estágio da internacionalização, que é colocar o seu produto no mercado exterior. Começou nos anos 80, de uma forma primária... Ela não tinha o escritório, não tinha participação mais ativa. Fazia exportação pura e simples usando as *tradings companies*. De certa forma, na década de 80 e 90, a CSN passou a ser conhecida no mercado. Não através de marketing da CSN, mas do marketing de terceiro. A *trading* tinha controle”.

O poder de negociação da CSN se encontrava na simulação de uma guerra de preço entre as *tradings*. Especulava que uma pagava mais e assim conseguia elevar seu preço externo e fugir do controle do governo, entretanto, tudo era feito com base no Brasil, não possuía escritórios nos mercados externos para coletar e processar informação em tempo real sobre o comportamento dos mercados.

Apenas no final dos anos 90 a CSN começou a exportar diretamente para seus clientes externos sem a ajuda de intermediários.

## 5.6 Distância Cultural entre os Mercados

As vendas externas, até meados da década de 90, ocorriam conforme os clientes externos procuravam os intermediários no Brasil. Não havia políticas comerciais para buscar potenciais compradores no exterior. As vendas não eram concentradas em região, eram por cliente. No início, “tinha cliente no México e alguma coisa na Europa”, declarou um entrevistado.

Este entrevistado comentou que as primeiras exportações foram para o Irã e para a Tailândia, mas não há registros do histórico das vendas externas porque ocorreram através de intermediários brasileiros. Importante é observar que, a princípio, a proximidade cultural não interessava. O ex-diretor de exportação declarou, ao ser questionado sobre a diferença cultural entre Japão e Argentina, o seguinte:

“Japão é mais próximo do que Argentina, porque Japão é um grande mercado e muito organizado, o que chamam de Japão S.A. A própria *trading* japonesa que era ligada a siderúrgica japonesa vinha para o Brasil e sentava com a usina brasileira para fazer a exportação para o Japão”.

Porém, quando analisamos as vendas através de intermediários, não podemos analisar a distância cultural. O responsável pela venda é o intermediário e este está localizado no Brasil. Para fazer a análise precisaríamos refletir sobre o histórico de vendas das *Trading Companies* e ver por qual mercado esta iniciou suas operações externas. Seria uma análise sobre a percepção dos executivos das *tradings* e não sobre a CSN.

Podemos analisar a distância cultural quando falamos no comprometimento de recursos da CSN no exterior. Estes investimentos se iniciaram somente a partir da década de 90, após a privatização da companhia. Quando optou por comprar uma subsidiária nos Estados Unidos, há poucos anos, a CSN parece ter feito o investimento porque o ambiente exigiu, como veremos mais adiante, não porque este mercado era culturalmente mais próximo do Brasil. A escolha do mercado americano parece ter sido uma exigência, não uma opção por um mercado conhecido dos executivos. O comprometimento de recursos nos Estados Unidos

ocorreu porque o governo Bush em 2001 aumentou as tarifas de importação e criou cotas para a entrada de bobinas de aço em seu mercado. A reação da CSN foi procurar uma usina local para fugir destas cotas ao produzir localmente as bobinas.

Já em Portugal, a compra da usina local foi realizada por causa de uma oportunidade, entretanto, percebemos claramente a idéia da proximidade cultural, nas palavras de um entrevistado:

“Oportunidade que existia na época do negócio. Não existia muita opção para compra e é próximo do Brasil e do nosso querido Benjamim. Ele gosta de Portugal. Tem até uma idéia de mudar para Portugal”.

Percebemos nas palavras do entrevistado que a escolha do mercado teve influência da distância cultural. O principal dirigente, proprietário da companhia, considerou Portugal próximo ao Brasil. Outros entrevistados corroboram esta idéia e declaram que a escolha foi pautada pela proximidade psíquica, ou seja, os dirigentes consideram Portugal semelhante ao Brasil e com poucas dificuldades de adaptação à cultura local. Um ex-diretor comentou que o presidente-proprietário da siderúrgica deseja morar em Portugal devido à facilidade de adaptação à cultura local.

O diretor executivo declarou que “Portugal é mais fácil”, mesmo sendo ainda distante dos principais mercados europeus. Percebemos que mesmo sem declarar a intenção de escolher um local considerando a proximidade cultural e psíquica, ela tem forte influência na decisão sobre qual mercado a companhia explorará.

Além do mercado americano e português, a CSN chegou a realizar estudos para investir no mercado chinês, embora tenha desistido de comprometer recursos por causa da legislação local que impunha várias barreiras aos proprietários estrangeiros. A consideração de investir na China, mesmo sendo escritórios comerciais, não anula a hipótese de distância cultural, já que os executivos abandonaram a hipótese ao considerar, além da legislação, muitas diferenças entre os países. Atualmente atuam neste mercado através das *tradings*.

## 5.7 Desafios da Internacionalização

Além da falta de conhecimento sobre o mercado de destino, a CSN encontrava uma grande dificuldade no escoamento dos produtos para o exterior. A dificuldade estava em entregar a mercadoria no porto brasileiro no Rio de Janeiro, ou seja, dificuldades com a infraestrutura logística no Brasil.

O preço do transporte rodoviário e dos portos era excessivamente elevado. Falavam de um cartel nestes dois setores para algumas transportadoras que tinham exclusividade com a SIDERBRAS (holding do governo que controlava o setor siderúrgico) para transportar aço da CSN, Usiminas e CST. Alguns preços chegavam a 40 % acima da média.

A ação da CSN para superar este desafio foi abrir concorrência à pequenas associações de transportadores e capacitá-los para realizar o transporte do aço até o porto. No caso dos portos, a CSN chegou a embarcar por Tubarão, no estado do Espírito Santo, para pressionar a queda de preço no porto de Sepetiba, apesar da falta de racionalidade da escolha do porto de Vitória.

Havia outras dificuldades logísticas, encontradas até hoje, além do preço dos portos. Faltavam áreas de armazenagem e a ferrovia federal era muito lenta para chegar até os navios. A CSN chegou a contratar vários caminhões para escoar a produção e deixá-los no cais do porto de Vitória para pressionar tanto o sindicato dos estivadores do Rio de Janeiro como os empresários deste porto a baixarem os preços. A falta de armazenagem e terminais de container para embarcar pressionou a CSN a adquirir ou construir estes elos do processo logístico para elevar a racionalidade de suas operações.

A SIDERBRAS, influente até o início dos anos 90, não controlava somente o preço do aço no mercado interno, ela coordenava outras ações de todas as sócias siderúrgicas e determinou que se poderia exportar somente através de intermediários localizados no Brasil. Este controle já foi superado, já que vários estrangeiros como os japoneses instalaram escritórios no Brasil e se associaram com brasileiros para figurar uma empresa local.

Outra dificuldade considerada para expandir o processo de internacionalização é encontrada nos outros países, no mercado de destino, os quais receberão os produtos brasileiros. Há barreiras tarifárias, como veremos adiante, barreiras culturais e legislativas, como no caso da China. Se a CSN realizar um investimento na China para desenvolver um escritório comercial naquele país, ela precisará ter um chinês falando chinês, que entenda a mentalidade de um chinês. Tem uma barreira cultural grande neste processo para compreender os costumes e hábitos de outro mercado.

O brasileiro precisará se comunicar com o chinês e compreender seus hábitos, o que implica pessoal qualificado para este tipo de operação. Os entrevistados ressaltaram a dificuldade de encontrar estas pessoas aqui no Brasil. Mesmo ao encontrar tal pessoal qualificado, as barreiras no destino são consideráveis, embora variam entre os mercados.

Nos Estados Unidos e em Portugal, se encontram grandes barreiras no âmbito alfandegário oriundas de um lobby interno para proteção da ineficiente indústria siderúrgica destes mercados. Caso diminuam estes obstáculos, as siderúrgicas brasileiras ofertarão produtos para estes mercados com um custo muito inferior e poderão participar de uma guerra de preços com muito mais vigor. Como analisado no capítulo 4, o custo da tonelada da bobina quente, por exemplo, para uma siderúrgica americana é de 300 US\$, enquanto para a brasileira custa 180 US\$.

Outra dificuldade ressaltada pela siderúrgica brasileira é a falta de igualdade nas condições de financiamento quando se comparado com outros mercados. Nos Estados Unidos, as siderúrgicas americanas conseguem empréstimos a uma taxa de 2 a 3 por cento, enquanto no Brasil o BNDES (banco público de financiamento) oferece recurso de longo prazo a média de 10 por cento anuais.

## 5.8 Determinantes do Processo de Internacionalização da CSN

### 5.8.1 Busca de Economia de Escala

Apesar de ainda não atuar de acordo com padrões mundiais de grande escala de operação (PISCOPO *et alli*, 2004), desde a liberalização do setor, no início da década de 90, a empresa apresenta esforços no sentido de se tornar um competidor global. A empresa investe no processo de internacionalização para abrir novos mercados, conforme o anuário de 2005. O motivo declarado é o ganho de economia de escala com o aumento da produção. A produção mundial está na ordem de 1 bilhão de toneladas por ano, enquanto a CSN oferece 5 milhões apenas e há concorrentes com até 70 milhões anuais. O *payback* do investimento em siderurgia é, aproximadamente, 17 anos conforme dados do ex-diretor internacional da CSN. Deve-se buscar escala para amortizar investimentos. O auto-forno não pode ficar sem produção.

Conforme nos declarou o ex-diretor da CSN, o mercado de aço é

“fortemente de capital intensivo e o maior custo é a compra de um alto forno. É preciso aumentar escala para diminuir este custo. Essa é a regra do mercado do aço”.

Esta constatação sugere a possibilidade para as organizações brasileiras do setor siderúrgico de negociar fusões e parcerias internas ou externas para disputar o mercado internacional e serem competitivas em escala. Algumas reflexões serão discutidas no tópico sobre o mercado brasileiro.

