

8

Referências bibliográficas

ARCELOR. "World steel industry faces 21st century challenges". Buenos Aires, ILAFA 45 Conference, novembro 2004.

AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BDMG. **Minas Gerais do Século XXI** / Banco do Desenvolvimento de Minas Gerais. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, Jay B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, Spring, p. 1-17, 1999.

BARROS, Betania T. **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Betania T. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BONELLI, Regis. **Fusões e Aquisições no Mercosul**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. 52p. (Texto para discussão no 718).

BRANDENBURGER, Adam M., NALEBUFF, Barry J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

CAMARGOS, Marcos Antônio de, BARBOSA, Francisco Vidal. Análise Empírica da Hipótese da Maximização da Riqueza dos Acionistas nos Processos de Fusão e Aquisição Ocorridos no Mercado Capitais Brasileiro pós-Plano Real. **IV Encuentro Internacional de Finanzas**, Viña del Mar, Chile, 2004. Disponível em: <<http://www.encuentrofinanzas.cl/Programa/Trabajos%20presentados/002.doc>>. Acesso em: 24 mai. 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de, BARBOSA, Francisco Vidal. Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, p. 17-38, abril/junho 2003.

CVRD. Relatório Form 20-F, 1999.

_____. "The Global Seaborne Iron Ore Market - Perspectives in a Continuous Changing Environment". Barcelona, Metal Bulletin's 12th International Iron Ore

Symposium, abril 2002.

_____. Relatório Form 20-F 2003, 2003a.

_____. Relatório Anual 2003, 2003b.

_____. Relatório de divulgação do resultado 4T 2003 (US GAAP), 2003c.

_____. "Boosting Shareholders Return". Rio de Janeiro, UBS Brazil 2003 CEO Conference, abril 2003, 2003d.

_____. "CVRD, 60 anos de mineração". Belo Horizonte, X Congresso Brasileiro de Mineração, setembro 2003, 2003e.

_____. Relatório "Vale em números 3T 04", 2004a.

_____. "Accelerating Profitable Accelerating Profitable Growth". New York, Morgan Stanley Basic Materials Morgan Stanley Basic Materials Conference, fevereiro 2004, 2004b.

_____. "CVRD Day". New York, setembro 2004, 2004c.

_____. "The Iron Ore Market & CVRD's Long Term Commitment to the Steel Industry". Vitória, 2nd International Meeting on Ironmaking / 1st International Symposium on Iron Ore, setembro 2004, 2004d.

_____. "CVRD - Performance and Growth". Boston, 2004 Metals, Mining & Steel Conference 2004 Metals, Mining & Steel Conference, maio 2004, 2004e.

_____. "A CVRD vai até a BOVESPA". São Paulo, APIMEC, dezembro 2004, 2004f.

CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books,. p. 3-28, 1988.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J., com Robert GUNTHER. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE PAULA, Germano Mendes. **Dimensões da Estratégia de Internacionalização: o Caso de Quatro Grupos Siderúrgicos**. São Paulo: Capitol Comunicação, 2001.

DE PAULA, Germano Mendes. Estudo de Competitividade por Cadeias Integradas: um esforço coordenado de criação de estratégias compartilhadas. Campinas, Instituto de Economia / Unicamp. 2002.

DOZ, Y & HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ERNST & YOUNG. **Mergers & Acquisitions**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1994.

FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M. **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York, NY: John Wiley & Sons, p. 22-38, 1998.

FIRTH, M. Takeovers shareholders returns, and the theory of the firm. **The Quarterly Journal of Economics**, March v. 94, n. 2, p. 235-260, 1980.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES-CASSERES, B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, July-August, p. 62, 1994.

GOMES-CASSERES, B. Routledge Encyclopedia of International Political Economy – Entry for Alliances (inter-firm). – **Forthcoming**, 1999

GONZALES, Pedro, VASCONCELLOS, Geraldo M., KISH, Richard J., KRAMER, Jonathan K. Cross-border mergers and acquisitions: maximizing the value of the firm. **Applied Financial Economics**, p. 295-305, 1997.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

GUARITA, Sérgio. Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo. **Revista FAE BUSINESS**. n.3., setembro 2002.

