

1 Introdução

Alguns autores consideram o fenômeno da globalização como um processo histórico único de mais de quatro séculos. Para eles, o conceito de globalização parece adquirir uma dimensão abstrata cujo alcance pode ser constatado desde as grandes navegações.

De acordo com Magnoli (1997), o ponto de partida do processo de globalização foram as Grandes Navegações européias dos séculos XV e XVI, a partir do qual o espaço mundial adquiriu unidade.

Na mesma linha, Alcoforado (1997) afirma que o processo de globalização é uma evolução natural do capitalismo. Segundo ele:

"o processo de globalização que se registra na atualidade é uma consequência natural do desenvolvimento do capitalismo que nasceu nas entranhas do feudalismo nas cidades medievais e se expandiu, progressivamente, constituindo mercados e Estado nacionais a partir do século XV" (ALCOFORADO, 1997, p.74).

Apesar das diferentes teorias com relação à origem do processo de globalização, este fenômeno vem modificando as relações comerciais e o ambiente de negócios nas últimas décadas. Intensificou-se a busca por uma maior flexibilização das fronteiras entre os países, o que vem gerando uma elevação dos índices de internacionalização de empresas em diversas indústrias.

Segundo Macquarie Research (2006), a indústria mundial de mineração é caracterizada por ser intensiva em capital, por investimentos de longo prazo e por sua grande dispersão geográfica. Esta indústria vem sendo impulsionada por resultados consistentes de crescimento da economia mundial nos últimos anos. Entre as principais motivações para a internacionalização do mercado de mineração, podemos destacar a expansão baseada na busca pelo aumento do volume de produção, a busca por novos mercados para fortalecer o negócio existente e a procura pela maximização do investimento feito em pesquisa e desenvolvimento. A matéria-prima principal desse setor é o minério de ferro, utilizado intensamente na construção e na fabricação de aço.

Em virtude do processo de globalização, no início da década de 1980 já atuavam grandes *players* internacionais na indústria mundial de mineração. Em 1981, grandes grupos controlavam as maiores multinacionais de mineração. Na Tabela 1.1 são listados esses grupos por ordem decrescente de faturamento:

Faturamento		
	Empresa	US\$ (milhões)
1	Atlantic Richfield (Anaconda)	27.797
2	Standard Oil of Ohio (Kennecott)	13.457
3	Pechiney	7.585
4	Sumitomo Metal Industries	6.284
5	Rio Tinto Zinc	6.122
6	Nippon Mining	5.914
7	Gulf & Western (New Jersey Zinc)	5.702
8	Barlow Rand	5.584
9	BHP	5.322
10	Alcan	4.978
11	Alcoa	4.977
12	Metallgesellschaft	4.858
13	Degussa	4.638
14	Codelco	1.741
15	CVRD	1.710

Fonte: Machado, 1989.

Tabela 1.1. Lista dos maiores grupos da indústria de mineração no início da década de 1980 por ordem de faturamento.

A empresa brasileira Vale, que até o ano de 2007 era chamada de CVRD, já despontava nessa época como um dos principais *players* desse mercado. A sua forma de atuação, porém, diferenciava-se das demais empresas concorrentes devido ao fato de não desenvolver atividades industriais ou de pesquisa fora do seu país de origem. Suas iniciativas de internacionalização limitavam-se às exportações de seus produtos, contrastando com as grandes empresas de mineração, que marcavam presença em vários continentes, abrindo minas ou fundições e refinarias (MACHADO, 1989).

Na década de 1990, grandes transformações de ordem política e econômica marcaram o cenário interno e externo. No cenário externo, podemos destacar um crescimento do comércio internacional, a criação do Mercosul e um grande aumento do fluxo financeiro internacional como consequência de uma maior disponibilidade de capitais. No cenário interno, tivemos a abertura

econômica, uma grande onda de privatizações e a estabilização monetária realizada a partir do estabelecimento do plano Real em 1994.

Segundo Almeida (2002), em meados da década de 1990, após inúmeras tentativas frustradas de estabilização, o Brasil consegue finalmente se inserir na nova onda da globalização financeira a partir do sucesso do Plano Real e das reformas econômicas internas – notadamente das privatizações – que atraem volume significativo de novos investimentos diretos estrangeiros, colocados não apenas nos setores desestatizados (como telecomunicações), mas igualmente em uma miríade de ramos industriais e de serviços, na esteira de um dos mais vigorosos processos de aumento dos níveis de produtividade já conhecidos na história econômica do Brasil. Dentro desse contexto, em 1997, a Vale foi privatizada.

