

6 Discussão

Neste capítulo é feita uma comparação dos resultados da análise estratégica na ótica tradicional com os da análise na ótica relacional, com o intuito de revelar novas contribuições e subsídios para a gestão estratégica da empresa. É feito um cruzamento das implicações estratégicas identificadas por meio dos dois tipos de análise, de forma a proporcionar respostas à questão das implicações das alianças mais significativas, em particular as F&A, para a tomada de decisão estratégica no caso da unidade de minério de ferro da CVRD.

Seguindo os passos da metodologia proposta por Macedo-Soares (2002), este capítulo busca abordar os seguintes pontos:

- Avaliação da consistência das implicações levantadas no 5º passo com a estratégia da empresa de acordo com o conceito de adequação estratégica (6º passo da metodologia)
- Identificação de possíveis fontes de inconsistências (7º passo)
- Sugestão de melhorias ou alterações (8º passo)

No tocante ao 6º Passo da metodologia, cabe ressaltar a importância de se assegurar uma adequação dinâmica, o que implica consistência e adequação quase perfeitas, mas não perfeitas (*imperfect fit*). Paralelamente, deve-se levar em consideração a ocorrência de implicações potenciais, ou seja, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

As Tabelas 24 e 25 mostram um resumo das implicações estratégicas mais significativas para o planejamento estratégico da unidade de minério de ferro da CVRD, na medida em que compara as implicações identificadas na análise tradicional com as destacadas pela análise relacional. Enquanto a Tabela 24 apresenta as oportunidades e ameaças no nível da indústria, caracterizando a intensidade de sua implicação em forte, média e fraca, a Tabela 25 reúne a análise de forças e fraquezas no nível da empresa. Vale notar que as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças potenciais também são levadas em consideração, tendo em vista a necessidade de se garantir a adequação dinâmica. Deve-se lembrar ainda

que todos os dados pertinentes à análise estratégica tradicional foram obtidos a partir da pesquisa documental descrita na seção 3.3.1.

Na confrontação dos resultados dos dois tipos de análise, fica evidente a contribuição da ótica relacional para a avaliação dos processos de aquisição realizados pela CVRD na indústria de minério de ferro. Por meio da análise relacional, descobre-se que várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa. A seguir, comentam-se exemplos mostrados na Tabela 26.

Análise Tradicional (vide Tabela 19)		Análise Relacional (vide Tabela 23)		Implicação Resultante
	Intensidade		Intensidade	
1. Ameaça potencial na medida em que a alta lucratividade e os retornos elevados da indústria do minério de ferro atraem "novos entrantes"	Média	1. Oportunidade real criada pela alta densidade de laços estabelecidas com os parceiros na indústria, ao contribuir para a formação de barreiras de entrada a potenciais participantes	Média	Oportunidade Real Média
			1. Ameaça real na formação de laços via F&A ou compra de participação acionária de atuais participantes por "novos entrantes"	
2. Ameaça potencial pelo fechamento de siderúrgicas na Europa em função de uma maior pressão ambiental. Como a Europa é o principal mercado da CVRD, observam-se riscos quanto a queda das vendas de minério para esta região.	Forte	2. Oportunidade real pelo estabelecimento de fortes laços com grandes clientes, duradouros e baseados em confiança mútua. A bem sucedida experiência da CVRD em alianças/joint ventures facilitará a busca de parceiros para investir em novos projetos siderúrgicos no Brasil, os quais compensarão o fechamento dos altos-fornos na Europa e garantirão uma demanda cativa para a CVRD.	Média	Oportunidade Real Média
3. Oportunidade real pela consolidação da oferta dos fornecedores de minério ao aumentar seu poder de negociação frente a seus clientes siderúrgicos	Forte	3. Ameaça potencial pelo fortalecimento dos grupos siderúrgicos mediante o estabelecimento de diversas alianças entre empresas e grupos, que extrapolam as fronteiras dos países e facilitam uma maior coordenação do mercado.	Fraca	Oportunidade Potencial Fraca
4. Ameaça potencial pela consolidação da indústria siderúrgica mediante a formação de grandes blocos estratégicos de âmbito global, uma vez que tende a organizar a demanda de forma mais coordenada, aumentando o poder de barganha das siderúrgicas junto aos produtores de minério	Forte	4. Oportunidade real pelo estabelecimento de alguns laços da CVRD com membros dos grupos e blocos que servem de "porta de entrada" para verdadeiras alianças e relacionamentos mais abrangentes	Média	Oportunidade Real Média
5. Ameaça real pelo fato da CVRD estar envolvida em 14 processos perante as autoridades antitruste brasileiras. Uma sentença contrária aos interesses da CVRD poderia afetar fortemente as operações e os resultados da CVRD	Forte	5. Ameaça potencial pela possibilidade de que uma empresa que possua alta densidade, ocupe uma posição central na rede e tenha comprovada experiência em F&A possa exercer maior influência sobre os órgãos reguladores, na medida em que possa argumentar que processos anteriores de F&A não prejudicaram a concorrência e não causaram prejuízos ao consumidor.	Média	Ameaça Potencial Média