O presidente do conselho de administração e diretor-presidente da Companhia Siderúrgica Nacional, Benjamin Steinbruch, ressalta vantagens que o processo de internacionalização pode apresentar para as empresas. Cita o comprometimento de recursos no exterior, na forma de subsidiárias de produção, como capaz de abrir mercados para os seus produtos<sup>11</sup>, além de estimular a exportação de matéria-prima e componentes para a fábrica no exterior.

---

<sup>11</sup> Folha de São Paulo, Opinião Econômica, 10 de maio de 2005, Benjamin Steinbruch.

Os concorrentes internacionais apresentam elevada capacidade de produção. Um deles já atingiu a marca de 70 milhões de toneladas, enquanto outros produzem 40 milhões de toneladas por ano, e procuram elevar suas capacidades. A CSN, portanto, é pequena para atingir as mesmas economias de escala e precisava aumentar sua capacidade. Conforme um diretor,

“A CSN sabia que precisava ganhar escala e crescer em termos de produção. Então, o movimento de comprar a LLC foi justamente para aumentar sua produção e colocar a produção fora do país. Eu não estava na CSN e ofereci a Dufenco, na Bélgica, que era uma outra laminadora”.

O objetivo era aumentar a produção de aço líquido no Brasil, talvez nos EUA ou na Europa por causa das barreiras pra entrar e vender nestes mercados. Nos EUA, por exemplo, a CSN está há 10 anos brigando por causa de ações do governo que favorecem os competidores locais. Entretanto, quando possui a fábrica neste mercado, consegue superar esta barreira. Vende quanto produto quiser, porque é insumo para a sua própria empresa. Se vendesse direto, as usinas locais começariam a fazer pressão e retaliariam. Então, existe uma barreira política e econômica.

No Brasil, a produção da CSN está na ordem de 5 milhões de toneladas ao ano. A CSN comprou uma unidade nos EUA e outra em Portugal para ganhar escala local e acesso ao mercado. O objetivo é crescer em escala geral, não só no Brasil. Mas é essencial garantir o escoamento da produção no mercado externo, porque, como já analisamos no capítulo 4, o Brasil é superavitário na produção de aço e, portanto, a CSN encontraria grande dificuldade em aumentar sua produção e colocar seu produto todo no mercado brasileiro.

## 5.8.2 Intenção Estratégica dos Altos Executivos

O anuário da companhia cita a internacionalização como parte da missão da empresa. A declaração apresenta o seguinte tópico: “Tornar-se um *global player*, otimizando seus ativos de infra-estrutura (minas, portos e ferrovias) e suas vantagens competitivas em custo, permitindo um maior crescimento da CSN” (Anuário, 2005:3).

Porém, na visão do ex-diretor internacional da CSN, “apesar da empresa ter produção hoje na Europa e nos EUA ainda não é uma empresa internacional, de mentalidade internacional. Ela ainda é voltada para dentro. Se perguntar, a Gerdau é uma empresa internacional. A Gerdau hoje tem 60 % da produção dela colocada fora do Brasil”.

Este movimento depende da direção da empresa. “A empresa só se internacionaliza quando os gestores desejam conquistar o mercado global”. Segundo o diretor entrevistado: “Isso vem de quem manda na empresa. Se a empresa tem dono, é do dono. É do acionista majoritário. Se for pulverizada, é do presidente. Se não tiver este sentimento, não faz”. A convicção dos diretores da empresa motiva o processo de internacionalização.

Por outro lado, a mentalidade pode bloquear o processo. Conforme outro entrevistado, “existe um bloqueio grande do brasileiro de investir fora do país”. A distância psicológica do brasileiro com relação ao exterior ainda é grande. O brasileiro não tem contato com o exterior, não tem contato na fronteira. A fronteira do Brasil é longe, como descreveu Rocha (2003). Este dirigente tinha um projeto da China, espetacular segundo ele, embora tenha sido rejeitado por causa do “...psicológico alto. Vou investir na China?” Falta um pouco desta evolução de mentalidade.

Atualmente, a CSN procura fazer uma aproximação para vender direto para o cliente externo, que é ainda uma forma limitada de internacionalização, porque está vendendo a partir do Brasil. Ainda não investiu e se comprometeu com escritórios e fábricas em outros mercados para acompanhar e se aproximar dos clientes. Não há um armazém ou um centro de distribuição para entregar para o cliente semanalmente no exterior. A CSN não se compromete com estas estratégias. Ela vende direto e embarca em 3 meses. Não está atuando

no mercado local como empresa local. Ainda está na primeira destas fases de entrada.

Entretanto, o gerente de marketing da companhia se defende reforçando que estão em uma fase de amadurecimento do processo de distribuição no Brasil e, por isso, ainda não pensam em investir nesta atividade no exterior:

“Na verdade, estamos em um processo de amadurecimento aqui no Brasil para atuar depois em outro mercado. Esta questão do armazém e montar distribuição funcionam através da Inal, distribuidor da CSN. A Inal começou há três anos o processo de amadurecer, de montar as filiais, crescer, prestar serviço”.

### **5.8.3 Reação ao Ambiente**

Este discurso em busca da internacionalização é percebido na CSN desde 1996, entretanto foi realmente implementado apenas em 2001 para superar as cotas de importação impostas por Estados Unidos e Europa.

O discurso, em 1996, era da busca pelo mercado externo. Ultrapassada a fase estatal, com o foco no mercado interno e apenas a produção excedente sendo exportada, a companhia começava a formatar um discurso de internacionalização, ou seja, de aumentar seu envolvimento com outros mercados. Neste ano, podem ser encontradas, no relatório anual da empresa, declarações que envolvem o desejo de desenvolver parte da produção da empresa em outro país com o objetivo de tornar-se uma Multinacional Brasileira.

As exportações da CSN se tornam o grande foco da diretoria somente a partir de 1999, devido à recuperação do mercado asiático. O crescimento daquele mercado elevou o preço do aço e proporcionou melhores margens na venda para a Ásia.

Atualmente, o mercado interno brasileiro recebe 68 % do total produzido pela CSN, enquanto 32% é exportado, conforme o anuário (2004). Abaixo, a divisão por mercado de destino que as exportações da CSN são comprometidas. Os principais mercados são Estados

Unidos e Europa.

- EUA = 39 %;
- EUROPA = 35%;
- ÁSIA = 13%;
- América Latina = 10%;

Interessante observar a mudança estratégica da CSN, que até o início da década de 90 apenas utilizava os intermediários para exportar, enquanto atualmente exporta diretamente para as regiões citadas acima.

Como veremos a seguir, esta mudança reflete a compra de uma subsidiária nos Estados Unidos, outra na Europa e o crescimento da China. A CSN possui uma usina na América do Norte e precisa exportar placas para serem beneficiadas e transformadas em bobina para suprir este mercado. No caso da Ásia, é importante destacar que a China recebe 40 % do volume vendido para a região e cresce a uma taxa de 10 % ao ano.

As cotas de importação nos Estados Unidos afetaram o desempenho da organização e influenciaram na decisão da CSN de possuir plantas locais, conforme a ex-diretora-presidente Maria Silvia Bastos Marques (MOREIRA, 2000:171) “tais restrições levaram a CSN a decidir participar de siderúrgicas norte-americanas e européias, e assim escapar de legislação anti-dumping”.

O preço brasileiro era muito inferior ao oferecido pelas ineficientes empresas siderúrgicas americanas, o que levou o governo americano, pressionado pelo forte lobby do setor no congresso, a impor cotas de importação para bobinas a quente que outras siderúrgicas brasileiras exportavam para aquele país.

A siderurgia americana não realizou os investimentos necessários para se modernizar, precisa superar o elevado custo da mão de obra local e ainda não possui um minério de ferro, principal matéria prima do processamento de aço, de alta qualidade. Esta situação impôs, em 2001, cotas e tarifas entre 8 e 30 % para vários produtos siderúrgicos importados de mais de 20 países. O governo americano não cobra a taxa nos primeiros 4,8 milhões de toneladas importadas dos brasileiros, conforme informa o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2005), e impõe 30 % sobre o que exceder este patamar.

Mas por que as cotas? O senador americano refaz a pergunta ao presidente Bush: “O senhor vai atender aos interesses estrangeiros, cujas únicas preocupações estão no exterior? Ou vai ouvir aos metalúrgicos de West Virginia, Ohio, Pensilvânia, Indiana, Illinois e outros grandes produtores estaduais de aço?”<sup>12</sup>

Esta ação do governo modificou a estratégia da brasileira. O objetivo da CSN, após a implementação das cotas, em 2001, era exportar do Brasil para os Estados Unidos placas de aço para serem beneficiadas naquele mercado. O valor é agregado na planta de lá. Este é o caminho que encontraram para superar a questão das cotas. Conforme o gerente de marketing da companhia:

“Hoje, o que acontece? A gente manda a placa por causa da restrição de bobina quente nos Estados Unidos. Lá, manda para um terceiro laminar a quente e depois entra o laminado a frio para galvaniza, construção civil e linha branca...”.

Podemos perceber que o grande motivo da compra das usinas em Portugal e nos Estados Unidos foi a imposição das cotas e taxas alfandegárias, o que pressionou a CSN a considerar a possibilidade de se comprometer e investir nestes mercados.

Resumindo, os principais motivos para o aumento de comprometimento de recursos em outros mercados foram: (i) o aumento de escala através da conquista de mercado externo e conseqüentemente aumento da produção no Brasil de placas de aço; (ii) busca de proximidade

---

<sup>12</sup> Rockefeller, J. Senador de West Virginia. Trecho retirado de “Bush avalia opções para proteger siderurgia”, Gazeta Mercantil, 01 de março de 2002.

com os clientes externos para compreender o mercado; (iii) reação à imposição de cotas à importação de produtos siderúrgicos com maior valor agregado.