GULATI, R., NOHRIA, N. & ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, L. & SCHAKENRAAD, P. Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies. **Research Policy**, 21, p. 163-192, 1992.

HAGEDOORN, John, SADOWSKI, Bert. The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study. **Journal of Management Studies**, p. 87-107, January 1999.

HAGEDOORN, John, DUYSTERS, Geert. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. **Journal of Management Studies**, p. 167-188, March 2002.

HASPESLAGH, P., JEMISON, D. **Managing Acquisitions**. New York: The Free Press, 1991.

HENNART, J. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, Jul-Aug, v9 n.4 p. 361, 1998.

HITT, M., HARRISON, R., IRELAND, D., BEST A. Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. **British Journal of Management** n.9, p. 91-114, 1998.

HOFER, C.; SCHENDEL D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, St. Paul MN, 1978.

ISPAT INLAND. "Understanding the Current Boom: a North American Perspective". Buenos Aires, ILAFA 45 Conference, novembro 2004.

JERIS, Laurel S., JOHNSON, James R., ANTHONY, Carol C. HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development: four organizational portraits. **International Journal of Training and Development**, p. 2-12, 2002.

JFE. "Approaches to the Challenges Faced by the Global Iron and Steel Industry", Buenos Aires, ILAFA 45 Conference, novembro 2004.

KOTHA, Suresh, VADLAMANI, Bhatt L. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, vol. 16, n. 1, p. 75-83, 1995.

KPMG Corporate Finance. **Fusões & Aquisições no Brasil**: Análise dos anos 90. São Paulo. 16p., Fevereiro 2001.

LNM GROUP. "Winning Strategies for a Global Marketplace". Moscou, Moscow Metals Summit, junho 2004.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A., CHAMONE, S. G. "Total Quality Strategies in Industry: the experience of two multinationals in Brazil." **Quality Management Journal**. Vol 1, No. 3, p. 57-79, 1994.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A., LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**, vol. 8, n. 4, p. 55-70, 1996.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A., NEVES, João Alberto dos S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 165-208, Jan-Fev 2000.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of**

Inform/Korms International Conference, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A. et al. website: www.strategy-research.com, 2001.

MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. **Proceedings of Global Business and Technology Association Conference (GBATA)**, CD-ROM, Rome, 2002.

MASTRACCHIO, Nicholas J. Jr., ZUNITCH, Victoria M. Differences between mergers and acquisitions. **Journal of Accountancy**. New York, November 2002.

MC KINSEY. "Overcoming Challenges in the Indian Steel Industry". Mumbai, Indian Steel & Asian Raw Materials Conference, outubro 2004.

MITTAL STEEL. "Mittal Steel Company - Investor Presentation". October 2004.

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**. JAI Press Inc, vol. 5, p. 1-67, 1988.

NOHRIA, N., GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p. 105-124, 1991.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Ph.D. Dissert., Boston Univ., 2000.

PIRES, José Claudio Linhares, DORES, Adely Branquinho das. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: Características e Enfoque Regulatório. **Revista do BNDES**, dezembro v.7, n.14, p. 179-228, 2000.

PORTER, M. *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.

RAPPAPORT, Alfred, SIROWER, Mark L. Stock or Cash? The trade-off for buyers and Sellers in Mergers and Acquisitions. **Harvard Business Review**, November-December, 1999.

RAUTARUUKKI. "Rautaruukki Presentation" Stockholm, Nordic Basic Industry Nordic Basic Industry Seminar, março 2003.

RAW MATERIALS GROUP. "The Iron Ore Boom From an Unctad Perspective". Rotterdam, 13th International Iron Ore Symposium, maio 2004.

REA, Louis M., PARKER, Richard A.). **Metodologia de Pesquisa – do Planejamento à Execução**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

ROCHA, Frederico, KUPFER, David. **Structural Changes and Specialization in Brazilian Industry: The Evolution of Leading Companies and the M&A**

Process. Instituto de Economia - UFRJ, 2002.