Neste novo cenário, com o objetivo de aumentar sua competitividade, as empresas brasileiras como um todo, assim como a Vale, perseguiram principalmente quatro estratégias básicas, de acordo com os trabalhos de Siqueira (2000, p.4) e Bonelli (1998, p.1):

- i) diversificação de produtos;
- ii) maior internacionalização das operações (aquisições internacionais);
- iii) ampliação das operações de comércio exterior;
- iv) verticalização;

Já no início do século XXI, com a ampliação das operações no exterior, a indústria de mineração do Brasil, representada principalmente pela Vale, ganhou um espaço crescente no mercado mundial. Segundo dados do Departamento Nacional da Produção Mineral – DNPM, em 2004, o Brasil produziu 20,8% da produção total de minério de ferro no mundo, ocupando a segunda posição, logo depois da China, que produziu o equivalente a 22,2% do total. A Austrália veio em terceiro lugar, com 17,5% do total produzido no mundo (MACHADO, 2005).

Nos últimos anos, a Vale vem realizando diversas ações expressivas no sentido de ampliar sua atuação global na indústria mundial de mineração. Em 2005 destacamos as seguintes¹:

- Exploração mineral na Austrália: assinatura de um acordo com as empresas australianas Aquila Resources Limited (Aquila) e AMCI Holdings Australia Pty Ltd (AMCI) para estudo exploratório do projeto de carvão subterrâneo Belvedere.
- Incorporação da Rio Doce Austrália: foco de atuação na Austrália, no Sudeste Asiático, nos demais países da Oceania, na Rússia e outros.
- Atividades de exploração no Peru: a Vale venceu licitação internacional, promovida pelo governo do Peru, para exploração do depósito de fosfatos de Bayóvar, situado no departamento de Piura.
- Pesquisa de potássio na Argentina: a Vale venceu licitação internacional, promovida pelo governo da província de Neuquén, na Argentina, para pesquisa, avaliação e exploração de recursos de potássio situados às margens do rio Colorado.
- Produção de carvão na China: acordo assinado com a Shanghai Baosteel Group Corporation, maior produtora de aço da China e a Yongcheng Coal & Electricity Group para produção de carvão na China.
- Desenvolvimento de mina de carvão em Moçambique

Em 2006 foi realizada a aquisição da empresa canadense de níquel Inco, segunda maior produtora de níquel do mundo. Consideramos que esta operação foi um marco no sentido de acelerar o processo de globalização da Vale.

No ano de 2007, a empresa até então denominada Companhia Vale do Rio Doce, adota um novo nome e uma nova logomarca única que passa a ser utilizada em todos os países em que a empresa possui operações. Isso demonstra a busca da empresa por uma identidade única global.

Já em 2008, através da assinatura de um contrato de longo prazo com grandes fabricantes de navios da China, a Vale estabeleceu uma linha de transporte dedicada à rota Brasil – Ásia, principal mercado consumidor do minério de ferro da empresa.

¹ Essa informação, assim como as apresentadas nos próximos quatro parágrafos, está disponível no endereço [www.vale.com/investidores/press releases](http://www.vale.com/investidores/press_releases) referentes aos anos citados.

Nesse ano de 2009, podemos citar outras ações da empresa para ampliar ainda mais sua atuação global, tais como:

- Aquisição dos ativos de exportação de carvão térmico da empresa colombiana Cementos Argos S.A.
- Criação de uma *joint-venture* com a empresa africana African Rainbow Minerals Limited (ARM) com o objetivo de ampliar os seus negócios de cobre na África.

As ações citadas anteriormente que ocorreram entre os anos de 2005 e 2009 são alguns exemplos da busca por ampliação da atuação global da Vale no mercado mundial de mineração nos últimos anos.

Com isso, a Vale tornou-se um dos maiores *players* do mercado mundial de mineração, passando a vivenciar um novo contexto competitivo até então pouco conhecido pela empresa. A ampliação de sua atuação global traz como conseqüências novas oportunidades para a empresa, porém acarreta também novas ameaças e riscos para o seu negócio.