### **5.9 Segundo Estágio: Comprometimento com a Internacionalização**

Após a discussão do primeiro estágio da internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), realizada no item 5.5, e a reflexão sobre os determinantes do processo (item 5.8), vamos trabalhar neste tópico o segundo estágio no processo de internacionalização desta empresa.

Enquanto no primeiro estágio a CSN se relacionava com clientes externos através das *Tradings Companies*, no segundo estágio ela será caracterizada por um aumento de comprometimento de recursos no exterior, como analisaremos a seguir. A CSN adquiriu unidades de produção no exterior e se aproximou de seus mercados externos.

Entretanto, apesar do comprometimento de recursos com a compra das fábricas, há pouco comprometimento com o mercado americano, segundo um dos dirigentes da área internacional:

“Até isso o comprometimento é pequeno, entendeu? Porque se eu conseguir vender uma placa mais cara em outro lugar, eu vou vender e deixar a LLC sem placa”.

A visão é claramente financeira, não há objetivos de desenvolver o relacionamento com um cliente. A mercadoria é vendida para quem oferecer o maior lucro no momento. Mesmo com excesso de produção de aço no Brasil, não se procura cativar clientes externos. Se outro mercado pagar melhor, consegue o aço para suprir sua demanda.

A privatização proporcionou melhorias que permitiram às siderúrgicas brasileiras competirem no mercado externo. O custo brasileiro é inferior ao dos concorrentes internacionais, o Brasil possui melhor qualidade no minério de ferro, entretanto, o país cobra

excessivos tributos, não possui uma logística eficiente e não oferece facilidade e baixas taxas para investimento no parque siderúrgico nacional.

O Brasil é um exportador líquido de aço. Produzimos mais do que consumimos e necessitamos exportar. O Brasil é capaz de produzir 32 milhões de toneladas de aço, enquanto consumiu no ano passado 19 milhões, ou seja, sobra 13 milhões para serem exportados. Devemos ter clientes lá fora porque há um superávit de aço no Brasil, fala Maria Silvia Bastos, porém, com os produtos brasileiros laminados taxados em 30 % para entrarem nos Estados Unidos, impede a exportação para os EUA, nosso principal comprador. A empresa necessita de uma estratégia para superar esta dificuldade.

Como está detalhado no gráfico 2 (Capítulo 4), os Estados Unidos apresentam o maior custo de produção de bobina quente do mundo. Como discutiremos, este cenário americano pressionou a siderúrgica brasileira a comprar uma usina em solo americano para importar placas e produzir nos Estados Unidos a bobina quente (BQ). O custo americano é mais elevado, o que obrigou o governo a elevar as tarifas alfandegárias para limitar importações.

### **5.9.1 Unidades de Produção no Exterior**

A Companhia Siderúrgica Nacional adquiriu, a partir de 2001, duas unidades no exterior, para superar o problema com as cotas de importação à bobinas a quente (BQ) e garantir o escoamento do aumento da produção. Atualmente, a CSN é pequena no mundo. O mercado mundial está em bilhões de toneladas e a CSN ocupa a 35<sup>a</sup> em termos de produção no ranking com 5 milhões de toneladas. Ela precisa elevar sua produção para acompanhar a tendência global em busca de escala de produção e conseguir vender sua produção em outros mercados. A CSN é a menor hoje no Brasil em aços planos, considerando as parcerias.

Adquiriu 50 % da LusoSider em Portugal, na cidade de Paio Pires, próximo a Lisboa, em 2003. Esta usina tem capacidade para produzir 300 mil/t/ano, sendo 25% folha de flanders e 65% chapa galvanizada, conforme seu portal na internet. O objetivo é receber a bobina quente ou frio do Brasil, já que não há cotas para este produto.

Adquiriu 100 % da LLC-CSN, antiga Heart Steel, em Indiana, em 2001. Decidiram comprar a LLC-CSN após instalação das cotas de importação para bobinas a quente nos Estados Unidos, conforme seu gerente de marketing. Hoje a CSN faz placas no Brasil e vende para a LLC-CSN que transforma em bobina quente. Não há restrição para importação de placas no mercado americano. Antes da LLC-CSN, a CSN Brasil vendia a bobina a quente. Agora há cotas para bobina quente. A vantagem competitiva da CSN é seu custo (matéria prima, logística, energia) no Brasil como já foi discutido. Vantagem mantida porque a placa continua a ser produzida no Brasil. As etapas de Redução do Minério de Ferro (Ver anexo) e a etapa do Refino continuam no Brasil para não perder a vantagem competitiva.

Está localizada no meio dos EUA e atinge perto de 35% da demanda americana, embora esteja longe dos portos, responsáveis pela importação da placa de aço. Por um lado, tem acesso à demanda de milhões de toneladas anuais, perto de sua fábrica, por outro está longe dos portos. Os resultados ainda são recentes, já que a fábrica foi comprada em 2001, fato que não permite analisar ainda o acerto desta estratégia, através de resultados financeiros.

Podemos verificar, entretanto, o aumento de comprometimento de recursos no exterior desta estratégia ao observar o aumento da produção nas unidades no exterior. Como mostra a tabela abaixo, a CSN LLC, nos Estados Unidos, iniciou produzindo 84 mil toneladas em 2001 e produziu mais de 300 mil toneladas em 2004 do produto 5. Percebemos que a carteira de produtos oferecidos pela fábrica americana da CSN saltou de 1 para 5 tipos em 2004.

Com relação à fábrica em Portugal, iniciada em 2003, podemos observar que o total de toneladas aumentou de 90 mil para 216 mil em apenas um ano. Estes dados mostram um aumento de comprometimento de recursos no exterior, embora o curto período disponível para análise.

Tabela 6 - Produção da CSN no exterior

Soma de PESO LÍQ. (t)		ANO				Total Global
CLIENTE	PRODUTO	2001	2002	2003	2004	
CSN LLC	1				104	104
	2				1.578	1.578
	3				103	103
	4				36.882	36.882
	5		84.885	149.968	14.860	311.890
CSN LLC Total		84.885	149.968	14.860	350.558	600.270
LUSOSIDER - AÇOS PLANOS AS	1				9.352	9.352
	2			1.592		1.592
	3			88.757	207.568	296.326
LUSOSIDER - AÇOS PLANOS AS Total				90.349	216.920	307.269
Total Global		84.885	149.968	105.209	567.477	907.539

Fonte : CSN, 2005 – Não permitiu divulgar o nome dos produtos.

Em 2004, o maior investimento direto no estrangeiro foi da CSN. O valor foi de 374 milhões de dólares na siderúrgica portuguesa. Em 2001, investiu 50 milhões de dólares na compra da Heartland Steel Inc.

Uma vantagem obtida pela CSN após a compra de usinas no exterior e iniciar o processo de tornar-se uma multinacional é o acesso a linhas baratas de financiamento. Segundo o *release* de resultados de 2004, a empresa se comprometeu com o empréstimo de 200 milhões de dólares emprestados em 21/01/2005 e conseguiu um período de 10 anos para amortizá-lo. A taxa continua acima da taxa cobrada às multinacionais europeias, mas é melhor que a cobrada pelos bancos brasileiros.

## 5.9.2 A Proximidade com o Cliente

Embora a CSN ainda não tenha uma política de vendas no exterior, continua percebendo o mercado externo como lugar para escoar o excedente nacional. Alguns diretores ainda consideram um mercado marginal. A prioridade continua a ser o mercado interno e a exportação é realizada quando há sobras no Brasil. Não há política de exportação, conforme nos declarou o ex-diretor de exportação, é atividade residual na CSN. Não há políticas para desenvolver o relacionamento com o cliente e criar elos de longo prazo no exterior, conforme declarou a ex-presidente Maria Silvia Bastos. As vendas são tipo “spot”, “quando o mercado interno aquece, deixa o cliente lá fora sem produto” afirmou o ex-diretor. Ele continua e fala que a grande disputa interna dele era essa: conseguir estabelecer o foco e relacionamento com o cliente externo, sem parar o fornecimento.

Segundo o ex-diretor de exportações, o relacionamento com o cliente externo é importante e deveria ser uma prioridade na CSN:

“O acesso ao mercado externo é essencial. A produção barata da placa de aço continua aqui no Brasil. O aço líquido é barato porque a CSN tem o próprio minério de ferro. Importante é crescer no seu downstream, ou seja, re-laminador a frio, galvanizador, etc...”. Continua, “ganhar escala de produção fora para estas fases finais e fazer o bruto aqui no Brasil, porque o custo de fazer o laminado a frio, galvanizado etc.. fora não é tão menor que aqui dentro”,

Ganha vantagem quando está com a produção destas fases fora do país, porque ganha agilidade para atender o mercado. Favorece a precificação. Pode fazer um produto especial para o cliente. Ganha fazendo o aço no Brasil. Essa foi a lógica da LusoSider e da LLC.

Conforme o diretor internacional:

“O ideal é mandar bobina quente para outro mercado, porque é um produto ainda pesado. Ganha escala de frete entre outras coisas e nos outros mercados o

distribuidor vende. Mas tem que ter uma experiência. A CSN, como falou o Sergio, está aprendendo com o Paraná como operar isto. Ter o estoque é um negócio complicado. Tem que ter um comprometimento maior no mercado. Você tem que estar no mercado. Saber o que o mercado usa. Ter uma parte comercial”.

Conhecer a necessidade do cliente é imperativo, inclusive na indústria siderúrgica. Porém, não é a prioridade da CSN. O cliente recebe semanalmente a necessidade de produção e, portanto, a quantidade necessária de aço para ser adquirida. Como proceder, no caso do Brasil, vendendo de longe e entregando em 3 meses e ainda com um volume mínimo para compensar o frete do embarque? Estas variáveis representam custos para o cliente. A CSN pode contornar estes problemas com uma parte da produção local e diminuição no seu espaço de entrega.

