

# **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA SIDERURGIA: O CASO CST-USINOR-ARCELOR**

---

---

Rinaldo Machado de **ALMEIDA**

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais  
(CEPEAD-UFMG)  
Mestre em Administração / UFMG

José Edson **LARA**

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais  
(CEPEAD-UFMG)  
Doutor em Administração / UAB (Espanha) e Mestre em Adm. Pública e Governo / EAESP-FGV  
jedson@face.ufmg.br

## **Resumo**

Este artigo discute o processo de internacionalização de empresas por meio de uma investigação de cunho exploratório e um estudo de caso sobre a CST, a quinta maior empresa exportadora do Brasil, que foi incorporada pela antiga siderúrgica francesa USINOR, sendo atualmente controlada pelo grupo europeu ARCELOR, o maior fabricante de aço do planeta.

## **Résumé**

Cet article a comme but discuter le processus d'internationalisation d'entreprises. Cela se fera par l'intermédiaire d'une l'investigation à caractère exploratoire et d'une étude dans le cadre de la Companhia Siderúrgica Tubarão - CST, la cinquième plus grande entreprise exportatrice du Brésil. La CST a été incorporée par l'ancienne USINOR et est actuellement contrôlée par le Groupe ARCELOR, le plus grand producteur d'acier du monde.

**Palavras-chave:** Estratégia – Internacionalização – Siderurgia – Aço.

**Mots-Clés:** Stratégie – Internationalisation – Sidérurgie – Acier.

## Introdução

A internacionalização constitui uma dimensão relevante do processo de formulação de estratégias em diversas empresas que por sua vez determina o desenvolvimento e mudanças do seu escopo de atuação, idéia de negócios e princípios de organização e administração. Segundo Melin (1992), a dimensão internacionalização está relacionada a todos estes aspectos da estratégia. Mintzberg (1987) considera que a formulação de estratégias está relacionada à mudança de perspectivas e/ou de posições. Internacionalização, definida por Welch e Luostarinen (1988) como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais além das fronteiras domésticas, compreende ambos os fatores.

No Brasil, embora existam diversas empresas que exportam, algumas com estrutura própria instalada no exterior, observa-se que sua internacionalização é um processo ainda incipiente, especialmente quando comparado às experiências norte-americanas, européias e japonesas. Desta assertiva, desprende-se a percepção de relevância da análise do processo de internacionalização de empresas para o avanço do estudo de estratégias empresariais no ambiente do marketing internacional. Neste contexto, Lyles (1990) revela, com base em uma pesquisa conduzida por pesquisadores acadêmicos na área de administração estratégica, que o tema internacionalização foi considerado o mais importante a ser estudado na primeira década do século XXI, a despeito da reduzida atenção dispensada a ele por pesquisadores das décadas anteriores, revelando-se uma área de discussão incipiente na literatura.

A literatura oferece várias explicações para o aprofundamento do envolvimento das empresas com os mercados internacionais, bem como discute as diversas estratégias ou modos de inserção no processo de internacionalização. Contudo, são escassos os estudos brasileiros nesta área específica do conhecimento, o que sugere que da mesma forma que as empresas, a própria academia brasileira ainda se encontra em um estágio imaturo de discussão deste tema quando comparada às principais escolas de administração estrangeiras.

## 1 O Processo de Internacionalização das Empresas

Embora o estudo do processo de internacionalização das empresas tenha progredido significativamente, é consenso dos pesquisadores que muito ainda deve ser feito. Welch e Luostarinen (1988) indicaram que este desenvolvimento foi inadequadamente modelado e que as implicações para a teoria se encontram ainda sem assimilação. Os autores apontam a dificuldade de se discutir uma “teoria da internacionalização”, argumentando que mesmo o termo em si ainda não se encontra bem definido.

Diversos são os objetivos e as motivações apontados na literatura para a decisão da empresa empreender sua internacionalização. Porter (1990) destaca a presença nos mercados, a diminuição de custos, o avanço sobre a concorrência ou a reação a suas iniciativas, bem como o reforço das competências da empresa no âmbito dos fatores de produção. Por sua vez, Stoner e Freeman (1995) acrescentam como objetivos acessar recursos mais confiáveis ou de menor custo, aumentar o retorno sobre o investimento e evitar barreiras tarifárias e cotas de importação do exterior, fatores também discutidos por Ansoff e McDonnell (1993).

Keegan e Green (1999) ampliaram o escopo da análise ao apontar outros motivos para a internacionalização da empresa: estratégia global, acordos regionais, economias de escala e escopo, alavancagem via transferência de tecnologia, redução de custos de desenvolvimento de produtos e melhoria da comunicação e transporte. Contudo, Bilkey (1978) aponta que os resultados das pesquisas empíricas mostraram-se contraditórios, dispersos e obscuros, em decorrência do fato de terem sido conduzidas em diferentes contextos. Em um estudo sobre a internacionalização de empresas brasileiras, Barretto (1998) identificou cinco padrões de motivação: crescimento; consolidação; sobrevivência oportunidade e visão estratégica.

