

5 Discussão

Nesse capítulo é realizado um confronto dos resultados da análise “tradicional” com os da análise “relacional”, no nível da indústria, ou seja, dos resultados obtidos do passo 2 e do passo 7 da metodologia SNA de Macedo-Soares (2002).

No Quadro 5.1 são apresentadas as principais oportunidades e ameaças da Vale, mapeadas sob as óticas tradicional e relacional, permitindo analisar as implicações estratégicas das alianças internacionais da empresa, ou seja, buscou-se avaliar se as alianças internacionais contribuem para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades enfrentadas pela Vale no seu negócio de minério de ferro. As implicações foram caracterizadas, sob ambas as óticas, em reais ou potenciais, e as suas intensidades em Alta, Média e Baixa.

Aos confrontarmos os resultados dos dois tipos de análise, tradicional e relacional, ficou evidente a contribuição da ótica relacional para a análise estratégica da unidade de minério de ferro da Vale. Com a análise relacional, ficou clara a predominância de implicações positivas das alianças internacionais da Vale. A seguir são apresentados exemplos de ameaças identificadas na análise tradicional que foram atenuadas pelas alianças internacionais da Vale, assim como de oportunidades que foram realçadas ou até mesmo de ameaças que tornaram-se oportunidades, potenciais ou reais, para a empresa.

Análise Tradicional		Análise Relacional	
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade
1. Ameaça Real Os maiores clientes da Vale são grandes grupos siderúrgicos mundiais, o que dificulta na negociação de preços de venda do minério de ferro.	ALTA	1. Ameaça Potencial Possuir uma posição central na sua indústria e muitos laços, principalmente com os seus clientes, permite à Vale acesso a recursos e informações de valor, assim como estabelecer relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, o que configura uma vantagem competitiva para a empresa.	MÉDIA
2. Ameaça Real Grandes clientes siderúrgicos mundiais tem partido para a produção própria de minério de ferro, o que acarreta em uma grande ameaça à Vale.	ALTA	2. Ameaça Potencial Os fortes laços da Vale com os seus clientes e o seu minério de ferro de qualidade superior podem reduzir a migração de seus clientes para a produção própria de minério de ferro.	MÉDIA
3. Oportunidade Potencial Como consequência da crise financeira, as empresas em todo o mundo vem buscando processos produtivos mais eficientes.	ALTA	3. Oportunidade Real Os laços colaborativos estabelecidos pela Vale com os seus clientes, fornecedores e <i>complementors</i> podem contribuir para a redução de custos operacionais e comerciais, aumentando a geração de valor da Vale.	ALTA
4. Ameaça Real Os principais concorrentes da Vale possuem reservas de minério na Austrália, os quais ficam mais próximo do principal país consumidor, a China, reduzindo a competitividade do minério de ferro da Vale para esses clientes, dados os elevados gastos logísticos.	ALTA	4. Oportunidade Potencial A Vale, juntamente com aliados internacionais, vem investindo em projetos de produção de pelotas no continente asiático, de forma a ficar mais próximo do seu principal mercado consumidor, a China, reduzindo a sua desvantagem geográfica em relação aos seus principais concorrentes.	ALTA
5. Ameaça Real Maior preocupação com o meio ambiente e busca por processos mais eficientes e menos poluidores.	ALTA	5. Oportunidade Potencial Ao estabelecer alianças internacionais com os clientes, fornecedores e <i>complementors</i> , a Vale procura desenvolver novas competências em conjunto com os seus parceiros, tais como processos produtivos menos poluidores. Isso pode fortalecer as suas alianças e permitir que a empresa obtenha vantagens competitivas no curto e longo prazo.	ALTA
6. Ameaça Real A indústria global de mineração é composta por poucos, porém grandes "players", com grande capacidade de investimentos e poder de mercado.	ALTA	6. Ameaça Real Ao estabelecer laços oportunistas com os seus concorrentes, a Vale pode ter ameaçada a sua participação de mercado na indústria mundial de minério de ferro, devido à ação desses na ampliação da sua base de clientes.	ALTA

Quadro 5.1. Confronto das implicações estratégicas das alianças internacionais da Vale, no nível da indústria, sob a ótica tradicional e relacional.

A seguir, se explica em detalhes cada um dos itens do Quadro 9.