Tabela 26 - Confronto de implicações estratégicas análise tradicional versus relacional, focando em F&A - oportunidades e ameaças

Conforme pode ser visto no item (1), onde a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média, a ameaça de novos entrantes na indústria do minério de ferro (e.g. grandes mineradoras como a Anglo American) pode ser atenuada pelo estabelecimento de laços com os demais participantes da indústria, como por exemplo, pela aquisição de concorrentes [Socoimex, Samitri,

Samarco (50%), Ferteco, GIIC (50%) e CAEMI] os quais eram potenciais alvos de outras empresas. Estas aquisições levaram à consolidação da CVRD no mercado brasileiro, bloqueando a penetração dos concorrentes e de "novos entrantes". Por outro lado, essa ameaça também pode ser reforçada quando os novos entrantes estabelecem alianças com participantes já existentes, por exemplo, a introdução da Anglo American no negócio de minério de ferro mediante a compra de participação no capital da Kumba Resources, produtor de minério na África do Sul.

Embora o item (2) não se refira especificamente às F&A, ele apresenta uma nova tendência na indústria siderúrgica, a qual não havia sido abordada por Tauhata (2002). Trata-se de uma ameaça potencial, decorrente do provável fechamento de altos-fornos na Europa em função de um maior rigor da regulamentação ambiental, como consequência do Protocolo de Kyoto. Todavia, esta ameaça é atenuada por uma oportunidade, a de formar parcerias com clientes para a construção de novos projetos siderúrgicos no Brasil, cuja capacidade de produção compensaria o fechamento dos fornos europeus. Um exemplo deste tipo de iniciativa seria a assinatura de um memorando de entendimentos entre a CVRD e a siderúrgica alemã Thyssen Krupp Stahl para a construção de uma usina integrada de placas no Rio de Janeiro, a qual deverá entrar em operação em 2008 com uma capacidade anual de 4,4 milhões de toneladas. Neste caso, a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média.

Por sua vez, o item (3) apresenta uma oportunidade inibida por ameaça. A oportunidade provocada pela onda de F&A na indústria de minério de ferro pode ser neutralizada pela ameaça que representa o status desfavorável dos parceiros (que são ao mesmo tempo clientes), marcado por uma situação competitiva e financeira mais vulnerável, o que pode influenciar negativamente a lucratividade da indústria do minério de ferro. Apesar desta ameaça, a implicação resultante se mantém como oportunidade.

A indústria do minério tem outra ameaça importante, derivada dos recentes

processos de F&A na indústria siderúrgica, com a formação de grandes grupos (e.g. Arcelor, Mittal Steel), resultando no aumento do poder de barganha relativo dos clientes. Esta ameaça pode ser minimizada pela oportunidade de estabelecer laços fortes entre os participantes, tais como aquisições, ou laços diretos e indiretos com membros dos blocos que podem servir de "porta de entrada" para um relacionamento mais abrangente (e.g. estabelecimento de novos projetos siderúrgicos no Brasil, como o recentemente divulgado entre CVRD e Thyssen Krupp). Como resultado, o confronto altera a natureza da implicação: de ameaça torna-se uma oportunidade.

No item (5) apresenta-se um exemplo de ameaça que pode ser minimizada a partir do papel que a CVRD ocupa em sua ego-rede. Na medida em que a CVRD obteve êxito em suas aquisições iniciais e não modificou os padrões de concorrência do mercado onde atua, ela poderia influenciar as autoridades antitruste no sentido de proverem uma sentença mais favorável aos seus interesses. Nesse caso, a ameaça real passaria a ser uma ameaça potencial média.