O problema é transferido para a criação e manutenção de um estoque regulador de placas na unidade no exterior para garantir o suprimento e fazer as re-laminações quando cliente solicitar. Desta forma, consegue atender o cliente em uma semana e não mais em 3 meses. Mas quando se estima equivocadamente o volume de estoque que é preciso para atender a demanda local, incorre em grandes prejuízos, dado a natureza da operação com aço. “Esse é a grande chave para administrar o re-laminador”, afirma um dirigente americano.

A proximidade com o cliente implica grandes vantagens no aprendizado. Com a unidade externa operando, a empresa aprende quais são as necessidades, quais são os produtos e quais variáveis de marketing influenciam mais a compra do cliente. Desta forma, o estoque atende o cliente e aumenta seu giro. Principalmente, quando o produto oferecer maior valor agregado. Neste caso, é possível fidelizar um cliente. Quando o produto é mais simples, como as placas de aço, a competição ocorre mais com o preço.

O aço tem vários estágios e a CSN trabalha com todos eles. A “Bobina Quente” depende muito do preço para vencer as concorrências. O cliente não paga a mais para comprar, caso encontre outro mais barato. Ele pode até continuar comprando com a CSN, mas vai exigir o mesmo preço dos outros. Já na “folha de Flandres” consegue, porque as vendas

são fechadas por contrato de 6 meses, de 1 ano.

Outra vantagem de se aproximar do cliente é a diminuição da percepção dele quanto à distância psíquica e política. Conforme um diretor da CSN, “O cliente nunca vai comprar 100% da CSN. Nunca. Problema político. O cliente percebe que não pode ficar na mão da CSN”. O produtor local começa a reclamar, além dos eventuais problemas na entrega e comunicação.

A proximidade é importante para desenvolver um relacionamento com o comprador. Permite responder às reclamações mais rápidas. Quando um vendedor da CSN, constantemente, está presente na fábrica, o comprador se acostuma a usar o seu material, já que conhece o operador da máquina. Na opinião de um entrevistado:

“O cara que é o técnico está toda semana visitando. Tem problema, liga para o técnico, ele vai lá e resolve. Tem uma bobina com defeito, vai lá, tira e coloca outra bobina sem cobrar nada. A CSN manda 1000 toneladas e se o cara achar uma bobina com problema, mas não será só uma é um lote, lote grande são 10, como vai trocar 10 bobinas? É um custo grande, não pode trocar. Vai querer que o cara use, mas fala daqui do Brasil para ele usar. O outro está lá com o técnico todo dia. Vai tomar uma cervejinha com o cara. Eu vi isso! O cara pega esse papel em branco, fala que não é tão branco e o operador da máquina vai reclamar com o supervisor. Não faz diferença nenhuma a cor do papel. Mas, nesse momento, já bateu lá no comprador [importador]. Se está ali convivendo com o cara, isso diminui muito”.

Em alguns casos, mesmo com a fábrica no mercado externo, a assistência precisa ser deslocada de outro mercado, já que o foco da companhia continua, prioritariamente, no mercado interno brasileiro, como relata um entrevistado:

“Nós tivemos um caso o ano passado de qualidade de folha nos EUA e pedi para o Benjamim para mandar nosso assistente técnico e ele falou para mandar alguém do João Audi [diretor em Portugal], mas ele não tinha ninguém pra

mandar. Entendeu? É questão de estratégia. Se teu foco é mercado interno e vende teu excesso na exportação e as crises são muito pontuais e o pessoal esquece. Hoje estamos tendo uma crise pq a CSN não ta conseguindo colocar na exportação, então passa e volta a vender tudo aqui e continua. A exportação é o resto”.

Apesar do discurso a favor da proximidade do cliente, não percebemos comprometimento com esta opção estratégica por parte da CSN. Ela prefere continuar focando o mercado brasileiro e comprometer seus excessos de recursos nas operações externas. Na prática, a CSN não prioriza o mercado externo, apenas no discurso revela a importância de desenvolver relações de longo prazo com cliente externos.

### **5.9.3 Parcerias e Redes**

Apesar das fábricas no exterior terem sido adquiridas a partir de 2001, a CSN investiu em algumas parcerias internacionais para adquirir conhecimento, não como estratégia de internacionalização. Nenhum dos exemplos a seguir consiste em uma parceria para se comprometer recurso em um mercado externo.

Em 1998, a Metalic, empresa da CSN, fez um acordo de tecnologia com a alemã SL-CCE, líder mundial na tecnologia de fabricação de latas de aço, o que lhe permite acesso a um moderno centro de P&D. Desta forma, não foi necessário investir e desenvolver o centro de pesquisas.

Em 1998, desenvolve uma parceria, para utilizar a tecnologia, com o grupo alemão Thyssen. Esta *joint venture* criou a GalvaSud e se especializou no beneficiamento do aço. Entretanto, em 2004 a parceria foi desfeita e a CSN adquiriu 100 % e se tornou a única siderúrgica brasileira a realizar o serviço de galvanização.

O mercado siderúrgico começa a apresentar exemplos de estrutura em rede, depois do início do movimento de fusões, indicado no capítulo 4. A Arcelor, maior grupo siderúrgico do mundo, por exemplo, vende aço para as empresas francesas e sua parceira no Brasil também

vende para os clientes da Arcelor. A Peugeot, Citroen etc.. se comprometem a comprar de usinas brasileiras nas quais a Arcelor tem participação.

Os clientes das empresas siderúrgicas começaram o movimento de fusões e aquisições há tempos, elevando seu grau de internacionalização. Percebemos, por exemplo, a indústria automobilística, grande cliente da siderúrgica, que realizou grandes acordos entre empresas localizadas em vários mercados. Esta situação pressiona o setor siderúrgico a corresponder à organização de redes. Desta forma, os negócios são fechados entre matrizes, geralmente fora do Brasil, obrigando subsidiárias no Brasil a seguir a deliberação de sua matriz.

Cada concorrente nacional, no Brasil, estaria ligado a um global. Parcerias como a da Arcelor induz a negócios locais, que são negociados na matriz. A Arcelor fecha venda de aço para a Peugeot e Citroen na França e elas compram da sua parceira aqui no Brasil.

Outro aspecto interessante da estratégia em rede é superar eventuais problemas com a legislação local, como na China, onde não é possível exportar direto para cliente locais. É imperativo vender para o distribuidor chinês, por causa das regras do governo, não para um cliente final. Este cliente pode ter crédito no banco local da China, em moeda local, mas não consegue transformar em moeda forte para comprar em outros países. São poucas empresas que são cadastradas no governo e tem permissão para fazer isto. Estas empresas funcionam como trades e distribuidoras (são geralmente empresas chinesas). O cliente comum não consegue abrir a carta de crédito. É necessário parceria para entrar no mercado chinês.

Outra estratégia de entrada na China, como a compra de um re-laminador local não é permitida pelo governo. O controle acionário da parceria precisa, obrigatoriamente, estar nas mãos do chinês, segundo um entrevistado que realizou um estudo para investir na China. Há apenas, algumas áreas, recentes, chamadas de *Free Trade Zone*, que permitem a compra de uma terra por um estrangeiro para instalar um armazém, mas, mesmo desta forma, é preciso se associar ou contratar um distribuidor local.

# Capítulo 6 – Análise do Processo de Internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional

## 6.1 Evolução Internacional

A Companhia Siderúrgica Nacional escolheu iniciar seu processo de internacionalização através da venda à intermediários, *as Trading Companies*, apenas no final da década de 70, porque seu grande objetivo estratégico, na formação da empresa e durante toda fase estatal da companhia, era atender à demanda do mercado interno e, desta forma, não se interessava em investir e comprometer recursos no exterior. Somente em 1977, devido ao excesso de oferta para suprir o mercado brasileiro, a CSN vendeu seu primeiro lote de placas de aço para um intermediário brasileiro que iria re-vender este material à empresas na Tailândia.

Esta estratégia de foco no mercado brasileiro permaneceu até meados dos anos 90, quando a empresa começa a refletir sobre investimentos no exterior. Até esta data, se relacionava com o mercado externo de forma indireta, através de intermediários brasileiros, e secundária, sempre com as sobras e excessos da produção destinada ao Brasil. Atuando com esta estratégia no mercado internacional, durante quase 20 anos, de 77 a 95, a CSN não acumulou o aprendizado decorrente das atividades e operações externas, já que não se envolvia com outros mercados diretamente. Os agentes e os intermediários atuavam no exterior e aprendiam com as situações expostas, não a CSN. O conhecimento chegava a ela de forma indireta, através dos parceiros.

O escritório da CSN em Nova Iorque, aberto durante a década de 60, não pode ser considerado um escritório de venda e uma forma de adquirir o aprendizado sobre como atuar nos Estados Unidos. Servia apenas para acompanhar requisições da siderúrgica brasileira no BID e para financiar as expansões. Tinha uma função política, não uma função de marketing. A idéia era montar uma siderúrgica forte no Brasil, mas não com uma mentalidade de exportação.

Percebemos que concorrentes nacionais da CSN iniciaram o processo de internacionalização anteriormente à siderúrgica de Volta Redonda. Com a estagnação do mercado brasileiro nos anos 80, ressaltava a estratégia de internacionalização para algumas empresas do setor, como a Gerdau, que adquiriu um concorrente no Uruguai e a CST que intensificava suas ações de exportação. O processo da Gerdau ocorreu em decorrência de seu crescimento, uma vez que o mercado interno estava saturado e a empresa precisava aumentar o volume vendido. Entretanto, a CSN ainda estava focada no mercado interno e atuava no exterior apenas através de intermediários, vendendo o excesso de produção. Nos anos de relativa melhora no mercado brasileiro, a CSN o priorizava e diminuía suas entregas às *tradings*.

