

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

IGOR DA SILVA BESSE

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
INDÚSTRIAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA CSN**

BAURU
2017

IGOR DA SILVA BESSE

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
INDÚSTRIAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA CSN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob orientação da Prof^a. Ma. Roberta Cava.

BAURU
2017

Besse, Igor da Silva

B557p

Processos de internacionalização de indústrias brasileiras:
estudo de caso da CSN / Igor da Silva Besse.-- 2017.

81f. : il.

Orientadora: Prof.^a M.^aRoberta Cava.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações
Internacionais) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru – SP.

1. Companhia Siderúrgica Nacional. 2. Desenvolvimento. 3.
Industrialização. 4. Internacionalização. 5. Siderurgia. I.
Cava,Roberta. II. Título.

IGOR DA SILVA BESSE

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
INDÚSTRIAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA CSN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob orientação da Prof^a. Ma. Roberta Cava.

Bauru, 21 de Novembro de 2017.

Banca examinadora:

Prof^a. Ma. Roberta Cava
Universidade do Sagrado Coração

Prof^a. Ma. Beatriz Sabia Ferreira Alves
Universidade do Sagrado Coração

Prof. Esp. Sebastião Clementino da Silva
Universidade do Sagrado Coração

Dedico este trabalho aos meus queridos avós,
Santina e Carlos, que sempre me apoiaram
nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a minha família. À minha mãe, Sônia, meu pai, Marcos e ao meu irmão, Luan, por sempre me apoiarem e me darem a possibilidade de cursar uma excelente universidade, dando total liberdade para trilhar o caminho que eu quisesse.

Um sentimento especial de agradecimento aos meus queridos avós, Santina e Carlos, por terem dado todo o carinho e preocupação, e, principalmente, terem sempre acreditado nessa jornada.

Gostaria de agradecer também aos meus queridos amigos de vida toda Fernando, Gabriela, Felipe e Alini que sempre estiveram ao meu lado me motivando e compartilhando os bons momentos letivos e de vida.

Claro, não poderia deixar de agradecer, também, aos meus amigos que fiz durante o curso que levarei para vida toda, Karime, Luiz, Ramila, Leticia e Gean, com os quais pude compartilhar os melhores momentos da vida universitária.

E um especial agradecimento a minha querida orientadora Prof^ª. Ma Roberta Cava por ajudar muito nesse processo decisivo da vida acadêmica, e ao Prof. Esp. Sebastião Clementino da Silva por aceitar a fazer parte deste momento tão importante que é a banca. E, claro, à nossa melhor coordenadora Prof^ª. Ma. Beatriz Sabia Ferreira Alves. Esse trio faz do curso de Relações Internacionais, sem dúvidas, o melhor que existe!

RESUMO

O processo de internacionalização talvez seja, hoje em dia, o maior símbolo de entusiasmo e preocupação de empresas que desejam adentrar ao mercado internacional. Esta pesquisa envolve a abordagem de teorias do processo de internacionalização, assim como um estudo de caso detalhado da Companhia Siderúrgica Nacional. Para a realização deste trabalho, foi feita uma busca de informações específicas em livros, periódicos, sites, e-mails e notícias com o intuito de demonstrar o desenvolvimento da CSN no mercado nacional e internacional. A abordagem deste estudo envolve a análise das teorias, descrição do processo de desenvolvimento e industrialização brasileira, assim como a influência do setor da siderurgia no mercado interno e externo. Os objetivos deste estudo envolvem a discussão das teorias da internacionalização, descrever a história da CSN e, por fim, fazer uma análise do processo de envolvimento com o mercado internacional através das abordagens teóricas. Por mais que o processo de desenvolvimento da CSN tenha sido um caminho árduo e difícil, esta monografia tenta incentivar empresas que estão aderindo ao mercado exterior para terem acesso às possibilidades que o comércio internacional pode oferecer.

Palavras-chave: Companhia Siderúrgica Nacional. Desenvolvimento. Industrialização. Internacionalização. Siderurgia.

ABSTRACT

The process of internationalization is perhaps, nowadays, the biggest symbol of enthusiasm and concern of companies that wish to enter the international market. This research involves the theories approach of the internationalization process, as well as a detailed case study of Companhia Siderúrgica Nacional. For the accomplishment of this work, a search of specific information in books, periodicals, websites, e-mails and news was made with the intention of demonstrating the development of CSN in the national and international market. The approach of this study involves the analysis of theories, description of the development process and Brazilian industrialization, as well as the influence of the steel industry in the internal and external market. The objectives of this study are to discuss the theories of internationalization, to describe the history of CSN and, finally, to analyze the process of involvement with the international market through theoretical approaches. Although CSN's development process has been an arduous and difficult path, this monograph tries to encourage companies that are joining the foreign market to access the possibilities that international trade can offer.