A comparação das forças e fraquezas nos modelos tradicional e relacional identificou quatro principais pontos de confrontação, relacionados aos sistemas de desempenho, sistemas gerenciais, recursos e competências e equipes, conforme se observa na Tabela 27 a seguir:

Análise Tradicional (Tabela 21)	Análise Relacional (Tabela 24)
<p>1. Sistemas de Desempenho</p> <p>Força real pela constante preocupação com o aprimoramento dos sistemas de medição de desempenho e pela implantação do sistema de gestão (GVA), facilitando a medição de desempenho integrada aos demais processos da organização.</p>	<p>Fraqueza real pela ausência de indicadores para medir diretamente o quanto as F&A contribuem para seu desempenho global, ao levar à alocação de recursos de forma não otimizada e à perda de oportunidades proporcionadas pela rede.</p>
<p>2. Sistemas Gerenciais</p> <p>Força potencial em função da implementação de diversas iniciativas tais como Modelo de Gestão GVA e sistema integrado ERP, os quais contribuem para o desenvolvimento de uma organização mais ágil e integrada.</p>	<p>Fraqueza potencial porque os processos de gerenciamento das aquisições e de gestão de mudanças da CVRD ainda não estão desenvolvidos, sendo que poderiam proporcionar uma maior garantia de que as F&A estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos.</p>
<p>3. Recursos e Competências</p> <p>Força real pelo fato de que a CVRD possui recursos humanos, financeiros e físicos altamente desenvolvidos e adequados à sua estratégia, favorecendo a sustentação de sua vantagem competitiva.</p>	<p>Força real na medida em que as aquisições realizadas pela CVRD lhe proporcionaram recursos valiosos, contribuindo para a manutenção de sua competitividade e liderança no mercado mundial de minério de ferro.</p>
<p>4. Equipes</p> <p>Fraqueza real, em função do intercâmbio multifuncional limitado e baixo grau de <i>empowerment</i>.</p>	<p>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.</p>

Tabela 27 - Confronto de implicações estratégicas análise tradicional *versus* relacional – forças e fraquezas

O item (1) apresenta uma força real atenuada por uma fraqueza potencial, ambas relativas ao sistema de desempenho. Embora a CVRD possua sistemas de desempenho bem desenvolvidos e sua participação em aquisições seja um componente fundamental de sua estratégia, a análise relacional mostra que a CVRD não possui indicadores para medir o quanto as aquisições contribuem para seu desempenho global. Esta fraqueza pode se tornar tanto mais importante quanto maior for a participação da CVRD em novos processos de aquisição.

No tocante ao item (2), a força potencial revelada pela análise tradicional tem como contra-partida uma fraqueza potencial pelo fato dos sistemas de gestão das F&A e de mudanças ainda estarem em desenvolvimento. Desta forma, pode-se não maximizar o retorno extraído das aquisições em função da natureza dinâmica do cenário competitivo. Portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades gerenciais que permitam conduzir tais sistemas, levando-se em

consideração as complexidades resultantes da ampla diversidade de interesses, culturas, estratégicas e estilos gerenciais dos vários parceiros envolvidos. Recomenda-se ainda promover mudanças na cultura da empresa, promovendo uma maior flexibilidade na organização.

Com relação ao item (3), as forças reais identificadas na análise tradicional - pela qualidade e quantidade de seus recursos físicos, financeiros e humanos - são ainda mais reforçadas pelas forças trazidas pelas aquisições. Tais aquisições podem proporcionar recursos valiosos, principalmente reservas de alto teor de minério de ferro, ganhos de sinergia, informações sobre mercados, os quais poderão levar a um ganho de *market share*.

Por fim, o item (4) apresenta uma fraqueza real que pode ser atenuada por uma força potencial oriunda da ego-rede. Enquanto que, sob a ótica tradicional, a CVRD apresenta um intercâmbio multifuncional limitado assim como não proporciona um alto grau de *empowerment* para suas equipes, tal empresa poderá aprender novas ferramentas de gestão à medida em que venha a interagir com os recursos humanos da empresa adquirida. Se por um lado existe o risco de que choques culturais atrapalhem o processo de integração das duas empresas, por outro, há uma possibilidade real de que a empresa adquirente venha a incorporar algumas práticas da empresa adquirida, o que lhe permitirá melhorar o relacionamento entre os colaboradores.

