

5

Resultados do Estudo de Caso

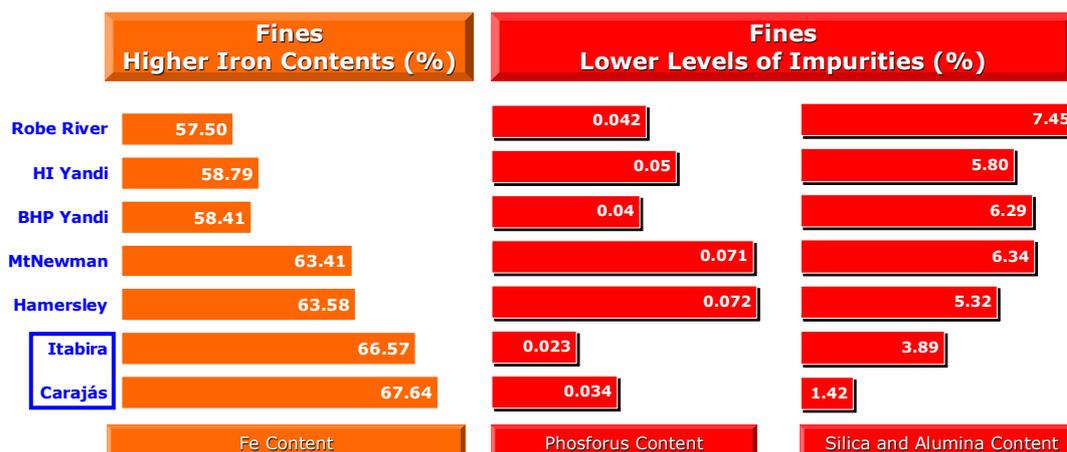
Neste capítulo são apresentados os resultados da análise estratégica da unidade de minério de ferro da CVRD, seguindo os passos da metodologia de Macedo-Soares (2002). A apresentação destes resultados será feita a partir das respostas às questões intermediárias descritas na seção 2.4, iniciando-se pela caracterização da estratégia da unidade focal ou objeto de análise.

5.1.

Estratégia adotada pela unidade de minério de ferro da CVRD

Lembra-se que o primeiro passo da metodologia consiste em caracterizar a estratégia implícita e explícita da empresa focal, em termos do seu tipo, conteúdo e processo. Desta forma, será adotada a tipologia de Mintzberg (1988) – diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto, não-diferenciação) e escopo (amplo/restrito), sendo complementada com os construtos de Fahey & Randall (1998) para análise do conteúdo e processo estratégicos.

Por meio da pesquisa telematizada, ficou claro que a estratégia adotada pela CVRD é de diferenciação por qualidade, na medida em que se compromete a entregar um produto melhor por um preço comparável ao dos concorrentes. Um produto de melhor qualidade significa dispor de um teor mais alto de ferro e um menor teor de contaminantes, como fósforo, sílica e alumina. A Figura 28 mostra uma comparação entre a qualidade dos minérios da CVRD (finos de Itabira e de Carajás) e a qualidade de alguns minérios australianos, destacando as vantagens do minério brasileiro, quais sejam, alto teor de ferro e baixo teor de contaminantes.



Fonte: CVRD (2003d).

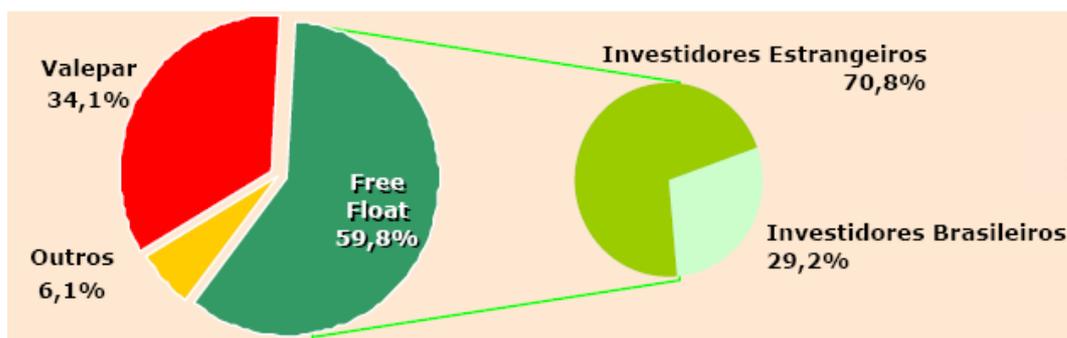
Figura 28 – Comparação entre a qualidade dos minérios da CVRD e australianos

Cabe notar que a estratégia da CVRD engloba ainda aspectos de diferenciação por suporte, uma vez que promove a prestação de serviços auxiliares em torno da venda de seus produtos de modo a satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes (TAUHATA, 2002).

Ainda de acordo com a pesquisa telematizada, foi possível identificar algumas diretrizes estratégicas que norteiam as oportunidades de crescimento para a unidade de minério de ferro da CVRD, conforme abaixo:

- Fomentar o consumo de minério de ferro, gerando divisas, renda e empregos, através de participações minoritárias em projetos siderúrgicos no Brasil;
- Manter nossa posição de liderança no mercado transoceânico de minério de ferro;
- Dispor de uma política de marketing agressiva para atender as necessidades dos clientes, incluindo a alocação de pessoal especializado para o contato direto, de modo a determinar o tipo de minério que melhor se adapta a cada cliente em particular;
- Os contratos de longo prazo que vêm sendo celebrados pela CVRD com seus clientes concedem suporte ao seu esforço de investimento na expansão da capacidade de produção de minério de ferro e, ao mesmo tempo, eliminam riscos quanto ao fornecimento futuro de matéria prima para a indústria siderúrgica.

Os principais elementos para caracterização da estratégia são: escopo, postura competitiva e processo estratégico. Com relação ao escopo da estratégia, segundo os construtos de Fahey e Randall (1998), chegou-se aos seguintes resultados: **i) produto:** minério de ferro em suas diversas especificações, em função de sua granulometria: *pellet feed*, *sinter feed*, pelotas e granulados; **ii) cliente:** indústria siderúrgica, com destaque para as grandes usinas integradas e módulos de redução direta; **iii) geográfico:** o mercado de minério de ferro é global, sendo a CVRD a maior exportadora mundial, possuindo clientes em todos os continentes; **iv) vertical:** compreende três sistemas produtivos integrados mina-ferrovia-porto, 9 usinas de pelotização no Brasil, incluindo usinas próprias e *joint ventures*, participações societárias nas siderúrgicas Siderar (Argentina), Califórnia Steel (Estados Unidos) e Usiminas, além de uma empresa de navegação (DOCENAVE); **v) Stakeholders:** seus principais acionistas controladores, entre eles Bradespar e Previ, os quais formam um bloco de controle em conjunto com outros fundos de investimento, denominado Valepar; governos - federal, estadual e municipal -, devido à arrecadação de impostos sobre as operações da CVRD; fornecedores de equipamentos nacionais e internacionais -, em função da constante demanda de equipamentos; indústria siderúrgica, principal cliente; empregados da CVRD e a sociedade como um todo, com destaque para as populações das cidades onde a CVRD dispõe de unidades produtivas.



Fonte: *Fact Sheet CVRD* (*website* acessado em 27/11/2004)

Figura 29 – Estrutura Acionária da CVRD em 31 de julho de 2004

No tocante à postura competitiva da unidade de minério de ferro da CVRD, observa-se uma orientação ao cliente e diferenciação mediante os seguintes atributos: estabelecimento de forte relacionamento com os principais clientes,

corroborado por contratos de longo prazo; disponibilização de pessoal especializado no contato direto com os clientes para determinar o tipo de minério que melhor se adapta a cada cliente em particular; desenvolvimento de produtos de alta qualidade, feitos sob medida para os clientes; oferecimento de maior variedade de produtos que os concorrentes; assim como a manutenção de um contato mais estreito com os clientes, a partir dos escritórios comerciais no exterior, visando monitorar suas necessidades bem como seu desempenho contratual.

A pesquisa identificou que o processo estratégico adotado pela CVRD envolve duas etapas do ponto de vista macro e um amplo diálogo entre os tomadores de decisão da companhia, conforme já observava Tauhata (2002). Estas duas etapas são descritas a seguir:

- Etapa 1: a Diretoria Executiva de Planejamento e Gestão estabelece as diretrizes estratégicas em conjunto com as áreas de negócio, as quais serão discutidas no Comitê Estratégico e posteriormente aprovadas pelo Conselho de Administração. Tais diretrizes expressam os objetivos de valor e retorno dos acionistas para cada negócio da companhia.
- Etapa 2: após a aprovação das diretrizes, desenvolve-se um plano estratégico para atender ao cruzamento entre as aspirações dos acionistas, análise da indústria e análise da posição competitiva da CVRD em termos de recursos e competências necessárias e essenciais para sustentar um desempenho superior. (TAUHATA, 2002). O ciclo de planejamento estratégico é coordenado pela Diretoria de Planejamento Estratégico e Orçamento, discutido e validado pelo Comitê Estratégico e então aprovado pelo Conselho de Administração.

Em seguida, são respondidas perguntas relacionadas à análise estratégica tradicional, no que diz respeito aos fatores macroambientais e aos atores-chave da rede de valor da empresa.

5.2. Fatores macroambientais e atores-chave

Nesta seção, busca-se responder à seguinte questão intermediária: tendo em vista suas características, a estratégia teria o potencial para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macroambientais e pelos atores-chave ao assumir seus respectivos papéis?

Aqui são identificadas e classificadas as contingências estratégicas, em termos de fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais, assim como os atores estratégicos principais na rede de valor da empresa focal. Posteriormente, são analisadas suas implicações para a conduta e o desempenho da empresa.

Na Tabela 19 mostram-se os resultados da pesquisa no tocante a essas implicações, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças	
P o l í t i c o s	Regime Político	1. A democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil estabelece relações comerciais.	1. O Brasil atravessa um período de consolidação de seu regime democrático, a partir da realização de 4 eleições diretas para Presidente e com a eleição de um candidato de esquerda.		1. Condições favoráveis à implementação de estratégia orientada ao cliente da CVRD.	
	Estabilidade do governo		2. Manutenção dos contratos firmados anteriormente à última eleição para Presidente.		2. Melhora na percepção do risco-país, o que pode facilitar o acesso ao capital externo.	
	Políticas de incentivo		3. Políticas de incentivo às grandes empresas de mineração do país. Forte incentivo do governo para aumento das exportações. Existência de linhas de financiamento especiais para investimentos em logística. Discurso favorável do BNDES em prol do fortalecimento das empresas nacionais.	3. No Brasil ainda há um certo nacionalismo no tocante às questões relacionadas com recursos minerais bem como ex-estatais.	3. Existência de linhas de financiamento favoráveis para empresas exportadoras e que atuem em logística.	3. Uma política nacionalista mais radical poderia criar barreiras para a entrada de capitais estrangeiros, os quais migrariam para outros países emergentes.
	Protecionismo	4. Protecionismo crescente das nações desenvolvidas (em especial EUA e Europa) em relação à exportação de produtos siderúrgicos, especialmente durante ciclos de baixa.	4. Posicionamento forte do governo brasileiro (confronto e retaliações) junto à OMC, em relação aos conflitos comerciais com outros países, principalmente EUA e integrantes da União Européia.		4. Defesa dos interesses da indústria brasileira no cenário mundial.	4. Implantação de medidas que restrinjam a exportação de produtos siderúrgicos, afetando os clientes da CVRD.
	Órgãos Regulatórios	5. Atuação cada vez mais rigorosa de órgãos como a Comissão Européia para a aprovação de processos de F&A.	5. Atuação cada vez mais rigorosa de órgãos como o CADE (Conselho de Acompanhamento do Desenvolvimento Econômico) e SDE (Secretaria de Desenvolvimento Econômico) para a aprovação de processos de F&A.	6. Política de proteção ao meio-ambiente cada vez mais rigorosa.	6. Possibilidade de atração de novos investimentos para o Brasil em função de maior disponibilidade de créditos de carbono.	5. Órgãos fiscalizam os processos de F&A da CVRD e determinam restrições às suas operações. 6. Aumentam as restrições das operações para controles ambientais, medidas compensatórias, com consequente aumento dos custos operacionais. A atividade de mineração passa a ser condenada por expressiva parcela da população. 6. Aumento das pressões ambientais sobre a indústria siderúrgica mundial, em especial sobre os processos de coqueria e sinterização.

	Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
E C O N Ô M I C O S	Cenário Macroeconômico	<p>7. Crescimento econômico simultâneo em todas as regiões, levando a maior expansão do PIB mundial em 30 anos.</p> <p>8. China vem apresentando crescimento sustentado do PIB ao redor de 9% a.a nos últimos 10 anos.</p>	<p>9. Estabilidade econômica, com inflação sob controle e com inflação sob controle e com metas estabelecidas junto ao FMI.</p> <p>10. Acordo com FMI para meta de superávit primário (4,25% do PIB) resulta em pressão para incentivar as exportações.</p> <p>11. Maior estabilidade do real frente ao dólar após 2 maxi desvalorizações da moeda brasileira.</p> <p>12. Menor necessidade de financiamento via emissão de títulos públicos contribui para a manutenção das altas taxas de juros no Brasil.</p> <p>13. Após 3 anos com baixo crescimento econômico, o país deverá crescer em 2004 cerca de 4,5%. Este aquecimento da economia vem provocando aumento das taxas de inflação, o que poderá reverter a trajetória de queda da taxa de juros.</p>	<p>7. A atividade siderúrgica possui alta correlação com o crescimento econômico, de modo que a produção mundial de aço deverá apresentar novo recorde em 2004.</p> <p>8. O forte crescimento do PIB chinês é acompanhado por elevados investimentos em infra-estrutura, o que contribui para um rápido aumento do consumo de aço. Em consequência, a China passou a ser o maior produtor mundial de aço desde 2002, tendo sido ainda o maior importador mundial de produtos siderúrgicos em 2003.</p> <p>13. A produção siderúrgica no Brasil vem operando em níveis recordes e se aproxima da plena capacidade.</p>	<p>7. Perspectiva de crescimento na produção mundial de aço nos próximos anos, o que estimula o aumento da demanda por minério de ferro.</p> <p>8. O rápido crescimento da produção siderúrgica chinesa, aliado à necessidade de maior produtividade nos altos-fornos, favorece o consumo de minério de ferro da CVRD.</p> <p>9. A estabilidade econômica alcançada favorece a captação de recursos no mercado internacional com custos mais competitivos e menores riscos. A CVRD acessa o mercado internacional por meio de emissão de títulos e securitização de exportações, além de negociar ações nas Bolsas de Nova York e Madrid.</p> <p>11. As máximas desvalorizações do Real frente ao dólar em 1999 e 2002 tiveram impacto nos resultados da CVRD, na medida em que grande parte dos custos é expressa em reais e as receitas são em dólares. O atual quadro de estabilidade cambial favorece a redução do endividamento.</p> <p>13. A melhoria no cenário interno estimula novos projetos de altos-fornos no Brasil, os quais deverão consumir minério de ferro da CVRD.</p>	<p>8. Apesar dos bons resultados de sua economia, o governo central chinês vem adotando medidas para evitar um superaquecimento. Teme-se que o PIB chinês desacelere além do esperado pelo governo, o que teria grande impacto na economia mundial.</p> <p>8. Os produtores australianos de minério de ferro, por estarem mais perto do mercado asiático, teriam uma vantagem competitiva em relação à CVRD, o que pode prejudicar a expansão de suas vendas no mercado chinês nos próximos anos.</p>
	Recursos Naturais	<p>14. O ferro é o minério mais abundante na crosta terrestre, sendo encontrados nos cinco continentes, ainda que em quantidades e qualidades diferentes.</p> <p>15. Disponibilidade de grandes reservas de minério de ferro de alto teor, ainda não exploradas, na Índia.</p> <p>16. Anúncio de novos projetos para expansão da capacidade de produção por grandes mineradoras australianas.</p>	<p>17. A abundância de recursos minerais torna o Brasil um dos principais produtores de minério de ferro de alto teor e baixo nível de contaminantes.</p>	<p>18. O minério de ferro é um produto de baixo valor agregado e tem na logística seu componente de diferenciação de custo principal: localização geográfica e qualidade das reservas determina os mercado-alvo "naturais" onde as empresas são competitivas.</p> <p>19. Redução da oferta de granulado - preferível pelo cliente por questões de custo - e aumento da disponibilidade de minério fino.</p>	<p>14. F&A se tornou uma resposta tácita à fragmentação que havia na indústria, colaborando para decisões mais racionais sobre adições de capacidade.</p> <p>17. Vantagem competitiva para a CVRD, já que detém grande parte dessas reservas.</p> <p>18. CVRD possui logística interna própria, com custos competitivos e posição geográfica privilegiada em relação aos clientes europeus.</p> <p>19. Incentivo à demanda por pelotas, as quais são um substituto ao granulado - a CVRD é líder no fornecimento de pelotas.</p>	<p>16. Tendência a certo excesso de oferta de minério de ferro no mundo.</p> <p>18. Principais concorrentes da CVRD possuem reservas na Austrália, com posição geográfica mais competitiva em relação aos clientes asiáticos.</p>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças	
E c o n ô m i c o s	Mão-de-obra	20. Nos últimos meses foram identificadas inúmeras greves em empresas de mineração localizadas no Canadá, Peru e Austrália. Tais movimentos, ainda que isolados, tinham como propósito pleitear melhores condições salariais para os empregados, tendo em vista	21. Mão-de-obra barata e maior flexibilização dos contratos de trabalho.	21. Trabalhadores pertencem a categorias distintas, sindicatos não são únicos e geralmente não exercem pressão significativa nas negociações salariais anuais.	20. Inexistência de greves na CVRD reforça sua imagem de confiabilidade no mercado. 21. Maior competitividade da indústria brasileira no tocante ao fator mão-de-obra.	
	Infra-estrutura		22. Privatização e desregulamentação, em especial nas áreas de telecomunicações, energia, ferrovias, estradas e portos.	23. Desenvolvimento de logística competitiva interna e externa.	22. Privatização atraiu investimentos externos, melhorou a infra-estrutura do país e aumentou a oferta de serviços à população. 23. Maior competitividade.	
	Capital	24. Taxas de juros nas maiores economias desenvolvidas (EUA, Japão e Europa) continuam apresentando níveis bastante reduzidos. 25. Fluxos de Investimento Estrangeiro Direto (IDE) para a China aumentam a cada ano.	26. Privatização da siderurgia nos anos 1990 deu novo impulso à indústria nacional e trouxe grandes investidores externos ao capital das empresas. 27. Empresas têm acesso a linhas de crédito comerciais, lastreadas em suas exportações, com custos bastante competitivos. 28. Mercado de capital brasileiro possui baixa liquidez se comparado aos mercados das economias desenvolvidas. Pequena poupança interna e restrito volume de capitais nacionais dificultam o financiamento de investimentos. 29. Fundos de pensão, em especial de empresas estatais, possuem grande disponibilidade para investir. 30. Atual diretoria do BNDES empenhada em ampliar a capacidade produtiva do país bem como melhorar a malha logística.	31. Grandes mineradoras concorrentes da CVRD são empresas globais diversificadas e com acesso a capitais de baixo custo. 32. Apesar do atual momento favorável, a indústria siderúrgica historicamente apresenta rentabilidade inferior à de outros setores de bens de capital. 33. Formas alternativas de financiamento de investimentos de capital com menor risco e comprometimento de capital. Ex.: leasing financeiro e operacional, BOO (<i>built-own-operate</i>), BOT (<i>built-own-transfer</i>). 34. Esforço crescente das siderúrgicas para redução de custos e aumento de produtividade.	24. Em busca de maiores retornos, fluxos de capital são cada vez mais endereçados para países emergentes, dentre os quais o Brasil passa a ser um grande receptor. 26. Aumento da capacidade de produção de aço no Brasil e de consumo de minério de ferro. 27. Redução do custo das empresas exportadoras no Brasil, como é o caso da CVRD. 29. Apetite e disponibilidade de recursos de investidores institucionais no Brasil. 30. Acesso a linhas de crédito especiais da BNDES para novos projetos da CVRD nos setores de ferrosos e logística. 33. Redução da necessidade e do custo de capital das empresas siderúrgicas e mineradoras. 34. Demanda crescente por minério de ferro de melhor qualidade não apenas na China, mas também em mercados tradicionais. Possibilidade de fechamento de novos contratos de longo prazo para fornecimento de minério.	25. Grande atração de capitais externos pela China pode dificultar a captação de novos recursos pelo Brasil. 28. Baixa disponibilidade e alto custo de captação no Brasil. 31. Alta atratividade dos concorrentes da CVRD em captar recursos de investidores. 32. A indústria siderúrgica é intensiva em capital, no entanto, historicamente apresentou resultados pouco satisfatórios para atrair recursos de investidores. 34. Pressão por menores preços dos insumos da indústria siderúrgica, entre eles o minério de ferro. 34. Quando o mercado de aço está menos aquecido, as siderúrgicas tendem a reduzir o consumo de minério de ferro de melhor qualidade, como o da CVRD, gerando um risco para o cumprimento dos contratos de longo prazo.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Tecnologia	<p>35. Desenvolvimento tecnológico tem reduzido gradualmente o volume de metal necessário para uma mesma aplicação.</p> <p>36. Desenvolvimento tecnológico contribui para redução de custos de produção de metais e commodities em geral.</p> <p>37. Pressões sobre a indústria automobilística para redução do peso dos automóveis e do consumo de combustíveis.</p>	<p>38. A abertura econômica promovida no início dos anos 1990 favoreceu a modernização do parque industrial nacional.</p> <p>39. A siderurgia brasileira se firma como uma das mais competitivas do mundo, em função de sua qualidade, produtividade e baixos custos de operação.</p>	<p>40. Influenciado pelo grande crescimento da siderurgia na China, a produção de aço via forno a oxigênio consolida-se como a principal rota da produção siderúrgica mundial.</p> <p>41. Paralelamente ao crescimento da rota via forno a oxigênio, verifica-se uma maior disseminação da tecnologia de redução direta para produção de metálicos.</p> <p>42. Desenvolvimento de novas tecnologias de redução direta a partir de minérios de qualidade inferior.</p> <p>43. Rápido desenvolvimento da tecnologia de equipamentos de grande porte para mineração.</p> <p>44. Diversos altos-fornos vêm sendo reformados nos últimos anos, com destaque para os japoneses, cujas capacidades têm sido normalmente aumentadas.</p> <p>45. Necessidade de investimento intensivo para garantir atualização tecnológica de processos e equipamentos, visando manter a competitividade.</p>	<p>38. Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e possibilidade de substituição de importados reduzem custos operacionais e investimentos.</p> <p>39. Aumento da demanda doméstica de minério de ferro e perspectiva de atração de investimentos de empresas estrangeiras, interessadas em usufruir das vantagens competitivas da siderurgia brasileira.</p> <p>40. O predomínio da rota de produção via forno a oxigênio ajuda a CVRD, na medida em que seus principais clientes operam principalmente com esta rota.</p> <p>41. A maior difusão da redução direta deverá aumentar a demanda por pelotas no mercado transoceânico, no qual a CVRD é o maior fornecedor.</p> <p>43. Aumento de produtividade e redução de custos na mineração.</p>	<p>36. Aumento da oferta de metais e commodities a baixos preços.</p> <p>37. Incentivo para aumento da demanda por materiais substitutos ao aço, como alumínio, plásticos etc.</p> <p>42. Possibilidade de viabilizar minérios de baixa qualidade dos concorrentes, reduzindo a vantagem competitiva da CVRD.</p> <p>45. Indústria é intensiva em capital e tem atratividade de recursos relativamente baixa.</p>
Demográficos	<p>46. Taxa de crescimento da população relativamente mais alta em países emergentes, em particular asiáticos.</p>	<p>46. Urbanização crescente.</p> <p>47. Pressões sociais e políticas da comunidade no sentido de pleitear compensações (balanço social).</p> <p>47. Povoados em áreas com recursos minerais</p>		<p>46. Aumento do consumo de aço e de minério de ferro.</p>	<p>47. Necessidade de prever investimentos e custos sociais, os quais oneram as operações.</p>
Culturais		<p>48. Piora na distribuição de renda da população.</p> <p>48. Baixo poder de compra da população em geral e empobrecimento da classe média.</p>	<p>49. Movimento da indústria em direção ao atendimento das necessidades dos clientes.</p> <p>50. Cultura muito tradicionalista</p>	<p>48. Baixo consumo de aço pelas classes sociais mais baixas.</p>	<p>49. Mudança na natureza da competição.</p> <p>50. Resistência a mudanças necessárias para adaptação à dinâmica do ambiente e da indústria.</p>