Keywords: Companhia Siderúrgica Nacional. Development. Industrialization. Internationalization. Steel Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interdependency of firm’s activities.....	16
Figura 2 – Processo de internacionalização no modelo de Uppsala.....	25
Figura 3 – Fluxograma do processo de produção.....	27
Figura 4 – Rede de relacionamentos.....	28
Figura 5 – Elementos necessários para um novo empreendimento internacional.....	31
Figura 6 – Composição do capital social da CSN	62
Figura 7 – Economia circular	62
Figura 8 – Unidades do segmento siderúrgico	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Paradigma Eclético	21
Tabela 2 – Evolução Internacional da CSN.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARBED	Acieries Réunes de Burbach-Eich-Dudelange
ALALC	Associação Latino-Americana de Livre Comércio
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
Cies	Conselho Interamericano Econômico e Social
CNI	Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CSM	Companhia Siderúrgica Mineira
IDE	Investimentos Diretos no Estrangeiro
Fiesp	Departamento de Economia Industrial da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FTL	Ferrovias Transnordestina Logística
GATT	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
I	Internalização
L	Localização
MN	Multinacional
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PND	Programa Nacional de Desestatização
Sudene	Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste
TCT	Teoria do Custo de Transação
TKS	ThyssenKrupp Stahl
TLSA	Transnordestina Logística S.A.
USS	United States Steel (USS)
ZLC	Zona de Livre Comércio

Sumário

1. Introdução	13
2. Perspectivas teóricas sobre o processo de internacionalização	16
2.1 Teorias Econômicas da Internacionalização.....	16
2.1.1 A Teoria da Internalização	16
2.1.2 Teoria do Custo de Transação	18
2.1.3 Teoria do Paradigma Eclético.....	20
2.1.4 Teoria da Organização Industrial	23
2.2 Teorias Comportamentais da Internacionalização.....	25
2.2.1 Escola de Uppsala.....	25
2.2.2 Teoria das Redes.....	28
2.2.3 Estratégias de Negócios Internacionais	31
2.2.4 Born Globals.....	33
3. A Industrialização Brasileira	36
3.1 A Perspectiva da CEPAL	36
3.2 Teoria da Dependência	46
3.3 História da Siderurgia Brasileira: uma retrospectiva dos antecedentes da formação da CSN	51
4. Estudo de Caso da Companhia Siderúrgica Nacional	58
4.1 Desenvolvimento Histórico da CSN.....	58
4.2 A CSN Contemporânea e seu processo de internacionalização	63
4.3 Análise teórica do processo de internacionalização da CSN.....	72
5. Considerações Finais	78
6. Referências bibliográficas	81

1. Introdução

Quando uma empresa inicia as suas atividades, atualmente é comum que a internacionalização esteja presente nos seus planos futuros. Entretanto, o processo de internacionalização de uma empresa vai muito mais além dos trâmites de comércio exterior com seus processos de exportação e importação, parte, também, como forma de integração cultural e social, além de dar a empresa diversas vantagens competitivas.

A internacionalização leva as empresas a modernizarem-se. Em períodos de crise, uma empresa internacionalizada pode se manter estável com mercados no exterior. O mercado internacional permite, também, que a sazonalidade de seu produto seja eliminada. Algumas outras vantagens, também, são o aumento da produção e melhoramento da qualidade do produto para se adaptar as exigências do mercado internacional gerando mais empregos, diminuição da carga tributária com incentivos fiscais dados pelo Governo para a empresa que quer exportar, melhor competição de preços, redução da dependência de vendas internas e consequentemente o grande aumento da geração de lucros.

No que diz respeito ao Brasil, o país se destaca por ter a maior parte de sua renda voltada ao setor primário e secundário da economia, o qual tem sua base nos segmentos de matérias primas e seus processos de transformações. Segundo um estudo feito pela ESPM, a maior parte das empresas brasileiras com atividades no exterior são do setor secundário, cerca de 69% das empresas, seguido pelo setor terciário com 26% e, por último, o setor primário com apenas 5%. (MELO, 2014). Esses são alguns dos fatores de escolha de uma empresa de vertente siderúrgica.

Ao mesmo tempo, a busca por novos mercados e a inserção no sistema internacional de diversas empresas brasileiras é primordial para o reconhecimento e visibilidade do país tanto em questões econômicas como em culturais e políticas. No entanto, o processo de internacionalização não se limita a tirar um país de crise e, sim, desenvolver a própria empresa para poder competir no mercado.

Dessa forma, o presente trabalho, cujo título é “Processos de internacionalização de indústrias brasileiras: estudo de caso da CSN”, toma como objeto de estudo o processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional, que possui grande representatividade por ser uma organização de diversas transformações desde o início de suas atividades se tornando uma das maiores empresas brasileiras.

O objetivo central da pesquisa é, tendo por base as teorias da internacionalização do período pós-1960, analisar o processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica

Nacional. Para tanto, propõe um estudo de caso detalhado sobre a empresa destacando a influência da siderurgia no processo de desenvolvimento brasileiro.

O objetivo da pesquisa se ramifica, a fim de discutir sobre as teorias econômicas e comportamentais da internacionalização; proceder sobre a história da Companhia Siderúrgica Nacional para entender seu desenvolvimento e mostrar a influência do setor siderúrgico em âmbito internacional; e possibilitar o estudo de base teórica do processo de internacionalização da CSN.

A questão principal para a escolha deste tema é o fato de que o Brasil vem sofrendo uma grande crise econômica devida sua instabilidade política e grandes casos midiáticos de corrupção, logo tem perdido cada vez mais mercados no que se refere a exportações e uma balança comercial favorável. O país, atualmente, tenta sair da crise inserindo suas empresas no mercado internacional, das quais destacam fortemente as empresas do setor secundário da economia, como as siderúrgicas.