ROSKILL. **The Economics of Iron Ore.** Fifth Edition. London: Roskill Information Services, 2003

TAUHATA, Tatiana L. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, PUC-RJ, 2002.

TAUHATA, Tatiana L., MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A., **Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD.** **RAE - eletrônica** - v. 3 • n. 1 • janeiro/junho 2004.

TEX REPORT. **Iron Ore Manual 2003-2004.** Tóquio: The Tex Report Ltd, 2004.

TROCCOLI, I. R., MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. **Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar.** **Revista Organização & Sociedade**, 2001.

UHLENBRUCK, Nikolaus, CASTRO, Julio de. **Privatization from the Acquirer's Perspective: a Mergers and Acquisitions Based Framework.** **Journal of Management Studies**, September, p. 619-640, 1998.

UNCTAD, **The Iron Ore Market**, May 2004.

USGS (U.S. Geological Survey) 2002. "Iron Ore". **Mineral Commodity Summaries**, January.

USIMINAS. "Apresentação à CVRD". Rio de Janeiro, abril 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VOLLMANN, Thomas E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

WESTON, J. F., et al. **Mergers Restructuring and Corporate Control.** New Jersey: Prentice, 1990.

WESTON, J. F., BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJAC, Edward J., KRAATZ, Mathew S., BRESSER, Rudi K. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, vol. 21, p. 429-453, 2000.

9

Anexos

Anexo I – Primeiro questionário de pesquisa acadêmica

Proposta para questionário sobre os processos de aquisição realizados pela CVRD nos últimos 4 anos (01/04/2004)

Este questionário é parte integrante da dissertação de mestrado: **Adequação estratégica dos processos de fusões e aquisições no setor de minério de ferro - Estudo de Caso da Companhia Vale do Rio Doce**, a qual está sendo elaborada por Eduardo Amiel Pfiffer

PARTE 1 – PARTICIPAÇÃO DA CVRD EM ALIANÇAS/PARCERIAS

Esta sessão refere-se à participação da unidade de minério de ferro da CVRD em alianças e parcerias com outros atores estratégicos.

1) Avalie a seguinte afirmação:

A participação em alianças/parcerias é parte fundamental da estratégia da CVRD

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

2) Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela CVRD.

1	Fusões e Aquisições	☐
2	<i>Joint Venture</i>	☐
3	Participação Acionária Cruzada	☐
4	Investimento Acionário Minoritário	☐
5	Acordo/Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	☐
6	P&D em Conjunto	☐
7	Desenvolvimento / Co-produção	☐
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	☐
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	☐

10	Acordo/Contrato com Institutos de Pesquisa e Universidades	☐
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Combustível	☐
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	☐
	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	☐
	Contrato Comercial de Longo Prazo	☐

3) Quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela CVRD atualmente - (escolher até 3 fatores)

- ☐ Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- ☐ Acesso ao capital social (aceitação pública) proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- ☐ Economia de escala
- ☐ Gerenciamento de riscos e incertezas
- ☐ Compartilhamento de custos
- ☐ Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- ☐ Compartilhamento de recursos/competências complementares (tecnologia e *know how*)
- ☐ Estreitamento de relações comerciais

4) Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o volume dos recursos-chave dos parceiros com os quais a CVRD estabelece alianças/parcerias estratégicas.

Parceiro	Classificação			
	Excede necessidade	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐	☐
Complementors	☐	☐	☐	☐

5) Classifique o acesso da CVRD aos recursos-chave de cada parceiro com os quais estabelece alianças/parcerias estratégicas:

Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐
Complementors	☐	☐	☐

6) Avalie a força das conexões (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a CVRD e seus parceiros :

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐	☐
Complementors	☐	☐	☐	☐

7) De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela CVRD é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐
Complementors	☐	☐	☐

PARTE 2 – AVALIAÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA CVRD EM PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE OUTRAS MINERADORAS

Esta sessão abrange apenas a atuação da CVRD (unidade de minério de ferro) nos processos de aquisição das seguintes empresas:

1. Socoimex (2000)
2. SAMITRI (2000)
3. FERTECO (2001)
4. CAEMI (2003)

Busca-se verificar de que forma as aquisições realizadas pela CVRD contribuíram para valorizar forças e eliminar fraquezas da organização, de modo a potencializar oportunidades e minimizar ameaças do seu ambiente competitivo.

8) Quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a aquisição de outras mineradoras, pela CVRD, nos últimos 4 anos - (escolher até 3 fatores)?

- ☐ Maximização da riqueza do acionista (ou otimização do capital do acionista)
- ☐ Maximização da utilidade gerencial (busca de maior poder/orgulho pelos executivos da empresa)
- ☐ Ganhos proporcionados por sinergias com outras empresas
- ☐ Possibilidade de maiores retornos financeiros após o anúncio da operação

- ☐ Ganhos proporcionados por compensações e incentivos tributários referentes a prejuízos acumulados das firmas adquiridas
- ☐ Busca de economias de escala e escopo (menores custos, aumento de produção, racionalização do esforço de P&D, transferência de *know how*)
- ☐ Elevação das barreiras de entrada
- ☐ Ganho de participação de mercado (*market share*)
- ☐ Possibilidade de viabilizar expansões na capacidade de produção em tempo mais curto
- ☐ Aumento da concentração de mercado e conseqüente redução da competição
- ☐ Acesso a recursos estratégicos para a CVRD (reservas de minério de ferro)
- ☐ Utilização das aquisições como uma estratégia de defesa, ou seja, pelo fato da empresa aumentar seu tamanho, ela ficaria menos vulnerável a ser adquirida por outro concorrente.

Nas perguntas 9 a 11, avalie a afirmação apresentada em cada enunciado e escolha uma das cinco opções fornecidas:

9) A participação da CVRD em processos de aquisição de outras mineradoras, nos últimos 4 anos, constituiu parte fundamental de sua estratégia

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

10) As aquisições no setor de minério de ferro, realizados pela CVRD nos últimos 4 anos, foram bem sucedidas, alcançando os resultados esperados

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

11) As aquisições no setor de minério de ferro, realizados pela CVRD nos últimos 4 anos, foram benéficas para as empresas adquiridas

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

12) Em comparação com as **aquisições realizadas por suas concorrentes** (BHP Billiton e Rio Tinto) no mesmo período, as aquisições realizadas pela CVRD foram:

Pior sucedidas	Igualmente sucedidas	Melhor sucedidas
☐	☐	☐

13) Com relação aos **órgãos governamentais regulamentadores** das fusões e aquisições no Brasil (CADE e SEAE), como você classificaria a atuação dos mesmos nas aquisições realizadas pela CVRD, nos últimos 4 anos:

Extremament e rigoroso	Rigoroso	Neutro	Tolerante	Extremamente tolerante
☐	☐	☐	☐	☐

14) Como você classificaria a **forma** como as aquisições foram realizadas pela CVRD:

Amigável	Neutra	Hostil	Não sei
☐	☐	☐	☐

15) Em função dos recursos adquiridos, como você classificaria o **preço** pago pela CVRD para obter o controle de Socoimex, Samitri, Ferteco e Caemi?

O preço foi excessivamente e baixo	O preço foi baixo	O preço foi justo	O preço foi alto	O preço foi excessivamente e alto
☐	☐	☐	☐	☐

PARTE 3 – MENSURAÇÃO DOS IMPACTOS DAS AQUISIÇÕES REALIZADAS PELA CVRD

16) Como você classificaria as **sinergias** obtidas pela CVRD em função das aquisições realizadas nos últimos 4 anos?

Ficaram muito abaixo do esperado	Ficaram abaixo do esperado	Ficaram dentro do esperado	Ficaram acima do esperado	Ficaram muito acima do esperado
☐	☐	☐	☐	☐

17) Como você classificaria o impacto que as aquisições realizadas pela CVRD trouxeram ao seu desempenho financeiro nos últimos 4 anos?