Tabela 19 - Implicações estratégicas dos fatores macroambientais externos à indústria de Minério de Ferro

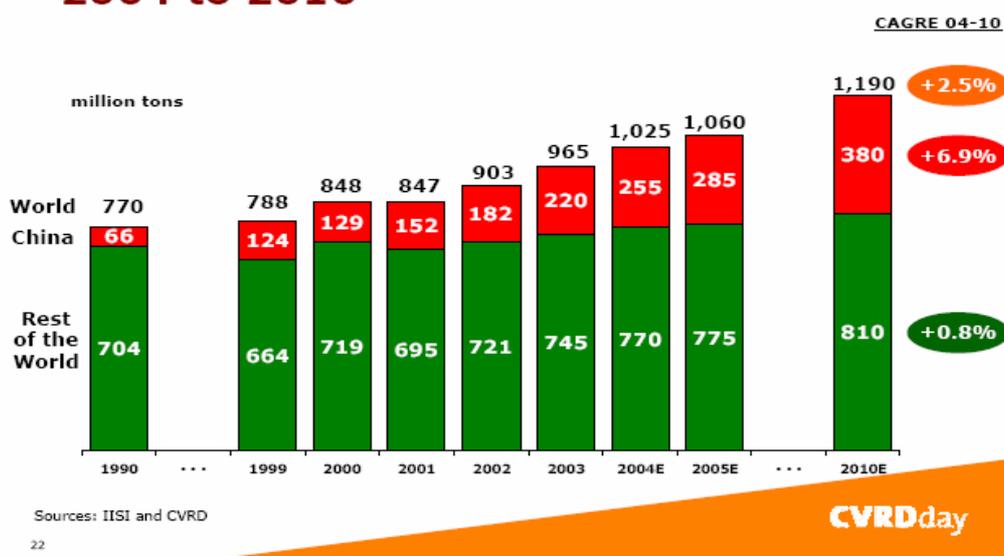
Com base nos construtos e indicadores de Austin (1990), identificou-se que as principais oportunidades e ameaças derivam de fatores políticos e econômicos, dentre as quais se destacam:

▪ **Oportunidades:**

- a) Possibilidade de atração de novos investimentos em siderurgia para o Brasil: no decorrer de 2004, vem sendo noticiada a perspectiva de novos projetos siderúrgicos no Brasil, notadamente na região Nordeste. Convém destacar as principais motivações para a instalação de novas siderúrgicas no Brasil:
- Nos últimos 12 meses, observa-se uma melhoria no cenário interno brasileiro, cabendo destacar a queda do risco-país medido pelo indicador EMBI (JPMorgan), o controle das taxas de inflação, a redução da volatilidade cambial, maior rigor no âmbito fiscal, superávits comerciais expressivos e retomada do crescimento econômico.
 - Tendo em vista a crescente pressão ambiental nos países europeus, diversas siderúrgicas que possuem plantas naquele continente vêm buscando alternativas para compensar eventuais fechamentos de capacidade produtiva. Nesse contexto, o Brasil surge como potencial receptor de novos projetos siderúrgicos, na medida em que dispõem de baixos custos de produção em aços semi-acabados e possui superávit de créditos de carbono, ou seja, está apto a receber projetos como altos-fornos ou coquearias.
 - Por fim, vale notar que a instalação de novas siderúrgicas no Brasil está em linha com a estratégia da CVRD de fomentar o consumo de minério de ferro em seu mercado doméstico, permitindo a geração de divisas e novos empregos.

- b) Perspectiva de crescimento na produção mundial de aço nos próximos anos, alavancada principalmente pelo rápido crescimento da produção siderúrgica chinesa: após experimentar um crescimento inexpressivo de 0,5% ao ano no período 1990-1999, a produção mundial de aço registrou um robusto avanço de 4,0% ao ano entre 2000 a 2003, motivado quase que exclusivamente pelo aumento de produção de aço na China. Recentes projeções de mercado apontam para uma continuação de altas taxas de crescimento para os próximos anos, o que, aliado à necessidade de maior produtividade nos altos-fornos, favorece o consumo de minério de ferro da CVRD.

China is expected to account for 75% of global steel production growth from 2004 to 2010



Fonte: CVRD (2004c).

Figura 30 – Previsão para a produção mundial de aço bruto até 2010

- c) Demanda crescente por minério de ferro de melhor qualidade não apenas na China, mas também em mercados tradicionais: apesar da China ser o mercado com maior taxa de crescimento na demanda de minério de ferro, outros mercados tradicionais para a CVRD, como Europa e Japão, estão buscando aumentar a produtividade de seus altos-fornos, o que favorece o consumo de maior volume de produtos da CVRD. Com isso, grandes

usinas européias e japonesas preocupam-se em assinar novos contratos para garantir o fornecimento de minério a longo prazo, o que representa uma oportunidade para a CVRD de programar seu plano de investimentos em função da demanda sinalizada pelos clientes. A Figura 31 a seguir mostra os principais contratos de longo prazo assinados entre a CVRD e seus maiores clientes em 2004:

Steelmakes		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Japan	Nippon Steel	← (7.0 mt) →												
		← (Pellets 2.0 mt) →												
	JFE Steel	← (Pellets 0.8 mt) →												
		← (2.2 mt) →												
Sumitomo Metals	← (2.7 mt) →													
S. Korea	POSCO	← (10.0 mt) →												
China	Shanghai Bao Steel	← (14 mt) →												
	Shaoguan	← (2.135 mt) →												
Taiwan	China Steel	← (Pellets 0.6 mt) →												
Europe	Arcelor	← (20 mt) →												
	Corus	← (10 mt) →												
Brazil	Usiminas	← (5 mt) →												
	Cosipa	← (1.1 mt) →												

Fonte: Tex Report, 22/11/2004

Figura 31 – Contratos de longo prazo para fornecimento de minério de ferro CVRD

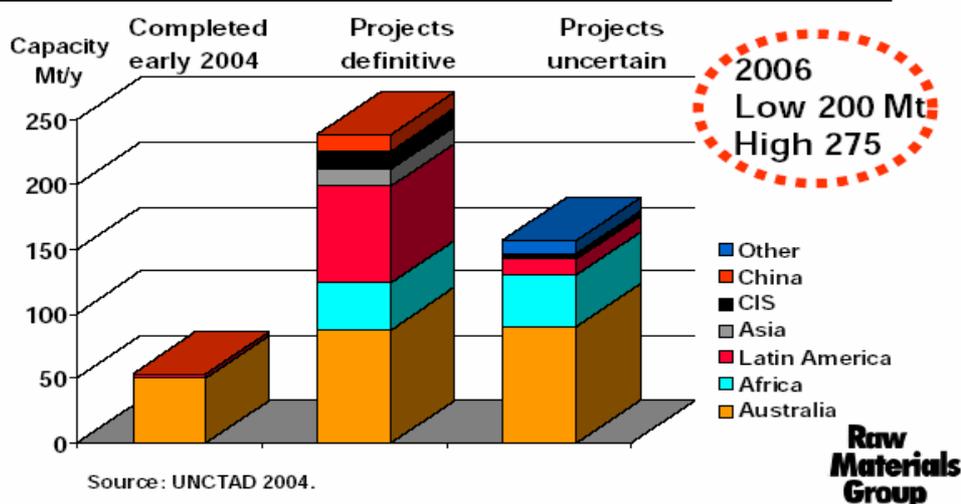
- d) Incentivo à demanda por pelotas, as quais são um substituto ao granulado: de modo geral, observa-se uma diminuição da oferta de granulado em todo o mundo, inclusive na Austrália, país responsável pela produção de expressivo volume deste tipo de produto. Tendo em vista a continuação desta tendência, abre-se espaço para um maior consumo de pelotas, as quais são o substituto natural do granulado enquanto carga direta nos altos-fornos. Essa mudança no padrão de consumo representa uma oportunidade para a CVRD, na medida em que é a empresa líder no fornecimento de pelotas no mercado transoceânico.

▪ **Ameaças:**

- a) Órgãos fiscalizam os processos de F&A da CVRD e determinam restrições às suas operações: atualmente, a CVRD está envolvida em 14 processos perante o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, ou CADE, que é o principal órgão regulador de antitruste brasileiro (CVRD, 2003). A maioria destes processos cobre quase todas as aquisições e *joint ventures* realizadas pela CVRD. Se o CADE determinar que uma concentração indevida existe no segmento de minério de ferro, ele poderá impor medidas para salvaguardar a concorrência, o que poderia incluir exigências para a CVRD não mais investir nessas operações ou impor restrições de preços. Também, se o CADE julgar que a CVRD pratica concorrência desleal, ele poderá impor o término da prática desta conduta bem como o pagamento de elevadas multas.
- b) Vulnerabilidade a fatos adversos que afetem a economia mundial, em especial a China: a economia mundial é o principal impulsionador da demanda pelo comércio transoceânico de minério de ferro e pelotas. Nos últimos anos, a China tem sido o principal responsável pelo aumento das vendas da CVRD. Em 2003, 14% de receita bruta de minério de ferro e pelotas foi atribuída a clientes na China, que responderam por 10,5% das receitas operacionais líquidas consolidadas. Uma economia global debilitada ou em mercados específicos onde a CVRD comercializa seus produtos, como a China, poderia reduzir a demanda, resultando na queda de receita e rentabilidade. Cabe ressaltar que, apesar dos bons resultados de sua economia, o governo central chinês vem adotando medidas para evitar um superaquecimento. Teme-se que o PIB chinês desacelere além do esperado pelo governo, o que teria grande impacto na economia mundial.
- c) Possibilidade de excesso de oferta de minério de ferro no mundo: levando-se em consideração o período bastante favorável para a indústria de

mineração e siderurgia, diversos produtores de minério de ferro estão anunciando novos projetos para adição de capacidade de produção. Paralelamente, observam-se movimentos por parte de potenciais novos entrantes, os quais estão sendo atraídos pelas boas perspectivas do mercado de minério de ferro. Mesmo com um panorama favorável para a demanda de minério de ferro, alguns analistas apontam para o risco de um excesso de oferta de minério de ferro no longo prazo, o que pode comprometer a dinâmica da indústria e se tornar uma ameaça para a CVRD.

PROJECT PIPELINE

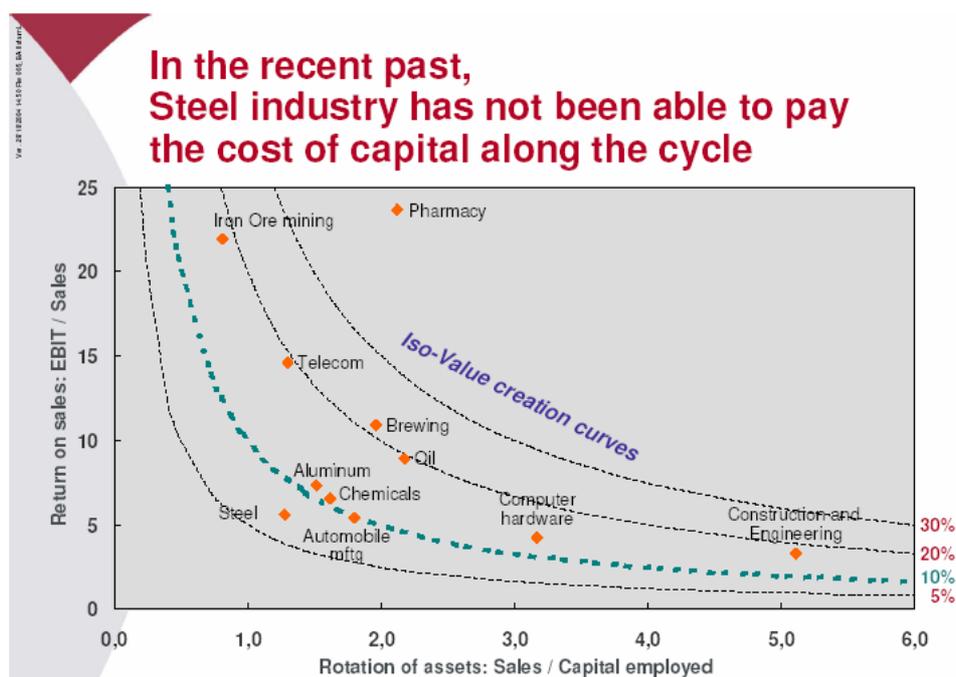


Fonte: Raw Materials Group (2004).

Figura 32 – Projetos para expansão da capacidade produtiva - minério de ferro

- d) A indústria siderúrgica é intensiva em capital; no entanto, historicamente apresentou resultados pouco satisfatórios para atrair recursos de investidores: apesar dos bons resultados nos últimos trimestres, a siderurgia apresenta um histórico de fraca performance na última década, tendo obtido um retorno para o acionista bastante inferior ao de outras indústrias. A perpetuidade desta fraca performance representa uma ameaça para a CVRD, na medida em que a siderurgia pode não conseguir obter os

recursos necessários para garantir sua sobrevivência no longo prazo, o que traria grandes danos para toda a indústria de mineração.



Fonte: Arcelor (2004).

Figura 33 - Retorno da siderurgia em relação a outras indústrias

A versão tradicional do modelo de Macedo-Soares permitiu ainda a análise das implicações estratégicas dos atores-chave e dos fatores estruturais da indústria, a partir da utilização dos construtos de Porter (1980) e o ator complementar, ou seja, o “complementor”, segundo Brandenburger & Nalebuff (1997).

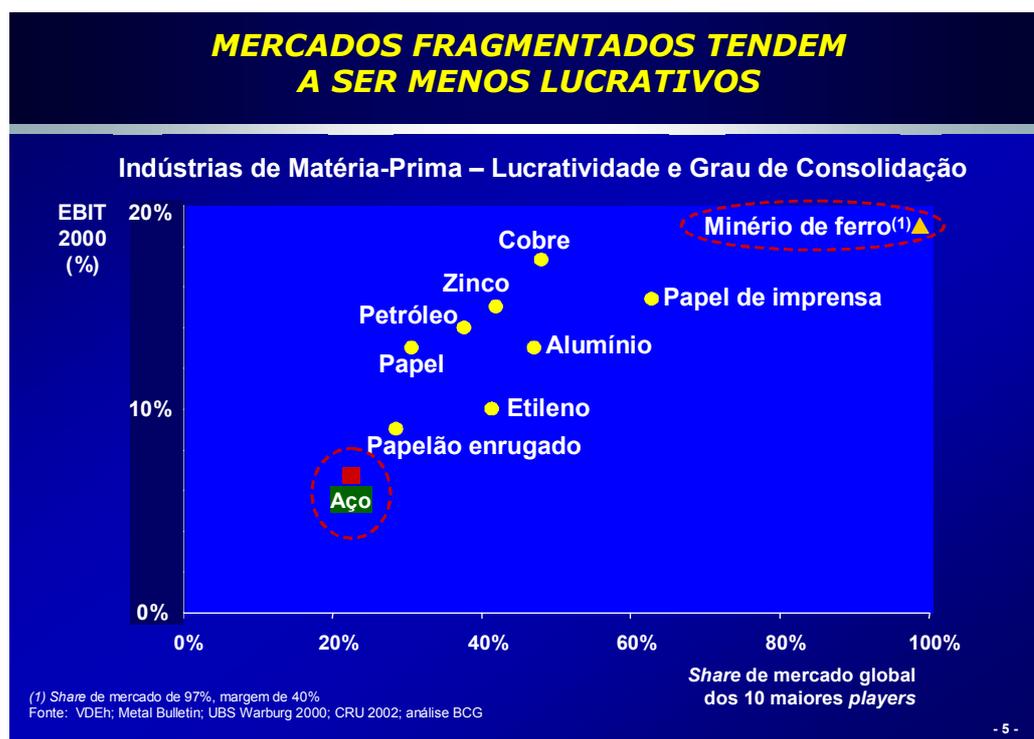
De acordo com Porter (1980), a natureza, a atratividade e o grau da competição de uma indústria está relacionado a cinco forças: (1) a ameaça de novos entrantes, (2) o poder de barganha dos fornecedores, (3) o poder de barganha dos clientes, (4) a ameaça dos produtos substitutos e a (5) rivalidade entre os participantes existentes. A intensidade deste conjunto de forças determina o potencial de lucratividade e atratividade de uma indústria. Cabe notar que quanto mais fracas forem estas forças, maior será a oportunidade para uma performance superior.

A análise a seguir de cada uma das forças competitivas que determinam a atratividade da indústria está inspirada na pesquisa realizada por Tauhata (2002) sobre a caracterização da indústria produtora de minério de ferro, tendo sido feitas as devidas atualizações dada a evolução da indústria.

(1) Novos Entrantes

Os novos entrantes em uma indústria trazem capacidade adicional e almejam conquistar rapidamente *market share*, causando desequilíbrios no mercado. O grau de ameaça destes novos entrantes depende das barreiras presentes e da reação dos competidores existentes.

No caso do minério de ferro, a indústria apresenta forte capacidade de geração de caixa e altos retornos em relação aos demais setores da mineração, conforme ilustra a Figura 34 para margens de vários setores:

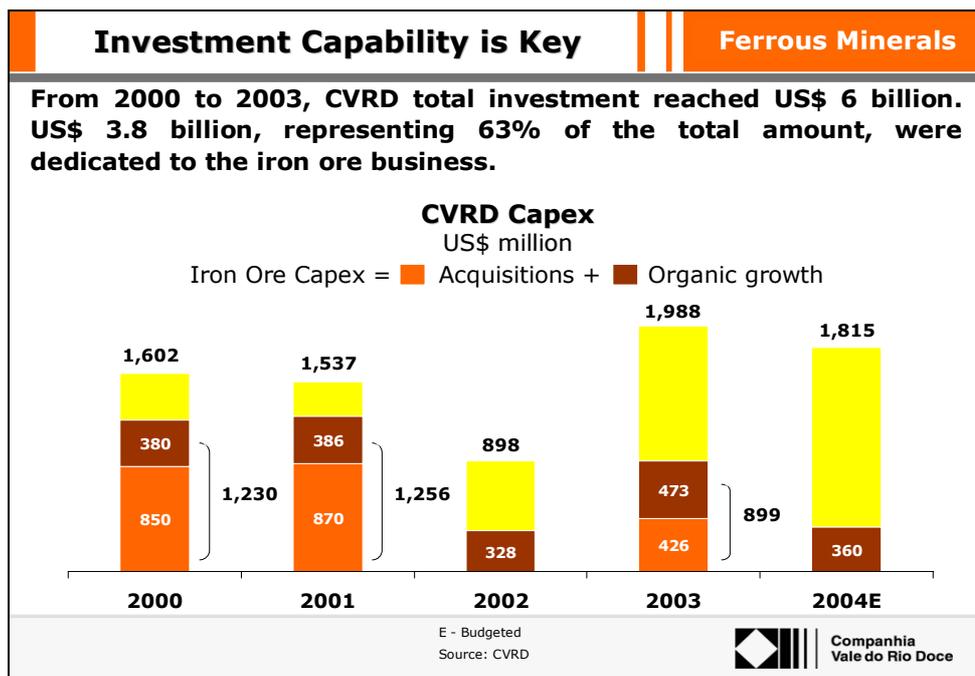


Fonte: Usiminas (2004).

Figura 34 - Lucratividade e grau de consolidação de diversas indústrias

Entretanto, a força de novos entrantes e, conseqüentemente, a ameaça potencial pode ser considerada moderada, devido às altas barreiras à entrada, constituídas basicamente por:

- i. Necessidades de economias de escala, no sentido de assegurar menores custos operacionais unitários com o aumento da produção. Na indústria de minério de ferro, em particular para competir no chamado mercado "transoceânico", a empresa deve possuir uma capacidade de produção relativamente alta, exigindo equipamentos de grande porte que demandam altos investimentos para garantir sua competitividade.
- ii. Altas exigências de capital para investimento, pois um novo concorrente que deseje entrar no mercado necessita grandes quantias de capital inicial para adquirir e operar os equipamentos de grande porte, e construir a infraestrutura e as instalações necessárias: pesquisa mineral e geológica, extração e preparação do minério, beneficiamento e logística para escoamento da produção (ferrovia, mineroduto e portos), usina de pelotização, dentre outros. Estas barreiras não são tão relevantes quando se trata do mercado doméstico brasileiro, onde a disponibilidade abundante de reservas de pequeno porte e de minério de boa qualidade viabiliza minas pequenas com investimentos limitados. No entanto, estas minas normalmente não atingem níveis de capacidade competitivos no mercado internacional e só têm condições de participar através de *traders*. A Figura 35 mostra os investimentos realizados pela CVRD em minério de ferro até durante o período 2000-2003, os quais alcançaram US\$ 3,8 bilhões, sendo US\$ 2,15 bilhões alocados nos processos de aquisição e US\$ 1,65 bilhão alocados em investimentos que permitiram o crescimento orgânico da empresa.



Fonte: CVRD (2004d).

Figura 35 – Investimentos em minério de ferro realizados pela CVRD (2000-2003)

- iii. Custos de mudança relativamente elevados, pois alguns equipamentos são específicos para a atividade de extração e beneficiamento de minério de ferro, porquanto estes dependem do porte dos equipamentos, das instalações industriais e dos processos utilizados (chamados de operações unitárias), havendo pouca possibilidade mudança para outro tipo de mineração como níquel, por exemplo. Outros, em particular os caminhões, podem ser usados em tipos alternativos de operações de mineração, tais como lavra de minério de cobre.
- iv. Necessidade de aprendizagem e de experiência na operação e comercialização do minério de ferro, na medida em que essas estabelecem um vínculo entre o comprador (usinas siderúrgicas) e vendedor (empresas mineradoras), o qual normalmente é um relacionamento de longo prazo bastante estável, baseado na confiabilidade e na tradição, em função das próprias características conservadoras destas duas indústrias. Esta aprendizagem é desenvolvida durante anos através de cumprimento de

prazos de entrega, consistência na qualidade do produto e na prestação de assistência técnica etc.

- v. Disponibilidade de reservas de minério de alta qualidade economicamente viáveis. Reservas de baixa e média qualidade existem em maior número, já que o minério de ferro é abundante na natureza, todavia, o investimento necessário para tratamento do minério visando aumento do teor de ferro e redução de impurezas para tornar o produto comercializável inviabiliza a exploração econômica de grande parte delas. Convém destacar que o conceito de "economicamente viável" evolui com o tempo, em função do desenvolvimento tecnológico, da disponibilidade de oferta de produtos, e da própria percepção de valor do produto por parte do cliente: projetos que antigamente não representavam capacidade adicional em potencial, tais como Hope Downs, hoje já se mostram possíveis.

(2) Fornecedores

Na indústria do minério de ferro, o poder dos fornecedores é fraco, constituindo-se em uma oportunidade real. Como a reserva geológica é o principal "insumo" para a produção de minério, sendo o direito minerário concedido pelo estado, os demais recursos necessários são equipamentos e mão-de-obra. Os fornecedores de equipamentos não são capazes de manipular preços nem de exercer influência relevante nas negociações, além do progresso tecnológico ser pouco dinâmico. Isto também ocorre com a mão-de-obra, que não requer alta qualificação na maior parte das funções. Note que para aquelas funções que requerem capacitação específica, existe oferta suficiente no mercado de trabalho.