Em seu primeiro capítulo, o trabalho traz uma abordagem de dois grupos teóricos da internacionalização do Pós-1960. O primeiro grupo retrata as teorias econômicas, já o segundo as teorias comportamentais.

Para o desenvolvimento do estudo de caso da Companhia Siderúrgica Nacional proposto, para se entender o surgimento da empresa, deve-se compreender primeiro o contexto histórico relacionado ao desenvolvimento brasileiro, ou mais precisamente das nações periféricas. Esta etapa será analisada no segundo capítulo, juntamente com a apresentação da Teoria Desenvolvimentista da Comissão Econômica para América Latina e Caribe, e com o estudo sociológico da Teoria da Dependência. No final do mesmo capítulo será abordada a história da siderurgia brasileira para que possa entender a evolução siderúrgica que deu início a grandes empresas de transformação como a CSN.

O terceiro capítulo trará o estudo de caso da Companhia Siderúrgica Nacional, a qual teve grande impacto na história brasileira assim como um caminho árduo e dificultoso de desenvolvimento desde o surgimento de seu mercado interno até o externo. Para iniciar o estudo, deve-se compreender a evolução da CSN desde seu surgimento. Após o contexto histórico será feita uma abordagem contemporânea da mesma empresa, envolvendo seus ativos atuais e aquisições recentes tanto internas quanto externas. Para finalizar a pesquisa será feita uma análise de caso do processo de internacionalização da CSN através do viés teórico utilizado no primeiro capítulo.

Para a realização dessa pesquisa foi feita uma busca e análise de informações de diferentes fontes. Entre elas estão, livros para a extração de dados sobre as teorias de

internacionalização. Utilizaremos também, periódicos; jornais; sites; imagens; gráficos e tabelas provindos da Companhia Siderúrgica Nacional, os quais contam sua história, além de dados de análise de custos e fluxos econômicos, e gráficos de desenvolvimento. Alguns dados sobre a CSN foram obtidos através de troca de e-mails com funcionários da empresa que estiveram diretamente envolvidos com o processo de internacionalização da empresa nos últimos anos.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que se vale do método histórico-comparativo para seu desenvolvimento, tendo como referencial teórico principal as teorias Buckley e Casson; Willianson; Dunning; Hymer; Johanson e Valhene; Johanson e Mattson; McDougall e Oviatt; e Rennie.

2. Perspectivas teóricas sobre o processo de internacionalização

A Companhia Siderúrgica Nacional foi uma das primeiras empresas brasileiras de grande porte a iniciar negócios no exterior no pós-1960 e se inserir na sua forma mais complexa no mercado internacional. O objetivo deste capítulo é fazer uma abordagem geral sobre as teorias da internacionalização de empresas, as quais podem ser consagradas sobre a ótica de dois conjuntos teóricos, as perspectivas econômicas e comportamentais. O estudo inicia-se pelo primeiro grupo teórico.

2.1 Teorias Econômicas da Internacionalização

As abordagens econômicas envolvem as relações de fluxo de capital e maximização dos lucros. Possui como objetivo principal a criação de uma visão racional sobre o processo de internacionalização. Podem ser analisadas em três níveis, os quais são Macroeconômico, Mesoconômico e Microeconômico. A primeira visa tendências amplas e internacionais, já as duas últimas abordam empresas iniciais e o processo de interação dessas em nível setorial (BEMVINDO, 2014), como apresentado a seguir.

2.1.1 A Teoria da Internalização

No Pós-Segunda Guerra houve uma expansão enorme na quantidade de multinacionais, fato que foi notado pelos autores Buckley e Casson, que descreveram a Teoria da Internalização para explicar tal efeito.

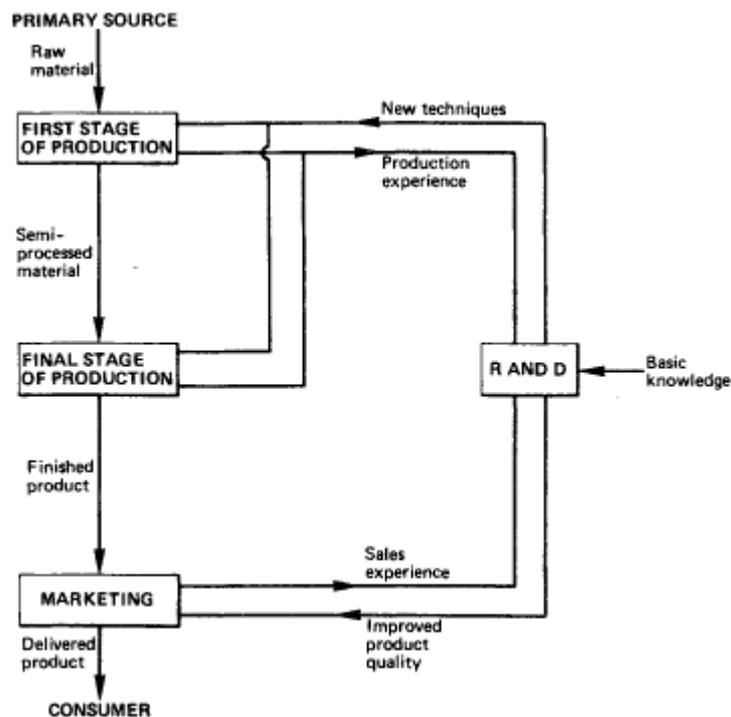
A abordagem dá certa vantagem a mercados imperfeitos¹, em que certas empresas conseguem tomar vantagens na maximização do lucro através do controle de preços. Isso se dá através de monopólios ou oligopólios, fato que difere das teorias ortodoxas, as quais visam à maximização dos lucros e competição perfeita. Segundo Buckley e Casson (1976, p.32):