Impacto fortemente negativo para o resultado da CVRD	Impacto negativo para o resultado da CVRD	Sem impactos para o resultado da CVRD	Impacto positivo para o resultado da CVRD	Impacto fortemente positivo para o resultado da CVRD
☐	☐	☐	☐	☐

18 a) A CVRD tem incluído indicadores de desempenho para medir o quanto as aquisições têm contribuído para o seu desempenho global?

☐ Sim	☐ Não	☐ Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

18 b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

☐ Critérios Financeiros	☐ Critérios Operacionais	☐ Satisfação dos clientes	☐ Inovação	☐ Capital Informacional	☐ Satisfação dos <i>Stakeholders</i>
--	---	--	-----------------------------------	--	---

18 c) Cite outros critérios que poderiam ser considerados (se for o caso):

19) Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das aquisições realizadas pela CVRD poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico”.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

20) Como a CVRD assegura o alinhamento estratégico de suas aquisições com a sua estratégia do negócio?

☐ Por meio de processos formais já estabelecidos	☐ Por meio de processos formais em desenvolvimento	☐ Por meio de iniciativas informais	☐ Não possui processos ou iniciativas	☐ Não sei
--	--	---	---	-------------------------------------

21) Caso existam/tenham existido, quais poderiam ser as dificuldades encontradas pela CVRD para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as aquisições evoluem? (escolher até 3 fatores)

- ☐ Barreiras institucionais-legais
- ☐ Informações confiáveis sobre as empresas
- ☐ Indefinições estratégicas
- ☐ Modelos organizacionais incompatíveis
- ☐ Resistências do mercado
- ☐ Fatores culturais
- ☐ Falta de treinamento
- ☐ Não existem/existiram barreiras
- ☐ Outros (citar) _____

22) Espaço reservado para comentários.

Anexo II – Questionário de Pesquisa em Estratégia de Empresas

Objetivo:

colher subsídios para avaliar a adequação estratégica (garantir consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos) dos processos de aquisição de empresas realizados pela unidade de minério de ferro da CVRD (CVRD-MF) no Brasil, nos últimos 4 anos.

Destinatário:

representantes dos diversos níveis de tomada de decisão da CVRD-MF, incluindo alta gerência, gerentes gerais, gerentes de área e demais empregados envolvidos no processo.

Resultado esperado:

Obter respostas que retratem as percepções dos gestores da CVRD-MF acerca da adequação estratégica das aquisições realizadas pela CVRD nesta indústria nos últimos 4 anos.

Não é necessário responder a todas as perguntas. Caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, simplesmente deixe-a em branco. Se por alguma razão alguma questão não puder ser respondida, por exemplo, por motivo de confidencialidade, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**

Estrutura do questionário:

Este questionário possui **28 perguntas** e está estruturado da seguinte forma:

- Parte 1: participação da CVRD em alianças/parcerias
- Parte 2: avaliação sobre a participação da CVRD em aquisições de outras mineradoras
- Parte 3: mensuração dos impactos das aquisições realizadas pela CVRD

Seu preenchimento deve levar em média **20 minutos**.

Confidencialidade:

Com finalidade estritamente acadêmica, os dados coletados serão utilizados unicamente para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Prof^a Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. **Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a outras pessoas, instituições ou utilizados para outras finalidades.** Caso os resultados consolidados desta pesquisa sejam publicados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado e obviamente não serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Caso tenha mais interesse na pesquisa, visite nosso website: www.strategy-research.com

Muito obrigado pela sua colaboração!

Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, por gentileza informe o departamento/empresa ao qual pertence:

Ferrosos Sul (DIFS)	Ferrosos Norte (DIFN)	Pelotização (DIPE)	Comercial (DICO)	Outros (citar)
☐	☐	☐	☐	

PARTE 1 – PARTICIPAÇÃO DA CVRD EM ALIANÇAS/PARCERIAS

Esta sessão refere-se à participação da unidade de minério de ferro da CVRD em alianças e parcerias com outros atores estratégicos.