(3) Clientes

Na indústria de minério de ferro, o poder de negociação dos compradores - as usinas siderúrgicas - é extremamente significativo, mantendo-se a força mais significativa dentre as propostas por Porter e constituindo a maior ameaça no nível da indústria. No passado, as usinas se organizavam e formavam blocos de

negociação (bloco do mercado europeu e bloco do mercado japonês), visando barganhar os preços mais favoráveis possíveis para a siderurgia, por meio de pressões para redução do preço do minério. Hoje as negociações são realizadas entre cada produtor de minério com os consumidores, independentemente.

Em função da localização das usinas siderúrgicas, distantes geograficamente dos produtores de minério, e do caráter "fechado" e auto-suficiente dos mercados americano e da Comunidade dos Estados Independentes (CEI), a parcela de interesse no estudo da indústria de minério de ferro é o chamado "mercado transoceânico", o qual pode ser definido como o mercado de importação por via marítima.

Este mercado, onde é transacionado cerca de metade do consumo mundial de minério (537 milhões de toneladas em 2003), é caracterizado por contratos de fornecimento de longo prazo, onde são estabelecidas quantidades e condições de fornecimento (tais como frequência de embarques e especificações de qualidade), sendo os preços negociados anualmente.

Atualmente, esta formação em blocos não é mais permitida, sendo inclusive considerada ilegal no Japão. As negociações passaram a ser individuais, onde cada um dos produtores de minério negocia com cada uma das empresas siderúrgicas. No caso da oferta, as principais rodadas envolvem CVRD, Rio Tinto e BHP Billiton. Já na demanda, participam as seguintes siderúrgicas: Nippon Steel Corporation, JFE Steel Corporation, Sumitomo Metal Industries, Kobe Steel Ltd e Nisshin Steel Co., no Japão, e Arcelor, Thyssen Krupp Stahl e outras na Europa. Os produtores e os consumidores trocam visões e opiniões sobre a situação atual e esperada da oferta e demanda global de minério e de produção de aço.

Assim, o preço do minério de ferro é estabelecido em negociações, fortemente influenciado pela lei da oferta e demanda de minério de ferro e pelo ciclo econômico do aço. Uma vez estabelecido o preço entre os líderes, o preço se propaga pelo mercado e é tomado como referência para as demais negociações.

No ano de 2004, por exemplo, em função da forte demanda por minério proveniente da China, houve um aumento médio do preço do minério da ordem de 17-20% nas negociações que foram concluídas em janeiro.

(4) Substitutos

O negócio de minério de ferro é totalmente dedicado à indústria siderúrgica – cerca de 99% de sua demanda corresponde à sua aplicação como matéria-prima para a produção de aço. O minério de ferro é a única fonte de ferro primário (USGS, 2002). Em algumas operações, seu único substituto direto é a sucata, que pode compor cerca de 7% da carga do forno a oxigênio. A sucata é usada extensivamente na produção de aço via forno elétrico. Em alguns casos, o próprio ferro-gusa também pode ser um substituto.

Entretanto, existem restrições derivadas da qualidade: grande parte da sucata existente é de baixa qualidade por possuir contaminantes em sua composição, o que acaba afetando a qualidade do aço gerado. Conseqüentemente, existe a necessidade de complementar a carga com minério ou com o chamado “ferro primário” (ferro-gusa ou ferro-esponja) para garantir a qualidade do aço final. Além disso, a sucata possui uma característica limitante para seu uso em larga escala: seu preço é bem mais elevado que o do minério, o que constitui um fator inibidor do consumo. Contudo, esta rota possui duas vantagens importantes: menor custo de investimento e maior conservação do meio-ambiente devido ao fator reciclagem. Desta forma, embora o impacto de uma difusão mais ampla da aciaria elétrica seja negativo para a demanda de minério de ferro, a ameaça tanto real quanto potencial dos substitutos é fraca.

Poderiam ainda ser considerados os substitutos diretos do aço nas aplicações finais, como substitutos indiretos do minério de ferro, tais como plástico, borracha e alumínio. No entanto, em função da relação custo-benefício bem mais favorável do aço em relação aos potenciais substitutos, devido à redução do preço relativo do aço e da melhoria contínua da qualidade do aço devido à evolução tecnológica, trata-se de uma ameaça potencial pouco relevante.

(5) Rivals

A indústria de minério se caracteriza pela existência de grande rivalidade entre os participantes na disputa por *market share*. No entanto, em função do interesse em preservar a alta lucratividade do negócio, não há guerra de preços entre os grandes fornecedores. A rivalidade está mais relacionada a desenvolvimento da qualidade, à oferta diferenciada de produtos, ao relacionamento de longo prazo com o cliente e à assistência técnica / parceria com o cliente. O alto grau de concentração, reforçado pela onda de F&A da oferta no final da década passada, é uma resposta da indústria de minério ao aumento do poder de barganha dos clientes, que resultou na queda do preço real do minério nos últimos 20 anos.

Portanto, a rivalidade entre os participantes pode ser considerada uma força forte, constituindo-se em termos de implicação estratégica em uma ameaça real grande e potencialmente crescente.

(6) "Complementors"

O papel dos "complementors" - aqueles fornecedores também importantes da indústria siderúrgica que poderiam compor parcerias, fortalecendo, por exemplo, o poder de barganha no negócio minério de ferro, não parece ser tão relevante. Poderíamos pensar nos fornecedores de carvão ou coque, outro importante fornecedor de aço, ou de outros fornecedores de insumos e serviços tais como logística, combustível etc., mas este tipo de associação ainda não traz benefícios relevantes ao cliente. Alguns fornecedores de minério possuem carvão em seu portfólio, todavia, não usufruem de vantagem significativa na negociação com os clientes - os dois negócios são tratados independentemente, sem sinergias entre eles.

É importante destacar que, embora estes atores não constituam oportunidades ou ameaças sob o enfoque da análise tradicional, podem ser relevantes sob a ótica relacional, na medida em que as alianças podem ser formadas com os complementares.

Analisando-se os resultados da pesquisa quanto às implicações desses atores, apresentadas na Tabela 20, e com auxílio dos dados fornecidos no Capítulo 4, identifica-se que as maiores ameaças decorrem do aumento da coordenação e do poder de negociação do cliente em função do movimento de consolidação da indústria e da possibilidade de excesso de capacidade de oferta mundial de minério. As maiores oportunidades decorrem da recente consolidação da indústria, com a formação de três "gigantes" da mineração de ferro que dominam o mercado mundial com cerca de 70% do comércio transoceânico (CVRD, 2004), e do fato de a indústria ser intensiva em capital e ter necessidade de economias de escala e logística bem desenvolvidas para garantir competitividade, o que aumenta a barreira à entrada de novos participantes. Em resumo, a indústria se mantém atrativa, com altos retornos esperados, mas mantém afastados possíveis novos entrantes que possam "perturbar" o mercado.

Atores/Papéis	Característica	Oportunidade		Ameaça	
		Real	Potencial	Real	Potencial
1. Novos Entrantes					
1.1. Economias de escala	Necessidade de grandes volumes e investimentos	x			
1.2. Diferenciação de produto	Relativamente alta	x			
1.3. Vantagens de custo, independentes da escala	Reservas de classe mundial são bastante conhecidas Participação crescente da Ásia na produção mundial de aço <i>know-how</i> homogeneamente distribuído Tecnologia amplamente conhecida e disponível Indústria bastante madura Mineração é um negócio altamente intensivo em capital	x	x		
a) Acesso a matérias-primas					x
b) Localização geográfica					x
c) <i>Know-how</i>					x
d) Propriedade tecnológica					x
e) Vantagens de custo advindas da curva de aprendizado					
1.3. Requerimentos de capital		x			
1.4. Regulamentação governamental à entrada	Necessidade de obtenção de direitos minerários costuma ser rigorosa, pois muitas vezes envolve os interesses de comunidades locais		x		
1.5. Acesso a canais de distribuição	Logística bem desenvolvida é fator fundamental para competitividade	x			
1.6. Custos de mudança para os consumidores	Produtos possuem uma diferenciação relativamente alta; clientes tendem a ser conservadores na gestão dos contratos	x			
2. Rivais					
2.1. Caracterização dos rivais	Mineradoras de grande porte extremamente competitivas			x	
2.2. Quantidade de rivais	Apesar dos maiores competidores serem poucas empresas de grande porte, há vários <i>players</i> de médio porte			x	
2.3. Velocidade de crescimento da indústria	Apesar de estruturalmente ser uma indústria madura com baixo crescimento, vem crescendo bastante nos últimos anos em função da China	x			
2.4. Intensidade dos custos fixos	Elevados			x	
2.5. Características de diferenciação de produto	Especificações rígidas de qualidade (normas ISO)	x			
2.6. Padrão de comportamento dos rivais	Relativamente semelhante entre os grandes produtores			x	
2.7. Intensidade de comprometimento estratégico	Bastante elevada			x	
2.8. Intensidade das barreiras de saída	Moderadas, devido ao grande volume de capital investido			x	

Atores/Papéis	Característica	Oportunidade		Ameaça	
		Real	Potencial	Real	Potencial
3. Fornecedores					
3.1. Grau de concentração dos fornecedores	Baixo para a maioria dos fornecedores	x			
3.2. Existência de substitutos aos insumos	Há poucos substitutos disponíveis			x	
3.3. Importância do comprador de insumos	Elevada	x			
3.4. Importância do insumo para o comprador	Normalmente alta			x	
3.5. Diferenciação do insumo	Baixa	x			
3.6. Custo de mudança para o comprador	Baixo	x			
3.7. Capacidade de integração para a frente dos fornecedores	Baixa, não desejada	x			
4. Clientes (indústria siderúrgica mundial)					
4.1. Grau de concentração	Crescente, ativo movimento de F&A nos últimos anos			x	
4.2. Participação do produto nos custos dos clientes	Baixa				x
4.3. Intensidade dos lucros	Crescente, embora menores que os das mineradoras			x	
4.4. Capacidade de integração vertical para trás	Embora baixo, algumas siderúrgicas adquiriram recentemente minas visando garantir o fornecimento de minério a longo prazo				x
4.5. Volume de informação detido pelo cliente	Elevado			x	
5. Substitutos					
5.1. Sucata, substitutos indiretos do aço	Baixo				x
6. Complementares					
6.1. Complementariedade das competências	Baixa		x		
6.2. Intensidade da aliança	Baixa				x

Tabela 20 - Atores e papéis na indústria de minério de ferro, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas

5.3. Fatores organizacionais

O terceiro passo da metodologia de análise estratégica adotada busca identificar e classificar os recursos e as condições organizacionais. Adicionalmente, deve-se verificar se os recursos estão consistentes entre si e se existem as condições organizacionais necessárias para sua gestão dentro da firma.

Na Tabela 21 serão apresentados os resultados desta etapa, a qual buscou analisar a implicação dos recursos e condições organizacionais enquanto constituem forças e fraquezas, reais e potenciais, mediante confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos da pesquisa documental e telematizada.

Categoria de Variável/Variável	Atributos necessários/desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organizacional <i>Hard</i>						
1.1 Estrutura Organizacional	Achatada, flexível, com alto grau de descentralização de poder	Hierárquica, rígida, conservadora e com alto grau de centralização.			x	
1.2. Sistemas de Medição de Desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados aos objetivos explicitados na estratégia	Preocupação contínua em aprimorar os sistemas de medição de desempenho e comunicação ao mercado. Impantou recentemente novo sistema de gestão (GVA).	x		x	
1.3. Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>	Intercâmbio multifuncional limitado e baixo grau de <i>empowerment</i> .			x	
1.4. Processos	Documentados e interfuncionais, orientados ao cliente	Processos perfeitamente documentados e específicos, orientados ao cliente, com ênfase em eficiência e produtividade.	x			
1.5. Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho da empresa	Avaliação de performance dos empregados é individual. A remuneração do empregado é formada pelo salário base e pela remuneração variável, composta pela Avaliação por Desempenho Individual e Participação nos Resultados. Sistema de recompensa baseado no desempenho da empresa busca incentivar eficiência e produtividade.		x		
1.6. Sistemas Educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional	Recente implantação da Universidade Corporativa da CVRD (Valer), na qual é possível realizar treinamentos, em sala de aula ou pela Intranet, previstos no Plano Anual de Desenvolvimento dos Empregados. Ênfase no treinamento de gestores e empregados, com patrocínio de cursos, MBA's, mestrados etc.	x			
1.7. Sistemas Gerenciais	Integrados por meio de processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os <i>stakeholders</i>	Orientados a processos funcionais, com certo grau de departamentalização. Projeto para implementação de plataforma ERP está em andamento.		x	x	

Categoria de Variável/Variável	Atributos necessários/desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organizacional <i>Soft</i>						
2.1. Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social	Cultura bastante focada no desempenho operacional, com ênfase na qualidade do produto e orientada para atender às necessidades dos clientes. Início de orientação de cultura voltada para o desempenho (GVA). Forte compromisso com a ética e a responsabilidade social. Implementação de programa para melhorar a qualidade de vida dos empregados (Vale Viver).		X		
2.2. Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização. Liderança tipo <i>coaching</i>	Forte comprometimento da gerência com a estratégia da empresa. Todavia, o estilo de liderança ainda apresenta características de <i>command-control</i> .		X	X	
2.3. Comunicação Informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas e medidas de desempenho	A empresa desenvolveu diversos canais de comunicação com os empregados (Jornal da Vale, BIS, No Turno, Vale Informar), buscando tornar a divulgação de metas e medidas de desempenho o mais amplo, dinâmico e transparente possível.	X			
3. Tecnologia <i>Hard</i>						
3.1. Tecnologia de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios	Projeto de sistema abrangente e integrado ainda em fase de implantação (ERP). Atualmente, ainda convivem sistemas de grande porte com sistemas para microcomputadores.		X		

Categoria de Variável/Variável	Atributos necessários/desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia <i>Soft</i>						
4.1. Metodologias e técnicas específicas	a) Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções que incorporem os requisitos dos clientes, visando o crescimento futuro da organização	Ênfase em treinamento e desenvolvimento de soluções que permitam um melhor atendimento aos clientes.	x			
	b) Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de modo balanceado	A empresa foca-se em indicadores financeiros e implementou um sistema de medição de desempenho (GVA).		x		
	c) Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, apoiadas por técnicas de melhoria contínua	Sistema de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) em fase de implantação.		x		
4.2. Inovação	Técnicas de medição que incorporam medidas referentes ao progresso derivado de projetos inovadores	Apesar da ênfase na geração de novas idéias e no aperfeiçoamento tecnológico, ainda está sendo desenvolvido um sistema para medição de projetos inovadores.		x		
5. Física						
5.1. Recursos Naturais	Disponibilidade de reservas de minério de ferro com qualidade	Abundância de reservas de alto teor de minério de ferro e baixo teor de contaminantes. <i>Benchmark</i> mundial em termos de qualidade de reservas.	x			
5.2. Infra-estrutura	Logística de transporte competitiva e confiável	A empresa opera grandes sistemas de logística incluindo ferrovias e portos que são integrados com as unidades de mineração, os quais são bastante competitivos e possuem elevado nível de confiabilidade operacional.	x			
5.3. Ativos Fixos/Equipamentos/Instalações de Produção	Instalações no estado-da-arte em termos de tecnologia, com ganho de escala, alto padrão de qualidade e produtividade	As unidades de minério de ferro apresentam baixos custos de operação, alto padrão de qualidade e tecnologia, ganhos de escala, além de grande flexibilidade para gerar produtos "tailor made", isto é, de acordo com a qualidade desejada pelos clientes.	x			

Categoria de Variável/Variável	Atributos necessários/desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
6. Pessoas						
6.1. Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, as quais incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medição balanceados.	Apesar das habilidades e técnicas estarem bastante desenvolvidas e de existirem processos para adequação dos perfis gerenciais às necessidades da empresa, há uma carência no que tange a atração e retenção de talentos.		x		
7. Financeira						
7.1. Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa para financiar investimentos e atividades	Neste ponto reside uma das principais forças da empresa, juntamente com a abundância de recursos naturais. A empresa apresenta elevada capacidade de geração de caixa, a qual garante liquidez aos acionistas e permite financiar a manutenção de suas operações e seu crescimento no longo prazo.	x			
7.2. Capacidade de Financiamento	Elevada capacidade de se financiar a custos baixos	A empresa apresenta grande credibilidade no mercado internacional de capitais, tendo recebido diversos prêmios por sua transparência no relacionamento com investidores. A última emissão de títulos, em janeiro de 2004, recebeu a classificação Ba1 pela agência Moody's, o que representa um forte descolamento perante o risco soberano.	x			
7.3. Estrutura de capital	Alcance de um nível ótimo de alavancagem que permita minimizar o custo de capital da empresa	Baixo nível de alavancagem para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos para financiar expansões de capacidade conforme a demanda. Acesso a linhas de financiamento à exportação de baixo custo que possam ser "repassadas aos clientes" na forma de prazos de pagamento mais confortáveis.	x			

Categoria de Variável/Variável	Atributos necessários/desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
8. Desempenho						
8.1. Dimensões quantitativas financeiras	Elevada geração de caixa, elevada rentabilidade	Elevada geração de caixa, rentabilidade acima da média da indústria, alto retorno para o acionista.	x			
8.2. Dimensões quantitativas operacionais	Baixo custo de produção, alta produtividade	Baixo custo de produção (maioria dos custos é expressa em reais enquanto parcela substancial das receitas é indexada ao dólar), alta produtividade, alto padrão de qualidade.	x			
8.3. Dimensões qualitativas	a) Satisfação dos <i>stakeholders</i> (acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidade)	A empresa vem conseguindo satisfazer adequadamente seus <i>stakeholders</i> , tendo como destaque o excelente relacionamento com os acionistas. Paralelamente, investe substancial volume de recursos em programas de caráter social nas localidades onde atua. Por fim, realiza periodicamente pesquisas de clima organizacional junto a seus empregados, as quais apontam um nível relativamente alto de satisfação.	x			
	b) Reputação quanto à qualidade dos produtos	As normas ISO 9000 e 14000 já foram ou estão sendo implantadas em todas as unidades operacionais da empresa. Está focada na busca de elevado padrão de qualidade para seus produtos, visando atender às necessidades de cada cliente.	x			
	c) Ênfase em inovação	Elevado índice de novas idéias buscando melhorias, desenvolvimento de produtos customizados e aprimoramento das práticas operacionais.	x			

Tabela 21 - Atributos desejáveis para cada variável principal (MACEDO-SOARES, 2000)

A análise dos fatores organizacionais evidenciou que as principais forças da empresa estão concentradas nos fatores relacionados à organização *hard* e nos recursos organizacionais (físicos e financeiros). Do ponto de vista da empresa (CVRD, 2003a), suas forças competitivas são:

- Reservas abundantes de minério (conforme item 5.1 da Tabela 21);
- Elevada capacidade de produção: 188 milhões de toneladas de minério e 35 milhões de toneladas de pelotas produzidas em 2003¹¹ (p.ex., itens 5.1 e 5.2 da Tabela 21);
- Custos de processamento menores que os da concorrência, devido aos níveis baixos de impurezas contidos nos minérios da CVRD (conforme item 5.3 da Tabela 21);
- Forte relacionamento com seus principais clientes, sendo corroborado por contratos de longo prazo (de acordo com item 1.4 da Tabela 21);
- Agressiva política de marketing para atender as necessidades dos clientes, incluindo a alocação de pessoal especializado no contato direto com os clientes para determinar o tipo de minério que melhor se adapta a cada situação em particular (segundo item 2.1 da Tabela 21).

Diante da análise dos recursos e condições organizacionais, observa-se que diversas medidas foram ou ainda estão sendo implementadas na CVRD, as quais se refletem em forças reais e potenciais:

- Diretrizes Estratégicas: estabelecimento de diretrizes claras para cada área de negócio, requeridas para satisfazer as aspirações de valor de seus acionistas (concluído no final de 2001);
- Modelo de Governança Corporativa: com relação às práticas de governança corporativas adotadas pela CVRD desde 2001, pode-se dizer

¹¹ Exclui a capacidade de produção de pelotas da Samarco (14,0 Mtpa) e da GIIC (4,0 Mtpa).

que as mesmas estão alinhadas com as práticas mais modernas hoje disponíveis no mercado. O modelo de governança adotado pela CVRD está fundamentado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para posicionar a empresa em uma trajetória de crescimento e criação de valor. Como principais diretrizes, merecem destaque:

- Cabe ao Conselho de Administração a definição das políticas e diretrizes gerais da Companhia, a avaliação de planos e projetos propostos pela Diretoria Executiva e a aferição dos resultados alcançados.
 - Para apoiar o Conselho de Administração na condução de suas atividades serão constituídos cinco comitês de assessoramento: Estratégico, Financeiro, Governança e Ética, Desenvolvimento Executivo e Auditoria. Os comitês representam fóruns de discussão nos quais se cotejarão as diferentes visões de seus membros, o que permite maior amadurecimento e alinhamento das proposições antes de seu encaminhamento para o Conselho de Administração, contribuindo para a fluidez dos processos decisórios e para a qualidade das decisões.
 - A Diretoria Executiva é responsável pela execução da estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração, pela elaboração de planos e projetos e pelo desempenho operacional e financeiro da Companhia. O Diretor-Presidente é responsável pela escolha dos membros da Diretoria Executiva, os quais deverão ser ratificados pelo Conselho de Administração. O Diretor-Presidente atua como interface entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.
- Modelo de Gestão GVA: a CVRD implantou um novo modelo de gestão das unidades de negócio e de suas operações chamado GVA (Gestão de Valor ao Acionista). Este modelo tem como meta a maximização do valor

da empresa, fazendo com que esta seja o foco central das ações estratégicas, táticas e operacionais da CVRD. O sistema alinha aos objetivos dos acionistas, em todos os níveis da organização, todos os principais processos de gerenciamento da empresa quais sejam planejamento estratégico, controle, gerenciamento de portfólio e sistema de remuneração dos executivos.

- Projeto ERP: trata-se de um sistema de gestão empresarial cujo principal objetivo é integrar informações, facilitar obtenção de dados consolidados e agilizar a tomada de decisões. Espera-se que a implantação de uma solução de ERP traga maior eficiência e rapidez aos processos, melhorando a análise dos resultados e reduzindo despesas.

- Programa Vale Viver: programa que tem como objetivo principal possibilitar a melhoria de qualidade de vida dos empregados e de seus familiares. Tem foco dirigido para a promoção de mudanças de hábitos, para a integração família-empresa e para a melhoria do ambiente de trabalho, suas atividades estão baseadas em cinco pilares: saúde, segurança, cultura, comunicação e ambiente.

O sucesso na implementação de todas as iniciativas mencionadas, em particular dos modelos de Governança e de Gestão introduzirá um maior rigor no monitoramento de sua performance e das unidades de negócio, transparência no processo de tomada de decisão e incentivos à criação de valor. Na medida em que envolve também o alinhamento da política de remuneração, contribui fortemente para o desenvolvimento de uma cultura voltada para o desempenho.

Com relação às fraquezas identificadas para a empresa, a maior parte delas está relacionada à categoria de variável "organização *hard*", em particular às variáveis "estrutura organizacional", "equipes" e "sistemas gerenciais". Apesar das modificações ocorridas após a privatização, a estrutura da unidade de minério de ferro da CVRD ainda é marcadamente hierárquica, rígida e com alto grau de

centralização de poder. Cabe notar que estas características são opostas aos atributos desejáveis para esta variável - achatada, flexível, e alto grau de descentralização - e não incentivam práticas de gestão participativa e *empowerment*, as quais seriam mais adequadas ao desenvolvimento de soluções e melhorias de produtos e processos para um melhor atendimento ao cliente.