Existem ainda diversos limites para o processo de internacionalização das empresas. Dentre os quais, apontam-se: a capacidade de coordenação em termos de estrutura e recursos humanos; a experiência internacional e a própria disponibilidade financeira da empresa. Esses limites definem a liberdade de escolha de opções estratégicas relativas aos modos de entrada em mercados externos, bem como o modelo de coordenação das atividades internacionais e ao ritmo e grau de expansão além das fronteiras domésticas.

Na literatura, são várias as abordagens acerca do processo de internacionalização das empresas, tanto no campo da teoria econômica quanto na área dos estudos comportamentais.

## **2 Principais Modelos e Teorias da Internacionalização de Empresas**

Os estudos sobre o desenvolvimento do comércio internacional discutidos anteriormente, constituíram um arcabouço teórico que culminou na elaboração de diversas perspectivas para a análise e especialmente, na proposição de algumas teorias e modelos de internacionalização de empresas, amplamente utilizados a partir da década de 80. Na literatura dominante, dois grandes enfoques teóricos coexistem e abarcam tais perspectivas e modelos: as teorias comportamentais e as teorias econômicas da internacionalização (VEIGA; ROCHA, 2001).

As teorias comportamentais têm como precursores os pesquisadores suecos Johanson e Vahlne (1977), que a partir de contribuições teóricas e empíricas de diversos colegas, observaram que as empresas seguem um processo sequencial de internacionalização, em que o comprometimento com mercados externos cresce à medida que este se desenvolve.

As proposições do modelo proposto inicialmente por Johanson e Vahlne (1977) foram estudadas e discutidas por diversos autores, destacando-se as abordagens de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Davidson (1983), Hook e Czinkota (1989) e Chetty (1999), que as confirmaram, ainda que parcialmente,

bem como Headlung e Kverneland (1984), Turnbull (1987), Andersen (1993), Benito e Welch (1994) e Björkman e Forsgren (2000), que apresentaram contraposições a críticas relevantes.

Na mesma linha teórica de pensamento, destacam-se também os modelos sequenciais propostos por Bilkey e Tesar (1977), Bilkey (1978), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1985), que constituíram uma contribuição incremental à proposição inicial de Johanson e Vahlne (1977), ao apresentarem diferentes seqüências e mecanismos de mudança de estágios específicos a serem percorridos no processos de internacionalização da empresa. Neste contexto, o desenvolvimento incremental proposto se justificaria pelo risco percebido na atuação em mercados externos, enquanto a escolha de mercados seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se o processo de internacionalização por mercados culturalmente mais próximos.

Por sua vez, as teorias econômicas da internacionalização constituíram um segundo enfoque de análise deste processo, a partir dos estudos desenvolvidos por diversos autores, dentre os quais se destacam a Teoria da Internalização (KRUGMAN, 1981; FINE; KRUGMAN, 1996) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980 e 1988). Conforme Barretto (1998), estas abordagens se apóiam em parte na “Teoria de Custos de Transação” de Williamson (1975), que adota como pressuposto o fato de que a decisão de investimento direto no exterior seria constituinte de uma escolha entre mercados (agentes externos) ou hierarquia (a própria estrutura da empresa multinacional).

Para Veiga e Rocha (2001), as teorias comportamentais explicariam melhor os estágios iniciais do processo de internacionalização da empresa, enquanto as teorias econômicas se adequariam melhor às decisões tomadas por empresas multinacionais já estabelecidas. Ambas perspectivas são apresentadas e discutidas nesta revisão teórica.

### 3 Estratégias de Internacionalização

A formulação de estratégias de internacionalização pode ser considerada uma atividade fundamental para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior. Neste sentido, o conhecimento dos fatores determinantes do processo de internacionalização é imprescindível (KEEGAN; GREEN, 1999).

Quando uma empresa atua com o foco no mercado doméstico, uma de suas preocupações recai nos fatores competitivos que determinam o seu sucesso, estando muitas vezes alheia às mudanças que ocorrem no cenário externo. Porém, quando se voltam com maior ênfase para o exterior, a dinâmica de competição em que se inserem é freqüentemente diferente e os fatores determinantes do sucesso mais complexos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

O nível de complexidade dos fatores econômicos, culturais, políticos e tecnológicos em mercados externos irá determinar não somente as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios no exterior, mas principalmente o grau de incerteza e conseqüentemente a percepção de risco de atuação mais incisiva nestes novos ambientes. Porter (1990) argumenta que a análise dos fatores é fundamental para a elaboração de estratégias consistentes e eficazes. Para o autor, ao se voltar para o mercado externo, a empresa deve buscar vantagem competitiva mediante os fatores que determinam o sucesso de operação neste ambiente.