1) Avalie a seguinte afirmação:

*A participação em alianças/parcerias é parte fundamental da estratégia da **CVRD***

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

2) Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela CVRD.

1	Fusões	☐
2	Aquisições	☐
3	<i>Joint Venture</i>	☐
4	Participação Acionária Cruzada	☐
5	Investimento Acionário Minoritário	☐
6	P&D em Conjunto	☐
7	Desenvolvimento / Co-produção	☐
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	☐
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	☐
10	Acordo/Contrato com Institutos de Pesquisa e Universidades	☐
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Combustível	☐
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	☐

	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	☐
	Contrato Comercial de Longo Prazo	☐

3) Quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela CVRD atualmente - (escolher até 3 fatores)

- ☐ Acesso às informações proporcionadas por novo(s) relacionamento(s)
- ☐ Acesso ao capital social (aceitação pública) proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- ☐ Economia de escala
- ☐ Gerenciamento de riscos e incertezas
- ☐ Compartilhamento de custos
- ☐ Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- ☐ Compartilhamento de recursos/competências complementares (tecnologia e *know how*)
- ☐ Estreitamento de relações comerciais

Comparando com seus rivais, classifique a posição de centralidade da CVRD, ou seja, o quanto maior for o número de alianças estratégicas nos setores/grupos elencados (quanto maior for o relacionamento inter-firma da CVRD com as demais empresas, maior será sua centralidade):

4) ...da **indústria siderúrgica**:

☐ Central	☐ Intermediária	☐ Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

5) ...dos **10 maiores produtores de aço**:

☐ Central	☐ Intermediária	☐ Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

6) ...dos **principais países importadores** de minério de ferro:

☐ Central	☐ Intermediária	☐ Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

7) Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas, qual é o critério mais importante para a CVRD em termos de adequação quanto à **compatibilidade**:

☐	☐	☐	☐	☐
Estratégia operacional	Cultura corporativa	Estilo gerencial	Complementaridade de recursos	Nacionalidade

PARTE 2 – AVALIAÇÃO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA CVRD EM PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE OUTRAS MINERADORAS

Esta sessão abrange apenas a atuação da CVRD (unidade de minério de ferro) nos processos de aquisição das seguintes empresas no Brasil:

5. Socoimex (2000)
6. Samitri (2000)
7. Samarco (50%) (2000)
8. Ferteco (2001)
9. Caemi (2001/2003)

Busca-se verificar de que forma as aquisições realizadas pela CVRD contribuíram para valorizar forças e eliminar fraquezas da organização, de modo a potencializar oportunidades e minimizar ameaças do seu ambiente competitivo.

8) Quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a aquisição de outras mineradoras, pela CVRD, nos últimos 4 anos - (escolher até 3 fatores)?

- ☐ Maximização da riqueza do acionista (ou otimização do capital do acionista)
- ☐ Maximização da utilidade gerencial (busca de maior poder/orgulho pelos executivos da empresa)
- ☐ Ganhos proporcionados por sinergias com outras empresas
- ☐ Possibilidade de maiores retornos financeiros após o anúncio da operação
- ☐ Ganhos proporcionados por compensações e incentivos tributários referentes a prejuízos acumulados das firmas adquiridas
- ☐ Busca de economias de escala e escopo (menores custos, aumento de produção, racionalização do esforço de P&D, transferência de *know how*)
- ☐ Elevação das barreiras de entrada
- ☐ Ganho de participação de mercado (*market share*)
- ☐ Possibilidade de viabilizar expansões na capacidade de produção em tempo mais curto
- ☐ Acesso a recursos estratégicos para a CVRD (reservas de minério de ferro)
- ☐ Utilização das aquisições como uma estratégia de defesa, ou seja, pelo fato da empresa aumentar seu tamanho, ela ficaria menos vulnerável a ser adquirida por outro concorrente.