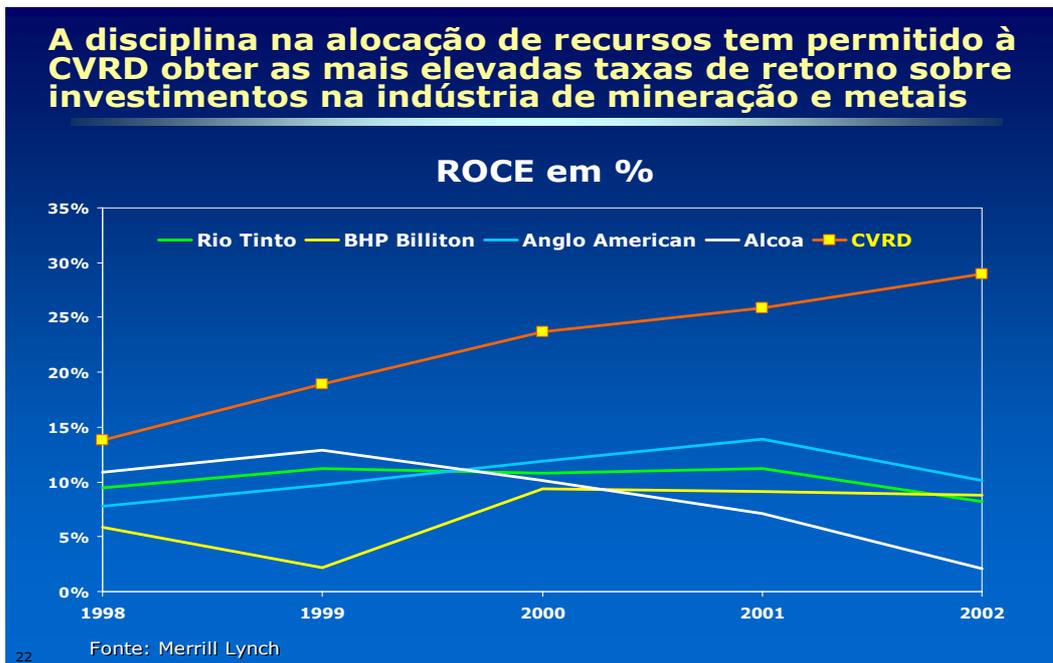
No tocante às "equipes" (item 1.3 da Tabela 21), há poucas iniciativas que incentivam a prática de trabalhos em equipes multidisciplinares e interfuncionais (abrangendo funções e departamentos diferentes), facilitando a integração das pessoas envolvidas nos processos orientados para o cliente, que são os atributos recomendados para esta categoria de variável.

Vale comentar que os "sistemas gerenciais" da unidade de minério de ferro da CVRD ainda não se encontram plenamente interligados a outros sistemas da empresa, havendo clara departamentalização da informação (item 1.7 da Tabela 21). Espera-se que a partir da implantação total do Projeto ERP seja possível promover uma ampla interligação dos sistemas gerenciais sob uma perspectiva de orientação para os *stakeholders*.

Outro ponto que deve ser destacado é a cultura da empresa. É marcadamente tradicional, conservadora e muito voltada para o desempenho operacional, com ênfase em qualidade do produto, resultante da estratégia adotada no período pós-privatização. Todavia, observa-se um esforço para o desenvolvimento de cultura de orientação ao cliente e mais voltada para o desempenho, também resultantes das iniciativas em andamento.

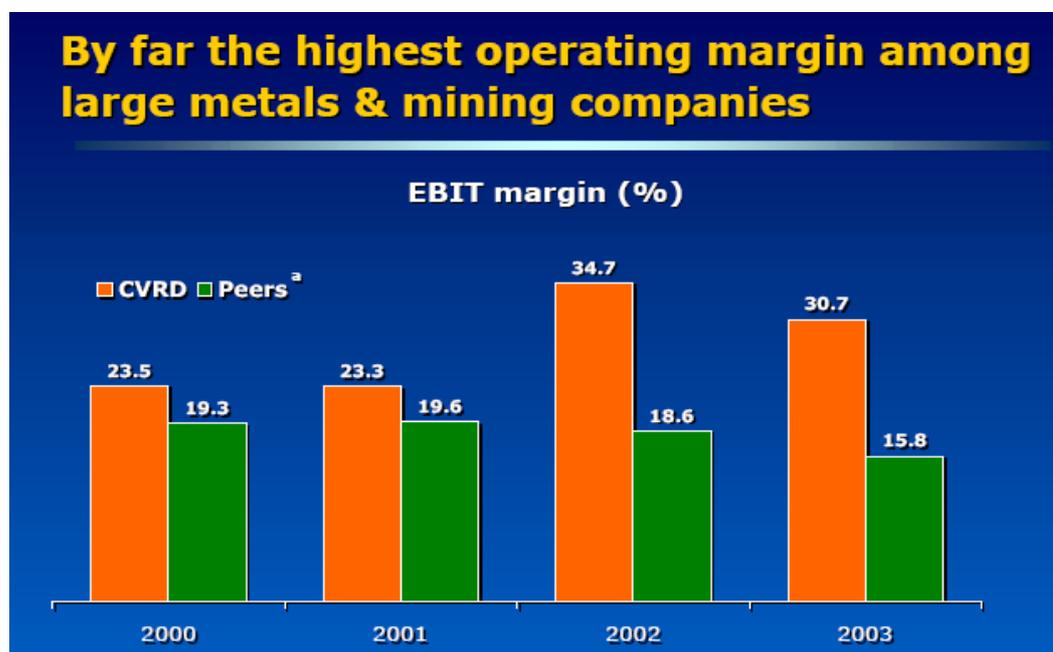
Em termos de desempenho, que é a variável dependente do modelo de Macedo-Soares (2001b), a CVRD tem apresentado bons resultados nos últimos anos quando comparados com seus pares na indústria, principalmente em termos financeiros, como mostram as Figuras 36 e 37. Com relação às suas aquisições no setor de minério de ferro, a CVRD foi considerada como um caso de sucesso

perante seus principais competidores. Este ponto será melhor aprofundado na seção 5.7 desta pesquisa.



Fonte: CVRD, (2003e).

Figura 36 – Retorno sobre o capital investido – CVRD x Concorrentes



Fonte: CVRD, (2004e).

Figura 37 – Margem de EBIT¹² – CVRD versus Concorrentes

¹² *Earnings before interests and taxes*, ou seja, lucro antes dos juros e impostos.

A seguir são apresentados alguns dados do desempenho da CVRD nos últimos anos. Cabe lembrar que o minério de ferro constitui algo em torno de 70% da geração de caixa da companhia, e que seus concorrentes são empresas mais diversificadas.

- **Financeiros:** os resultados financeiros confirmam a excelente performance da CVRD: maior retorno, maior lucratividade e maior geração de caixa (expresso pelo EBITDA). A Figura 38 apresenta uma comparação dos resultados financeiros da CVRD nos últimos três anos, cabendo destacar o maior lucro anual registrado até então pela companhia: R\$ 4,5 bilhões, em 2003.

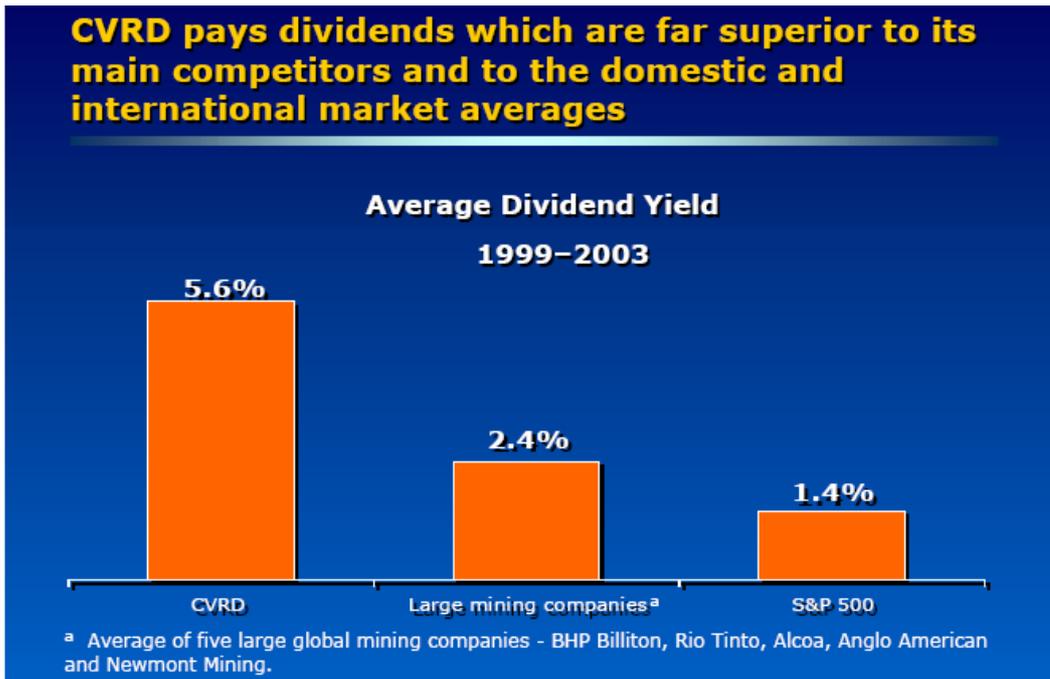
Indicadores Financeiros Selecionados – Consolidado

	2003	2002	R\$ bilhões 2001
Receita operacional bruta	20,219	15,267	11,015
Margem bruta (%)	43,5%	47,9%	47,2%
Lucro líquido	4,509	2,043	3,051
Lucro líquido por ação (R\$)	11,75	5,32	7,95
EBITDA	7,765	6,857	5,128
Margem EBITDA (%)	39,9%	46,7%	48,5%
ROE	30,2%	16,0%	25,9%
Exportações (US\$ milhões)	3,952	3,173	3,297
Dívida bruta	14,096	14,706	9,773
Dívida líquida	12,004	10,435	7,965

Fonte: CVRD (2003b).

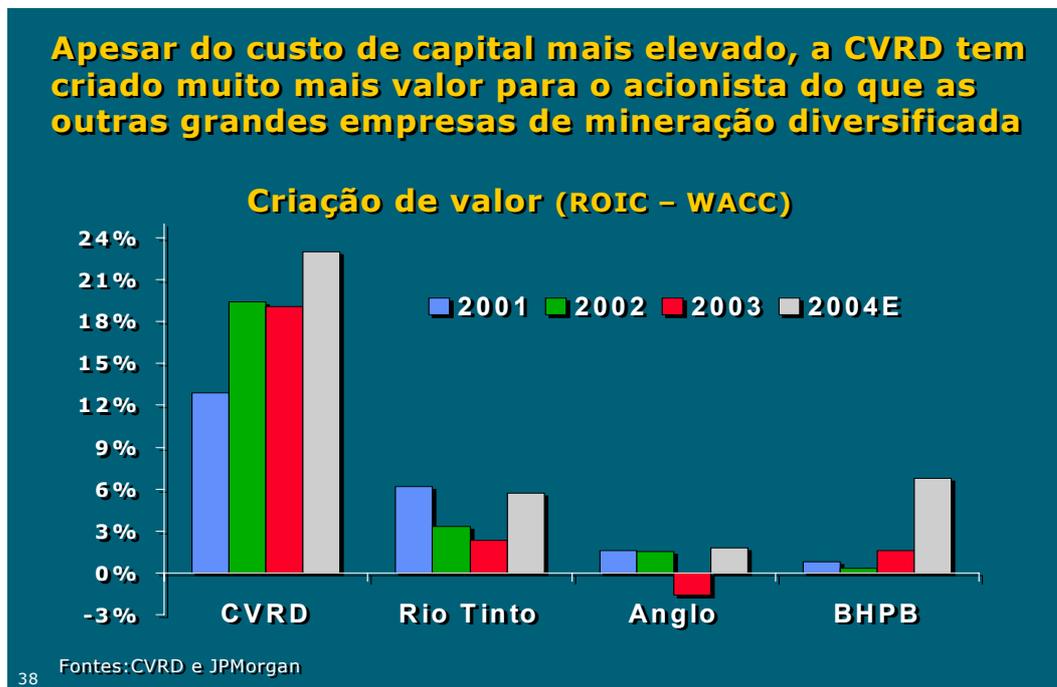
Figura 38 – Indicadores Financeiros CVRD, 2003 (BR GAAP)

- **Satisfação de Stakeholders:** os *stakeholders* envolvem clientes, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade. Embora os demais *stakeholders* não sejam preteridos, nota-se uma priorização da satisfação dos acionistas, a qual pode ser mensurada através da robusta distribuição de dividendos (Figura 39) e da expressiva criação de valor para o acionista (Figura 40):



Fonte: CVRD, (2004b).

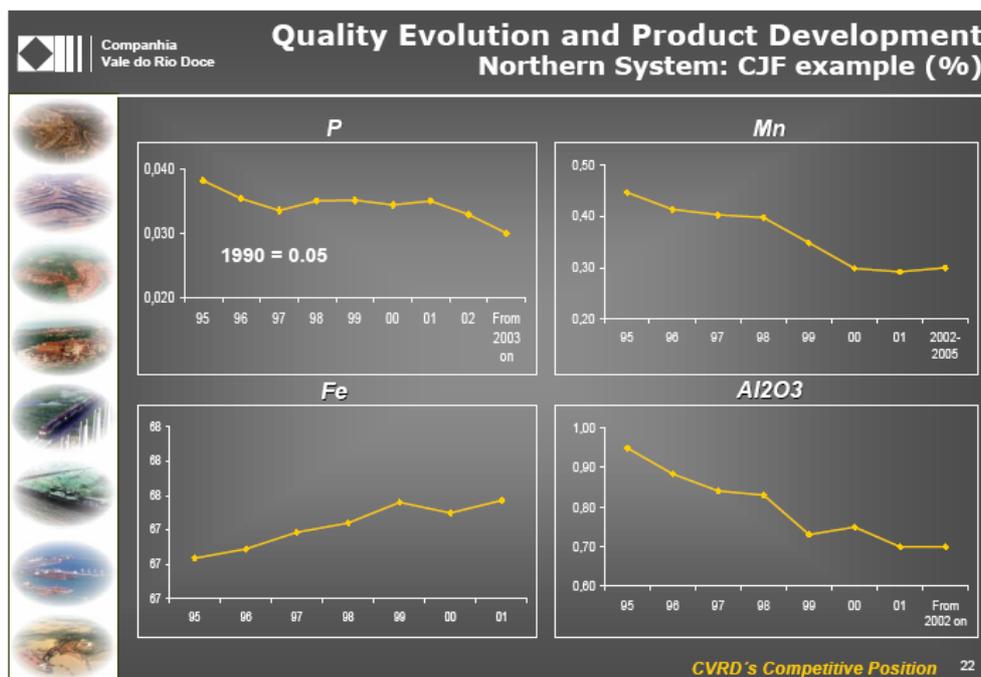
Figura 39 – Distribuição de dividendos para os acionistas da CVRD



Fonte: CVRD (2004f).

Figura 40 – Criação de valor para o acionista - CVRD x Concorrentes

- **Qualidade:** a qualidade de seus produtos é seu principal diferencial competitivo e ponto focal de sua estratégia. Mesmo sendo o *benchmark* da indústria, a CVRD busca promover melhorias contínuas em seus produtos, conforme mostra a Figura 41. Esta diretriz contribui para garantir sua liderança no mercado transoceânico de minério de ferro.



Fonte: CVRD (2002).

Figura 41 – Evolução da qualidade do minério (*sinter feed*) de Carajás

5.4. Alianças estratégicas

O quarto passo da metodologia consiste em identificar e classificar as alianças estratégicas da empresa focal e os laços significativos existentes entre os parceiros. Nesta etapa, deve-se também mapear a ego-rede da empresa focal com o auxílio do modelo SNA.

A partir dos resultados desta pesquisa em conjunto com os subsídios do trabalho de Tauhata – Macedo-Soares (2004), foi possível identificar que a unidade de minério de ferro da CVRD estabelece alianças estratégicas com clientes, concorrentes, fornecedores e complementares, mas não com substitutos e

“novos entrantes”. Como parte da sua estratégia, ela busca parcerias com clientes e fornecedores líderes em seus mercados. Normalmente, suas alianças são bilaterais, havendo algumas multilaterais envolvendo clientes, fornecedores e complementares.

Conforme se observa na Tabela 22, as alianças que predominam em cada classe de parceiros estão destacadas em negrito. As características referem-se genericamente aos relacionamentos típicos ou mais importantes. Cabe destacar que, além dos contratos de fornecimento de longo prazo, as principais alianças da CVRD com seus clientes são *joint ventures*. Nota-se uma frequência cada vez maior desta modalidade de aliança, a qual expressa conexões fortes entre os parceiros e possui um escopo que transcende as fronteiras dos seus países. Com relação aos concorrentes, em 2000/2001, a CVRD liderou um processo de consolidação da indústria no Brasil, resultando nas aquisições que compõem o tema central desta pesquisa. Com relação aos fornecedores e complementares, as alianças ainda não são muito relevantes, predominando apenas formas tradicionais de contratos de fornecimento de produtos e serviços e P&D em conjunto.

Parceiros	Tipos de Alianças	Estrutura	Modalidade
Clientes	- Joint Ventures - Contratos de fornecimento de longo prazo - Investimento acionário minoritário	- Escopo restrito - Escopo geográfico global	- Conexão forte - Natureza colaborativa
Fornecedores	- Contratos de fornecimento de longo prazo - Contratos fornecimento insumos / serviços - P&D em conjunto	- Escopo restrito - Escopo geográfico global	- Conexão média - Natureza colaborativa
Concorrentes	- Fusões e aquisições - Joint ventures	- Escopo amplo - Escopo geográfico global	- Conexão fraca - Natureza oportunística
Complementors	- Contratos de fornecimento de longo prazo - P&D em conjunto - <i>Joint ventures</i>	- Escopo restrito - Escopo geográfico global	- Conexão média/fraca - Natureza colaborativa

Tabela 22 - Classificação das principais alianças da CVRD (minério de ferro)

A Figura 42 apresenta o modelo SNA, ou seja, um mapa da “ego-rede” da CVRD, destacando suas alianças principais. De acordo com o modelo, a unidade de minério de ferro da CVRD é representada no centro de sua “ego-rede”, onde os atores estratégicos que fazem parte de sua rede de valor se dispõem ao longo de

5.5. Implicações da ego-rede no nível da indústria

Com a ajuda de listas de referência de construtos relacionais e de construtos específicos para fusões e aquisições, busca-se identificar as principais mudanças ocorridas desde o trabalho piloto de Tauhata (2002) acerca das redes de relacionamento para o caso da unidade de minério de ferro da CVRD, analisando as implicações da rede estratégica nos níveis da empresa e da indústria, em termos de constituírem, respectivamente, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Seguindo os passos da metodologia, a pesquisa identificou, conforme a Tabela 23, as implicações estratégicas da ego-rede da unidade de minério de ferro da CVRD no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças, reais e potenciais. O levantamento dos dados foi realizado, considerando como referência os indicadores e construtos das Tabela 9 e 10, descritas no Capítulo 2.

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade real - criada pelo elevado número de laços entre os atores pertencentes à indústria do minério de ferro (<i>joint ventures</i> e contratos com clientes siderúrgicos, aquisições de concorrentes) que constitui barreiras a novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade real em termos de ter acesso a mais informações e outros recursos do que seus concorrentes, enquanto fornecedora de um dos insumos principais para a indústria siderúrgica, ao poder estabelecer nela relacionamentos duradouros que permitem ocupar uma posição central na rede de fornecedores desta indústria.
Composição da Rede	Identidade / Status dos Parceiros Desfavorável	Ameaça potencial: apesar do bom momento vivido pela indústria siderúrgica nos últimos meses, historicamente, observa-se um cenário de reduzidas margens e baixos retornos aos <i>stakeholders</i> , o que contrasta com os robustos resultados obtidos pela mineração no mesmo período.
	Forma de atuação dos órgãos reguladores Rigorosa	Ameaça potencial: o principal órgão antitruste brasileiro (CADE) está adotando uma postura mais rigorosa em processos de aquisição de outros setores. Um eventual veto a qualquer das aquisições realizadas pela CVRD poderia enfraquecer sua posição competitiva no mercado de minério de ferro, na medida em que poderia comprometer seu volume de reservas ou a integridade de seu sistema logístico (mina-ferrovia-porto).
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte	Oportunidade real na consolidação da oferta do minério de ferro: ao estabelecer fortes laços com concorrentes fortalece-se o poder de negociação da empresa.
		Ameaça potencial advinda da força das alianças estratégicas na indústria siderúrgica que formam blocos estratégicos globais, reduzindo a fragmentação da indústria e fortalecendo os blocos frente aos fornecedores de minério.
		Oportunidade real para aumentar a lucratividade do minério de ferro devido à predominância de fortes laços de longo prazo entre clientes e fornecedores na indústria siderúrgica.

Tabela 23 – Implicações estratégicas da ego-rede da CVRD no nível da indústria

A análise dos resultados apresentados na Tabela 23 permite concluir que a ego-rede da CVRD cria mais oportunidades do que ameaças, devido à sua estrutura e força das conexões. Na medida em que ocupa a liderança no mercado mundial de minério de ferro, a CVRD possui grandes oportunidades ao ocupar uma posição central perante os principais países importadores e maiores produtores de aço. Por sua vez, a força das conexões de sua ego-rede e a alta densidade desta criam oportunidades reais para otimizar seu desempenho ao fortalecer o poder de negociação da empresa perante clientes e fornecedores, bem como ao inibir a entrada de novos atores na indústria, minimizando assim essa ameaça.

Com relação à dimensão "Composição da Rede", cabe destacar a ameaça potencial representada por um maior rigor dos órgãos reguladores observado recentemente, conforme notícia publicada pelo Valor Econômico em 29 de março de 2004:

“Acabou a certeza de que toda fusão será aprovada pelo Cade. Essa visão foi consolidada com a aprovação da Ambev, em março de 2000. Agora, o Cade assumiu um perfil de atuação rígido e os demais órgãos antitruste têm dado demonstrações da nova tendência.

Três conselheiros do Cade falaram ao Valor sobre essa tendência. "De forma alguma pode ser imputado a nós um draconianismo de ter que condenar por condenar", defendeu Roberto Pfeiffer. O que há, segundo ele, é um amadurecimento nos processos importantes à economia, principalmente em investigações de conduta das empresas, como cartéis. "As secretarias passaram a usar seus poucos recursos para a investigação e o Cade tem procurado responder com a análise desses processos", definiu Pfeiffer.

A SDE centralizou as investigações em setores da economia com sinais favoráveis à cartelização - tecnologia madura, homogeneidade dos produtos, razoável concentração de mercado e barreiras à entrada.

Isso significa, nas palavras do secretário de Direito Econômico, Daniel Goldberg, que o sistema de defesa da concorrência está atuando de forma mais seletiva. "A tendência é que as autoridades enxerguem problemas em menos operações, mas sejam mais rigorosas", disse Goldberg.

Pfeiffer revelou que o rigor técnico também aumentou nos processos de fusões e aquisições. O Cade tem procurado avaliar se as eficiências econômicas obtidas nessas operações, como ganho de escala e redução de custos, são repassadas aos consumidores em melhores produtos e menores preços. "Não aceitamos mais qualquer ganho econômico", disse Pfeiffer. Não é porque as empresas vão

unificar o sistema de distribuição que os consumidores serão favorecidos, exemplificou“.