Contudo, a escolha de uma estratégia de internacionalização não irá depender somente de sua capacidade competitiva; ela deve estar associada às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino. Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) indicam que as empresas devem se preocupar, em âmbito econômico, com os padrões de desenvolvimento econômico, infra-estrutura,

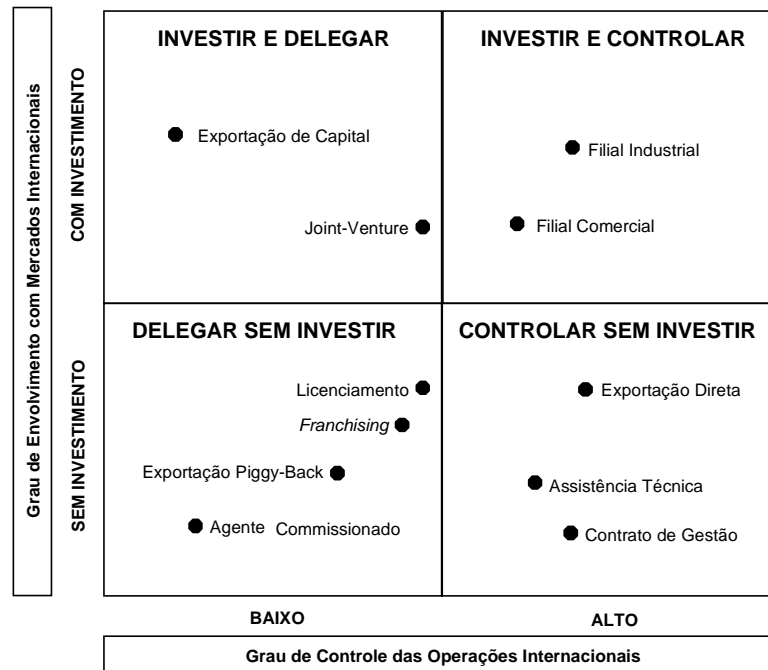
crescimento e saturação do mercado, níveis de inflação, taxas de câmbio e balança de pagamentos, dentre vários outros, bem como estar atenta aos tipos de controle de exportações, importações e investimentos estrangeiros.

No nível cultural, os hábitos de compra dos consumidores, os valores empresariais e nacionais e a maneira de fazer negócios merecem especial atenção por parte da empresa que deseja se internacionalizar, sobretudo pela sua relevância na determinação das necessidades de adaptação de suas estratégias de marketing. Por sua vez, a empresa deve também considerar os fatores políticos que afetam o ambiente de negócios em um país-alvo. Estes incluem a estabilidade política, a eficácia da burocracia governamental, a soberania, o sistema legal, a política externa e as atitudes em relação aos negócios e ao investimento externo.

Finalmente, os fatores tecnológicos desempenham um papel de destaque no contexto dos negócios internacionais, especialmente porque os avanços, nesta área, tornam-se cada vez mais acelerados e muitas vezes não podem ser transferidos sem adaptação. Neste contexto, a própria escolha das estratégias de internacionalização, ou modos de entrada em mercados internacionais de uma empresa, pode depender fundamentalmente, do fator tecnológico incorporado em sua atividade.

Neste contexto, Leersnyder (1982) propõe um modelo que resume os distintos modos de entrada em mercados internacionais, visando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização a partir de quatro grandes grupos, caracterizados por uma matriz que relaciona dois constructos: o grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com estes mercados; e o grau de controle das operações no exterior (Figura 1).

**Figura 1** – As Diferentes Estratégias de Internacionalização



Fonte: adaptado de Leersnyder (1982): “*les différents modes de présence à l'étranger*”.

Para Leersnyder (1982), enquanto o engajamento da empresa pode ser avaliado pelo volume de recursos financeiros, humanos e tecnológicos aplicados em operações no exterior, a intensidade de controle pode ser definida pelo grau de delegação de atividades no estrangeiro.

Desta maneira, o primeiro grupo, denominado “investir e delegar”, refere-se a estratégias que requerem um elevado grau de comprometimento com mercados internacionais para um baixo grau de controle das operações externas e compreende as estratégias de exportação de capital e *joint-ventures*. O segundo grupo, nomeado “investir e controlar”, refere-se a estratégias que requerem um elevado grau de comprometimento com mercados internacionais, porém atrelado a um elevado grau de controle das operações externas e compreende as estratégias de internacionalização relacionadas ao investimento direto no exterior, notadamente as filiais industriais e comerciais.

O terceiro grupo, denominado “controlar sem investir”, refere-se a estratégias que requerem um baixo grau de comprometimento com mercados internacionais, porém atrelado a um elevado grau de controle das operações externas e compreende as exportações diretas, a assistência técnica e os contratos de gestão, que não requerem investimentos significativos para o controle de mercados externos.

O quarto grupo, nomeado “delegar sem investir”, refere-se a estratégias que requerem um baixo grau de comprometimento com mercados internacionais relacionado a um baixo grau de controle das operações externas e compreende as exportações, via agente comissionado, os contratos de licença, o franchising e as exportações *piggy-back*, dentre outros.

Para Loureiro e Santos (1991), as diferentes estratégias de internacionalização apontadas, ou modos de entrada no mercado internacional, conforme a taxonomia de Leersnyder (1982), podem coexistir.

#### 4 Metodologia

O caso desenvolvido é resultado de uma pesquisa de mestrado. O estudo qualitativo de natureza exploratória em relação às unidades de análise em questão foi elaborado por meio de uma pesquisa do tipo conclusiva-descritiva, que se valeu do método de investigação dedutivo-comparativo, desenvolvido empiricamente, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, para a obtenção de dados secundários e de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas e não-declaradas, para a coleta de informações primárias.

Em relação ao método de investigação, a pesquisa adotou o dedutivo-comparativo, por buscar estudar o processo de internacionalização da CST com similaridades e diferenças entre os fatos e fenômenos, mediante um processo de dedução desenvolvido a partir de operações lógicas de derivação sobre as evidências coletadas. A consecução foi realizada em quatro fases: definição dos instrumentos de pesquisa; obtenção dos dados secundários; obtenção dos dados primários; tratamento e análise dos dados, desenvolvimento dos casos.