Nas perguntas 9 a 16, avalie a afirmação apresentada em cada enunciado e escolha apenas uma entre as opções fornecidas:

9) A participação da CVRD em processos de aquisição de outras mineradoras, nos últimos 4 anos, constituiu parte fundamental de sua estratégia

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

10) As aquisições no setor de minério de ferro, realizadas pela CVRD nos últimos 4 anos, foram bem sucedidas, alcançando os resultados esperados

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

11) Em comparação com as **aquisições tentadas ou realizadas por suas concorrentes** (BHP Billiton e Rio Tinto) no mesmo período, as aquisições realizadas pela CVRD foram:

Pior sucedidas	Igualmente sucedidas	Melhor sucedidas
☐	☐	☐

12) Com relação aos **órgãos governamentais regulamentadores** das fusões e aquisições no Brasil (CADE e SEAE), como você classificaria a atuação dos mesmos nas aquisições realizadas pela CVRD, nos últimos 4 anos?

Extremamente e rigoroso	Rigoroso	Neutro	Tolerante	Extremamente tolerante
☐	☐	☐	☐	☐

13) Como você classificaria a **forma** como as aquisições foram realizadas pela CVRD?

Amigável	Neutra	Hostil	Não sei
☐	☐	☐	☐

14) Em função dos recursos adquiridos e sinergias proporcionadas por estes, como você classificaria o **investimento realizado** pela CVRD para obter o controle de Socoimex, Samitri, Samarco (50%), Ferteco e Caemi?

O investimento foi baixo	O investimento foi justo	O investimento foi alto
☐	☐	☐

15) De um modo geral, a **natureza** das aquisições realizadas pela CVRD pode ser vista como:

Colaborativa (alcance de objetivos de ambas as partes)	Oportunística (busca explorar as competências do parceiro sem se preocupar com os objetivos deste)	Não se aplica
☐	☐	☐

16) Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento/dificuldade para rompimento de um acordo ou aliança) entre a CVRD e as empresas por ela adquiridas:

Fraca	Média	Forte	Não se aplica
☐	☐	☐	☐

17) Classifique o tipo de **recurso(s)-chave** das empresas que a CVRD adquiriu por meio das aquisições (**indique os três principais**).

Capital Social	Capital Informacional	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Talentos e Habilidades	Inovação
☐	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE 3 – MENSURAÇÃO DOS IMPACTOS DAS AQUISIÇÕES REALIZADAS PELA CVRD

Nas perguntas 18 a 22, avalie a afirmação apresentada em cada enunciado e escolha apenas uma entre as opções fornecidas:

18) Como você classificaria as **sinergias** (complementariedade satisfatória de recursos e competências) obtidas pela CVRD em função das aquisições realizadas nos últimos 4 anos?

Ficaram muito abaixo do esperado	Ficaram abaixo do esperado	Ficaram dentro do esperado	Ficaram acima do esperado	Ficaram muito acima do esperado
☐	☐	☐	☐	☐

19) Do ponto de vista dos **incentivos tributários** (compensações advindas de créditos tributários relativos a prejuízos acumulados nas empresas adquiridas), as aquisições realizadas pela CVRD:

Não trouxeram qualquer vantagem	Trouxeram vantagens	Não sei
☐	☐	☐

20) Como você classificaria o impacto que as aquisições realizadas pela CVRD trouxeram ao seu **desempenho financeiro** (lucro líquido/EBITDA) nos últimos 4 anos?

Impacto fortemente negativo para o resultado da CVRD	Impacto negativo para o resultado da CVRD	Sem impactos para o resultado da CVRD	Impacto positivo para o resultado da CVRD	Impacto fortemente positivo para o resultado da CVRD
☐	☐	☐	☐	☐

21) Como você classificaria o impacto que as aquisições realizadas pela CVRD trouxeram à sua **participação no mercado** de minério de ferro (*market share*) nos últimos 4 anos?