¹ A economia explica a existência de dois tipos de mercados no mundo globalizado. O primeiro diz respeito aos mercados com concorrência perfeita, no qual existem muitos vendedores e compradores que não afetam o preço de equilíbrio. Outras características são a inexistência de domínio de mercado, quantidade de produtos semelhantes suficientes para todos e ausência de barreiras tarifárias. A segunda abordagem é referente aos mercados de concorrência imperfeita, nos quais poucos vendedores ou consumidores possuem poder para influenciar o preço de mercado. Existem oligopólios e monopólios, o primeiro acontece quando dois ou mais empresas produzem produtos semelhantes com preços diferenciados, já o segundo diz a respeito de uma única empresa que produz um bem específico e controla o preço do mesmo.

Os dois principais pressupostos das teorias ortodoxas são a maximização dos lucros e competição perfeita (a última implica que cada commodity é negociado entre muitos pequenos compradores e muitos pequenos vendedores em um mercado, onde conhecimento de preços é perfeito). Teorias anteriores de multinacionais tentaram substituir a teoria ortodoxa seja pela diminuição do foco em maximização dos lucros para permitir a busca de objetivos gerenciais alternativos, ou pela diminuição da competição perfeita para permitir o exercício do poder de monopólio ou oligopólio.

Entende-se então que as teorias ortodoxas focam sua visão na maximização dos lucros através de processos e quantidades de produção de uma empresa; no entanto os investimentos delas vão muito além da produção, fato que é destacado na Teoria da Internalização. Envolvem, também, áreas como marketing, pesquisa de mercado e desenvolvimento de tecnologia (P&D), burocracias bancárias e financeiras, treinamento de equipe, trâmites de comércio exterior, entre outros fatores que possuem custos e investimentos relativos. Todas essas áreas são internamente conectadas através de todo o processo de produção desde sua matéria prima, passando pelo produto intermediário, seja ele um produto semi-processado ou uma expertise, até o produto final com seu consumidor. Este cenário está ilustrado na figura abaixo:

FIGURA 1 - Interdependency of firm's activities



O processo de internalização se baseia no fato de a empresa internalizar todo o conhecimento adquirido no mercado interno ou externo de todas essas áreas utilizando como benefício de vantagem competitiva e comparativa, além de diminuir os custos de transação (serão apresentados mais a frente). A partir do momento que ela instala uma filial em outro país, esta, por sua vez, pode iniciar uma pesquisa e desenvolvimento tecnológico na região passando, assim, as informações para outras subsidiárias e para matriz internamente, agregando conhecimento para a multinacional (MN) e ocasionando um consequente aumento na sua capacidade de se destacar no mercado.

O processo de intenalização da empresa acaba se tornando um motivo a mais para esta se internacionalizar, partindo do simples pressuposto que o processo de internacionalização vai muito mais além do que apenas exportação. Torna-se muito mais vantajoso internalizar todo o processo de produção para que todo conhecimento gerado no mesmo seja de exclusividade da própria empresa, ora no mercado interno ora no externo (BUCKLEY E CASSON, 1976).

A internalização faz com que uma firma parta para o mercado estrangeiro na sua forma mais complexa, se tornando uma MN através de uma compra de uma empresa, instalação de subsidiárias, filiais ou joint ventures (fato que será aprofundado na Teoria do Paradigma Eclético).

As características de uma multinacional para Buckley e Casson (1976, p.33) seguem três premissas principais:

- (1) Firms maximizam os lucros em um mundo de mercados imperfeitos;
- (2) Quando mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há um incentivo para ignorá-los através da criação de mercados internos. Isto envolve colocar sob propriedade comum e controlar as atividades ligadas pelo mercado;
- (3) Internalização de mercados através de fronteiras nacionais gera multinacionais.

Podemos concluir, assim, que se tornam mais benéficas transações entre a própria empresa internacionalmente do que entre multinacionais diferentes (Borini et al., 2006).

2.1.2 Teoria do Custo de Transação

No período dos anos 1960 houve um crescimento do interesse de instituições sobre as teorias econômicas descrita por Coase, Kenneth Arrow, Armen Alchian e Alfred Chandler. No entanto apenas nos anos 1970 surgiram trabalhos com maior relevância analítica, entre os quais se destacava Willianson com a Teoria do Custo de Transação (TCT) (PESSALI, 1998).

Os custos de transação movem o sistema econômico (ARROW, 1969 apud WILLIANSO, 1985). Seguindo a perspectiva de Willianson (1985), esses custos são impostos para monitorar e organizar estruturas de governança dando conseqüentemente uma função deste tipo as firmas e não somente a produção. No entanto, estes custos diferem dos custos de produção, os quais são o foco das teorias neoclássicas. Os custos de transação envolvem basicamente todo o processo de fechamento de contratos. Estes são divididos em dois grupos distintos os “ex ante” e “ex post” (WILLIANSO, 1985).