Podemos justificar esta ação da CSN devido ao caráter estatal da organização e sua estrutura fortemente politizada, além da difícil situação de insolvência na qual se apresentava no final dos anos 80. Por um lado, haviam vários políticos e apadrinhados nos quadros da CSN, o que prejudicava uma iniciativa a favor da produtividade e da busca de melhores opções de negócio, como fizeram alguns de seus concorrentes. Por outro lado, a dívida da empresa proibia investimentos em outros mercados e limitava o escopo de ação da organização. Esta situação de insolvência, pressionada pela falta de capacidade de interferência do Estado brasileiro à época, resulta na privatização da CSN no início da década de 90 e no início de uma re-estruturação interna em busca de produtividade e atualização tecnológica.

As primeiras ações da CSN na direção de se tornar um *global player* foram: redução dos custos, o equilíbrio do sistema financeiro e a elevação da produtividade. Estas decisões não garantem vantagem competitiva sustentável no mercado internacional, já que não superaram problemas em relação à escala e à proximidade com o cliente.

Uma análise detalhada do seu Planejamento Estratégico mostra que não houve uma ruptura do perfil de Liderança em Custos, como sugere a teoria de Porter (1986). O que ocorre é que este mecanismo sozinho já não é mais suficiente para atender as necessidades da CSN em um ambiente global de intensa transformação e elevado grau de interdependência.

A segunda etapa no processo de internacionalização da companhia ocorre a partir de 1995, quando a empresa começa a se recuperar e se comprometer com vendas diretas ao exterior e a se interessar e estudar possibilidades de investimento na forma de escritórios, armazéns e fábricas em outros países. Porém, apenas em 2001, a CSN decide investir no exterior e compra uma siderúrgica americana, por US\$ 50 milhões. A tendência de priorizar o mercado interno e não considerar a hipótese de investir em outros mercados começa a ser invertida no final da década de 90.

O aumento do comprometimento de recursos não ocorreu de forma gradual como explica a teoria de Uppsala. Houve saltos de um estágio para outro e não se respeitou o acúmulo de aprendizagem para passar ao estágio seguinte como previam estes teóricos. A decisão ocorreu em função das exigências ambientais, como já discutido, não em função do acúmulo de conhecimento sobre a atuação no exterior.

## **6.2 Determinantes da Internacionalização**

O primeiro determinante observado no processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional foi a saturação do mercado brasileiro em conjunto com a difícil situação econômica no final dos anos 70 e o conseqüente excesso de produção do aço. Este cenário obrigou as siderúrgicas brasileiras a venderem seus produtos aos intermediários para que estes re-ventassem para o exterior. A situação ambiental determinou o início do processo, não foi uma prioridade estratégica.

O cenário começou a se modificar em meados da década de 90, após a privatização e re-estruturação da organização. A empresa inicia a busca por melhores opções de negócio e procura opções para aumentar sua produtividade e competir com qualquer concorrente mundial. Podemos citar as iniciativas de verticalização como parte deste processo. A partir de 1995 inicia vendas diretas para outros mercados como estratégia de iniciar um contato com outros mercados e superar a fase dos intermediários para garantir o escoamento de sua produção, já que o Brasil se tornava superavitário na produção de aço.

Como discutido no capítulo 4 e 5, não cabe no setor siderúrgico uma estratégia voltada para o mercado interno. As usinas precisam alcançar escalas em suas produções para competir com concorrentes globais. A internacionalização diminui a dependência ao mercado interno e atenua riscos associados à determinado país.

Porém, apenas em 2001 a CSN adotou a estratégia de comprar usinas pequenas no exterior para beneficiar aço fora do Brasil e fugir das cotas de importação. A CSN começou tarde a investir no exterior e não foi no ritmo que deveria ter sido, na opinião de um ex-diretor: “A CSN perdeu o *timing* pra ter crescido lá fora”. Mesmo apesar de todas vantagens do processo de internacionalização e comprometimento com outros mercados, como o ganho de escala e a proximidade do consumidor final, a CSN aumentou seu comprometimento apenas quando foram impostas as cotas de importação nos seus dois principais mercados externos: Europa e Estados Unidos.

O principal determinante da expansão externa foi a imposição de barreiras americanas e o fato do Brasil ser superavitário na produção de aço. Ou seja, o Brasil precisa exportar aço para suas usinas serem produtivas e lucrativas e o mercado local não absorve toda oferta. Portanto, devemos exportar. Entretanto esta estratégia foi interrompida quando apareceram as cotas de importação de aço nos mercados americano e europeu. A compra de usinas no exterior ocorreu como uma reação ao ambiente, uma imposição para continuar exportando para aqueles mercados.

A CSN se posicionou como um produtor local de aço nestes mercados para conseguir manter suas exportações de aço para estes mercados. O risco de criarem novas barreiras é atenuado porque a empresa local está produzindo os bens finais e importando as placas de aço para serem trabalhadas. A mão de obra local garante a importação e o acesso ao mercado externo.

Nas palavras de um diretor:

“Se houver cota [de importação ao aço brasileiro], ameaça fechar a fábrica americana e colocar todo mundo na rua. Despede 500 a 600 caras lá. Isso faz um movimento político forte. Vai ter senador do teu lado e tudo.”

“A CSN se torna um produtor local. Imagina se tiver fazendo 3 ou 4 milhões de tonelada na Europa. Teu poder de barganha é diferente. Vira uma usina local. Na hora que o cara levar um pleito para te proibir de vender uma BQ [Bobina Quente], vai chegar lá na frente na comissão européia e falar que ta trazendo para tua fabrica lá. É uma coisa que te da maior poder de barganha.”

A principal barreira para aumentar o comprometimento externo é a vontade interna, conforme a resposta de um diretor:

“Vontade. Esse projeto [instalar um armazém em outro mercado] se pagava em um ano, conservadoramente. Feito pela turma do planejamento estratégico. Se quiser minha opinião sincera, e isso eu vi no estudo que eu fiz quando tava lendo os artigos. Internacionalização só acontece quando o dono da empresa quer fazer. Pode botar no papel todas as razões estruturais e estratégicas, mas se o dono da empresa não tiver convencido que é um movimento interessante que vale a pela ele não vai fazer. Não adianta o Sergio querer, o outro querer, não vai. É dos acionistas, se tiver uma empresa pulverizada é do presidente com o corpo diretivo. Mas uma empresa como a CSN, na minha opinião, o Benjamim não está convencido da internacionalização.”

Percebemos que o processo de internacionalização ocorre somente quando a direção da empresa está convencida e empenhada na idéia, apesar de todas as vantagens analisadas nesta pesquisa. O discurso é sempre a favor da internacionalização, já que é uma tendência dos negócios e do setor atualmente. Não tem como negar.

Os teóricos da escola de Uppsala previam que o comprometimento de recursos em

outro mercado estimularia o aprendizado sobre a forma de agir e sobre o funcionamento deste mercado externo. Este conhecimento adquirido serviria como motivação para investir maiores recursos neste mesmo mercado. Este modelo não foi observado no caso da CSN.

O aprendizado obtido através das vendas diretas a outros mercados, a partir de 95, deveria incentivar o aumento de recursos comprometidos no exterior, na forma, por exemplo, da instalação de armazéns ou escritórios de venda no exterior, para desenvolver e aprender mais sobre o funcionamento do mercado. Este fato não foi observado no caso da CSN. A empresa permanece investindo e se comprometendo através de vendas diretas à clientes externos e não deseja investir recursos em outros países. O aprendizado não é um determinante para aumentar seu comprometimento com o exterior no caso desta organização.

O determinante central foi a imposição de cotas à importação do produto da CSN no mercado europeu e americano. Esta barreira ambiental pressionou a siderúrgica à investir em outros mercados e aumentar seu comprometimento através do investimento na compra de duas siderúrgicas nestes mercados externos. A CSN passou de exportador à produtor local, saltando os estágios de comprometimento de recursos em outros mercados, como previa o modelo da escola de Uppsala.

Outra importante constatação da análise sobre a adequação dos modelos econômicos ao processo de internacionalização da CSN é a limitação destes modelos para explicar o fenômeno observado.

O modelo do ciclo de vida do produto, sugerido por Vernon em 1966, explica parte do processo ao basear seu modelo no potencial consumidor de um mercado. A CSN busca outros mercados ao perceber a saturação do mercado consumidor de aço no Brasil. Exporta o excesso da produção local, como sugere Vernon, para buscar o ciclo de lucratividade em outro mercado. Porém, a análise deste autor foi baseada em países desenvolvidos que exportam produtos em mercados saturados para mercados que ainda não possuem tal produto, para iniciar o ciclo de vida do produto novamente. Não percebemos, no caso da CSN, estas idéias, já que ela exporta, principalmente, para os mercados americano e europeu, onde já estão instaladas grandes siderúrgicas.

A teoria do Paradigma Eclético, por outro lado, também é limitada para explicar o fenômeno da internacionalização da empresa em análise. Não percebemos no caso da CSN uma análise dos custos de transação envolvidos no processo. Não foi realizada uma escolha entre a hierarquia ou o mercado, ou seja, entre a hipótese de montar uma fábrica no exterior ou exportar com as bases no Brasil. A decisão foi imposta pelo ambiente quando surgiram as cotas à importação do produto. Não foram observadas vantagens de internalização (*Internalization Specific Advantages*).

Esta teoria oferece um esquema mais holístico para entender os determinantes do processo de internacionalização. No caso da CSN, não podemos observar a presença de vantagens de Propriedade (*Ownership*) como determinante para a empresa investir em outros mercados. Pelo contrário, a empresa não estava interessada em manter sob seu domínio o recurso utilizado em outro mercado. A CSN estava disposta a exportar e terceirizar as atividades em outros mercados. Porém, esta estratégia foi revista após a implementação das cotas de importação.

Outra vantagem sugerida pela teoria do Paradigma Eclético é a Comparativa (*Location Specific Advantages*) como determinante do processo de internacionalização. No caso da CSN não percebemos estas vantagens. Como analisado, o Brasil apresenta o menor custo para produção do aço e a CSN possui uma estrutura verticalizada que garante uma vantagem competitiva caso ela mantenha sua produção no Brasil. Segundo estas constatações, não haveria interesse em investir em produção em outros mercados.