Segundo Bruyne *et al.* (1991), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a configurar a totalidade de uma situação. Por isto, recorre a técnicas de coleta de dados e informações igualmente variadas, como observações, entrevistas e documentos. Mattar (1997) propõe uma classificação para os dados a serem coletados e analisados em pesquisa desta natureza: primários e secundários.

Os dados secundários foram coletados através de uma ampla e profunda pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas abertas, em que as respostas foram fornecidas livremente pelo entrevistado. Para a condução do processo, foi elaborado previamente um roteiro, apoiado em fatores proporcionados pela revisão bibliográfica, constituído de um questionário semi-estruturado para a orientação da coleta, tendo as principais indagações sido previamente selecionadas, permitindo-se no entanto, a extrapolação para outras discussões relevantes nas

unidades de observação selecionadas, composta de executivos dos grupos empresariais que integram o setor estudado ligados ao comércio internacional.

As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador com os principais executivos responsáveis pelas áreas de negócios com mercados externos. Foram entrevistados executivos com larga experiência no setor e em sua área de atuação. Para facilitar a obtenção de informações mais restritas e viabilizar a análise e validação dos dados primários e secundários coletados, o pesquisador também conduziu entrevistas não-declaradas com cerca de 50 profissionais internos e externos à empresa selecionada como unidade de análise. Neste processo de coleta de informações, usualmente desenvolvido por meio de perguntas não intencionais, o entrevistador não assumiu sua condição de pesquisador.

Nesta pesquisa exploratória, foi realizado um tratamento qualitativo dos dados primários e secundários obtidos, mediante sua redação, organização, classificação, análise e descrição, utilizando-se memórias e sumários, bem como procedimentos estatísticos essencialmente descritivos, visando, dentre vários objetivos, identificar se existem padrões de comportamento e tendências dominantes como respostas a cada uma das questões básicas da pesquisa. Procurou-se estudar as relações entre um grande número de variáveis, evidenciar os aspectos particulares de cada uma e compará-las com o objetivo de analisar similaridades e diferenças.

#### 5 Estudo de Caso: a internacionalização da CST-USINOR-ARCELOR

A CST é a maior produtora brasileira de aços planos em uma única usina e a principal exportadora de placas de aço do planeta. A empresa nasceu voltada para atender a clientes internacionais. Foi incorporada em 1998 pela siderúrgica francesa USINOR, que fundiu suas operações com a luxemburguesa ARBED e com a espanhola ACERALIA, criando-se a ARCELOR, a líder mundial na produção e comercialização de aço.

O envolvimento da CST com mercados internacionais se deu desde as primeiras discussões técnicas e negociações políticas, para viabilizar sua incorporação, em um processo de internacionalização *inward* que se materializou por meio do estabelecimento de uma *joint-venture* entre o governo brasileiro, o capital japonês e, neste caso específico, o capital italiano. A rigor, pode-se considerar que a CST já nasceu internacionalizada, tendo em vista que foi constituída com capital estrangeiro com o objetivo de se tornar uma das maiores empresas exportadoras do Brasil. A participação majoritária do governo brasileiro se deu pela *holding* siderúrgica SIDERBRÁS e teve, como objetivo principal, expandir a capacidade produtiva de aço do país, utilizando-se de vantagens comparativas importantes em relação aos principais produtores mundiais, notadamente o baixo custo de minério de ferro, energia e mão-de-obra.

Tendo em vista que a estrutura produtiva siderúrgica já instalada no Brasil, no início da década de 80, era suficiente para o abastecimento pleno da demanda interna por laminados planos, vislumbrou-se que a oportunidade para a instalação de um novo complexo produtivo integrado estaria voltada para a produção de semi-acabados destinados à exportação, o que permitiria ao país alavancar sua presença no mercado internacional de aço como um exportador líquido relevante, aproveitando uma oportunidade de substituição competitiva de matérias-primas pela agregação de valor ao minério de ferro brasileiro.

Por sua vez, o interesse estrangeiro estava centrado, aparentemente, no abastecimento de matéria-prima de baixo custo. A forte expansão da siderurgia mundial, até a década de 70, havia provocado uma grande euforia nas empresas do setor, especialmente as européias, que adotaram como estratégia básica de competição a promoção de um processo de internacionalização *inward*, que tinha como objetivo principal garantir o abastecimento de matérias-primas para viabilizar a estabilidade de suas operações em larga escala.

O processo de envolvimento com mercados internacionais foi impelido pelos governos das nações desenvolvidas, nos quais já era reduzida a disposição do Estado em financiar projetos de metalurgia primária em seu próprio território, em função, principalmente, dos impactos ambientais gerados nesta etapa de produção do aço. Contudo, os sócios estrangeiros não somente mostravam-se interessados em reduzir o custo global de suas operações, por meio do investimento direto no exterior – visando transferir para países menos desenvolvidos as etapas de produção mais onerosas e poluentes –, mas sobretudo vislumbravam a oportunidade de provisão de financiamento com juros interessantes e venda de equipamentos e tecnologia, auferindo ganhos de capital significativos, conforme ficou nítido no decorrer do processo de implementação da CST.