Ao se inserir em um ambiente cada vez mais competitivo, devido em parte à globalização de suas operações, as empresas passaram a buscar novas formas de aumentar sua eficiência e atender melhor aos seus clientes. Com isso, de uma forma crescente, as empresas passaram a estabelecer alianças ou outras ligações (ex: fusões e aquisições) com os demais atores de seu ambiente de negócio, tais como fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, visando complementar os seus recursos e minimizar as suas ameaças, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

De acordo com Macedo-Soares (2001) “as alianças e as redes têm sido consideradas umas das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada”.

Segundo Gulati, Nohria & Zaheer (2000), as redes de relacionamento nas quais as empresas estão inseridas influenciam fortemente sua conduta e o seu desempenho. Estas podem contribuir para que as empresas obtenham vantagens competitivas, porém o seu gerenciamento é um desafio a ser superado por essas empresas.

Para muitas empresas, além do desafio de gerenciar alianças e redes de relacionamento, é preciso enfrentar os desafios pertinentes ao processo de globalização, uma vez que muitas dessas alianças são globais.

Com a finalidade de contribuir para as pesquisas sobre a importância das ligações (ex: fusões e aquisições, alianças) e redes estratégicas para manutenção ou obtenção de vantagem competitiva para empresas que atuam globalmente, este trabalho escolheu o caso Vale, devido à sua relevância para a economia brasileira.

Apesar de se tratar da maior produtora de minério de ferro do mundo, maior exportadora e empresa privada do país, com o processo de globalização, a Vale passou a atuar num ambiente muito mais competitivo, marcado por diversas incertezas e dificuldades. Nesse contexto, a empresa desenvolveu uma estratégia que enfatiza alianças e outras ligações (ex: fusões e aquisições) internacionais, com vistas a sustentar sua vantagem competitiva enquanto ator estratégico global. Cabe saber se essa estratégia é apropriada a este contexto.

1.1.

Questão central de pesquisa e objetivos

A questão central dessa pesquisa é: quais são as implicações estratégicas das alianças e de outras ligações internacionais, tais como as fusões e aquisições, para a conduta e o desempenho da Vale?

No que concerne o objetivo desse estudo, o principal deles é de verificar se as alianças e outras ligações internacionais estabelecidas pela Vale estão contribuindo para reduzir as ameaças e aproveitar as oportunidades que surgiram com a globalização de suas atividades, utilizando-se de uma perspectiva pertinente a redes de relacionamento.

Com o objetivo de responder a pergunta central da pesquisa, foram desenvolvidas algumas questões intermediárias de acordo com o ferramental adotado na pesquisa: 1) Como se caracteriza a estratégia da Vale? ; 2) Quais são as suas principais alianças e outras ligações internacionais? ; 3) Quais são as implicações – oportunidades e ameaças - estratégicas destas alianças e outras ligações no nível da indústria?

Já o objetivo maior é de contribuir com as investigações na área de estratégia sobre as implicações estratégicas das alianças e outras ligações internacionais em empresas que competem em um cenário globalizado.

1.2. Delimitação do estudo

O presente estudo de caso foi realizado com as seguintes delimitações:

- **Mercado:** Indústria Mundial de Minério de Ferro.
- **Segmento:** Foco em exportação, principalmente o Mercado Transoceânico.
- **Empresa:** Vale
- **Unidade:** Em virtude do tamanho da empresa, esta pesquisa limitou-se a avaliar os resultados da unidade de minério de ferro, sendo este o mais relevante para o negócio da empresa, representando 57,2% do total da receita bruta da empresa em 2008, conforme dados apresentados na Tabela 1.2 da seção 1.3.
- **Temporal:** De 2006 a 2009.
- **Geográfico:** Global.

Com relação à análise das ligações (alianças, fusões e aquisições) e redes estratégicas internacionais, a pesquisa investigou apenas as principais ligações estratégicas internacionais existentes ou formadas pela Vale entre os anos de 2006 e 2009. Cabe ressaltar que a análise dos fatores estrategicamente significativos foi limitada ao nível da indústria.