O item (1) diz respeito à ameaça que os grandes clientes de minério de ferro da Vale representam na ótica tradicional. Os maiores consumidores mundiais de minério de ferro são grandes grupos siderúrgicos mundiais, que por sua vez, possuem um grande poder de barganha junto à Vale. Apesar disso, a Vale possui uma posição central na indústria mundial de minério de ferro e muitos laços, principalmente com os seus clientes, o que permite à empresa ter acesso a recursos e informações de valor, assim como estabelecer relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, o que configura uma

vantagem competitiva para a empresa. Isso representa uma **oportunidade real** para a Vale.

O **item (2)** ressalta a busca de grandes clientes siderúrgicos mundiais por fontes próprias de minério de ferro, com o objetivo de reduzir as suas dependências das grandes mineradoras mundiais, tais como a Vale. Porém, nessa pesquisa pudemos ver que a Vale possui fortes laços com os seus parceiros internacionais, principalmente com os seus clientes, e possui um minério de ferro de qualidade superiora grande maioria produzida ao redor do mundo. Dada que muitas plantas siderúrgicas precisam de um minério de ferro com maior teor de ferro, tal como o da Vale, para produzir de forma mais eficiente, essa busca por minas próprias, por parte desses grandes grupos siderúrgicos, para substituir o minério de ferro adquirido à Vale fica mais difícil. Sendo assim, podemos afirmar que uma ameaça real de intensidade alta sob a ótica tradicional é atenuada para uma **ameaça potencial média** sob a ótica relacional.

O **item (3)** faz referência a uma ameaça que surge em épocas de crise mundial, tal como vem ocorrendo desde o final de 2008 por consequência da grave crise financeira mundial. Em momentos de crise mundial, seja ela financeira ou comercial, as empresas buscam otimizar os seus processos produtivos com o objetivo de serem mais eficientes. Isso se torna fundamental para que essas empresas consigam sobreviver nesses momentos de crise em um ambiente competitivo, tal como a indústria mundial de mineração. Nessa pesquisa identificamos que os laços estabelecidos pela Vale com os seus clientes, fornecedores e *complementors* são colaborativos, ou seja, busca-se nesses laços que ambas as partes obtenham ganhos na parceria. Isso pode contribuir para que haja uma redução de custos operacionais e comerciais, aumentando a competitividade da Vale no mercado mundial de minério de ferro. Com isso, temos uma **oportunidade real alta** para a Vale.

O **item (4)** concerne à desvantagem geográfica da Vale em relação aos seus principais concorrentes no que tange a proximidade de sua produção de minério de ferro em relação ao principal mercado consumidor mundial do produto, a China. Os principais concorrentes da Vale encontram-se em países geograficamente mais pertos da China, tal como Austrália, o que reduz a competitividade do minério de ferro da Vale, em virtude dos elevados gastos logísticos. Em virtude disso, a Vale juntamente com aliados internacionais, vem investindo em projetos de produção de pelotas no continente asiático, de forma a ficar mais próximo do seu principal mercado consumidor, reduzindo assim a sua

desvantagem geográfica em relação aos seus principais concorrentes. Essa globalização da sua produção é caracterizada como uma **oportunidade potencial alta**.

O **item (5)** trata-se da ameaça identificada na análise tradicional ligada as questões ambientais. Recentemente, o debate com relação aos impactos ambientais de diversas indústrias tem ganhado força. Na indústria mundial de mineração, assim como em diversas outras indústrias, as questões ambientais estão cada vez mais presentes. Essa maior preocupação com o meio ambiente gera uma busca por parte das empresas mineradoras por processos produtivos mais eficientes e menos poluidores. Ao estabelecer alianças internacionais com os clientes, fornecedores e *complementors*, a Vale procura desenvolver novas competências em conjunto com os seus parceiros internacionais, tais como desenvolver equipamentos e insumos que produzam menores danos ao meio ambiente. Isso pode fortalecer as suas alianças internacionais e permitir que a Vale obtenha vantagens competitivas no curto e longo prazo. Com isso, uma ameaça real alta identificada a partir da análise tradicional altera-se para uma **oportunidade potencial alta** sob a ótica relacional.

No **item (6)**, tivemos resultados semelhantes, tanto na ótica tradicional, quanto na relacional. O fato da indústria mundial de mineração ser composta por poucos, porém grandes *players*, com grande capacidade de investimentos e poder de mercado, apresenta-se como ameaça real alta para a Vale. Esta, por sua vez, estabelece laços oportunistas com os seus concorrentes, o que pode ameaçar a sua participação de mercado na indústria mundial de minério de ferro, devido à ação desses concorrentes na ampliação da sua base de clientes. Nesse caso então, a atuação da Vale com aliados internacionais não foi capaz de reduzir as ameaças já mapeadas sob a ótica tradicional, configurando-se como uma **ameaça real alta** para a estratégia da empresa.