Os custos “ex ante” são referentes à elaboração, negociação e salvaguardas de um contrato. Estes devem ser feitos com muito cuidado por se tratar de uma área complexa, e realização de um acordo envolve diversas cláusulas que devem beneficiar ambos os lados. Há duas formas de realizar ou é criado um documento, no qual as contingências das partes já estão previamente estipuladas ou estabelecer um documento com lacunas em branco a serem preenchidas assim que as ações comerciais forem acontecendo. Vale ressaltar que transações não são apenas simples trocas bilaterais, mas são, também, transferências complexas de propriedades.

O outro grupo “ex post” são custos que possuem diversas formas que envolvem a manutenção do contrato. Entre elas estão as despesas de desadaptação decorrentes de relações contratuais que saem do alinhamento. Outro cenário se forma quando ocorrem controvérsias, havendo maiores desembolsos nas áreas judiciais ou arbitragem. Pode-se citar, também, os custos referentes à segurança contratual (WILLIANSO, 1985). Segundo Willianson (1985, p.21) existem quatro tipos desses custos:

Os custos *Ex post* de um contrato podem assumir varias formas. Entre essas estão, (I) os custos incorridos da falta de alinhamento do acordo, o que Masahiko Aoki refere-se como “curva de contrato em mudança” (1983); (2) custos de barganha incorridos para corrigir distorções após o acordo; (3) custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas; e (4) custos de efetivação de união segura.

Os custos de transação ocorrem através de problemas que venham impossibilitar ou afetam diretamente os contratos. Segundo Willianson (1985) existem alguns fatores que aumentam os custos. Entre esses estão a especificidade de ativos, ou seja, um investimento muito específico tem que ser feito para determinada atividade e sua realocação se torna custosa devido à perda de valor. Existem seis tipos de especificidades dos ativos, são: (I) especificidade locacional, a qual “quanto mais longe, maior o gasto” seja com transporte ou armazenamento, pois investimentos nas mediações das unidades produtivas tendem a ser mais

baratas, ocasionando retornos à empresa; (II) especificidades de ativos físicos, que são investimentos físicos realizados por uma das partes necessárias para o tipo de atividade; (III) especificidade de ativos humanos, relativa à necessidade de capital humano para determinada atividade; (IV) especificidade de ativos dedicados, caracterizada por atividades que exigem uma dependência de retornos através da dedicação do agente articulador da atividade ou da atividade específica; (V) especificidade da marca, que identifica a relevância que a marca específica exerce para a atividade e, por último; (VI) especificidade temporal, na qual o valor da transação varia de acordo com o tempo em que está sendo realizada, no caso, por exemplo, de produtos perecíveis.

Podemos concluir então que a Teoria do Custo de Transação analisa a busca de informações para fechamento de contratos seguros, quando a empresa entra no mercado internacional com sua forma “menos complexa”, ou seja, através de exportações e importações. Quanto maiores forem os gastos pela busca por informação, menores serão os custos ocasionados pelo fechamento de um contrato (custos de transação). No entanto, quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais direta, por meio, de filiais, subsidiárias, joint ventures ou stakeholders, esta deve passar por uma análise dos custos de transação, pois se as despesas de ela se instalar com sua forma “mais complexa” forem maiores do que o gasto de transação esta, então, decide não se instalar (BORINI et al., 2006).

2.1.3 Teoria do Paradigma Eclético

Criada pelo autor John Dunning nos anos 1970 e também conhecida como Teoria Oli, esta tenta explicar algumas perguntas como “onde, quando e como” internacionalizar. Logo o principal objetivo dele era entender a decisão de uma empresa produzir ou não no mercado externo.

Segundo Dunning (1977) existem duas formas de uma firma se aventurar no mercado internacional, na sua forma menos comprometida até a mais complexa. A primeira refere-se ao fato de a empresa produzir com recursos nacionais e exportar realocando seus produtos de forma global. Já a segunda, se baseia em produzir no país estrangeiro com recursos locais. Esta última perspectiva pode ser relacionada aos investimentos diretos no estrangeiro (IDE). Mais precisamente, o autor focou no por que uma empresa decide produzir no exterior ao invés de somente exportar para o mesmo.

Dunning tenta explicar que as firmas preferem fugir das imperfeições do mercado, como o próprio custo de informação e transação, através do IDE (com sua forma mais complexa) do que somente exportar para não “trombar” com esses tipos de situações. No entanto, o fato de haver dois modos de se “aventurar” no mercado estrangeiro não quer dizer que a firma não possa usar as duas vias. Existem empresas que instalam filiais em alguns países e exportam para outros, pelo fato de ser mais vantajoso decorrente de algumas variáveis, as quais serão apresentadas a seguir. O autor destaca três vertentes que se tornam justificativas para adentrar o mercado externo com investimentos diretos (DUNNING, 1977), apresentadas a seguir.

A primeira delas é baseada na vantagem competitiva ou vantagem de propriedade (Ownership). Baseia-se no fato de que a firma possui características melhores do que as empresas em certa localidade, as quais provem da própria propriedade, logo pode se destacar em meio dessas no caso de ela decidir investir diretamente naquela região entrando na sua forma mais complexa. Além disso, a firma pode utilizar de recursos provenientes da região para agregar maiores valores e competências na própria firma se destacando ainda mais (DUNNING, 1977).