### **6.3 Estratégias de Entrada nos Mercados Internacionais**

Como já analisado, a CSN entrou em outros mercados a partir do final da década de 70 através de intermediários e iniciou vendas diretas somente após a privatização e início da reestruturação interna. A primeira aquisição no exterior da Companhia Siderúrgica Nacional ocorreu em 2001 por uma imposição ambiental. A empresa adquiriu uma pequena siderúrgica americana para superar barreiras impostas à importação de aço pelo governo Bush.

Considerando os traços estatais na cultura da organização, principalmente até a privatização, é preciso refletir se haveria espaço ou clima para internacionalizar as atividades neste período. Não existia clima para internacionalizar uma empresa estatal, que não objetiva lucrar, mas atender aos objetivos do governo. O objetivo era escoar a produção no mercado doméstico, brasileiro, quando este estivesse crescendo e consumindo. Quando a demanda estivesse declinando e for superada pela oferta de aço, então a empresa venderia apenas o excedente para o exterior.

Podemos afirmar que o processo de expansão não ocorreu de forma gradual e não considerou a proximidade cultural, como afirmam os teóricos da Escola de Uppsala. O acúmulo de conhecimento não pode ser observado durante o período no qual a CSN vendia através de intermediários, já que a empresa não desenvolvia contatos no exterior e não se relacionava com estrangeiros. Este aprendizado se inicia com as vendas diretas ao mercado externo a partir de 1995. Porém, o caráter gradual preconizado pelos teóricos pode ser descartado devido ao salto de investimento após alguns anos quando resolve adquirir 2 siderúrgicas no exterior.

Os teóricos desta escola supõem que a expansão será direcionada, no primeiro momento, para mercados com alta proximidade cultural. O processo de internacionalização, segundo Uppsala, é direcionado para diminuir incertezas culturais, escolhendo o mais parecido com o país de origem.

Desta forma, a CSN deveria escolher países como Argentina ou Uruguai, ambas opções descartadas pelo seu diretor internacional.

Quando se eleva a capacidade de produção no exterior, a siderúrgica brasileira oferece emprego à mão de obra estrangeira e ganha poder de negociação junto ao lobby local e, com isso, minimiza o problema das cotas de importação. Estratégia importante contra protecionismo, pois permite acesso a mercados mais fechados como os Estados Unidos.

Portanto, podemos considerar o principal determinante nos investimentos da CSN no exterior a mudança ambiental através da imposição das cotas de importação. Esta situação limitou as exportações da empresa para seus dois principais mercados, impedindo que a estratégia de aumentar escala e conquistar mercados através das exportações diretas avançasse. Este cenário pressionou a compra das duas siderúrgicas para superar o problema com as cotas.

Outro determinante importante no processo de internacionalização da CSN é a saturação do mercado brasileiro, o que pressiona as siderúrgicas locais a exportarem seus excedentes produzidos. A saturação local motivou a intensificação das exportações, porém não explica o aumento do comprometimento de recursos em outros países. A CSN comprou siderúrgicas em outros mercados por causa das cotas citadas acima.

Esta estratégia de comprometimento no mercado externo visava ganhar economia de escala, se aproximar dos clientes e diminuir a dependência com o mercado nacional, segundo o discurso da empresa. Por exemplo, em 2004 e 2005, quando houve forte elevação no preço do aço no mercado interno para acompanhar o patamar internacional, o governo do presidente Lula começou a escutar críticas dos empresários de vários setores domésticos em relação à chamada “inflação do aço”. É importante ressaltar este aspecto, porque há a possibilidade do governo interferir na cotação interna do aço e prejudicar as siderúrgicas. As mais internacionalizadas se preocupam menos com desafios deste perfil. A Usiminas, na qual exportou 83 % de sua produção, está menos pressionada em relação a CSN, cujas exportações representam 35% de sua oferta de aço.

A estratégia mais interessante para ser adotada, com objetivo de consolidar uma participação no mercado global e diminuir a dependência doméstica, é a implementação e desenvolvimento de escritórios comerciais, usinas e centros de distribuição nos mercados externos conforme a necessidade e importância de cada mercado. Dado que o mercado mundial do aço consumiu, em 2004, 1.057 milhões de toneladas (IISI, 2005), enquanto o Brasil demandou 19 milhões, e considerando a indústria do aço como altamente de capital intensivo, não podemos observar outra possibilidade, senão adotar uma estratégia mundial. Qualquer foco no mercado brasileiro tende a se esgotar quando saturar a demanda.

A tendência do mercado mundial do aço, como ressaltamos no início, é a concentração global. Os grandes grupos siderúrgicos do mundo estão adquirindo concorrentes menores ou realizando fusões e alianças estratégicas entre grandes conglomerados, como forma de ganhar escala. Entretanto, na América Latina, “a concentração ainda não se mostra tão presente o que permite pensar que há espaço para uma maior consolidação”, afirma o ex-diretor internacional da CSN. Ainda, “o que podemos concluir do contexto atual do mercado do aço é que será muito difícil para uma empresa sobreviver sem ganho de escala”. Percebemos um discurso forte sobre o determinante Escala. Nas palavras de muitos entrevistados, a siderurgia deve buscar ganhar escala para competir, entretanto, observamos este aspecto na CSN, apenas no século XXI.

É possível observar, ainda, que esta tendência de internacionalização aumenta a competição, já que as siderúrgicas procuram atuar em mais mercados, ou seja, aumenta o número de competidores buscando as mesmas demandas, o que eleva a necessidade de escala, caso o preço comece a diminuir. O ex-diretor opinou que o mercado brasileiro tem espaço para no máximo dois grupos para atuar nos dois setores, de aços planos e longos. Ele levanta a hipótese de haver uma fusão entre o sistema Usiminas (inclui Cosipa) com a CSN e com a Gerdau, gerando uma nova organização com porte para atuar no mercado mundial, já que terá escala superior aos 25 milhões de toneladas por ano.

As usinas em outros países, principalmente em países desenvolvidos, são importantes para superar o desafio das cotas de importação, desde que o mercado seja capaz de absorver tal investimento. Este seria o caso de Japão, Estados Unidos, China e União Européia. São grandes mercados consumidores que tendem a intensificar suas cotas de importação, dado a ineficiência de sua indústria siderúrgica.

Os centros de distribuição são adequados para outros mercados que permitem a importação e apresentam grandes oscilações na demanda interna. O diretor internacional da CSN afirmou que os Estados Unidos possuem uma rede de distribuição muito pulverizada, não sendo necessário a instalação de rede própria para este país. No caso da Europa, ele nos disse que a rede de distribuição está bem concentrada e é preciso associação com produtores

locais para acessar a rede.

As unidades comerciais ou escritórios de venda são indicados para outros mercados, menos atrativos, porém consumidores. Os escritórios, com estrutura enxuta e pouco comprometimento de recursos, teriam a função de estudar e perceber o mercado. A CSN precisa escolher em que mercado atuar para localizar escritórios nestes locais. Entretanto, a Companhia Siderúrgica Nacional tem investimentos apenas em suas duas fábricas no exterior. Não possui armazéns, centros de distribuição ou escritórios de venda. Mesmo as usinas no exterior estão sendo integradas à organização no Brasil recentemente.

Um entrevistado nos declarou “A CSN não tem mesmo [escritórios e armazéns]. A CSN tem produção nos EUA e na Europa. Mas, a produção da fábrica americana só no ano passado que foi incorporada com a venda de produto brasileiro dentro daquela operação, porque era como se tivesse duas empresas. Ela opera lá, vende lá e é problema dela lá, entendeu? Vínculo nenhum comigo aqui no Brasil”.

Há apenas um ano e meio começou a integração entre a CSN brasileira e a unidade da LLC nos Estados Unidos. Há um ano o presidente daquela unidade se preocupa em fazer vendas nos Estados Unidos de produtos importados do Brasil.

É importante ressaltar que as estratégias adotadas precisam estar de acordo com os objetivos da organização (apoiados pelos principais acionistas e corpo diretivo) e alinhadas às competências internas da empresa. Habilidades da empresa precisam ser observadas para concretizar as estratégias, ou seja, é preciso “saber fazer” para implementar a estratégia. A análise destes dois aspectos devem influenciar a escolha da forma de atuar no exterior.

A seguir um resumo da análise do caso CSN.

Quadro 2 – Análise do Caso CSN

<b>Resumo – Análise do Caso CSN</b>		
<b>AMBIENTE</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Estrutura do Setor no Brasil</b>	<b>Escolha dos Novos Mercados</b>	<b>Conhecimento sobre Merc. Internacionais</b>
- Concentração: Alta	1ª fase: Vendas externas através de Tradings Companies. Quem escolhe o mercado externo é o intermediário, não a CSN. 2ª fase: Escolhe Europa e EUA para aumentar comprometimento, devido ao tamanho do mercado consumidor	Aumentou o conhecimento sobre os outros mercados através das operações externas.
- Demanda: Superior à Oferta		
- Capacidade Instalada: Ociosa		
- Novos Entrantes: Multis (ex: Arcelor)		
<b>Vantagens Comparativas</b>		
- Localização: Perto dos insumos	<b>Evolução do Processo</b>	<b>Desempenho Financeiro</b>
- Mão de Obra: Mais barata	Dividido em 2 fases: 1ª através de intermediários localizados no Brasil (até meados dos anos 90); 2ª compromete no exterior maiores recursos (compra 2 siderúrgicas na Europa e EUA)	Não é possível mensurar no curto período no exterior.
- Matéria Prima: Mais barata		
- Infra-Estrutura: Razoável		
<b>Vantagens Competitivas</b>		<b>Relacionamento c/ clientes Externos</b>
- Conhecimento: Possui		O maior comprometimento com o mercado externo eleva o grau de relacionamento com clientes externos.
- Proximidade do Cliente: Longe de clientes externos		
- Distribuição: Através de terceiros no exterior		
	<b>Formas de Entrada</b>	
<b>Institucional</b>	1ª fase: Vendas externas através de intermediários localizados no Brasil. 2ª fase: Compra 2 siderúrgicas no exterior para superar as barreiras alfandegárias e se aproximar dos clientes.	<b>Produção / Distribuição em Mercados Internacionais</b>
- Cumprimento de Contratos: Não interfere		A produção em outros mercados possibilita superar problemas como as barreiras tarifárias. Implica aumento no poder de barganha com as autoridades locais.
<b>Empreendedor / Cultura</b>		
- Dirigentes preferem atuar no mercado brasileiro		
<b>Barreiras no Destino</b>		
- Elevadas barreiras tarifárias		