Levando-se em consideração que a CVRD está envolvida em 14 processos perante o CADE, processos estes decorrentes das aquisições e *joint ventures* realizadas por aquela empresa, teme-se que um rigor excessivo dos órgãos antitruste brasileiros levem a CVRD a não mais poder investir em suas operações de minério de ferro, podendo ser impostas ainda restrições de preço ou o pagamento de vultosas multas.

5.6. Implicações da ego-rede no nível da empresa

Com base nos construtos de referência apresentados nas Tabelas 9 e 10, a pesquisa relacionou as forças e as fraquezas constituídas pela ego-rede da unidade de minério de ferro da CVRD, levando em consideração ainda os resultados obtidos por Tauhata (2002). A Tabela 24 apresenta os construtos relevantes identificados.

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta densidade de laços	Força real constituída pelo fato que a CVRD possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam na confluência de múltiplos fluxos de recursos (e.g. <i>knowhow</i> tecnológico, disponibilidades de novas reservas, informações sobre mercados e "valor-de-uso" de produtos), além de atrair novos parceiros em função de sua reputação.
	Acesso a recursos Capital informacional	Força real pois as redes das quais a CVRD participa podem lhe proporcionar recursos valiosos (e.g. informações sobre planos estratégicos dos clientes, critérios para valor de uso do minério, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, oportunidades de negócio, etc.), permitindo agir mais rapidamente que seus rivais.
	Padrão estrutural História dos relacionamentos	Força real pelo padrão estrutural único de relacionamentos desenvolvido pela empresa nos 60 anos de existência que constitui recursos inimitável, contribuindo para a ambigüidade causal de suas operações. Fraqueza potencial devido a este mesmo padrão estrutural único porquanto eventualmente pode aprisionar a CVRD a situações estratégicas indesejáveis, como por exemplo, aliar-se a um determinado bloco estratégico que não tenha boas perspectivas futuras a ser aliado de participar do fornecimento de um bloco rival que apresente situação de competitividade mais promissora.
	Posição Central em relação aos maiores produtores de aço e países importadores; Posição Intermediária frente à indústria siderúrgica	Força real pela centralidade relativamente alta da CVRD, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. Força potencial: a CVRD se beneficia não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços dos atores aos quais está conectada, embora sua intencionalidade seja limitada neste contato de segundo nível. Um exemplo é o relacionamento da CVRD com a Baosteel, grande siderúrgica chinesa, com quem ela tem uma <i>joint venture</i> no Brasil. (e.g. a CVRD tem estudado em conjunto com a Baosteel a construção de um navio de grande porte para operar dedicadamente na rota Brasil-China, permitindo um menor valor de frete).
	Equivalência Estrutural Existência	Força potencial pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com fornecedores de carvão/coque, equipamentos, insumos, serviços, tecnologia e engenharia, ao possibilitar identificação de novos nichos de mercado e aproximação com novos clientes potenciais (e.g. Baosteel)
Composição da Rede	Identidade dos parceiros . Clientes . Fornecedores . Concorrentes . Complementors	Força potencial pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos parceiros, as diversas escolhas existentes de tipos de parceiros da CVRD podem ampliar suas oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis. Isto se torna bem evidente na medida em que se formam diversas alianças globais entre siderúrgicas asiáticas, européias e americanas formando blocos estratégicos. Algumas das alianças da CVRD podem ser estendidas aos demais parceiros dos blocos. Força potencial ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Um exemplo interessante é a expansão da CST que não proporciona oportunidade de aumento de vendas para os concorrentes da CVRD, já que ela é responsável por 100% do seu suprimento de minério.
	Volume de recursos de clientes e concorrentes Satisfatório	Força real pelas alianças com empresas que detêm recursos valiosos (e.g. nas aquisições da Socoimex - reservas de hematita de alto teor, da Samitri Samarco - grandes reservas e usinas de pelotização competitivas), GIIC (mercado de pelotas de redução direta no oriente médio), CAEMI (controle da MBR, principal concorrente brasileiro da CVRD em seus mercados).

Tipo de Laço	Força da conexão Conexão forte com clientes	Fraqueza real em alguns casos por causa de laços muito estreitos (e.g. a CVRD às vezes é forçada a abrir mão de seus direitos para não romper a confiança mútua e a parceria de longo prazo - não pode executar clientes mediante ações judiciais para cobrar créditos pendentes).
	Alianças colaborativas com clientes	Força real pela natureza colaborativa das alianças com clientes que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade e do desempenho do cliente, ao mesmo tempo em que pode maximizar o <i>market share</i> da CVRD e garantir a fidelização do cliente (e.g. acordos de fornecimento Acesita/CST).
	Natureza dos laços da F&A Colaborativa	Força real na medida em que a aquisição se mostra benéfica tanto para a CVRD como para a empresa adquirida, uma vez que esta última encontrava poucas perspectivas de sobrevivência caso permanecesse isolada, seja pela limitação de recursos ou por ter ficado "pequena" perante seus competidores já consolidados.
	Padrão de laço Laços "invisíveis"	Força real pela natureza confidencial dos acordos, protocolos de intenção etc. que pode tornar a informação inimitável e permitir vantagens de "first mover". Podem por exemplo, visar o desenvolvimento de novos produtos, tecnologia ou mercados (e.g. alguns acordos de P&D com clientes ainda não divulgados).
Gerenciamento da Fusão ou Aquisição	Alinhamento Estratégico Processos formais de alinhamento em fase de desenvolvimento	Força potencial pelo processo de formalização da garantia do alinhamento estratégico das aquisições da CVRD que está em desenvolvimento, implantado com seu modelo de Governança Corporativa, e permitirá direcionar seus recursos para implementar de forma mais eficaz sua estratégia.
	Medição de Desempenho das F&A Não possui / Falta de clareza	Fraqueza real pela falta de clareza quanto ao uso de indicadores que permitam mensurar o quanto as aquisições contribuem para seu desempenho global, ao levar à alocação de recursos de forma não otimizada e à perda de oportunidades proporcionadas pela rede.
	Compatibilidade de Parceiros Estratégia e complementariedade de recursos	Força real pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, o que fortalece a competitividade da CVRD e minimiza potenciais conflitos com parceiros. Força potencial , uma vez que o encontro de duas culturas diferentes em uma F&A pode ser produtivo, na medida em que seja possível aprender com as diferenças, gerir a diversidade e aprimorar o intercâmbio multifuncional.
	Governança Modelo de Mercado	Força real: a utilização de instrumentos e mecanismos formais que estabelecem regras de conduta dos participantes tais como Acordos de Acionistas, contratos, comitês (operacionais, técnicos, financeiros, etc.), etc. constituem força real para a CVRD porquanto podem proporcionar uma maior garantia de que o comportamento dos participantes vai ser regido de modo apropriado, para atingir os objetivos e resolver/minimizar conflitos de interesse.
	Modo pelo qual a F&A é conduzida Amigável	Força real: a existência de um ambiente de cordialidade nas aquisições contribui positivamente para o desempenho econômico-financeiro da empresa adquirente.
	Gestão das F&A Processos em Desenvolvimento	Fraqueza potencial: os processos de gerenciamento das F&A da CVRD ainda não estão desenvolvidos o que constituem uma fraqueza potencial dado que estes processos poderiam proporcionar uma maior garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos. Além disso, permitiriam gerenciar o conteúdo de cooperação / competição, e influenciar positivamente o retorno extraído das alianças. Identifica-se ser necessário o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para a condução destes processos.
	Gestão de Mudanças Processos em Desenvolvimento	Fraqueza potencial: o fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças ainda pode ser considerada uma limitação da CVRD. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as F&A evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva.
	Experiência com F&A Quatro anos/ bom desempenho	Força real: a CVRD foi uma das empresas de mineração de ferro mais atuantes no processo de aquisição de empresas durante os últimos quatro anos. Soma-se a isto a ampla experiência da CVRD em alianças bilaterais e múltiplas com clientes e fornecedores, conferindo vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança, etc.
	<i>Benchmarking</i> de Aquisições Melhor sucedida	Força real: as práticas adotadas pela CVRD durante as aquisições podem ser consideradas como bastante adequadas, podendo servir como exemplo em futuras oportunidades de negócio tanto na indústria de minério de ferro como em outros segmentos.

Tabela 24 – Implicações estratégicas da ego-rede da CVRD no nível da empresa

No tocante às características das dimensões referentes à estrutura, à composição e aos tipos de laços da ego-rede da CVRD, estas constituem praticamente apenas forças, na medida em que proporcionam valiosos recursos tais como capital informacional, fundamentais para sua estratégia de orientação ao cliente.

Todavia, a análise da dimensão “Gerenciamento da Fusão ou Aquisição” permite observar como fraquezas a falta de indicadores pertinentes ao desempenho das alianças e, sobretudo, das aquisições. Aliás, a falta de clareza quanto ao uso de indicadores que permitam mensurar o quanto as aquisições contribuem para o desempenho global da CVRD constitui a única fraqueza real desta lista.

A criação de construtos específicos pra F&A permitiu o monitoramento de algumas forças reais que não se encontravam descritas no modelo original de Macedo-Soares (2002). São elas:

- Modo pelo qual a F&A é conduzida: constitui uma força real na medida em que a CVRD não fez uso de mecanismos como “*hostile takeover*”, como ocorreu em um processo de aquisição de um grande concorrente, optando por uma postura cordial nas negociações com as empresas adquiridas. Esse bom relacionamento nas primeiras aquisições (por exemplo, Socoimex e Samitri) trouxe benefícios para os processos que ocorreram depois, como Ferteco e CAEMI.
- Experiência com F&A: a experiência adquirida pela CVRD em processos bem sucedidos de aquisição não deve ser percebida de forma isolada, mas sim, analisada à luz dos mais de 40 anos de sólidas parcerias e alianças com alguns de seus principais clientes, representando, assim, uma força real para a CVRD.

- Benchmarking de aquisições: a CVRD pode servir como referência para as demais empresas não apenas em função de suas elevadas reservas de minério de alta qualidade, mas também, como um estudo de caso bem sucedido na história da mineração de ferro. Até dezembro de 2004, a CVRD conseguiu obter vitórias importantes na esfera antitruste, recebendo aprovações de organismos nacionais e internacionais para dar prosseguimento às suas aquisições. Deve-se ressaltar que estas aquisições estiveram plenamente adequadas à estratégia da empresa, uma vez que permitiram a obtenção de ganhos de *market share* assim como contribuíram para aumentar as reservas de minério de ferro de alto teor da CVRD e para o alcance de um desempenho financeiro superior ao de seus principais concorrentes.

Enfim, os resultados da aplicação do modelo SNA na CVRD sugere que, dadas suas características de diferenciação por qualidade e por suporte, orientada para o cliente e com foco no estabelecimento de alianças estratégicas, dentre as quais as aquisições, a estratégia da empresa mostra-se adequada sob a ótica relacional, uma vez que tem o potencial de capitalizar nos recursos valiosos, proporcionados pela alta densidade e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos com parceiros dotados de recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

5.7.

Levantamento de percepções com os executivos

O levantamento de percepções com os executivos por meio de questionário foi composto por três partes. A primeira parte não focava diretamente nas F&A, abrangendo, de forma mais geral, a participação da CVRD em alianças/parcerias.

Com base nas percepções dos executivos, foi possível identificar que, para 94% dos respondentes, a participação da CVRD em alianças/parcerias é parte fundamental de estratégia da área de minério de ferro, conforme mostra a Figura 43.

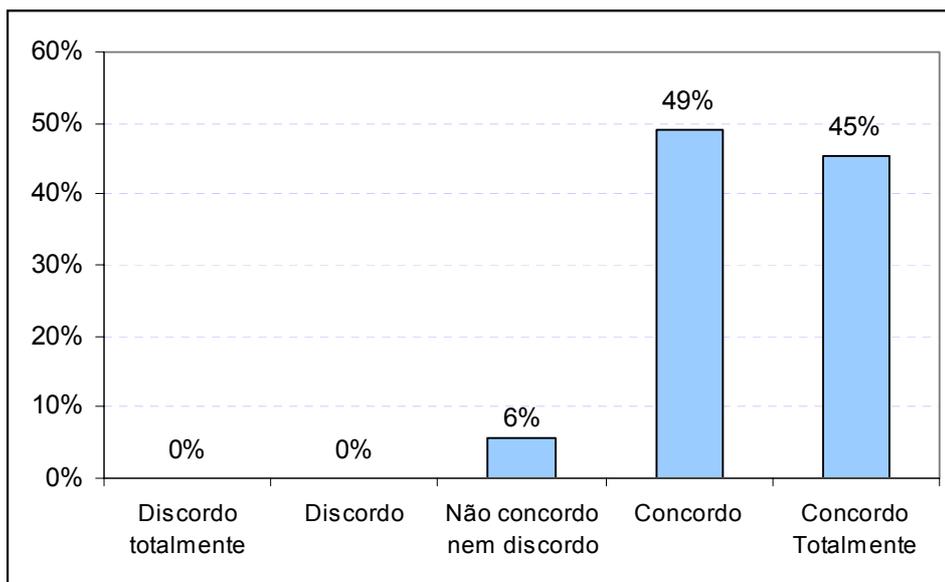


Figura 43 – Participação em alianças como parte da estratégia da CVRD

Em uma lista composta de 14 diferentes tipos de alianças, os executivos puderam escolher os três principais tipos mais utilizados pela CVRD. Uma parcela significativa, composta por 93% das respostas, elegeu as aquisições como o tipo de aliança mais utilizada pela CVRD, sendo seguida de perto pelas *joint ventures*, as quais foram escolhidas por 84% dos respondentes. Os contratos comerciais de longo prazo também receberam uma expressiva votação, sendo citados por 68% dos respondentes.

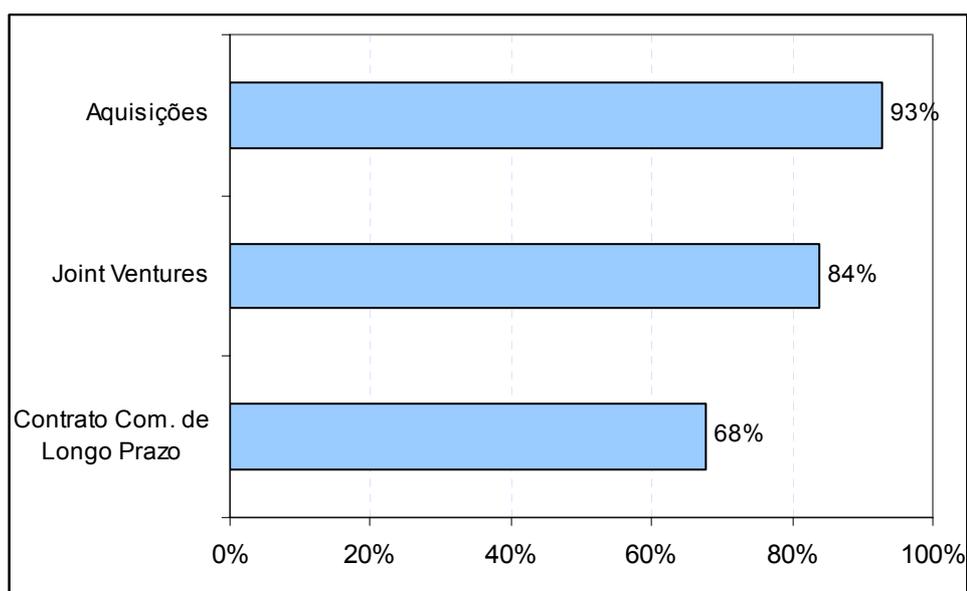


Figura 44 – Principais tipos de aliança estabelecidas pela CVRD

Em linha com sua estratégia de orientação ao cliente, a principal razão para o estabelecimento de alianças foi o estreitamento de relações comerciais, o qual foi escolhido por 63% dos respondentes. Vale observar que cada respondente pode optar por até três fatores. Mais adiante, são apresentados resultados mais específicos às F&A (Figura 48).

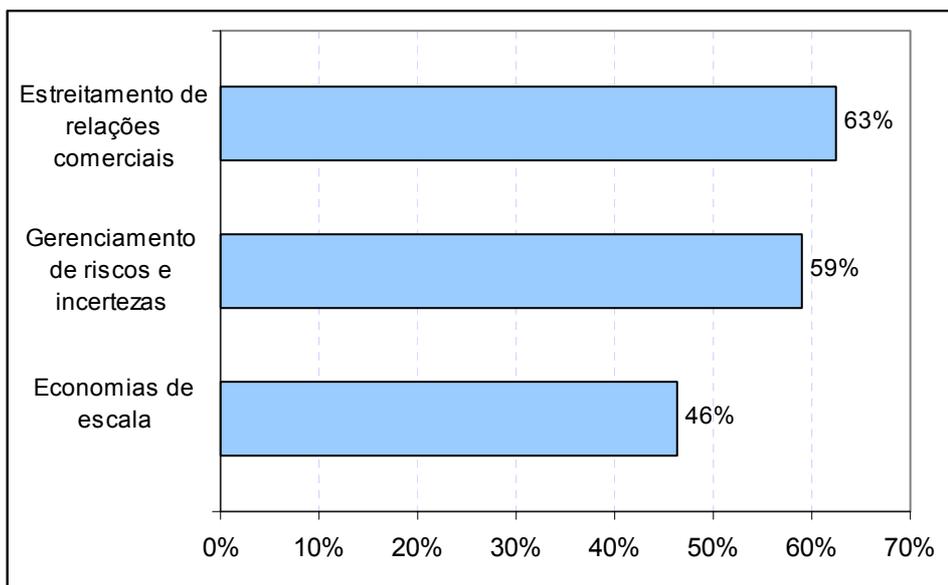


Figura 45 – Fatores determinantes na busca de alianças pela CVRD

Mesmo sendo um conceito abstrato, de difícil compreensão, a centralidade é uma característica relevante, uma vez que compara a posição relativa na rede da empresa focal em relação a seus concorrentes. Os resultados obtidos apontaram para uma centralidade alta da CVRD entre os maiores produtores de aço e maiores importadores de minério e apenas média entre a indústria siderúrgica como um todo. Desta forma, pode-se concluir que, embora a CVRD possa se beneficiar dos diversos relacionamentos que estabelece com seus clientes atuais e potenciais no mercado transoceânico, ela ainda não goza de uma posição privilegiada em mercados que tradicionalmente não importam quantidades significativas de minério de ferro, seja pelo fato de possuírem minas cativas ou pelo fato de utilizarem predominantemente a aciaria elétrica, a qual consome sucata como principal insumo.

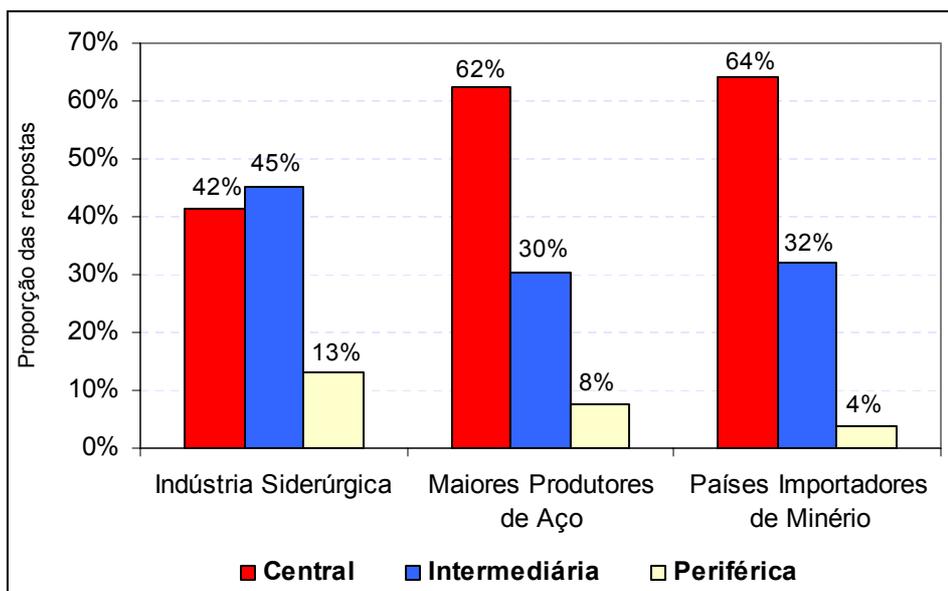


Figura 46 – Posição de centralidade da CVRD em relação a diversos atores

Conforme se verifica na Figura 47, os principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros em alianças estratégicas são a estratégia operacional e a complementaridade de recursos. Entretanto, em alguns casos, a cultura corporativa, a nacionalidade e o estilo gerencial podem também influenciar fortemente o desenvolvimento de alianças, sendo fundamentais para seu sucesso.

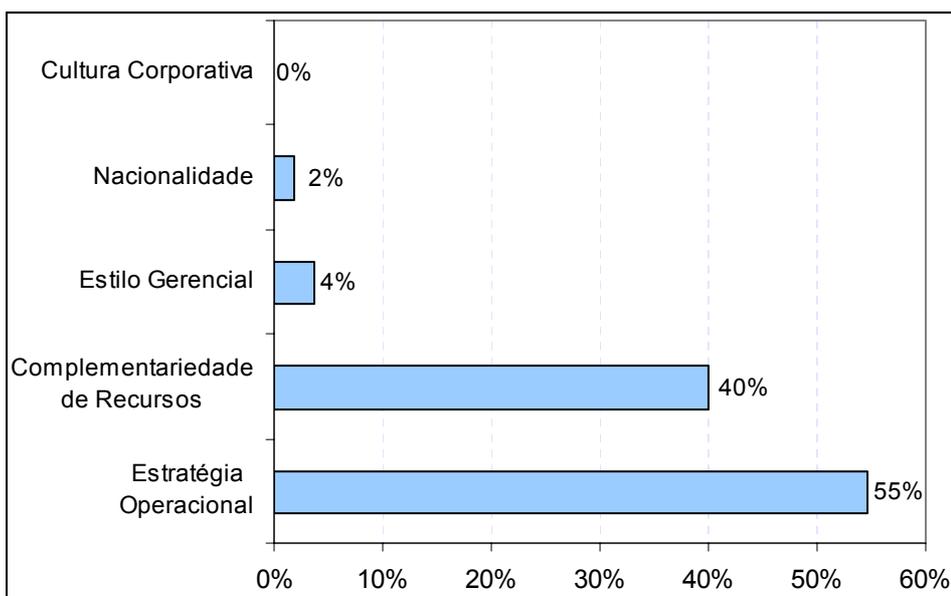


Figura 47 – Critério de compatibilidade para busca de parceiros em alianças

A segunda parte do questionário tinha como objetivo avaliar a participação da CVRD na aquisição de outras mineradoras. Com relação aos fatores determinantes na aquisição de outras mineradoras, a resposta predominante evidenciou a grande rivalidade existente na indústria de minério de ferro. Para 59% dos executivos consultados, a perspectiva de ganho de market share foi o fator determinante para a tomada de decisão para a promoção de aquisições na indústria. Os outros tópicos com maior incidência de resposta – ganhos de sinergia e acesso a recursos estratégicos – denotam o comportamento de longo prazo peculiar a essa indústria.