A segunda premissa é o fato de existir certa vantagem de localidade de alguns países e regiões. Esse fator é também uma característica competitiva, logo se torna mais vantajoso investir em um lugar do que no outro, então acaba sendo mais uma justificativa para um IDE. Um país pode oferecer maior abundância da matéria-prima que uma empresa necessita, logo é mais vantajoso ela produzir naquela região do que exportar de sua sede nacional (DUNNING, 1977).

A terceira e última variável que compõe o paradigma eclético diz respeito à vantagem de internalização, que retoma princípios da Teoria da Internalização, apresentada anteriormente. Isto é, pode ser mais compensatório internalizar todo o processo produtivo de uma empresa do que exteriorizar algumas etapas, diminuindo, conseqüentemente, os custos de transação, já citados anteriormente também, se tornando mais uma razão para fazer um investimento direto através de uma instalação de uma subsidiária ou filial (DUNNING, 1977).

Podemos observar as características de cada fator do paradigma eclético na tabela a seguir:

TABELA 1 – Paradigma Eclético

Vantagens de propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
1. Propriedade tecnológica	1. Diferenças no preço dos insumos e matérias-primas	1. Redução do custo das transações
2. Dimensão, economias de escala	2. Qualidade dos insumos e matérias-primas	2. Proteção do direito de propriedade
3. Diferenciação do produto	3. Custos de transporte e de comunicação	3. Redução da incerteza
4. Dotações específicas, como o trabalho, capital e organização	4. Distância física, língua, cultura	4. Controle da oferta
5. Acesso aos mercados, fatores e produtos	5. Distribuição espacial dos insumos e matérias-primas	5. Ganhos estratégicos
6. Multinacionalização anterior		6. Controle das vendas
		7. Compensar a inexistência de mercados
		8. Aproveitamento de externalidades

Fonte: Dunning (2000), adaptado por Bemvindo, 2014.

Vale ressaltar que existem alguns fatores externos que influenciam na decisão de internacionalizar em alguma região específica. Alguns desses podem ser políticos, econômicos, subsídios do governo local, tratados entre nações e perda da sazonalidade de algum produto determinado.

Seguindo ainda a perspectiva de Dunning (1977), o autor aponta algumas situações que seguem o IDE. Entre essas estão práticas feitas para atingir um mercado alvo, ou seja, atividades orientadas pela demanda. Outra seria a realização de investimentos para ter acesso a algum tipo de recurso natural local, como grande quantidade de matéria-prima ou mão-de-obra barata, situação orientada pela oferta. Por fim, práticas feitas para criar maior racionalidade às firmas e atividades para aumentar a vantagem de propriedade.

Pode-se concluir, então, que seguindo a análise do paradigma eclético, a internacionalização de uma empresa através de investimentos diretos ou parcerias pode se extrair três vantagens. A primeira diz respeito ao O-ownership, ou seja, as vantagens de propriedade da própria empresa como vantagem tecnológica, economia de escala, capital, organização e acesso a diferentes mercados. A segunda envolve fatores de localização (L) e a terceira, todo o processo de internalização (I).

2.1.4 Teoria da Organização Industrial

A Teoria da Organização Industrial² já era incitada nos primórdios das teorias clássicas e neoclássicas do comércio internacional até os anos de 1950; no entanto sua abordagem voltou à tona com as novas teorias para investimento produtivo internacional, as quais foram abordadas somente no pós-1960 com Hymer destacando as premissas determinantes para o processo de investimento externo direto. O autor trouxe uma perspectiva de organização industrial para analisar a produção internacional (CARLOTTO, 2015).

Hymer (1960) desmistificou a abordagem macroeconômica, na qual as empresas seriam atraídas a investirem em nações com taxas de juros maiores, levando em consideração somente essas taxas como incentivo para os IDEs. Se isso ocorresse dessa forma, poucos países receberiam tais investimentos e todas as indústrias dessas nações seriam atingidas. No entanto, o autor percebeu que ocorre o inverso, ou seja, poucas indústrias eram beneficiadas em um grande número de países.

Segundo Hymer (1960), havia dois motivos principais para que as empresas investissem em países estrangeiros. O primeiro se trata da perda de um potencial concorrente, e o segundo se baseia na premissa de apropriar-se de todo o retorno que a vantagem competitiva, alguma habilidade específica, pode acarretar no mercado externo. O autor ressalva que existem outros meios de “eliminar” um competidor, fato que se dá através de acordos e alianças entre grupos empresariais.

Surgiu, então, a teoria do poder de mercado, a qual as empresas objetivam chegar a seu ápice no mercado local com um elevado grau de poder de monopólio. Assim, que esta estabiliza seu crescimento, ou seja, quando não é possível crescer mais, ela parte para um mercado estrangeiro com os lucros obtidos no mercado anterior e inicia o processo novamente com a concentração de mercado e aumento de poder (HYMER, 1960).

Quando a empresa parte para o mercado estrangeiro, ela se utiliza das vantagens comparativas baseada no teorema de Hecksher-Ohlin³, na qual países se especializam na

² A teoria da Organização Industrial pode ser considerada um conjunto de várias teorias do comércio internacional com uma visão crítica de Hymer.