A estratégia de internacionalização considerada mais apropriada ao atendimento destes distintos interesses era o estabelecimento de uma *joint-venture*, que traria menor risco e maiores vantagens para ambas partes envolvidas. Para as empresas estrangeiras, uma associação desta natureza com o capital local representava oportunidade de acesso privilegiado às fontes de matérias-primas e a um mercado de trabalho de baixos encargos relativos, aproveitando-se em seu ambiente doméstico do acesso privilegiado a fontes de financiamento. Por sua vez, o país hospedeiro teria como contrapartida o acesso à tecnologia de ponta, aos canais de fornecimento de bens de capital e insumos e, especialmente, à abertura de mercados externos para produtos brasileiros de maior valor agregado.

Com essa convergência de interesses, a atração do capital estrangeiro ocorreu prontamente no início do projeto de incorporação da CST. Enquanto a participação japonesa foi inicialmente estabelecida pela empresa siderúrgica *Kawasaki Steel Corporation* (KSC), com o apoio do governo japonês, o investimento italiano foi aportado pela empresa siderúrgica estatal *Finsider International*, com o suporte do governo italiano. Porém, no final de sua implantação, a empresa não mais podia contar com o suporte dos sócios para a comercialização de

seus produtos no exterior, tendo em vista as mudanças contratuais sofridas durante sua instalação.

Neste contexto, pode-se considerar que a CST constituiu um caso de sucesso singular na internacionalização da siderurgia mundial, por ter sido abruptamente lançada à concorrência externa no competitivo mercado transoceânico de aço e criar, em decorrência dos conflitos de interesse ocorridos em seu processo de implantação, um novo segmento de consumo, que constituiu a base para uma nova tendência na divisão internacional da produção de aço.

De fato, até o início de operação da CST, a demanda mundial por semi-acabados era bastante fragmentada e sua oferta esporádica, sendo a incerteza em relação ao comércio internacional bastante acentuada. A ausência de usinas operando exclusivamente neste segmento de mercado e a facilidade de entrada e saída de competidores o caracterizava como de alto risco, submetido a pressões conjunturais diversas, com oscilações de demanda difíceis de serem previstas, acentuadas flutuações nos preços e instabilidade para as empresas que atuavam com um limitado portfólio de produtos.

Repentinamente, a CST viu-se obrigada a disputar este segmento de mercado internacional, enfrentando a competição de poderosos conglomerados, mudança que impôs uma alteração significativa de suas estratégias de exportações entre o período que compreendeu o início do projeto e a entrada definitiva no mercado internacional, a partir de sua inauguração, em 1983.

Tendo em vista sua elevada capacidade instalada, a característica de utilização de seus produtos e a ausência de um mercado estruturado para a absorção de sua oferta, a CST adotou, como principal diretriz estratégica de exportação, o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes internacionais, fundamentado na garantia de uma oferta regular e permanente de semi-acabados, visando abrir possibilidades de desenvolvimento de mercado, na outra ponta, com siderúrgicas de demanda também regular e permanente. Desta

maneira, a empresa objetivou, a rigor, substituir seus sócios por parceiros internacionais.

A capacidade de produção da CST, no momento em que foi posta em marcha, era superior à metade de todo o volume de placas transacionado no mercado internacional. Desta maneira, a empresa se deparava com fortes barreiras à entrada neste segmento, não somente pelo impacto do acréscimo de sua oferta, mas principalmente pela longa estagnação do consumo mundial de aço, que já completava dez anos. O desafio de penetração com um grande volume de placas em um mercado estagnado obrigou sua reorganização em curto intervalo de tempo para enfrentar a concorrência internacional.

Para implementar as estratégias de exportações redimensionadas para seu novo perfil de atuação, a CST foi obrigada a adotar, inicialmente, uma agressiva política de vendas, calcada na oferta de produtos a preços inferiores aos praticados no mercado internacional, ainda que com perdas de rentabilidade em alguns momentos do ciclo. O objetivo básico desta política era desenvolver mercados, tornando seu produto conhecido. Contudo, a empresa buscava também construir uma imagem de credibilidade como fornecedor internacional, visando criar as bases para assegurar, no longo prazo, a fidelização de seus clientes. Para isto, a qualidade intrínseca das placas e a regularidade no fornecimento também constituíram atributos fundamentais de sua oferta.

Posteriormente, a CST procurou desenvolver suas estratégias de exportação com foco de atuação concentrado em clientes regulares e de grande porte, visando estabelecer com os mesmos contratos de longo prazo que garantissem uma taxa mínima de ocupação de sua capacidade instalada e uma redução do nível de estoques de matérias-primas e produtos intermediários, com reflexos diretos nos custos de produção. Neste caso, o interesse de um relacionamento de longo prazo se manifestou por ambas as partes, constituindo uma relação de dupla dependência em uma aliança estratégica em que o encadeamento do processo produtivo se completa.



Desta maneira, as exportações da CST estiveram bastante concentradas por mercado de destino, com apenas oito países responsáveis pela absorção de cerca de 80% dos embarques externos da siderúrgica capixaba: EUA, Turquia, Coréia, Filipinas, Itália, Japão, Taiwan e Canadá.