A seguir será apresentado o 7º e penúltimo passo da metodologia de Macedo-Soares (2002).

O passo seguinte na metodologia de Macedo-Soares (2002) consiste em identificar fontes de inconsistências, se houver, as quais podem ter origem na falta de recursos essenciais para a empresa ou de fatores aparentemente irrelevantes para o cenário presente, mas que serão críticos para a manutenção de uma vantagem competitiva no futuro. Neste último caso, ao invés de ser interpretada como uma fraqueza, uma inconsistência pode ser considerada como uma força

potencial, na medida em que colabora para uma adequação e consistência quase perfeitas na busca de uma adequação dinâmica.

No caso da unidade de minério de ferro da CVRD, a única fraqueza real identificada foi a falta de indicadores sobre a contribuição das aquisições realizadas mediante a aplicação de um sistema de medição de desempenho global.

O próximo e último passo da metodologia de Macedo-Soares (2002) visa sugerir propostas para melhorar as chances de adequação dinâmica da empresa, caso haja incongruências. Entretanto, pode-se concluir que este não é o caso da unidade de minério de ferro da CVRD.

A partir da análise realizada, a estratégia da CVRD foi considerada adequada frente às implicações estratégicas do macroambiente, de seus recursos e condições organizacionais, bem como da configuração de sua ego-rede. Logo, não são necessários ajustes ou a adoção de uma nova estratégia, tendo em vista seus objetivos de criação de valor para o acionista e a sustentação de seu desempenho superior.

Entretanto, a pesquisa apontou a necessidade de reforçar o gerenciamento das F&A, quer no sentido de adotar indicadores para medir o quanto as aquisições realizadas contribuem para o desempenho global da empresa, quer no tocante à formalização, desenvolvimento e implementação de processos de garantia de alinhamento das aquisições com a estratégia do negócio.

A realização desta pesquisa permitiu revelar aspectos relacionais significativos para o planejamento estratégico da CVRD. Paralelamente, concluiu-se que é fundamental complementar e confrontar os resultados obtidos pela análise relacional com os da tradicional, no nível da empresa ou da indústria.

A seguir serão apresentadas algumas implicações para a tomada de decisão estratégica da CVRD:

(i) a participação da empresa em aquisições deve ser vista de um modo integrado, no contexto da indústria, dos fatores macro-ambientais, da rede de valor da empresa, e dos recursos/competências ou condições organizacionais da empresa;

(ii) as aquisições realizadas, enquanto modalidades de alianças e redes, devem ser mapeadas com mais detalhes, no sentido de identificar os atores, e exploradas sistematicamente, visando aumentar o capital social e informacional capturado pela CVRD, alavancando-se por meio dos laços diretos e indiretos com seus parceiros e outros atores de sua arena competitiva;

(iii) ainda que, a princípio, se configurem como relações de natureza oportunista, o estabelecimento de aquisições pode contribuir para um comportamento mais colaborativo no relacionamento com seus competidores, visando atenuar a ameaça de acirramento da competição. O levantamento feito com os executivos da CVRD e das empresas por ela adquiridas oferece suporte para esta implicação, na medida em que, para 50% dos respondentes, as aquisições realizadas pela CVRD tiveram uma natureza colaborativa;

(iv) dado que as alianças como complementares ainda não são significativas, é recomendável identificar aqueles que possam ser bons parceiros de eventuais aquisições, cruzando com recursos/competências de que a CVRD ainda necessite para satisfazer seus clientes de forma mais plena;

(v) ao mesmo tempo, deve-se aprofundar o conhecimento acerca das implicações estratégicas das redes de relacionamento na indústria siderúrgica, levando-se em consideração os processos de F&A pelo recentemente ocorridos, de modo a sustentar sua vantagem competitiva neste novo cenário;

(vi) tendo em vista a importância das agências reguladoras da concorrência ou antitruste, como é o caso do CADE no Brasil, e tendo em vista o potencial impacto de uma eventual reprovação de qualquer uma das aquisições realizadas

pela CVRD, recomenda-se fortemente realizar um acompanhamento contínuo das sentenças declaradas por estas agências em outros processos de F&A. O acompanhamento destas decisões poderá se tornar uma oportunidade para a CVRD, na medida que ela se antecipa a possíveis sanções ou mesmo venha a requerer vantagens com base em jurisprudências que lhe sejam favoráveis;

(vii) deve-se difundir o conhecimento acerca de incentivos tributários referentes a processos de aquisição. O levantamento realizado com os executivos mostrou que 73% dos respondentes desconhecem a existência de ganhos tributários durante as aquisições realizadas pela CVRD. Embora exista um departamento responsável pela análise das implicações tributárias da CVRD (Departamento de Controladoria), pode-se assumir que certas informações estratégicas não estão sendo compartilhadas pelos tomadores de decisão.