³ As teorias clássicas e neoclássicas do comércio internacional seguem uma linha de raciocínio única. A teoria das vantagens comparativas foi desenvolvida por David Ricardo como forma de suprir alguns pontos das vantagens absolutas de Adam Smith, na qual países devem se especializar em bens cuja produção seja mais eficiente em questão de quantidade e tempo. A tese ricardiana diz que os países tendem a se especializar em poucas áreas, nas quais possuem vantagens relativas, ou seja, uma nação deve exportar o que produz de melhor e importar as demais, sabendo que possui uma boa produção nessas áreas também. Torna-se mais vantajoso, então, uma nação se especializar em apenas uma área, assim, outros países produziram as demais tendo como consequência uma quantidade de produtos total maior. Por fim, surge a Teoria de Hecksher-Ohlin para suprir as

produção de bens que utilizam fatores de produção em abundância e importam bens relativamente escassos em território nacional. (BORINI et al., 2006).

Partindo da vantagem comparativa surgem novos produtos, os quais se desenvolvem, passam por um processo de maturidade e, enfim, entram em declínio, fato que se dá pela teoria do ciclo do produto elaborada por Vernon (1966)⁴. Quando os produtos da empresa já tiverem sido explorados no mercado local, esta exporta seus bens e operações ultrapassadas para recomençar o ciclo, ou seja, quando um produto já foi recebido pelo público nacional, a firma decide, então, exportá-lo para poder, assim, inovar novamente (BORINI et al., 2006).

Então, as empresas devem manter as vantagens competitivas no país de origem, por meio da inovação, a qual é à base da concorrência no mercado interno. Já as vantagens comparativas surgem no momento em que a firma decide transferir seus bens e tecnologias para o mercado externo. (BORINI et al., 2006).

A inovação é a essência da vantagem competitiva, a firma apenas consegue concorrer no mercado interno através dela, logo deve haver constante renovação. No entanto, existem países que possuem características que promovem a criação contínua de novas idéias e aperfeiçoamento dos bens e serviços. O conjunto desses atributos traz uma vantagem nacional, os quais são condições de fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Essas qualificações são denominadas por Porter (1990) como “diamante da vantagem nacional” (PORTER, 1990 apud BORINI et al., 2006).

Conclui-se aqui, então, as abordagens econômicas do processo de internacionalização de empresas. Na sequência será demonstrado detalhadamente o estudo do segundo grupo de teorias, as comportamentais. Essas trazem o viés decisório das empresas na internacionalização a fim de suprir as falhas do primeiro conjunto apresentado.

falhas ricardianas, na qual os países produzem bens e serviços nas áreas que tem abundância de recurso e capital para investimento, ou seja, especializam em áreas que possuem excesso em fatores de produção.

⁴ Economista e teórico americano renomado que participou da criação do Plano Marshall, do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT).

2.2 Teorias Comportamentais da Internacionalização

As perspectivas comportamentais surgiram na década de 1970 para suprir as limitações dos fatores puramente econômicos a fim de criar uma visão de comportamento organizacional sobre o tema. Essas novas teorias dão mais atenção às formas de internacionalização, destacam mais o conhecimento adquirido através de cooperação empresarial e consideram o papel dos executivos no processo de internacionalização, principalmente em empresas de pequeno porte (BEMVINDO, 2014). Serão apresentadas a seguir algumas das principais teorias dessa vertente.

2.2.1 Escola de Uppsala

Pesquisadores da Escola de Uppsala, também conhecida como Escola Nórdica, criaram a primeira teoria baseada no comportamento organizacional das firmas para o processo de internacionalização. Desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), a perspectiva é baseada no fato de as empresas se envolverem com o mercado estrangeiro gradualmente e terem a falta de conhecimento como premissa básica como o grande obstáculo para o desenvolvimento de operações estrangeiras.

O processo gradual de evolução das empresas pode, também, ser classificado “modelo de estágio ou etapas”. A abordagem de Uppsala considera fatores como língua, cultura, carência de transportes e tecnologia da informação enquanto barreiras sobre o aumento da compreensão sobre mercados internacionais, evitando, assim, o avanço dessas etapas, já que o conhecimento agregado é a base desta teoria (BEMVINDO, 2014).

O objetivo do modelo é entender e prever o comportamento das firmas em frente às decisões como preço, produção e alocação de produtos. É válido destacar que os autores da obra, assim como os precursores do ideal comportamental, dão ênfase, também, além do conhecimento, aos empreendedores (BEMVINDO, 2014).

Quando o mercado interno para uma empresa específica está próximo de sua saturação, esta tende a buscar novas alternativas, como o mercado externo, a fim de se tornar menos dependente do mercado doméstico. Logo, ao iniciar o processo de internacionalização as firmas partem para mercados alvos com as mesmas características de seu mercado interno com o objetivo de diminuir suas incertezas sobre tal processo. Como abordado anteriormente, a falta de conhecimento do processo de internacionalização é o principal obstáculo, então