Em função do significativo montante das transações no mercado de placas de aço, bem como das condições especiais de financiamento e operações de comércio exterior, sobretudo nas operações com clientes asiáticos, a CST adotou a estratégia de operar neste segmento com a intermediação de *trading companies*. A utilização desses canais de distribuição para seus produtos ocorreu desde o início das operações, quando a empresa precisava rapidamente desenvolver mercados para garantir a plena utilização de sua capacidade instalada.

Livre das amarras do poder público, a CST também procurou dinamizar suas estratégias de exportações, sem abandonar o foco central de estreito relacionamento com seus clientes internacionais, visando compartilhar resultados mútuos no longo prazo. Neste contexto, a empresa buscou explorar o binômio competitividade-diferenciação, adotando como conceitos básicos para sua atuação no mercado internacional, em estágios distintos, a excelência operacional, visando a um posicionamento competitivo singular em relação a custos, e a liderança tecnológica, visando oferecer um portfólio de produtos diferenciados aos seus clientes internacionais. Para a consecução de seus objetivos, a empresa investiu, em três fases, mais de US\$ 2 bilhões em diversos projetos de atualização tecnológica e otimização da capacidade produtiva.

Na primeira fase que, entre 1993 e 1995, totalizou cerca de US\$ 370 milhões em inversões, os projetos estiveram basicamente voltados para a melhoria da competitividade por meio da redução de custos e aprimoramento da qualidade dos produtos. Neste período, a CST priorizou as áreas críticas do processo produtivo, visando eliminar gargalos e modernizar equipamentos em estado de obsolescência.

Na segunda fase de investimentos, que compreendeu o período de 1996 a 1998, a CST realizou os

desembolsos mais significativos de seu plano de modernização, relativos a cerca de US\$ 930 milhões, que contemplaram não somente a modernização dos ativos de siderurgia, como também projetos de infraestrutura, como a construção de uma fábrica de oxigênio e da terceira termelétrica.

Na área de infra-estrutura, os projetos voltados para a manutenção da auto-suficiência energética foram particularmente relevantes, para que a CST implementasse suas estratégias de exportação com base em um reduzido custo de produção, fator que viria garantir a manutenção da produção a plena carga, independentemente das condições mercadológicas. Além da área de energia, os projetos de otimização da estrutura logística foram fundamentais para que a CST diminuísse uma de suas maiores desvantagens, a distância dos principais mercados consumidores.

Além da drástica redução de seus custos operacionais, a partir de 1998, a CST tornou-se efetivamente preparada para adotar estratégias de exportação mais dinâmicas em função do enobrecimento de seu portfólio de produtos. Tendo investido um elevado montante de recursos em equipamentos e tecnologias avançadas de processo siderúrgico, a empresa passou a enfatizar as estratégias de diferenciação da oferta, focando sua atuação em nichos de maior valor agregado e em clientes de grande porte, aprimorando os conceitos de forte vínculo do relacionamento, qualidade, atendimento, serviços e consistência operacional.

Sob a perspectiva tecnológica, a CST buscou como estratégia de exportação diferenciar-se de seus competidores, por meio da incorporação de novas tecnologias de processo para a produção de semi-acabados de maior valor agregado que atendam a uma ampla gama de aplicações industriais. Como resultados principais, enquanto a participação de aços de elevado conteúdo tecnológico e valor agregado saltou de 0% em 1998 para 30%; já em 2001, o nível de insatisfação de seus clientes caiu de 0,29% para 0,02% do volume comercializado. Neste período, a CST conseguiu promover um avanço significativo em suas exportações, que

saltaram de 3,5 Mta para 4,7 Mta, um incremento da ordem de 35%. A empresa tornou-se a quinta maior empresa exportadora brasileira.

Ao final da segunda fase de investimento da CST, um importante acontecimento viria a marcar profundamente seu processo de internacionalização, abrindo-se amplas perspectivas para o desenvolvimento da empresa.

Em maio de 1998, a siderúrgica francesa USINOR concordou em adquirir aproximadamente 30% do capital total da ACESITA por US\$ 236 milhões, assim como 18,6% de participação na CST por um valor adicional de US\$ 389 milhões, tornando-se a principal acionista e controladora da empresa. Tendo em vista que a USINOR, após a fusão com o Grupo ARBED e com a ACERALIA, formando a ARCELOR, tornou-se co-líder do maior conglomerado siderúrgico do planeta, novas perspectivas para o processo de internacionalização da CST foram abertas.

Em um primeiro momento, a CST foi inserida na rede de distribuição internacional de produtos da multinacional europeia, que a rigor ainda é o único competidor do segmento de aços planos a deter operações em nível global. Mesmo que a siderúrgica capixaba tenha mantido, até certo ponto, sua independência comercial, a transferência de seu controle resultou em ampliação das oportunidades de atuação no mercado internacional, seja pelo lado das importações de carvão, que passaram a ser negociadas pela matriz, seja pelo lado das exportações de produtos siderúrgicos, sobretudo na nova linha de laminados a quente.

Em 28 de junho de 2004, a ARCELOR anunciou a aquisição da parcela da CVRD no capital da CST por US\$ 579 milhões, aumentando sua participação na empresa de 28,02% para 61,77%. A transação, que faz parte da estratégia de transferir sua produção da Europa para países onde o custo de produção é mais baixo, visando manter-se competitiva no mercado global, deverá ser finalizada até o final de 2005, após parecer final dos órgãos reguladores. Após sua conclusão, a siderúrgica irá se tornar o único acionista controlador da CST.