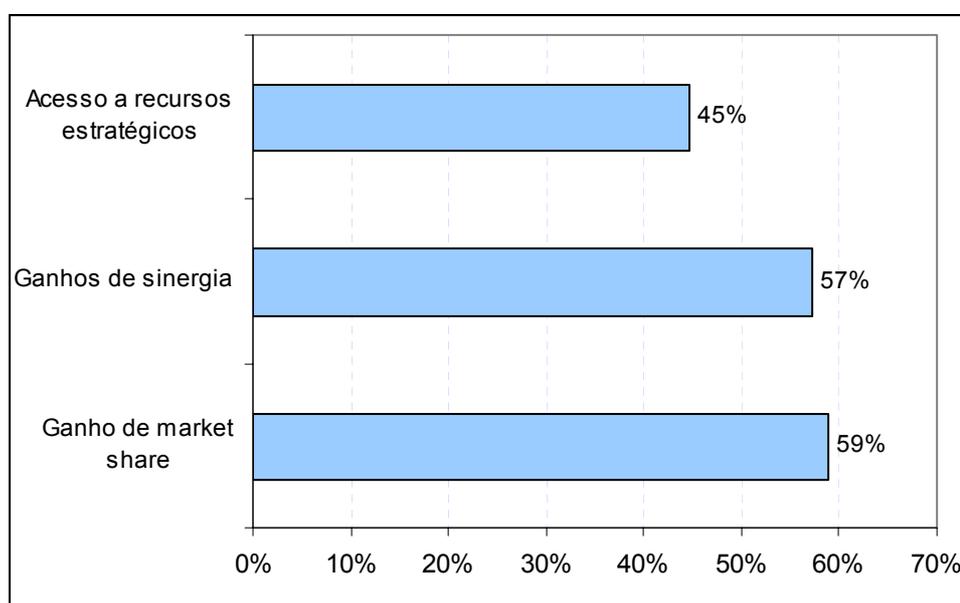


Figura 48 – Fatores determinantes na aquisição de outras mineradoras

No tocante à participação da CVRD em aquisições de outras mineradoras, observa-se uma grande aderência quanto à sua estratégia. Para 96% dos respondentes, as aquisições promovidas pela CVRD constituíram parte fundamental de sua estratégia, o que está bastante coerente com o objetivo principal de crescimento do *market share*, o qual permite ratificar a diretriz estratégica de manter sua liderança no mercado transoceânico de minério de ferro e pelotas.

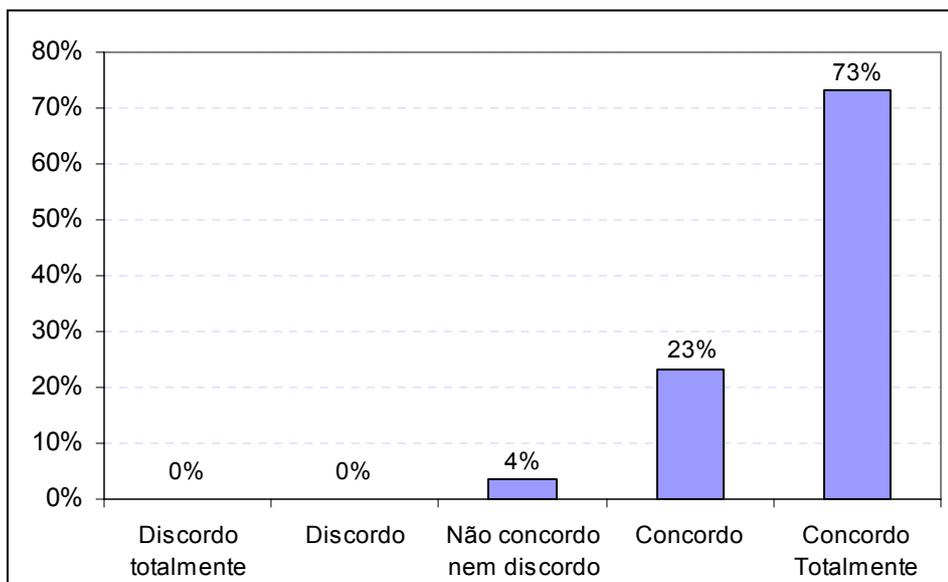


Figura 49 – Participação da CVRD em aquisições como parte de sua estratégia

Com relação aos resultados esperados para as aquisições promovidas pela CVRD, nota-se praticamente uma unanimidade quanto ao sucesso dessas iniciativas. Apenas 2% dos executivos possuem dúvida quanto ao alcance dos resultados esperados para as aquisições. Na medida em que a CVRD divulgou ganhos de *market share* (Figura 50) e aumentou o seu acesso a recursos estratégicos no Sistema Sul com as aquisições (Tabela 25), torna-se mais claro entender a percepção extremamente favorável com relação às aquisições no levantamento realizado (Figura 51).

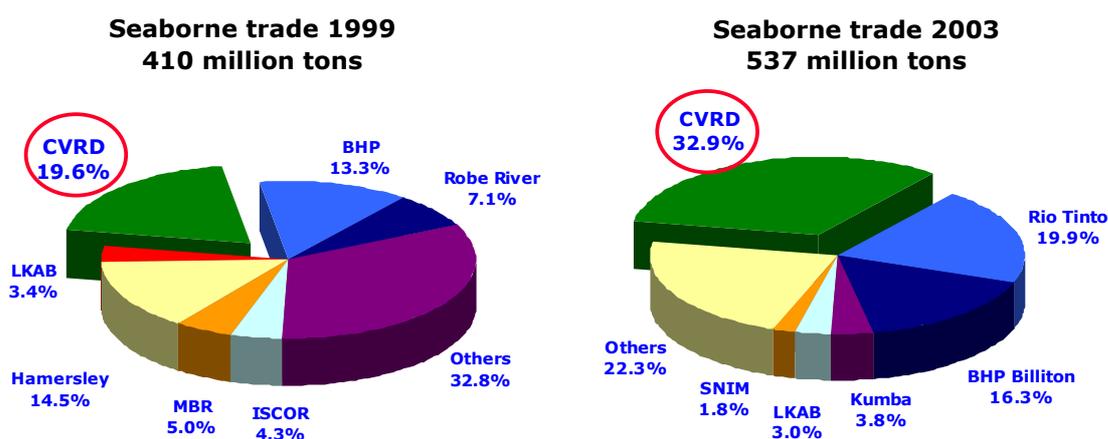


Figura 50 - Mercado transoceânico de minério de ferro - 1999 x 2003

Ano/Região Mineral	1999	2003
Complexo de Itabira	844,2	1070,7
Cauê	42	0
Conceição	357,5	449,6
Minas do Meio	444,7	621,1
Complexo Minas Centrais	388,6	1153,9
Água Limpa /Cururu	0	77,7
Gongo Soco	0	118,4
Brucutu/Baú	388,6	809,1
Maquiné		148,7
Córrego do Meio		0
Complexo Mariana	361,7	1123,9
Alegria	0	223
Fábrica Nova	0	440,5
Morro da Mina	0	1,3
Fazendão	239,4	357,3
Timbopeba	87,7	101,8
Capanema/Ouro Fino	34,6	0
Complexo Minas do Oeste	0	96,7
Córrego do Feijão	0	27
João Pereira	0	58,1
Ponto 2 e 3	0	11,6
Total Sistema Sul	1594,5	3445,2

Fonte: CVRD (1999); CVRD (2003).

Tabela 25 – Reservas de minério de ferro da CVRD no Sistema Sul – 1999 x 2003 (dados em milhões de toneladas)

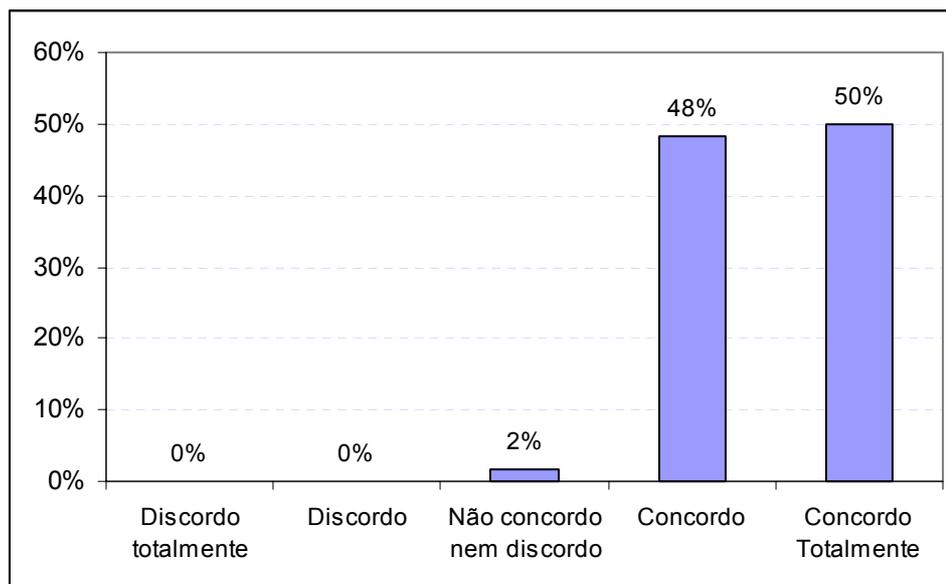


Figura 51 – Alcance dos resultados nas aquisições realizadas pela CVRD

A comparação dos resultados obtidos pela CVRD em suas aquisições vis-à-vis seus principais concorrentes define o construto “*Benchmarking de Aquisições*”, dentro da dimensão “Gerenciamento da Fusão ou Aquisição”. Levando-se em consideração os resultados concretos das aquisições, mensurados a partir do ganho de *market share* e aumento de suas reservas minerais no Sistema Sul, assim como a percepção dos executivos consultados, pode-se concluir que o sucesso das aquisições constitui uma **força real** para a CVRD.

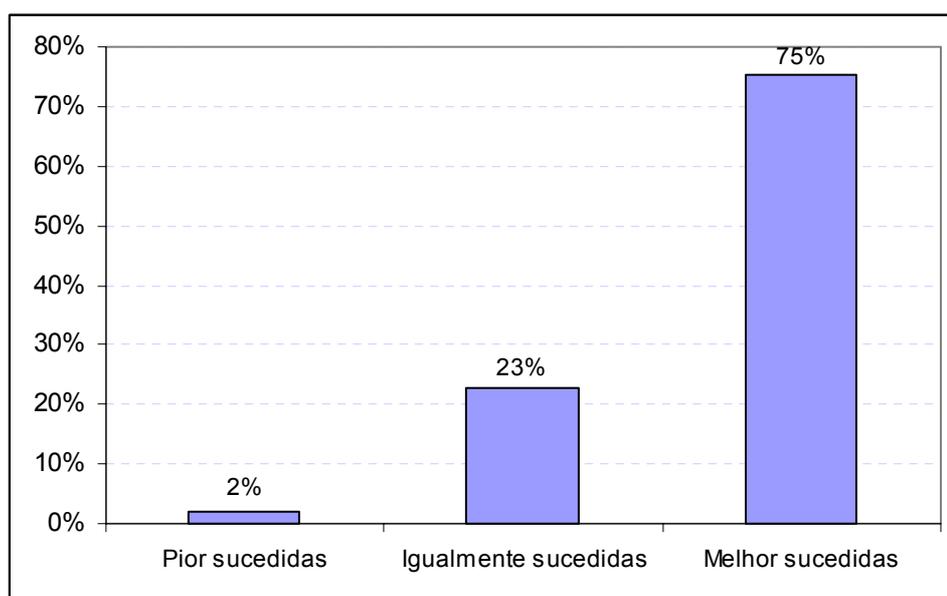


Figura 52 – Comparação das aquisições realizadas pela CVRD x concorrentes

No tocante ao construto “Forma de Atuação dos Órgãos Reguladores”, observa-se uma **ameaça real** para a CVRD à luz da análise tradicional, na medida em que a CVRD está envolvida em 14 processos perante o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, (CADE), principal órgão regulador de antitruste brasileiro. Se o CADE determinar que uma concentração indevida existe em qualquer no segmento de minério de ferro, ele poderia incluir exigências para a CVRD não mais investir nessas operações, impor restrições de preços ou ainda aplicar elevadas multas. A análise dos questionários mostrou que para 46% dos respondentes, a atuação dos órgãos reguladores nas aquisições realizadas pela CVRD foi rigorosa ou mesmo extremamente rigorosa.

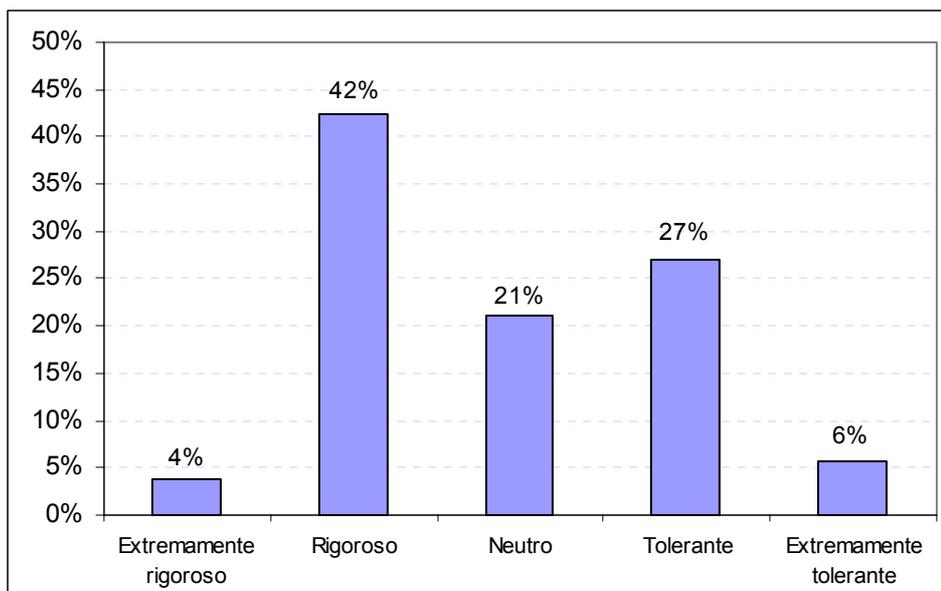


Figura 53 – Atuação dos órgãos reguladores nas aquisições da CVRD

Com relação ao construto “Modo pelo qual a Fusão ou Aquisição é conduzida”, foi possível concluir que um expressivo percentual das respostas (87%) considerou as aquisições realizadas pela CVRD como amigáveis ou pelo menos neutras, isto é, não envolvendo hostilidades perante a empresa adquirida. Segundo Triches (1996), a existência de um ambiente de cordialidade em processos de F&A é um fato positivo, na medida em que poderá apontar para maior número de transações com sucesso e bom desempenho econômico-financeiro. Portanto, trata-se de uma **força real** adicional para a CVRD.

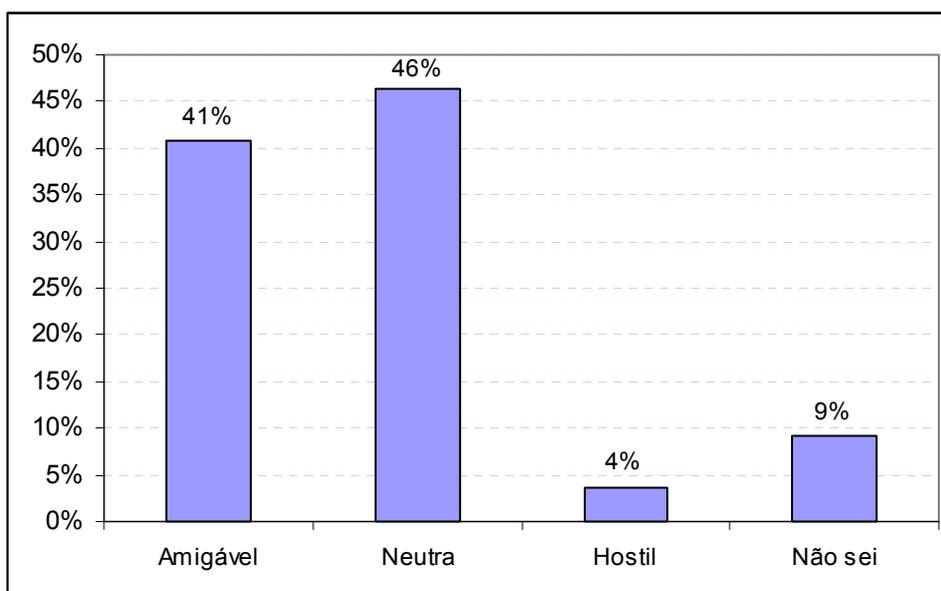


Figura 54 - Atitude da CVRD no processo de aquisição

Outro construto incluído na dimensão de “Gerenciamento da Fusão ou Aquisição” diz respeito aos investimentos específicos nos processos de F&A. Para 77% dos respondentes, o investimento realizado pela CVRD durante as aquisições pode ser considerado justo. Cabe ressaltar que o investimento específico em F&A deve ser comparado a outras opções estratégicas que a empresa poderia adotar, como por exemplo, estabelecer *joint ventures* ou acordos comerciais.

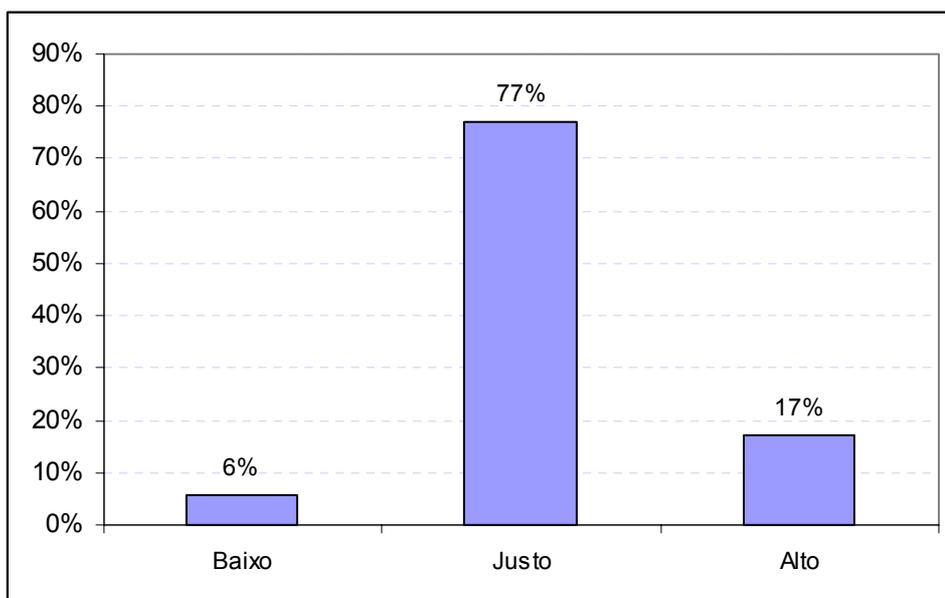


Figura 55 - Investimento realizado pela CVRD durante as aquisições

Ao analisar o construto “Natureza dos Laços da F&A” à luz dos resultados dos questionários, notou-se que metade dos respondentes creditou um caráter colaborativo às aquisições realizadas pela CVRD. Uma possível explicação para este caráter colaborativo nas aquisições da CVRD pode ser atribuído à própria atitude amigável adotada por esta empresa durante as fases anteriores e posteriores às aquisições, em oposição, por exemplo, ao *hostile takeover* promovido pela Rio Tinto no processo de aquisição da mineradora australiana North.

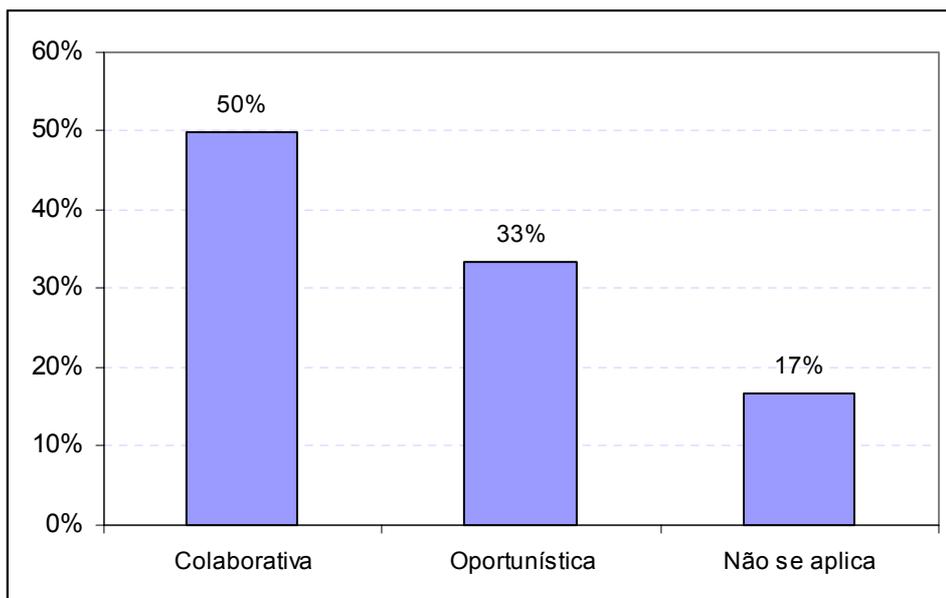


Figura 56 - Natureza das aquisições realizadas pela CVRD

No tocante ao construto “Força das Conexões”, observa-se um resultado distinto do auferido por Tauhata (2002) em sua pesquisa sobre as implicações estratégicas das redes de relacionamento da CVRD¹³. Apesar de ser um construto de difícil compreensão, 55% dos executivos consultados acreditam que as conexões existentes entre a CVRD e as empresas por ela adquiridas são fortes. A própria natureza da atividade de mineração de ferro, a qual exige robustos investimentos em ativos fixos e elevada escala de produção ajuda a explicar o forte grau das conexões existentes, uma vez que a CVRD promoveu a plena incorporação das minas da Samitri e Ferteco ao seu Sistema Sul, proporcionando a obtenção de sinergias derivadas principalmente de ganhos com serviços de transportes e racionalização da operação das minas.

¹³ Na citada pesquisa, a maior parte dos executivos consultados - 49% - disse que as conexões existentes entre a CVRD e suas concorrentes seriam fracas, enquanto apenas 17% dos entrevistados considera as conexões como fortes.

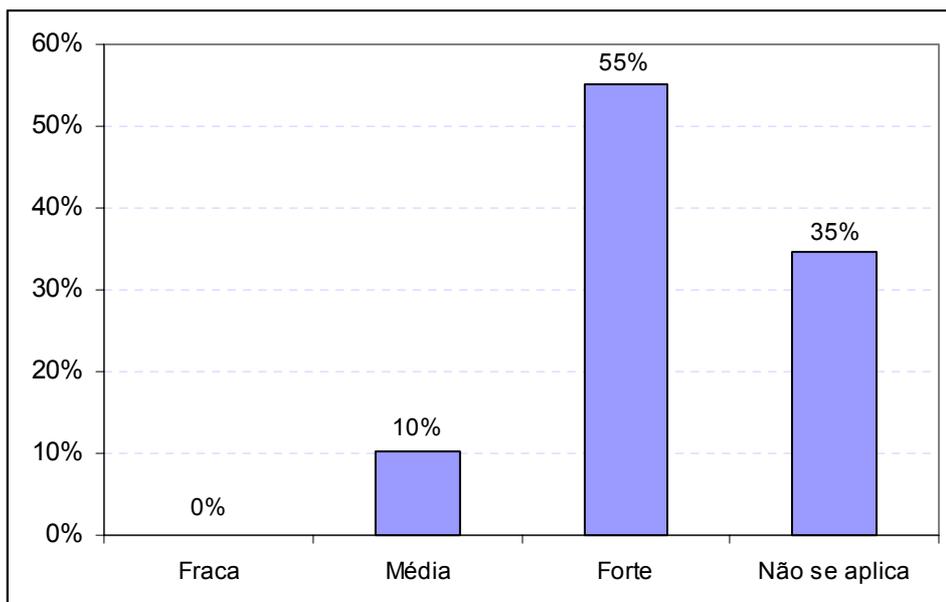


Figura 57 - Força das conexões entre a CVRD e as empresas adquiridas

Em linha com a estratégia de diferenciação por qualidade, visando a entrega de um produto melhor por um preço comparável ao dos concorrentes, a CVRD procurou agregar, a partir de suas aquisições, novas reservas de alta qualidade aos seus ativos no Quadrilátero Ferrífero, possibilitando uma oferta mais diversificada de produtos de melhor qualidade. O resultado obtido com a aplicação dos questionários permitiu comprovar essa percepção junto a seus executivos, na medida em que 95% dos respondentes elegeram a aquisição de ativos físicos como um recurso-chave para a sustentabilidade das vantagens competitivas da CVRD.