## CAPÍTULO 7 – Conclusões

O comércio mundial do aço começou a ser desenvolvido pelas *tradings companies*, o que limitou a capacidade de aprendizado das siderúrgicas brasileiras. Estas não tinham acesso aos clientes em outros mercados, por negociar apenas com a *trading* de seu próprio país. Os centros de distribuição e escritórios de venda em outros países são alternativas para evitar que as *trading companies* acumulem o aprendizado sobre o funcionamento dos mercados. Mesmo com a disseminação da informação atualmente, como por exemplo, preços ou níveis de estoque, é necessário conhecer como o mercado funciona, como o consumidor se comporta e, principalmente, estabelecer uma relação de confiança com o cliente externo.

Outra solução para atuar no mercado global é a associação aos grandes grupos siderúrgicos localizados nos grandes centros de consumo. Neste caso, dado o porte das grandes siderúrgicas mundiais, elas comprariam as brasileiras e não fariam acordos para atuar em seus mercados. A cultura do maior frequentemente domina e as decisões passam a ser tomadas no exterior.

Uma alternativa às opções colocadas acima é a criação de uma multinacional brasileira com participação dos nossos grupos siderúrgicos para atuar internacionalmente. O investimento e comprometimento de recursos em outros mercados seriam implementados de forma conjunta para diluir os custos e compartilhar o aprendizado.

“O investimento no exterior compensa muito”, afirma um diretor entrevistado, porém, não há uma fórmula ou uma regra a ser seguida. Cada mercado exige uma solução diferenciada. Uns podem necessitar um centro de distribuição, outros um armazém para vender no atacado. Em alguns mercados importantes é necessário o re-laminador para superar as barreiras de importação. Em outros apenas escritórios de venda para entender a demanda. Não há uma fórmula estratégica.

A estratégia de venda através dos intermediários é a mais preocupante, como mostra o caso CSN, devido à dificuldade em acumular conhecimento durante as operações que iriam direcionar próximas ações. As estratégias de pouco comprometimento de recursos no exterior como vendas diretas e atuação através de intermediários apresentam outra dificuldade, quando considerada a proximidade com o cliente.

Quando se vende para uma *trade* ou para um cliente final a partir do Brasil, a venda do aço precisa de três meses para ser entregue. Por outro lado, quando há um armazém no mercado de destino ou um escritório com apenas uma pessoa olhando o mercado local e conversando com a fábrica no Brasil, a brasileira adquire o conhecimento sobre esse mercado. A CSN, como usina, poderia produzir, vender e guardar no armazém deste mercado para depois entregar na hora certa. Porém, essa é uma forma de trabalhar que a CSN não faz, porque existe risco em todos estes investimentos e ela está no início da trajetória na segunda fase de internacionalização. Ela continua com as *tradings*, em alguns mercados, fazendo este serviço de entrega e articulação com os clientes finais. O problema é a falta de comprometimento desta *trading* com as políticas da CSN, em todas as áreas. Por exemplo, mesmo sem o consentimento da CSN, ela pode alterar preços, atrasar na entrega ou não fazer um atendimento adequado.

Atualmente, o cenário do comércio internacional da Companhia Siderúrgica Nacional apresenta um crescente aumento das exportações. Das 5,8 milhões de toneladas produzidas em 2002, 67% foram vendidas no mercado interno, contra 82% em 2001; o volume produzido em 2001 e 2002 manteve-se inalterado. A diferença percentual se deve ao aumento das exportações, cujo volume atingiu 33% das vendas da CSN, contra uma média histórica da 25% (Anuário, 2002). Grande parte desse aumento se deve ao aquecimento da demanda do mercado mundial, num processo liderado pela China.

Dentro da estratégia comercial vigente, a CSN vende diretamente para seus clientes finais. Seus produtos estão presentes em 60 países, em todos os continentes. Os principais mercados internacionais são América do Norte (37%), Ásia (23%), América Latina (19%) e Europa (17%).

A teoria da Internalização ajuda a explicar em parte o recente IDE da CSN. É mais vantajoso estabelecer relações com uma subsidiária própria do que depender de uma unidade de laminação estrangeira, embora não fosse este o grande determinante da internacionalização da empresa como analisado no capítulo anterior.

Percebe claramente as vantagens da CSN como meio de impulsionar a internacionalização. Destacamos as vantagens da firma: Através das unidades de laminação no exterior, com sua estrutura verticalizada no Brasil e investimentos em diferentes áreas estratégicas consegue aumentar sua competitividade (minas próprias, geração de energia e investimentos logísticos). Sua estrutura no Brasil determina baixos custos de produção (economia de escala). Assim, sua relação vantajosa ocorre com a exportação de um aço plano de baixo custo e laminação numa subsidiária própria no mercado externo. Isso permite que a empresa detenha uma vantagem criada na sua matriz mas que pode ser explorada e transferida se constituindo como uma vantagem das suas operações frente os concorrentes no estrangeiro. Embora o processo de internacionalização da empresa não tenha ocorrido por causa destas vantagens. O determinante analisado no capítulo anterior destaca o mercado saturado no Brasil e as cotas à importação como grande impulsionador dos investimentos da CSN no exterior.

Em relação à Teoria da Escola de Uppsala percebe-se que o modelo de internacionalização da CSN não segue o gradualismo em termos de etapas seqüenciais, e também não segue a premissa da empresa de procurar países com menor distância cultural. Percebe que a CSN passou da etapa de exportação direta para o investimento direto via aquisição nos EUA. Na Europa, embora tenha empreendido uma parceria, esta foi desfeita e então numa nova estratégia a companhia decidiu entrar via aquisições em Portugal. Embora o último país reforce o pressuposto de maior afinidade cultural, é importante salientar que a decisão de entrar nos EUA via aquisição antecedeu a entrada em Portugal.

Portanto o que podemos analisar é muito mais uma descontinuidade nos modos de entrada, ao estilo de ‘queimar etapas’, aliado a uma orientação para o mercado que uma predisposição própria de decidir realizar a estratégia de internacionalização por meio de países teoricamente mais próximos geograficamente e culturalmente com o país de origem.

A abrangência global não se caracteriza mais como uma vantagem competitiva, é um imperativo para a competitividade no mercado global, assim como a capacidade de atender as necessidades locais de mercado e, ao mesmo tempo, integrar suas operações mundialmente (Bartlett e Ghoshal, 1992). Devido ao aumento da complexidade ambiental e à crescente velocidade das mudanças, cada subsidiária precisa ter a flexibilidade para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças rapidamente (Czinkota e Ronkainen, 1993). Conforme Pipkin (2000), é importante enfatizar as diferenças entre os mercados e descentralizar as decisões para que os executivos de cada subsidiária possam aproveitar o maior contato e conhecimento do mercado local para desenvolverem seus planos.

## Referência Bibliográfica

- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, v. 23: 979-996.
- ANDRADE, A. (2001). *Impactos da Privatização no Setor Siderúrgico*. BNDES, [www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/relato\\_1.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/relato_1.pdf). Acesso: 16 de maio de 2004.
- ARRUDA, C; GOULART, L; BRASIL, H. (1996). Estratégias de Internacionalização; Competitividade e Incrementalismo. In. Fundação Dom Cabral (Org.) *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v.17, pp. 99-120.
- BARRETTO, A.; ROCHA, A. (2003) A Expansão das Fronteiras: Brasileiros no Exterior. In: *As Novas Fronteiras: Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. (1992). *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books.
- BATISTA JR, P. N. (1998). *Mitos da Globalização*. USP - Estudos Avançados 12 (32), São Paulo.
- BESANKO, D.; DRAVONE, D.; SHANLEY, M. (2000). *Economics of strategy*. New York: Ed. Wiley.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (1998) Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiaries Companies. *Academy of Management Review*, v. 23 (4), p.773-795.

- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (2000). Nordic International Business Research: a Review of its Development. *International Studies of Management and Organization*, v.30 (1) pp. 6-25.
- BORINI, F. (2004). A Relevância estratégica das Subsidiárias – Um estudo com multinacionais de capital estrangeiro no Brasil. Dissertação de mestrado, PUC-SP.
- BRASIL, H.; ARRUDA, C. (1996). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Fundação Dom Cabral: Rio de Janeiro: Qualitymark.
- BRASIL, H.; ARRUDA, C.; GOULART, L. e LEONEL, J. (1996). Pesquisa de campo sobre a internacionalização. In: BRASIL, H.; ARRUDA, C. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Fundação Dom Cabral: Rio de Janeiro: Qualitymark.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1976). *The future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- CAVES, R. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CATEORA, P. (1990). *International marketing*. Homewood: Irwin.
- CAVUSGIL, S. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, vol 8 pp. 273-81.
- COASE, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*. Vol 4, pp. 386-405.
- CSN. (2005). Relatório interno de Exportações.
- CYRINO, A.; OLIVEIRA JR, M. (2002). *Pesquisa Global Players: Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil*. Anais do XXVI Enanpad. São Paulo, Atibaia, 22 a 25 de setembro.
- DENIS, D.; DENIS, D.; YOST, K. (2002). Global Diversification, industrial diversification and firm value. *Journal of Finance*. LVII, no 5, pp.1951-79.