Desta maneira, o investimento da ARCELOR na CST constituiu uma importante etapa de aprofundamento do processo de internacionalização *inward* na siderurgia brasileira de aços planos, por meio de investimento direto. Destaca-se, em decorrência deste evento, a terceira fase de investimentos da CST no período pós-privatização, implementada entre 1999 e 2003, que englobou, basicamente, a instalação de um novo Laminador de Tiras a Quente (LTQ) e diversos projetos de menor escala voltados para a otimização de sua capacidade produtiva.

Em 2002, a CST diversificou a sua produção, com a implantação de um novo LTQ. Com a entrada em operação da unidade produtiva, que incorpora a mais avançada tecnologia de laminação a quente disponível no mercado, parte da produção de placas passou a ser convertida em bobinas a quente. Com isso, além de agregar maior valor ao produto básico, a CST intensificou seus negócios no mercado doméstico e internacional.

A decisão da CST de entrar no mercado de laminados a quente, anterior à aquisição de seu controle pela USINOR, derivou-se basicamente de três principais considerações: o forte crescimento de demanda associado às limitações de capacidade da CSN, Usiminas e Cosipa, que resultaria em escassez do produto no mercado interno, a partir desta década; a possibilidade de alcançar a liderança deste segmento em função da capacidade instalada e da versatilidade do equipamento, de última geração; e o valor adicionado pelo investimento, com previsão de elevadas taxas de retorno aos acionistas.

O LTQ da CST foi fornecido sob o regime *turn-key*, ou seja, montado e pronto para a operação, ao custo de US\$ 450 milhões, sendo US\$ 220 milhões provenientes de linhas de crédito do BNDES, US\$ 200 milhões, obtidos junto ao banco alemão KfW e o restante por meio de recursos próprios dos acionistas. Por se tratar de uma unidade complexa, de elevado conteúdo tecnológico, a CST enviou mais de 100 funcionários a treinamento na USIMINAS e em usinas na França, Bélgica,

Alemanha e Finlândia para garantir um *start-up* seguro do laminador, colocando-o devidamente em marcha de operação.

O investimento no LTQ abriu novas perspectivas para a CST no mercado internacional, especialmente em função de dois diferenciais competitivos fundamentais, proporcionados pela sua avançada tecnologia: o elevado peso de bobinas; e a ampliada faixa de espessuras, sobretudo entre 1,20 e 2,00mm. Com estes atributos, a CST obteve êxito em alcançar rapidamente o limite superior de sua curva de aviamento, tendo embarcado ao mercado externo, já em 2003, 250 mil ton.

Neste primeiro ano de operação à plena carga, as exportações de laminados a quente da CST foram constituídas predominantemente de *trial orders*, ou lotes experimentais, com o objetivo principal de tornar seu produto conhecido no mercado. Contudo, a empresa já desenvolveu um mercado de exportação de longo prazo para bobinas a quente, com clientes pré definidos, prevendo-se vendas externas na faixa de 500 mil toneladas/ano.

No segmento de laminados a quente, a CST definiu como estratégia básica de exportações o desenvolvimento de estreito relacionamento com clientes selecionados, reproduzindo os mesmos conceitos desenvolvidos no segmento de placas. A empresa irá aproveitar o conhecimento de mercado adquirido ao longo de sua existência para tentar transformar este segmento de produtos acabados, aproximando-o em natureza a um mercado de semi-acabados, com regularidade no fornecimento e estabelecimento de contratos de longo prazo.

Tendo em vista o sucesso obtido com a implementação de suas estratégias de exportação, pode-se afirmar que a CST conseguiu obter êxito em seu processo de internacionalização *outward*, superando os obstáculos à sua entrada em operação ao aproveitar uma oportunidade de mercado criada em função da baixa escala produtiva e da obsolescência tecnológica, concentradas na etapa de metalurgia primária da siderurgia de países desenvolvidos, nos quais os custos industriais e as restrições ambientais são mais significativos.

Neste contexto, a despeito das políticas protecionistas empreendidas pelos EUA e pela Europa e da estagnação da demanda em nível mundial, a política agressiva de vendas da CST foi bem-sucedida. O impacto nas operações da CST foi reduzido e, sobretudo, temporário, tendo em vista que a empresa somente foi afetada pela salvaguarda imposta pelos EUA, invocando a “Seção 201” contra a importação de aço brasileiro. A ameaça foi atenuada pela forte demanda por semi-acabados em outros mercados, o que permitiu à empresa manter sua operação a plena carga, ainda que a preços ligeiramente inferiores ao longo de 2003.

Além disso, a partir do reconhecimento de seu comprometimento com mercados internacionais, a CST implementou estratégias de exportações dinâmicas e ajudou a viabilizar a instalação de usinas relaminadoras em diversas regiões do planeta, criando um importante segmento de mercado siderúrgico, o de semi-acabados. Com sua entrada em operação, as exportações mundiais de placas cresceram em um nível bastante superior a de laminados. Neste processo evolutivo, a CST conseguiu obter significativa participação de mercado, alcançando e mantendo, desde 1985, a liderança mundial neste segmento, chegando a participar com 20% das transações mundiais ao longo da década de 90.