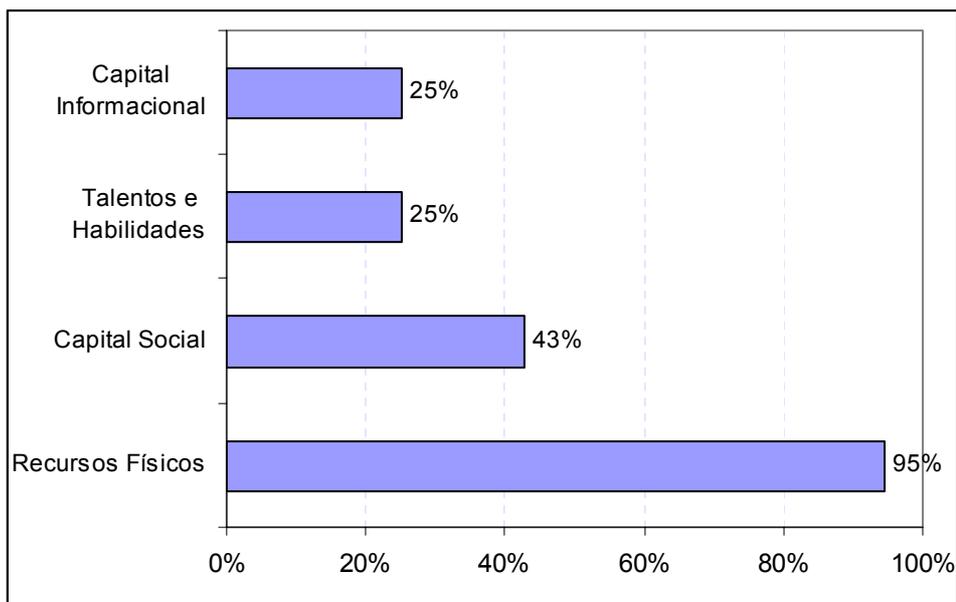


Figura 58 - Recursos-chave adquiridos pela CVRD

A terceira e última parte do questionário buscou mensurar os impactos das aquisições realizadas pela CVRD. No tocante à obtenção de sinergias pela CVRD com as aquisições, houve uma concordância maciça dos respondentes quanto ao alcance das metas estabelecidas. Mesmo sendo um conceito de difícil mensuração, 87% dos executivos entendem que as sinergias obtidas pela CVRD estiveram dentro do esperado ou mesmo superaram as expectativas originais.

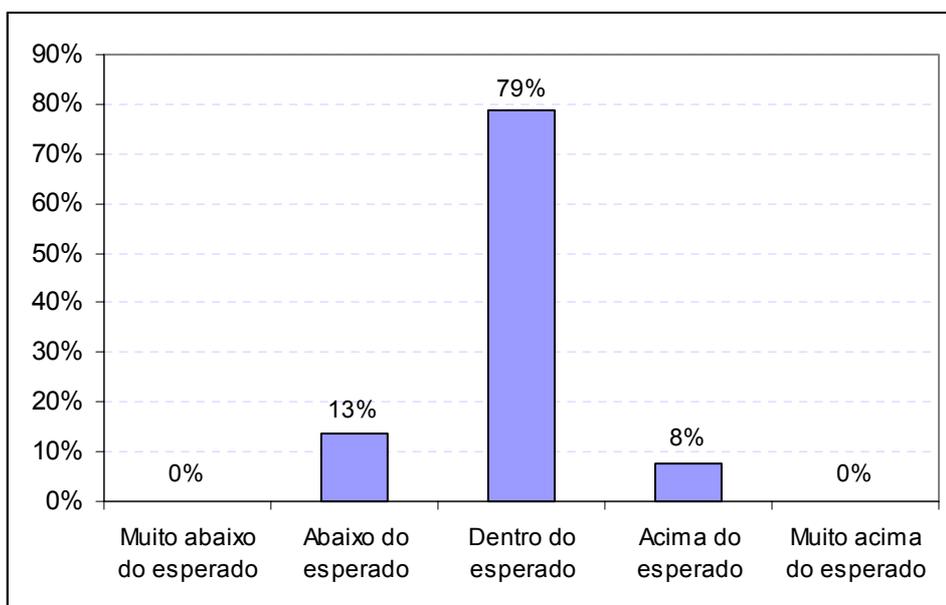


Figura 59 - Sinergias obtidas pela CVRD com as aquisições

A análise do construto “Incentivos Tributários” não permitiu auferir resultados significativos para a pesquisa, na medida em que 73% dos respondentes não souberam opinar sobre a eventual obtenção de vantagens tributárias para a CVRD durante os processos de aquisição. O desconhecimento do público sobre esse assunto é perfeitamente explicável pelo perfil dos executivos consultados, os quais estão envolvidos com a tomada de decisão estratégica na CVRD e empresas adquiridas. Na prática, o resultado incompleto para esse construto deriva de uma própria limitação da pesquisa, a qual se focou somente na unidade de minério de ferro da CVRD, não abrangendo profissionais das áreas de Finanças, Jurídica e Controladoria, os quais estão envolvidos diretamente com assuntos tributários.

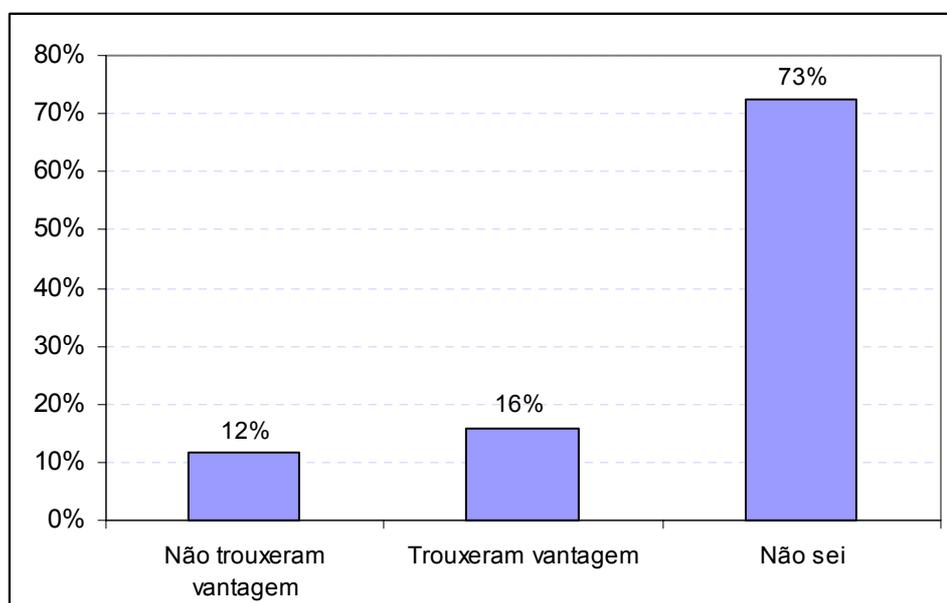


Figura 60 - Incentivos tributários obtidos pela CVRD com as aquisições

As aquisições realizadas pela CVRD trouxeram ganhos significativos para seu desempenho e *market share*, estando, portanto, bastante alinhadas com sua estratégia. As Figuras 61 e 62 a seguir sugerem uma percepção praticamente unânime dos respondentes quanto aos benefícios proporcionados pela aquisições no tocante a esses dois indicadores.

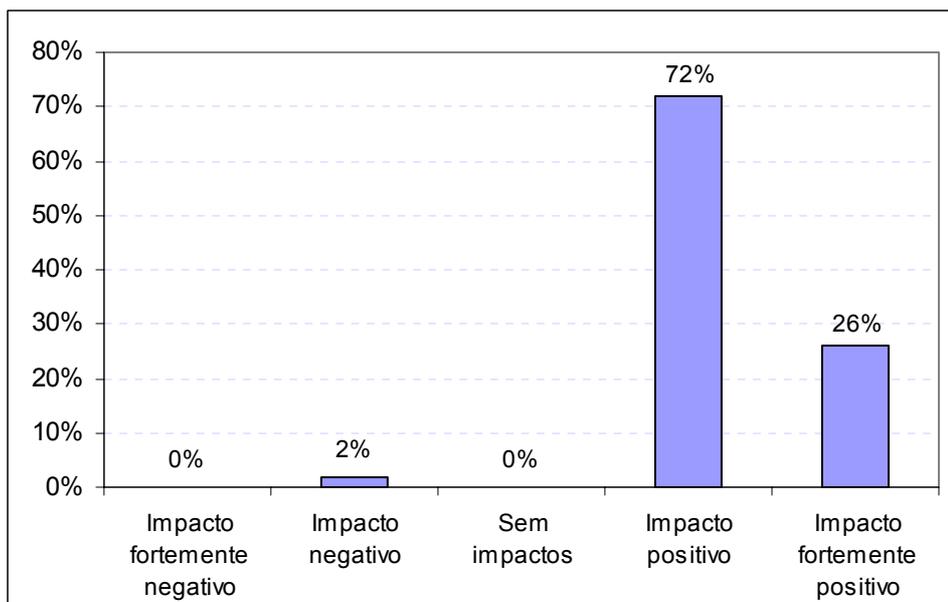


Figura 61 - Impacto das aquisições no resultado da CVRD

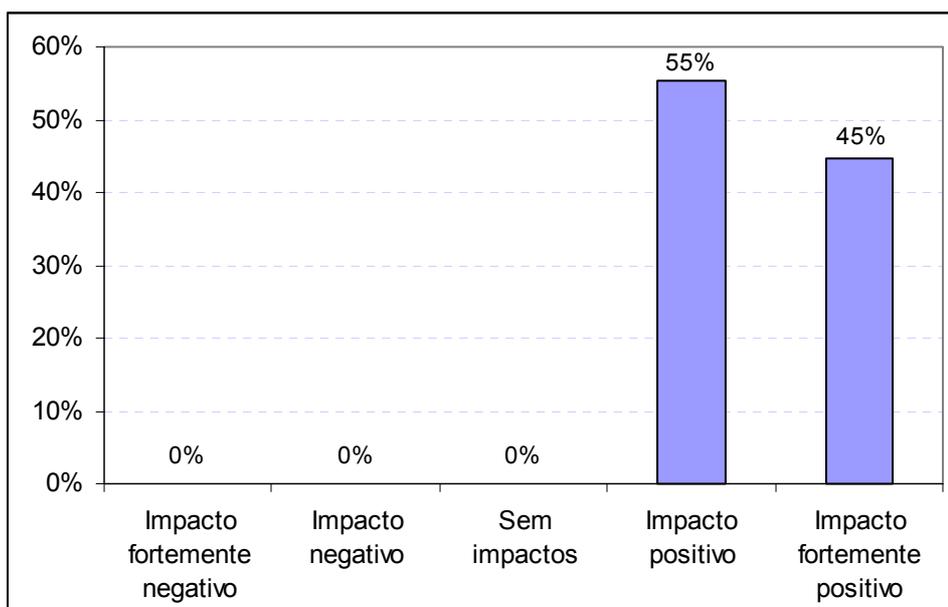


Figura 62 - Impacto das aquisições no *market share* da CVRD

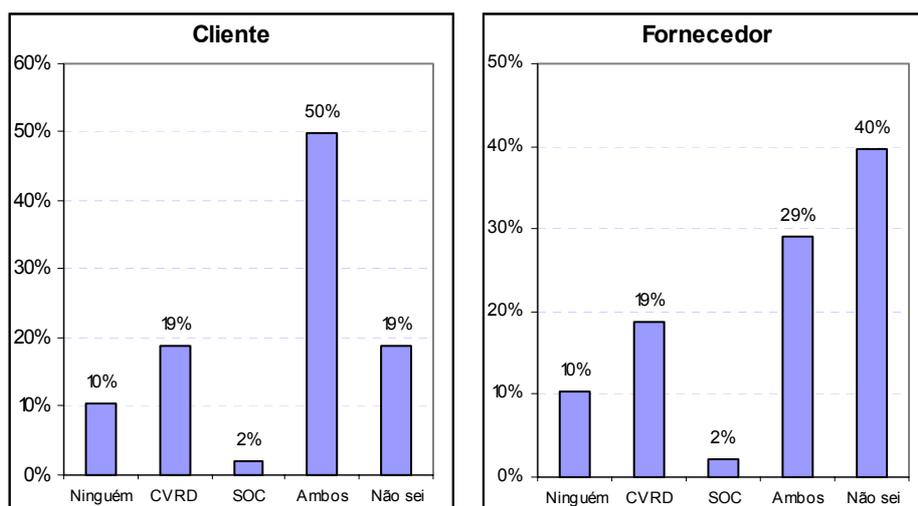
Com relação à satisfação dos *stakeholders*, foi perguntado para cada executivo sua percepção acerca dos benefícios para cada parte envolvida, tendo de um lado os *stakeholders* da CVRD e de outro os *stakeholders* da empresa adquirida. A pergunta englobou o ponto de vista dos clientes, fornecedores, empregados e sociedade.

Tendo em vista uma semelhança entre as respostas para cada processo de aquisição, as principais conclusões estão resumidas abaixo:

- **Cientes**: as vantagens para os *stakeholders* de ambas as empresas envolvidas ficaram mais evidentes nos processos de aquisição de Socoimex, Samitri e Ferteco, onde pelo menos metade dos respondentes atribuiu ganhos recíprocos. No caso da aquisição de 50% da Samarco e da CAEMI, houve uma percepção menos favorável para o cliente, sendo que o percentual de inexistência de ganhos/vantagens com a aquisição foi consideravelmente superior aos demais processos. Uma explicação para este resultado poderia ser atribuída à própria natureza da aquisição: enquanto Socoimex, Samitri e Ferteco foram incorporadas pela CVRD, Samarco e CAEMI continuam existindo e operando como empresas independentes. Desta forma, pode-se concluir que os executivos consultados acreditam que uma incorporação posterior à aquisição seria benéfica do ponto de vista do cliente.
- **Fornecedores**: em todos os processos de aquisição, a resposta “não sei” foi a principal escolha dos executivos, tendo recebido em média 40% dos votos. O aparente desconhecimento quanto aos ganhos para os fornecedores da CVRD ou das empresas adquiridas apenas reforça a visão de que, na indústria do minério de ferro, o poder dos fornecedores é fraco, constituindo-se uma oportunidade real para a CVRD.
- **Empregados**: com relação à satisfação dos empregados, observa-se um comportamento similar ao item “clientes”. Nas empresas incorporadas pela CVRD – Samitri, Socoimex e Ferteco – percebe-se um índice de respostas favorável aos empregados das respectivas empresas assim como da CVRD, isto é, houve ganhos tanto para os empregados da empresa adquirida como da adquirente. Já no caso de Samarco e CAEMI, os benefícios recíprocos não se mostraram tão claros, havendo um percentual de respostas “não sei” e “não houve ganhos para nenhuma das empresas”

bem superior aos das demais empresas. Uma possível razão para essa diferença reside no fato de que apenas 18% dos respondentes pertencem à Samarco ou CAEMI, contra um contingente de 82% que pertencem ou pertenceram à unidade de minério da CVRD ou a uma das empresas incorporadas (Socoimex, Samitri e Ferteco). Cabe comentar que o resultado positivo obtido neste indicador reforça o argumento sobre a teor amigável e colaborativo das aquisições, conforme mostrado nas figuras 52 e 54, respectivamente.

- **Sociedade:** a opinião dos executivos atribuiu ganhos para ambos os *stakeholders* referentes à sociedade, envolvidos tanto com a CVRD como com as empresas por ela adquiridas. Nota-se, entretanto, uma percepção pessimista para a aquisição da CAEMI, na qual as respostas “não sei” e “não houve ganhos para nenhuma das partes” em conjunto superaram a resposta “houve ganho para ambas as partes”. Apesar desta particularidade, a percepção geral dos respondentes aponta para uma visão benéfica do processo de aquisição para a sociedade, o que pode contribuir para minimizar a ameaça de um maior rigor das autoridades antitruste sob uma ótica relacional.



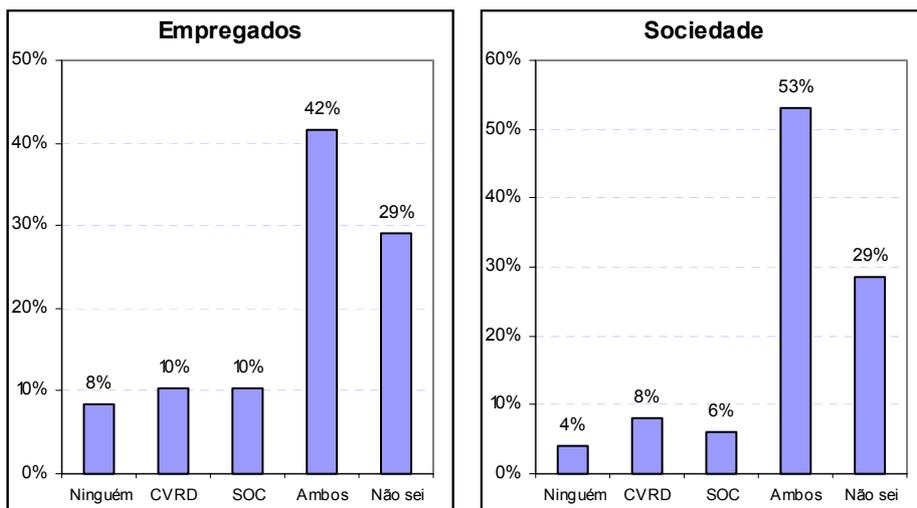


Figura 63 : grau de satisfação dos *stakeholders* - aquisição e posterior incorporação da Socoimex pela CVRD

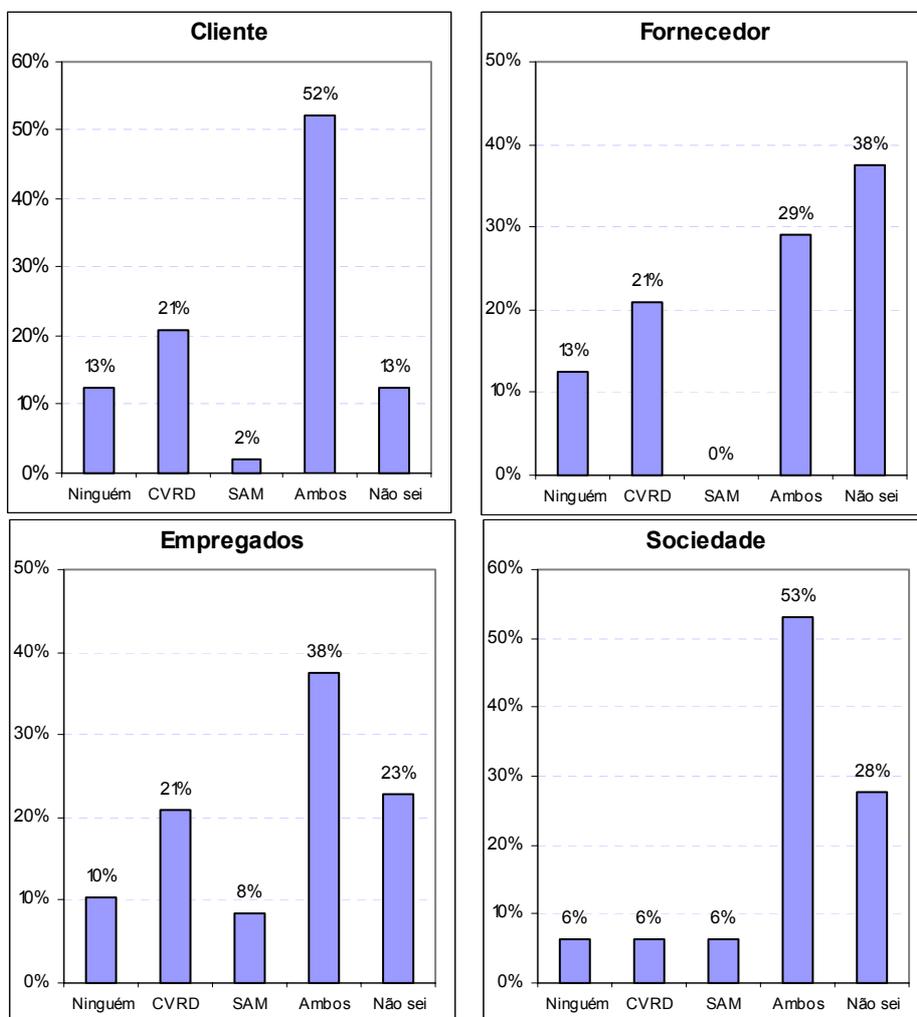


Figura 64 - grau de satisfação dos *stakeholders* - aquisição e posterior incorporação da Samitri pela CVRD

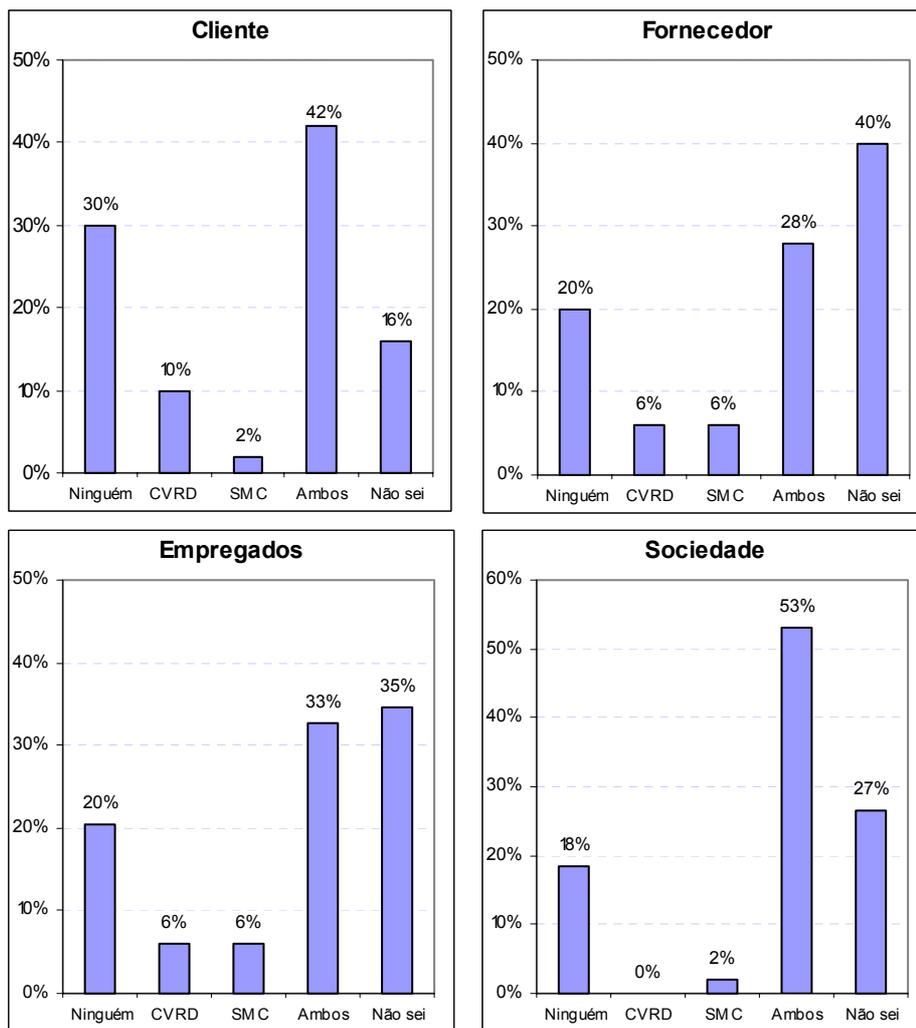
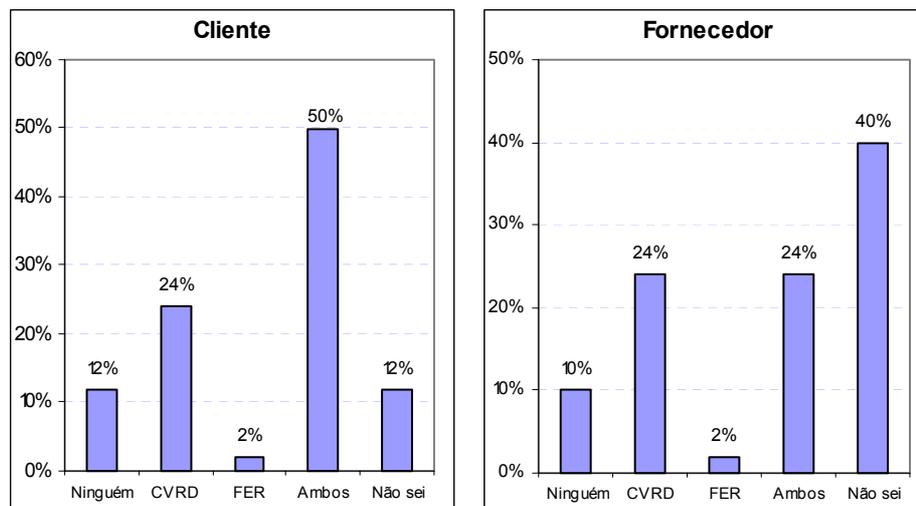