1.3. Relevância do estudo

A indústria de mineração, embora seja considerada tradicional, vem sofrendo modificações nos últimos anos, tal como processos de globalização, fusões, aquisições e intensificação da concorrência entre grandes *players*. No Brasil, esta indústria possui grande importância para a economia, uma vez que o minério de ferro é um dos principais produtos da pauta de exportação do Brasil.

As vinte principais mercadorias exportadas no primeiro trimestre de 2008 representaram 47,68% da pauta de exportação do Brasil, indicando um significativo grau de concentração. Os minérios de ferro e seus concentrados (6,26%) lideraram as exportações, seguidos do petróleo (4,12%) e das carnes de aves (3,39%). O valor exportado de minério de ferro pelo Brasil nesse período, juntamente com os seus concentrados, somou US\$ 2.418 milhões. O segundo maior produto exportado pelo Brasil, nesse período, foi o petróleo que somou US\$ 1.591 milhões. (RECEITA FEDERAL, 2008).

A escolha da Vale para a realização desse estudo deve-se ao fato da empresa brasileira ser a segunda maior mineradora diversificada do mundo (VALE, 2009). A unidade de minério de ferro, a qual inclui os produtos minério de ferro e pelotas, foi escolhida, por sua vez, por ser a mais importante da empresa. De acordo com o relatório Vale (2008), essa unidade representou 57,2 % do total da Receita Bruta da empresa em 2008, conforme pode ser visto na Tabela 1.2.

<i>em US\$ milhões</i>	4T07	3T08	4T08	2007	%	2008	%
Minerais ferrosos	4.411	8.130	4.763	15.515	46,9	23.699	61,5
Minério de ferro	3.349	6.175	3.537	11.907	36,0	17.775	46,2
Pelotas	695	1.399	1.024	2.648	8,0	4.245	11,0
Manganês	36	119	24	77	0,2	266	0,7
Ferro ligas	243	330	138	639	1,9	1.073	2,8
Serviços de operação de usinas de pelotização	31	13	4	91	0,3	56	0,1
Outros	57	94	37	153	0,5	284	0,7
Minerais não-ferrosos	3.498	3.245	2.068	15.728	47,5	12.268	31,9
Níquel	2.018	1.358	851	10.043	30,3	5.970	15,5
Cobre	537	630	272	1.986	6,0	2.029	5,3
Caulim	74	57	45	238	0,7	209	0,5
Potássio	58	103	23	178	0,5	295	0,8
PGMs	81	120	39	342	1,0	401	1,0
Metais preciosos	20	32	22	85	0,3	112	0,3
Cobalto	39	56	37	135	0,4	211	0,5
Alumínio primário	350	456	332	1.571	4,7	1.545	4,0
Alumina	309	425	438	1.102	3,3	1.470	3,8
Bauxita	13	8	9	49	0,1	27	0,1
Carvão	47	203	199	160	0,5	577	1,5
Serviços de logística	389	472	310	1.526	4,6	1.607	4,2
Ferrovias	321	386	240	1.220	3,7	1.303	3,4
Portos	58	73	60	237	0,7	255	0,7
Navegação	10	13	10	69	0,2	49	0,1
Outros	67	72	102	186	0,6	358	0,9
Total	8.412	12.122	7.442	33.115	100,0	38.509	100,0

Fonte: Relatório Vale (2008)

Tabela 1.2. Comparativo de Receita bruta por produto da Vale entre os anos de 2007 e 2008.

Além disso, na revisão de literatura preliminar foram encontrados poucos estudos sobre empresas globais brasileiras, específicos para a indústria de mineração, que analisaram as implicações estratégicas de ligações internacionais, tais como alianças, fusões e aquisições, dentro de uma perspectiva de redes de relacionamento.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo, foram apresentados o contexto do tema investigado, a questão central da pesquisa e os objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância.

No capítulo seguinte apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, a começar pelos resultados da revisão da literatura.

O terceiro capítulo diz respeito à metodologia de pesquisa: sua linha epistemológica, o tipo de investigação adotado em cada fase, a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento dos dados, assim como as limitações metodológicas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, enquanto no quinto capítulo estes são analisados à luz do referencial teórico e das limitações dos métodos adotados.

Finalmente, no sexto capítulo realiza-se uma avaliação geral das contribuições desse estudo, fornecendo-se conclusões e recomendações para futuras pesquisas.