Finalmente, a CST procurou desenvolver este segmento específico explorando duas vantagens competitivas: seu custo de produção e a qualidade de seus produtos. A empresa adotou, como estratégia, garantir uma oferta anual estável em elevada quantidade, possibilitando a instalação de linhas de laminação e acabamento, bem como o desinvestimento em aciarias e altos-fornos em diversas regiões do planeta. Esta estratégia visava, como objetivo básico, assegurar a plena ocupação da capacidade instalada, tendo em vista os elevados custos fixos unitários decorrentes da operação com capacidade ociosa e a necessidade da existência prévia de uma carteira de pedidos para garantir a programação da produção, de acordo com as características técnicas demandadas pelos clientes.

Com o sucesso resultante desta orientação estratégica, desde o início de sua operação, em 1983, a CST acumulou mais de 62 Mt comercializadas com cerca de 60 companhias localizadas em 20 países, com aproximadamente 90% do volume destinado ao exterior. Neste período, a empresa contribuiu com mais de US\$ 13 bilhões de divisas ao país, com geração de saldo líquido de mais de US\$ 7.5 bilhões.

Com um faturamento anual da ordem de US\$ 1 bilhão e uma produção recorde de 5 milhões de toneladas de aço líquido, a CST alcançou a liderança brasileira na produção de aço, bem como a posição de quinta maior exportadora do Brasil e quarta maior geradora do saldo líquido de divisas do país.

## 6 Conclusão

A CST constituiu um dos principais casos de sucesso no contexto do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Lançada abruptamente no mercado internacional, a CST conquistou clientes líderes de mercado e de grande porte nos cinco continentes, estabelecendo com os mesmos um relacionamento baseado no compromisso mútuo de abastecimento e na parceria tecnológica fundada em contratos de longo-prazo, criando desta maneira um novo segmento de mercado que atualmente constitui a base da divisão internacional da produção de aço entre usinas integradas, caso da CST, e usinas semi-integradas, caso de seus clientes. Ao longo de sua existência, a CST direcionou ao mercado internacional mais de 90% de sua produção, tornando-se uma das líderes em tecnologia na siderurgia mundial e *benchmarking* para usinas localizadas na Europa e Ásia. A empresa é, atualmente, recordista em produtividade e uma das cinco usinas de menor custo de produção de aço no planeta.

Incorporada pela siderúrgica francesa USINOR, que fundiu suas operações com a luxemburguesa ARBED e a espanhola ACERALIA, criando a líder global do setor, a CST tornou-se uma plataforma de produção e exportação de produtos de elevado

conteúdo tecnológico e baixo custo da multinacional do aço e, ao mesmo tempo, a porta de entrada para um dos principais mercados consumidores de aço em expansão: o Brasil.

Neste processo, a internacionalização da CST ocorreu, na perspectiva *inward*, por meio de uma *joint-venture* entre o governo brasileiro e o capital privado japonês e italiano e, na vertente *outward*, por meio de exportações auxiliadas e, segundo o esquema teórico de Leersnyder (1980), intermediadas, sendo posteriormente incorporadas as exportações diretas e, finalmente, o investimento direto.

## Referências

- ANDERSEN, O. On the internalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANSOFF, H. I.; MC DONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARRETTO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 1998.
- BENITO, G.; WELCH, L. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, v. 2, p. 7-27, 1994.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Winsconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of the firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1978.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic International Business Research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, 1980.
- CHETTY, S. K. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, p. 121-142, 1999.
- CZINKOTA, M. R. **Export development strategies**. New York: Praeger, 1985.
- DAVIDSON, W. H. Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 11, n. 4, p. 439-56, 1983.
- DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwin Hyman, 1988.
- \_\_\_\_\_. Explaining changing patterns of international production: in difference of the eclectic theory. **Bulletin of the University of Reading**, 1988.
- \_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- FINE, E.; KRUGMAN, A.M. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. **Management International Review**, v. 36, n. 3, p. 199-213, 1996.
- HEADLUNG, G.; KNEVERLAND, A. Investing in Japan, the experience of Swedish firms. Institute of International Business. **Stockholm School of Economics**, 1984.
- HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.
- HOOKE, R. C.; CZINKOTA, M. R. Export activities and prospects of Hawaiian firms. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 11, p. 27-35, 1989.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalisation process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- \_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, 1975.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KRUGMAN, A. M. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization. **Columbia Journal of World Business**, 1981.
- LEERSNYDER, J.M. **Marketing international**. Paris: Dalloz, 1982.
- LOUREIRO, F. SANTOS, S. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, p. 23-34, jan./mar. 1991.
- LYLES, M. A research agenda for strategic management in the 1990's. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 4, p. 363-375, 1990.
- MELIN, L. Internalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five PS for strategy. **California Management Review**, v. 30, p. 11-23, 1987.
- PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Press, 1990.
- REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, p. 101-112, Fall, 1981.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. *In*: ROSSON, P.; REED, S. (Eds.) **Managing export entry and expansion**. London, 1987.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. **ENAMPAD**, 2001.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, winter 1988.

WILLIAMSON, O . E. **Markets and hierarquies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.