Figura 65 - grau de satisfação dos stakeholders - aquisição de 50% da Samarco pela CVRD



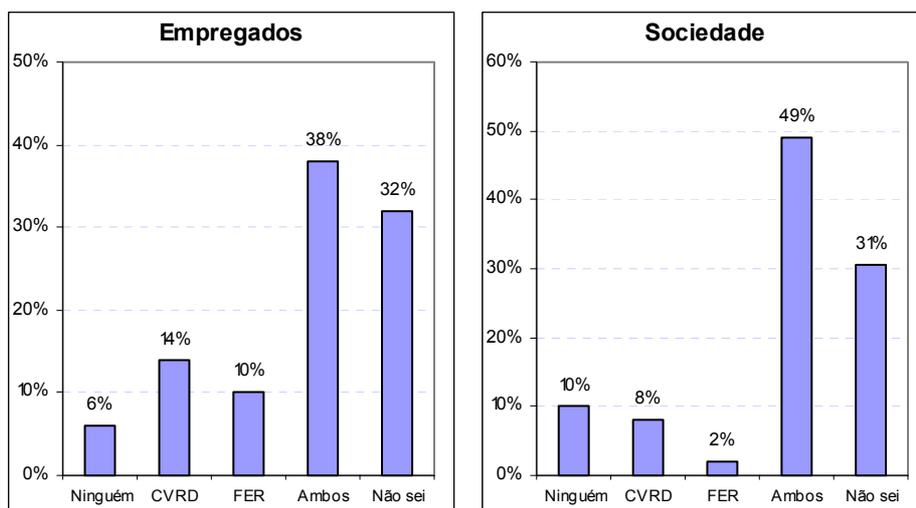


Figura 66 - grau de satisfação dos *stakeholders* - aquisição e posterior incorporação da Ferteco pela CVRD

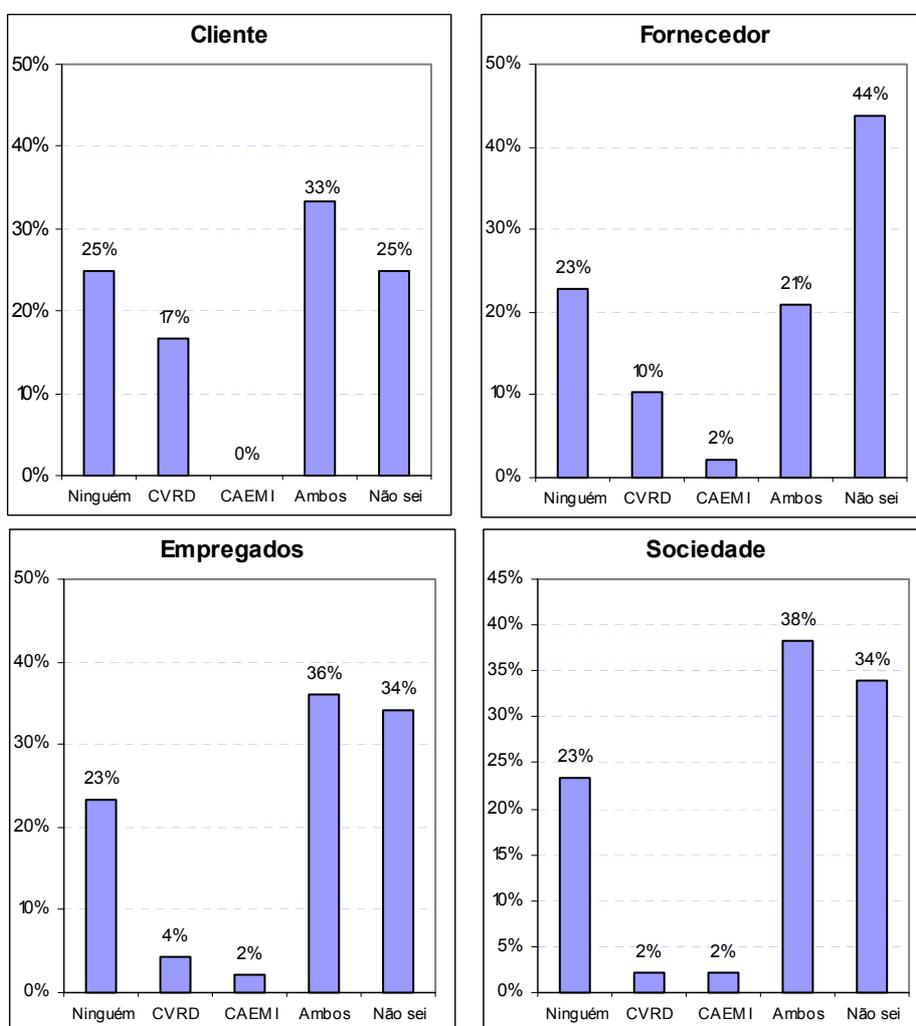


Figura 67 - grau de satisfação dos *stakeholders* - aquisição da CAEMI pela CVRD

Segundo 55% dos respondentes, a CVRD utiliza indicadores de desempenho para medir o quanto as aquisições têm contribuído para o seu desempenho global. Dentre esse percentual, 90% acredita que os critérios financeiros são os mais importantes para a mensuração dos resultados das aquisições. Por outro lado, critérios como satisfação de clientes e *stakeholders* e capital informacional receberam menos de 10% dos votos, sendo que o critério “inovação” sequer foi citado. Outro ponto que merece destaque foi o desconhecimento da utilização de indicadores para medição do desempenho das aquisições por 38% dos respondentes.

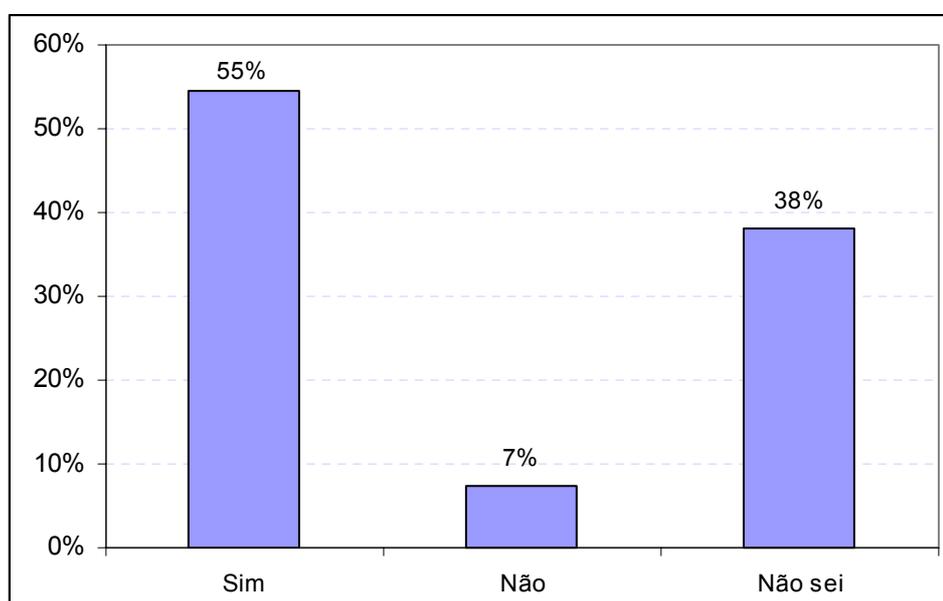


Figura 68 – Utilização de indicadores de desempenho das aquisições

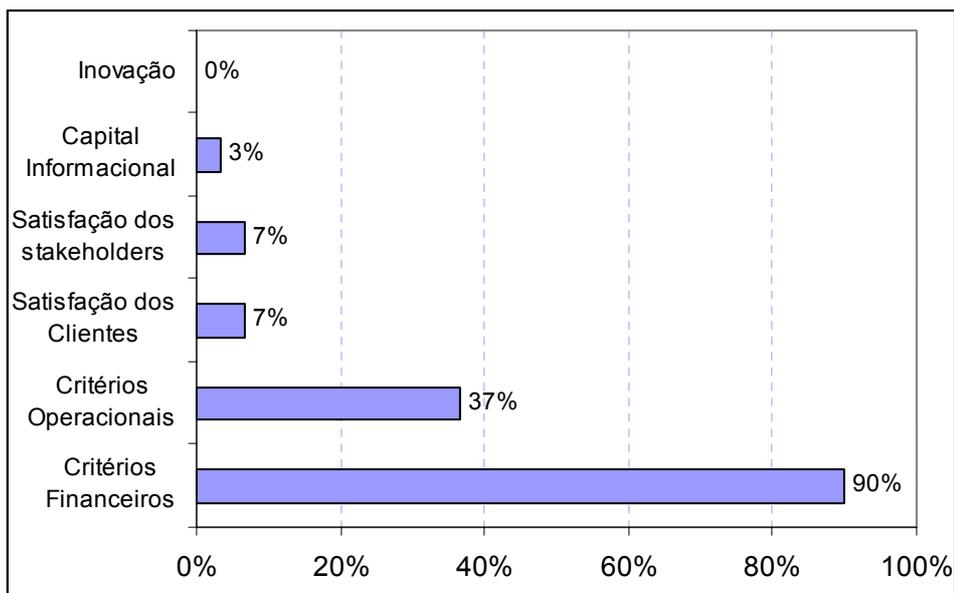


Figura 69 – Critérios para mensuração das aquisições realizadas pela CVRD

Apesar de uma parcela significativa dos respondentes desconhecer a existência de indicadores de desempenho para as aquisições, houve unanimidade quanto à importância desses processos para alavancar o crescimento da CVRD.

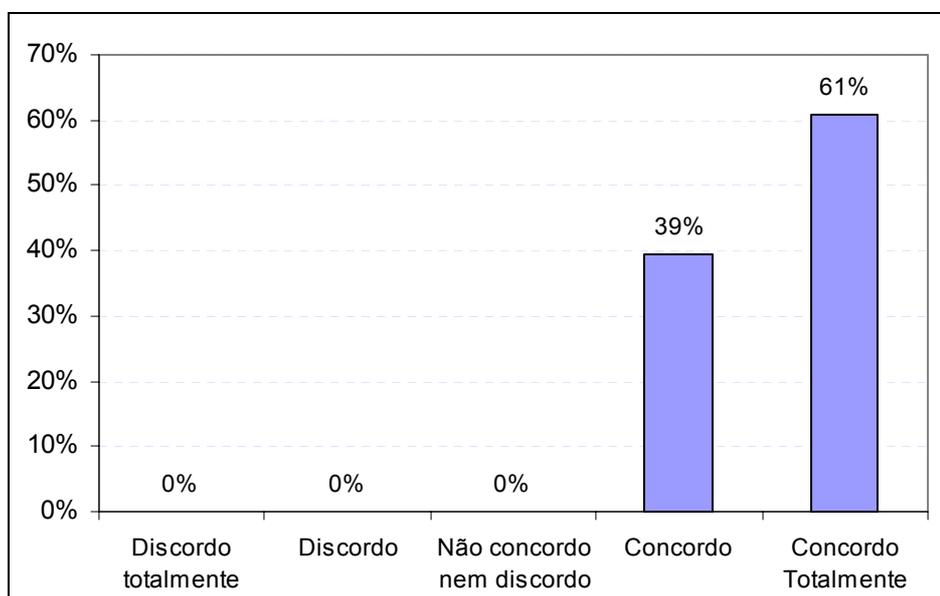


Figura 70 – Impacto das aquisições para o crescimento da CVRD

Embora pouco mais da metade dos respondentes tenha conhecimento sobre a existência de indicadores para medição do desempenho das aquisições

realizadas pela CVRD, um contingente expressivo (84%) considera importante ou muito importante a existência de ferramentas que permitam realizar o monitoramento das aquisições. Paralelamente, observa-se que a CVRD ainda não dispõe de processos formais estabelecidos para realizar a gestão de suas aquisições. Esta hipótese é suportada pelo resultado dos questionários, os quais mostram que apenas 39% dos executivos identificam a existência de processos formais estabelecidos para garantia do alinhamento estratégico das aquisições.

É relevante comentar que esta carência de processos formais não pode ser caracterizada como uma inconsistência que comprometa a adequação da estratégia da CVRD. Cabe observar que uma limitação similar também foi observada na pesquisa de Tauhata (2002, p.195) sobre a gestão de alianças estratégicas da CVRD. Segundo Tauhata, “os processos de gestão de alianças ainda se encontram em desenvolvimento e existe a necessidade de desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para a condução destes processos”.

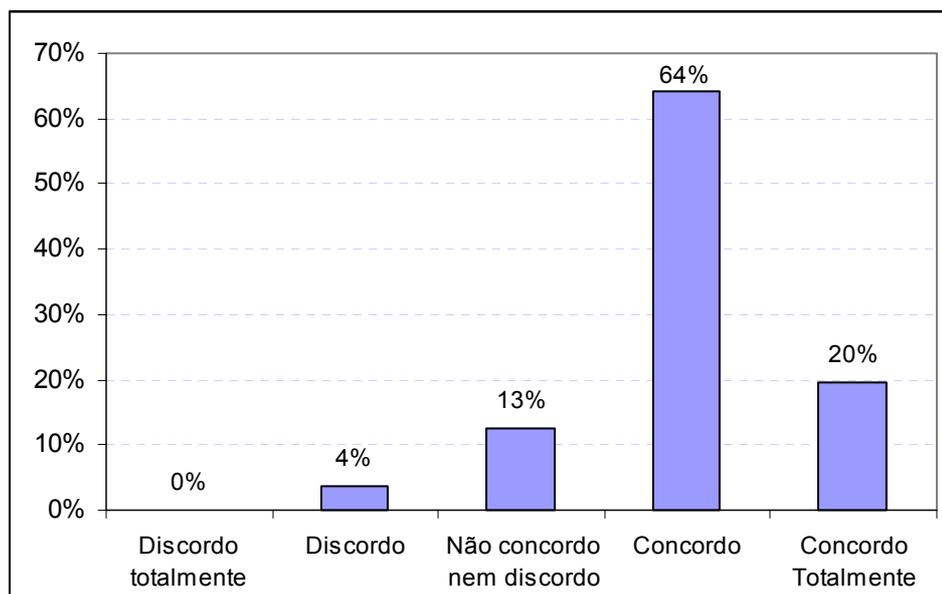


Figura 71 – Importância de ferramenta para monitoramento das aquisições

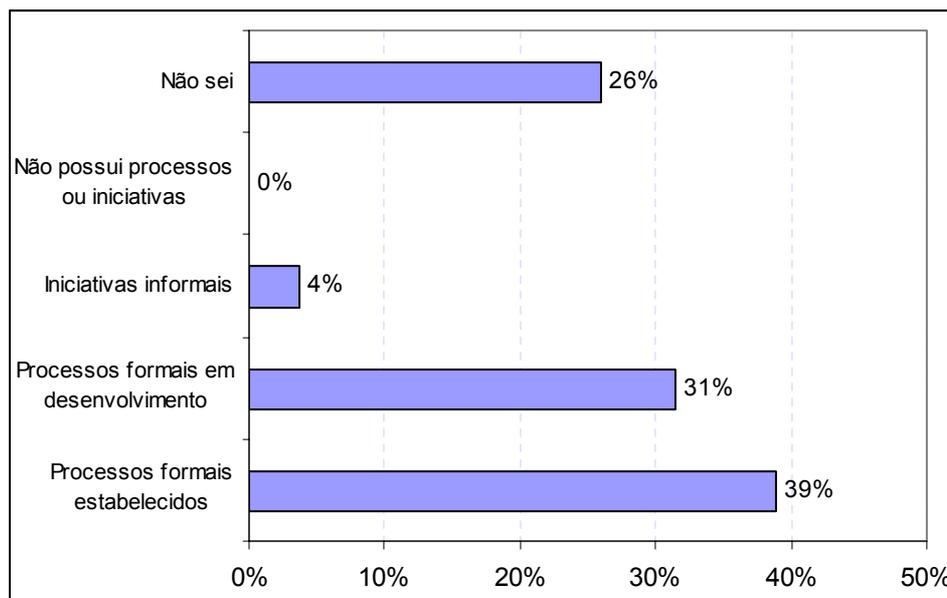


Figura 72 – Alinhamento das aquisições com a estratégia do negócio

Desta forma, a utilização de práticas avançadas de governança corporativa pela CVRD caracteriza uma força real para a empresa. Esta força foi identificada a partir do levantamento junto aos executivos da empresa: segundo 62% dos respondentes, os processos de aquisições realizados pela CVRD estão alinhados com as mais modernas práticas de governança corporativa disponíveis no mercado, contribuindo desta forma para promover o crescimento da empresa.

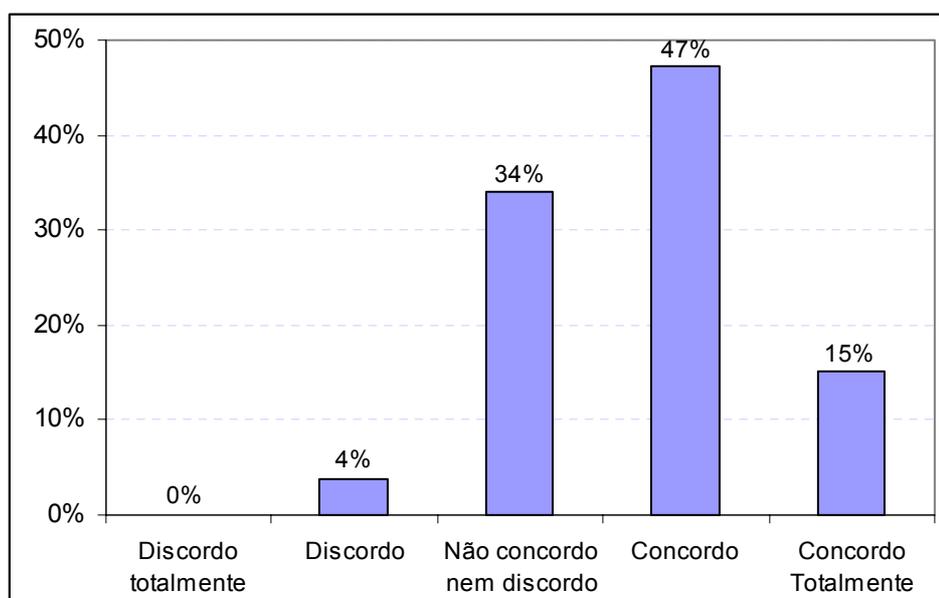


Figura 73 – Alinhamento dos processos de aquisição com práticas de governança

Apesar de possuir um histórico de mais de 40 anos em alianças bilaterais, a experiência da CVRD em aquisições de concorrentes remonta aos últimos quatro anos. Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de competências que permitam gerenciar as complexidades resultantes da ampla diversidade de culturas, interesses, estratégias e estilos gerenciais das empresas adquiridas.

De acordo com o levantamento realizado junto aos executivos, 75% dos respondentes entendem que a principal dificuldade encontrada pela CVRD nos processos de aquisição decorreu de barreiras institucionais-legais. Nesse contexto, vale destacar não apenas a existência de diversos processos que foram e ainda estão sendo conduzidos pelo órgão antitruste brasileiro (CADE), mas sobretudo, pela condução de um rigoroso processo pela Comissão Européia para a aprovação da CAEMI, o qual levou vários meses e condicionou tal aprovação à alienação da participação da CAEMI na Quebec Cartier Mining Company (QCM), empresa canadense produtora de minério de ferro e pelotas, da qual a CAEMI possuía 50% de seu capital total.

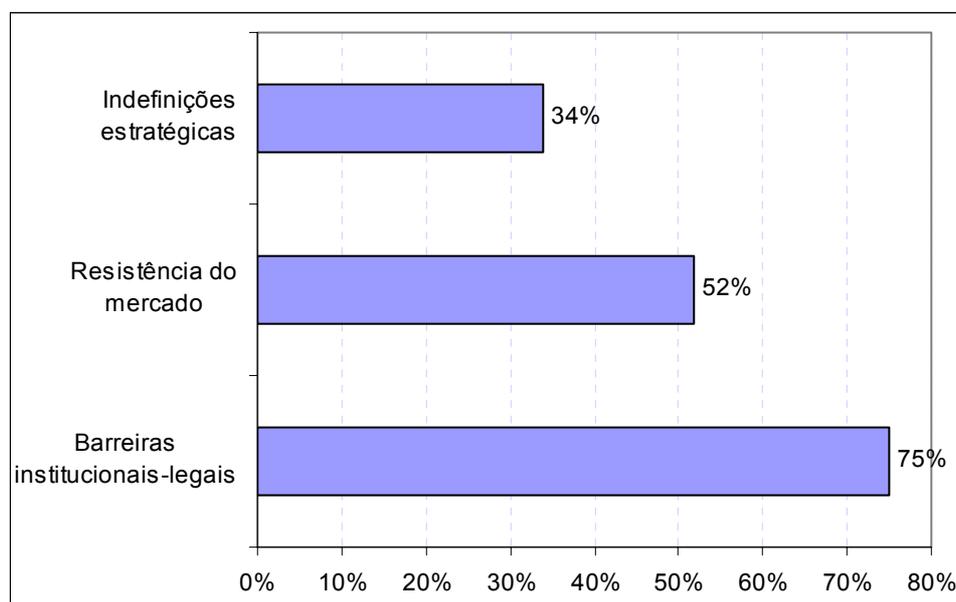


Figura 74 – Dificuldades encontradas pela CVRD durante as aquisições

Por fim, através de pergunta aberta, foi possível coletar as seguintes percepções dos respondentes acerca das principais dificuldades encontradas pela CVRD à medida que as aquisições evoluíram:

- Falta de uma estratégia pós-aquisição, com equipes treinadas para assumir posições-chave, implantar plano de negócios e gerenciar a integração das duas culturas (CVRD e empresa “alvo”).
- Estratégias de vendas diferenciadas (CVRD e empresa “alvo”).
- Diferentes modelos de gerenciamento.
- Resistência cultural dos funcionários "comprados".

No próximo capítulo, faz-se a discussão acerca da convergência dos resultados obtidos e avalia-se a contribuição da análise estratégica relacional para a tomada de decisão de uma empresa que opta por adquirir outras empresas dentro de sua indústria.