Impacto fortemente negativo para o <i>market share</i> da CVRD	Impacto negativo para o <i>market share</i> da CVRD	Sem impactos para o <i>market share</i> da CVRD	Impacto positivo para o <i>market share</i> da CVRD	Impacto fortemente positivo para o <i>market share</i> da CVRD
☐	☐	☐	☐	☐

22) Como você avaliaria o **grau de satisfação** dos *stakeholders* (partes interessadas, i.e., clientes, fornecedores, funcionários, sociedade) após a realização das aquisições?

Obs: escolha **apenas uma opção** por *stakeholder*

a) Aquisição e posterior incorporação da **Socoimex** pela CVRD:

Stakeholder	Não houve ganhos para nenhuma das partes envolvidas	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à CVRD	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à Socoimex	Houve ganhos para ambas as partes envolvidas	Não sei
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

b) Aquisição e posterior incorporação da **Samitri** pela CVRD:

Stakeholder	Não houve ganhos para nenhuma das partes envolvidas	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à CVRD	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à Samitri	Houve ganhos para ambas as partes envolvidas	Não sei
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

c) Aquisição de 50% da **Samarco** pela CVRD:

Stakeholder	Não houve ganhos para nenhuma das partes envolvidas	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à CVRD	Houve ganhos apenas para os stakeholders ligados à Samarco	Houve ganhos para ambas as partes envolvidas	Não sei
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

d) Aquisição e posterior incorporação da **Ferteco** pela CVRD:

<i>Stakeholder</i>	Não houve ganhos para nenhuma das partes envolvidas	Houve ganhos apenas para os <i>stakeholders</i> ligados à CVRD	Houve ganhos apenas para os <i>stakeholders</i> ligados à Ferteco	Houve ganhos para ambas as partes envolvidas	Não sei
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

e) Aquisição da **Caemi** pela CVRD:

<i>Stakeholder</i>	Não houve ganhos para nenhuma das partes envolvidas	Houve ganhos apenas para os <i>stakeholders</i> ligados à CVRD	Houve ganhos apenas para os <i>stakeholders</i> ligados à Caemi	Houve ganhos para ambas as partes envolvidas	Não sei
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

23 a) A CVRD utiliza indicadores de desempenho para medir o quanto as aquisições têm contribuído para o seu desempenho global?

Sim	Não	Não sei
☐	☐	☐

23 b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

Crítérios Financeiros	Crítérios Operacionais	Satisfação dos clientes	Inovação	Capital Informacional	Satisfação dos <i>Stakeholders</i>
☐	☐	☐	☐	☐	☐

24) Avalie a seguinte afirmação:

“As aquisições realizadas pela CVRD no setor de minério de ferro nos últimos 4 anos possuem vital importância para alavancar o crescimento da empresa”.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

25) Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das aquisições realizadas pela CVRD poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico”.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

26) Avalie a seguinte afirmação:

“Os processos de aquisição realizados pela CVRD nos últimos 4 anos estão alinhados com as mais modernas práticas de governança corporativa hoje disponíveis no mercado”.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
☐	☐	☐	☐	☐

27) Como a CVRD assegura o alinhamento estratégico (consistência dos objetivos estratégicos das empresas adquiridas com a estratégia empresarial da CVRD) de suas aquisições com a sua estratégia do negócio? (escolha apenas uma opção)

Por meio de processos formais já estabelecidos	Por meio de processos formais em desenvolvimento	Por meio de iniciativas informais	Não possui processos ou iniciativas	Não sei
☐	☐	☐	☐	☐

28) Caso existam/tenham existido, quais poderiam ser as dificuldades encontradas pela CVRD para se ajustar às mudanças que ocorrem/ocorreram à medida que as aquisições evoluem? (escolher até 3 fatores)

- ☐ Barreiras institucionais-legais
- ☐ Informações pouco confiáveis sobre as empresas
- ☐ Indefinições estratégicas
- ☐ Modelos organizacionais incompatíveis
- ☐ Resistências do mercado
- ☐ Fatores culturais – quais? _____
- ☐ Falta de treinamento
- ☐ Não existem/existiram barreiras
- ☐ Outros (citar) _____

29) Espaço reservado para comentários.

Muito obrigado por seu tempo e colaboração!