Inspirada em Tauhata (2002), a Figura 5.1 mostra a comparação gráfica das análises sob a ótica tradicional e relacional. Os itens da análise tradicional foram representados pelos círculos vermelhos, com o número do item no centro. Já os itens da análise relacional foram representados pelos quadrados em azul, com o número do item no centro. O tamanho das figuras representa a intensidade das implicações estratégicas (alta, média e baixa).

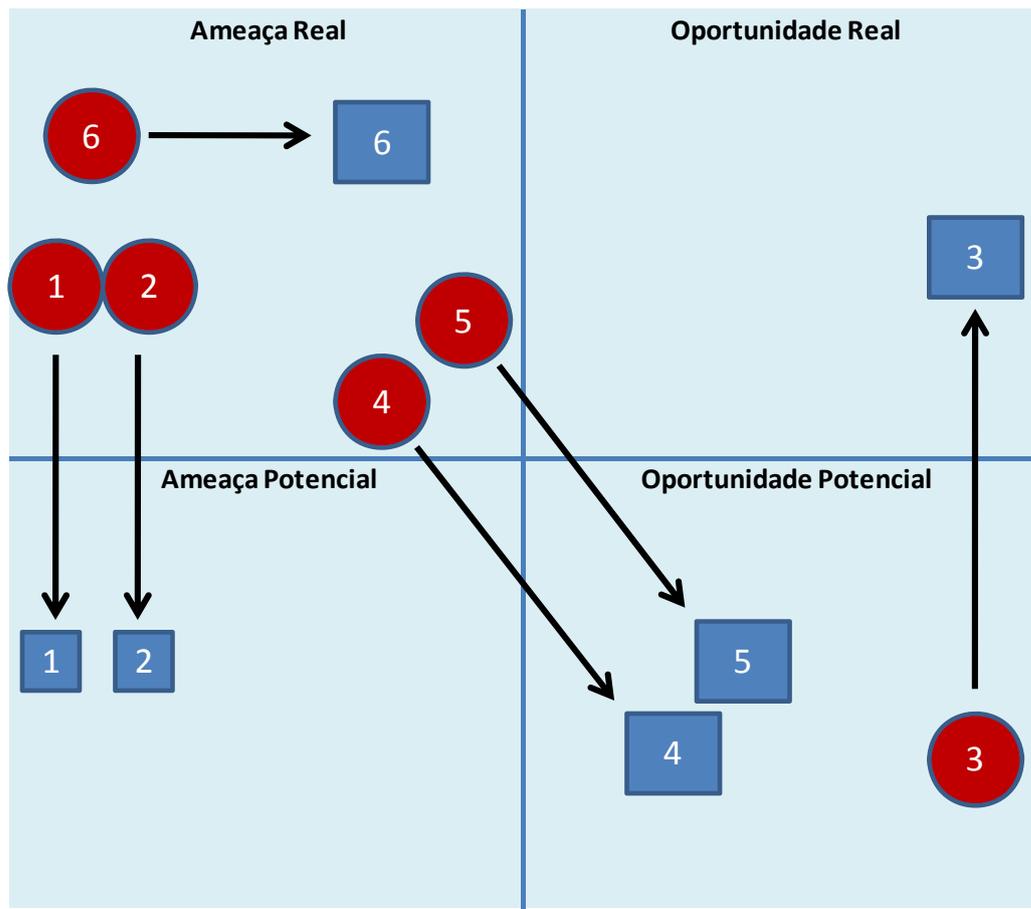


Figura 5.1. Comparação gráfica das análises tradicional e relacional (Inspirado em Tauhata, 2002).

Conforme pode se observado, as alianças internacionais estratégicas da Vale tiveram uma influência significativa sobre as ameaças e oportunidades mapeadas, primeiramente, sob a ótica tradicional. Algumas ameaças reais diagnosticadas na análise tradicional foram apresentadas como oportunidades potenciais sob a ótica relacional (Itens 4 e 5). Também, algumas ameaças reais foram atenuadas e caracterizadas como ameaça potencial (Itens 1 e 2), assim como uma oportunidade potencial foi potencializada e caracterizada em oportunidade real (Item 3). Tivemos apenas um caso (Item 6) onde não obtivemos implicações positivas das alianças internacionais da Vale, permanecendo o mesmo resultado sob ambas as óticas.

No próximo capítulo apresenta-se a conclusão desta pesquisa, comparando os resultados obtidos com o objetivo principal, assim como recomendações para novas pesquisas sobre o tema.