- DUNNING, J. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. vol 11 (1), pp 9-31.
- \_\_\_\_\_ (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. vol 19 (1).
- \_\_\_\_\_ (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Harlow: Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_ (2000). The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. Vol 9, pp. 163-190.
- ERAMILLI, K. (1991). The Experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*. Vol 22, pp. 479-501.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. (2000) Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*. v. 30 (1), pp 26-44.
- \_\_\_\_\_. (1997) Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*. v. 28 (2), pp 337-60.
- FORSGREN, M. (1989). *Managing the Internationalization Process*. Routledge: London.
- FORSGREN, M.; JOHANSON, J. (1992). Managing Internationalization in Business Networks. In: Forsgren, M. and Johanson, J. (eds). *Managing Networks in International Business*. Philadelphia: Gordon and Breach.
- GOMES, L.; RAMASWAMY, K. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*. Vol 30 (1), pp. 173-188.
- GOODE, W.; HATT, P. (1979) *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

- GOULART, L.; BRASIL, H.; ARRUDA, C. A (1996). Internacionalização das empresas brasileiras: Motivações e Alternativas. In: BRASIL, H.; ARRUDA, C. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Fundação Dom Cabral: Rio de Janeiro: Qualitymark.
- GHOSHAL, S.; PIRAMAL, G.; BARTLETT, C. (2000). *Managing Radical Change: What Indians Companies Must Do to Become World Class*. Penguin Books, India.
- HALLÉN, L., JOHANSON, J.; SEYED MOHAMED, N. (1987). Relationship Strength and Stability. *International and Domestic Industrial Marketing, Industrial and purchasing*. V. 2
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- HEDLUND, G.; KVERLAND, A. (1984). *Investing in Japan – the experience of Swedish firms*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Ohio: South-Western College Publishing.
- HYMER, S. (1978). *Empresas Multinacionais: A Internacionalização do Capital*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- IBS (2005). Instituto Brasileiro de Siderurgia.
- IGLESIAS, R.; VEIGA, P.M. (2002) Promoção das exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. Relatório Preliminar. Abril. Brasília: FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.
- IISI (2005), *World Steel in Figures*. International Iron and Steel Institute.
- IMD – Institute for Management Development (2004). *The World Competitiveness Report Yearbook*. IMD, Lausanne, Switzerland

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* vol 8 (1) pp.23-32.
- \_\_\_\_\_ (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7 (4), pp.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies* vol 12 (3), pp. 305-22.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. (1999). The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. Jul-Ago, 1999
- \_\_\_\_\_. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*. Jul-Ago, 1997
- KEEGAN, W; GREEN, M. (1999). Princípios de Marketing Global. São Paulo: Ed. Saraiva.
- KIRK, J.; MILLER, M.L. (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage.
- KOTABE, M.; SRINIVASAN, S.; AULAKH, P. (2002). Multinationality and Firm Performance: The moderating role of R & D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*. Vol 33 (1), pp. 79-98.
- LEVITT, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, vol. 61, May-Jun, pp. 92-102.
- LOUREIRO, F.; SANTOS, S. (1991). Internacionalização de empresas brasileiras, *Revista de Administração*, vol 26, p. 23-34.
- MINERVINI, N. (1991). O exportador. São Paulo: Makron Books.
- MOREIRA, R. (2000). CSN um sonho feito de aço e ousadia. São Paulo: FGV.

- MOROSINI, P.; SHANE, S.; SINGH, H. (1998). National Cultural Distance and Cross Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*. pp. 137-158.
- NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. (1985). The impact of global competition on process of internationalization. Proceedings of the Annual Strategic Management Society Conference. Barcelona: Strategic Management Society.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- OLIVEIRA Jr, M. (1999). Administração do Conhecimento em Redes Corporativas Globais: Um estudo de caso na indústria de propaganda. Tese de doutorado, FEA-USP.
- OKOROAFU, S. (1997) Strategic and Performance issues associated with mode of entry substitution patterns. *International Marketing Review*. Vol 14 (1).
- PENA, J. (1996). O Brasil e o Panorama Internacional. In: BRASIL, H.; ARRUDA, C. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Fundação Dom Cabral: Rio de Janeiro: Qualitymark.
- PISCOPO, M; PROENÇA, E.; RIBEIRO, F.; IUNIS, S.; COELHO, F. (2004). O Dilema Custos *versus* Diferenciação: Um Estudo de Caso na Companhia Siderúrgica Nacional. EnANPAD, 2004
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- PRAHALAD, C.; DOZ, Y. (1987). *The multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- REID, S. (1983). Firm internationalization: transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1: p. 44-56.

- REZENDE, S. (2003a) Internationalization Processes: An Analytical Framework, In: *Revista de Administração Contemporânea*, v7, n. 3, p. 137-156.
- \_\_\_\_\_. (2002) Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização. In: *Revista de Administração*. São Paulo-Brasil, v.37 (1) ,p.39-50.
- ROCHA, A. (1987) *Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador*. São Paulo: Out/87, Revista de Administração, FGV, out./dez.
- \_\_\_\_\_ (org). (2002). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Ed. Mauad.
- \_\_\_\_\_ (2003a) *As Novas Fronteiras: Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad
- \_\_\_\_\_ (2003b). Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?. In: *As Novas Fronteiras: Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad.
- RUGMAN, A. (1981). *Inside the Multinationals*. New York: Columbia University Press.
- RUIGROK, W.; WAGNER H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*. Vol. 43 (1), pp. 63-83.
- SAMPSON, P. (1996) Commonsense in Qualitative Research. *Journal of the Marketing Research Society*. Vol. 38 Number 4, October.
- SIMPSON, C.; KUJAWA, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*. v. 5 (1), pp 107-17.
- UNCTAD (2004). The world investment report.

- VEIGA e ROCHA (2001). *Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras*. Anais do XXV Enanpad, Campinas, SP.
- VERNON, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. The Quarterly Journal of Economics, vol 80 (2), p. 190-207.
- YIN, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- YIP, G.; BISCARRI, J.; MONTI, J. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*. Vol. 8
- WELCH, L.; LUOSTARIEN, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, vol 14(2), p. 34-55.
- WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

## ANEXO 1 – Processo Produtivo do Aço

A seguinte descrição do processamento do aço visa detalhar as etapas de produção para compreender o funcionamento das operações da empresa e localizar quais etapas foram deslocadas para o exterior. Esta ilustração permitirá uma análise mais consciente do caso.

A etapa preliminar do processo é a preparação da matéria-prima. Os dois principais componentes recebem tratamento que objetiva melhorar seu rendimento. O carvão é destilado para transformar-se em coque, enquanto o minério de ferro é trabalhado para se tornar pelotas. Estes procedimentos permitem economias dos insumos, conforme o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2005).

A Fabricação do aço começa com a mistura do minério de ferro com o carbono. Esta primeira etapa ocorre no alto forno para corrigir as impurezas do metal e melhorar suas propriedades como resistência ao impacto, ao desgaste e à corrosão. O minério de ferro é extraído da crosta terrestre através da mineração. Ele se encontra fortemente associado com o oxigênio e a sílica, na natureza. O minério é um óxido de ferro misturado com areia fina. Aparece em grande quantidade no solo brasileiro.

A outra matéria-prima, o carbono, é encontrado sob a forma de carvão vegetal e mineral. Relativamente abundante na natureza, apesar de precisar ser importado pelo Brasil. O carvão serve como combustível na fabricação do aço, pois possibilita chegar a altas temperaturas, quase 1500 graus Celsius, para fundir o minério. Por outro lado, o carbono se associa com o oxigênio que se separou do ferro, deixando este livre. Esta operação ocorre no alto forno e chama-se *Redução*.

No processo de *Redução do Minério de Ferro*, a sílica, o calcário e outros componentes são extraídos para ficar o ferro gusa ou ferro de primeira fusão.

Na segunda fase, este ferro em estado líquido é processado nas aciarias para retirar as impurezas e ser transformado em aço. As placas de aço, produto comerciável, surge nesta fase. Isto ocorre em fornos elétricos ou fornos a oxigênio. Esta etapa de limpeza recebe o nome de *Refino*.

Após esta etapa, as placas de aço entram na fase de *Laminação*. O aço, em processo de solidificação, é deformado mecanicamente para originar os produtos siderúrgicos vendidos a indústria de transformação.

A placa de aço é formada a 1100 graus. O processo de solidificação continua para concluir a bobina quente a +/- 900 graus. Enquanto a bobina frio forma-se a +/- 200 graus.

A bobina a quente é utilizada, por exemplo, para produzir botijão de gás, caçamba, torre de transmissão ou rodas automotivas. Enquanto o laminado a frio é utilizado para carroceria para veículo, reatores para iluminação ou compressor para eletrodoméstico, por exemplo.

Esta bobina pode ser trabalhada para se transformar em outros produtos mais específicos como a folha revestida de estanho ou alumínio, chapa de zinco ou a galvanizada.

Conforme o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), podemos classificar as empresas siderúrgicas segundo seu processo de fabricação do aço como descrito abaixo:

- Integradas: Unidades de produção que opera a Redução, o Refino e a Laminação.
- Semi-Integradas: As unidades compram o ferro-gusa, sucata metálica ou ferro-esponja tercerizado e operam apenas o Refino e a Laminação.
- Não-Integradas: Unidades de produção que operam o Refino ou a Laminação apenas.

Após a laminação, encontra-se algumas operações que agregam valor à placa laminada. Esta pode ser revestida com algum produto químico para melhorar suas propriedades. Pega-se a bobina pronta e banha no produto químico para aumentar a proteção, com zinco, por exemplo, para enferrujar menos.

A Companhia Siderúrgica Nacional é uma usina integrada e possui todas as fases de produção. Desta forma, não precisa comprar placa de aço para entrar no processo de laminação como muitas usinas no exterior.