Destaca-se que embora tenham sido necessárias adaptações para viabilizar a aplicação do ferramental à empresa escolhida para tanto, por exemplo, nem todos os construtos e tipos de atores-parceiros puderam ser considerados, criando algumas limitações, em termos de poder generalizar os resultados, típicas de estudos de caso, estas não invalidaram a pesquisa. Por sua vez, esta pesquisa conseguiu atingir um importante objetivo: evidenciar que a perspectiva relacional agrega valor com novos *insights* valiosos para a tomada de decisão estratégica por meio da aplicação de um ferramental genérico para a avaliação da adequação estratégica de empresas que passaram por processos de F&A. Desta forma, esta pesquisa agregou novos subsídios ao trabalho realizado por Tauhata (2002) acerca das alianças e redes de relacionamento, bem como trouxe novos construtos para a pesquisa maior de Macedo-Soares sobre gestão estratégica de empresas. Vale ressaltar que os subsídios obtidos sob a ótica relacional não podem ser contemplados por meio de análises estratégicas tradicionais.

Os resultados sugerem que a estratégia de orientação ao cliente da CVRD e diferenciação por qualidade e suporte é consistente com as implicações estratégicas, não apenas dos fatores macro-ambientais, mas também das alianças e

mais especificamente das aquisições, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas redes no nível da indústria.

Apesar das vantagens decorrentes da metodologia utilizada, foi possível levantar algumas possíveis fontes de inconsistências na unidade de minério de ferro da CVRD. Estas inconsistências dizem respeito à insuficiência de condições essenciais da empresa quanto ao gerenciamento das aquisições realizadas, associada à falta de medição da contribuição das aquisições ao seu desempenho.

Outra limitação observada decorre da carência de processos formais para garantia do alinhamento estratégico das aquisições, uma vez que os mesmos ainda não estão completamente desenvolvidos, assim como a falta de processos focados na gestão de mudanças. Ou seja, apesar da adoção de uma postura ativa pela CVRD quanto ao estabelecimento de aquisições, o impacto relacional das F&A ainda não é considerado de forma sistemática para a implementação de sua estratégia de orientação ao cliente.

Um aspecto importante que deve ser destacado é o fato de que embora a amostra tenha sido calculada de forma a representar cada diretoria, o caráter voluntário do ato de responder ao questionário resultou numa amostra concentrada em respondentes de uma determinada área – o Departamento Comercial - o que poderia levar ao fato da amostra não representar adequadamente a população e introduzir algum tipo de viés nos resultados. No entanto, isto contribuiu para reforçar a representatividade dos resultados obtidos dado que a estratégia de orientação ao cliente torna o Departamento Comercial o líder natural da gestão estratégica da área do minério de ferro no contexto atual. Além disso, as respostas revelaram uma coerência grande com os dados levantados, tornando mais provável a hipótese de homogeneidade da população quanto à percepção.

No tocante à implementação de um sistema para monitoramento das aquisições e com base nas pesquisas de Macedo-Soares & Ratton (1999), recomenda-se considerar indicadores, não somente financeiros e operacionais, mas

também de inovação e satisfação do cliente e dos outros *stakeholders*, tanto no sistema global, quanto no de avaliação e recompensa das pessoas na empresa envolvidas nos processos de aquisição. A tomada de decisão estratégica a esse respeito não deverá encontrar resistências, pois o levantamento expressou uma clara concordância dos executivos: para 84% dos respondentes, uma ferramenta prática para análise e monitoramento das aquisições poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa.

O estudo de caso atingiu seu objetivo e serviu como teste-piloto da aplicação de um ferramental de análise específico para F&A, tendo como base o modelo SNA de Macedo-Soares (2002), bem como a pesquisa realizada por Tauhata (2002) e como contribuição nova, os construtos e indicadores identificados e levantados por meio desta pesquisa. A seguir, fazem-se algumas considerações finais com recomendações para futuras pesquisas.