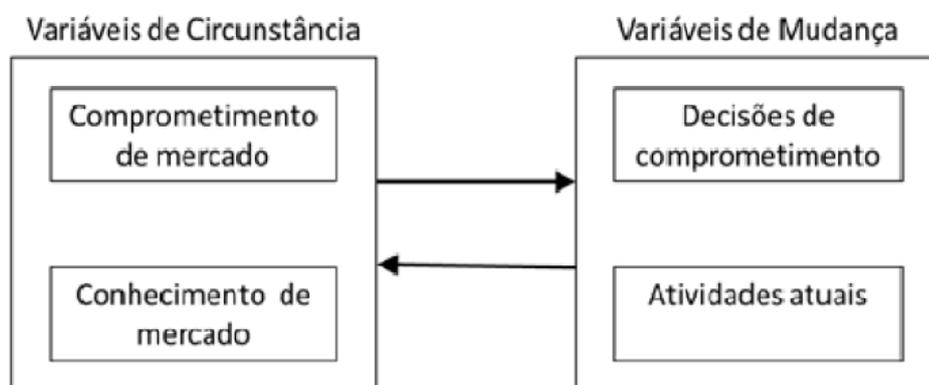
quanto mais uma firma se envolve com o mercado externo, mais confortável na visão organizacional ela se sente para investir novamente aderindo ao processo de etapas, partindo, assim, de uma simples exportação ao investimento direto (BEMVINDO, 2014).

Segundo Johanson e Vahlne (1990), há duas perspectivas que, relacionadas, ocasionam o processo de internacionalização. A primeira é o desenvolvimento do conhecimento sobre mercados estrangeiros, a segunda diz respeito ao aumento do comprometimento com as fontes do mercado internacional. Cabe lembrar aqui que ambas ocorrem com certa gradualidade.

Em relação ao conhecimento de mercado, existem dois tipos, o conhecimento objetivo, o qual pode ser ensinado e o conhecimento experimental. O primeiro se refere à experiência adquirida e posta em prática, principalmente no que se refere a negócios atuais. O último é eficaz na diminuição da incerteza de investimento no mercado externo e acaba gerando novas oportunidades de negócios e sendo um motivo a mais para iniciar um processo de internacionalização. Na perspectiva do comprometimento de mercado são citadas duas vertentes, o montante de recursos comprometidos, definido pelo investimento total (custos em geral), e o grau de comprometimento, que é analisado pela possibilidade de reverter o investimento para poder ser vendido, ou seja, quanto mais difícil for retroceder tais investimentos, maior é o grau de compromisso com o mercado estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Segue na imagem abaixo o modelo apresentado pela ótica da Escola de Uppsala no processo de internacionalização:

FIGURA 2 – Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1990), adaptado por Bemvindo, 2014.

Seguindo a perspectiva desses autores (1990), existem dois fatores essenciais que levam as empresas adotarem o modelo de internacionalização ou não. O primeiro diz respeito ao mercado potencial. Este envolve o engajamento de uma empresa em um mercado específico e possível desenvolvimento de acordos com o mesmo. No início, não são realizadas atividades regulares de exportação para o mercado.

No entanto, mais tarde a exportação começa a acontecer por representantes independentes. Após um período, a empresa já está apta a promover uma subsidiária de vendas e, então, em longo prazo a firma inicia seu processo de produção com uma filial internacional. Isto também indica um aumento no comprometimento com o mercado e na experiência com novas atividades.

O segundo fator está relacionado com a distância psíquica, definida por Johanson e Wierdersheim-Paul (1975, p. 308) como:

(...) Fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informações entre os mercados. Exemplos de tais fatores são línguas diferentes, culturas, sistemas políticos, nível de educação, nível de investimento industrial, etc. Por razões óbvias, a distância psíquica é correlacionada com a distância geográfica. Porém, exceções são facilmente encontradas. Alguns países da Commonwealth britânica são bem distantes geograficamente, por exemplo, a Inglaterra e a Austrália, mas por diferentes razões eles são próximos uns dos outros em termos de distância psíquica. Os Estados Unidos e Cuba são perto um do outro geograficamente, mas, por razões políticas, bem distantes em relação à distância psíquica. Como esses exemplos indicam, distância psíquica não é uma constante. Ela muda por causa do desenvolvimento de sistemas de comunicação, comércio e outros tipos de mudança social. Em geral, esperamos que a maioria das mudanças aconteça bem lentamente.

Assim, seguindo a linha de raciocínio de Johanson e Vahlne (1977), a distância psíquica teria um efeito contrário à internacionalização, pelo fato de trazer junto um menor incentivo ao processo. Logo, segundo os autores a escolha de um país potencial para investir diretamente seguiria a relação inversa com a “distância psíquica” do país de origem da empresa.

Segundo os autores (1990) existem algumas exceções, por meio das quais firmas “queimariam” etapas e o processo não seria lento e gradual. Um exemplo acontece quando firmas com uma abundância de recursos e acúmulo de capital dão grandes saltos entrando no mercado internacional diretamente. Outra situação acontece quando as condições de mercado estão homogêneas e os conhecimentos podem ser obtidos de outra forma sem ser pela experiência. A última exceção descrita pelos autores ocorre quando há um ganho de conhecimento proveniente de um mercado similar ao que se deseja atuar tendo como consequência o aceleração do processo.

Por se tratar de uma teoria que ganhou muitas críticas, os autores Johanson e Vahlne (1990) agregaram um novo elemento ao processo de internacionalização a fim de evoluir o modelo de Uppsala e tentar sanar os questionamentos sobre a abordagem no início do século XXI. Este elemento são as redes de negócios ou networks, as quais abriram caminhos para novas abordagens comportamentais que explicam o processo de internacionalização, como a Teoria das Redes que será analisada no próximo tópico.

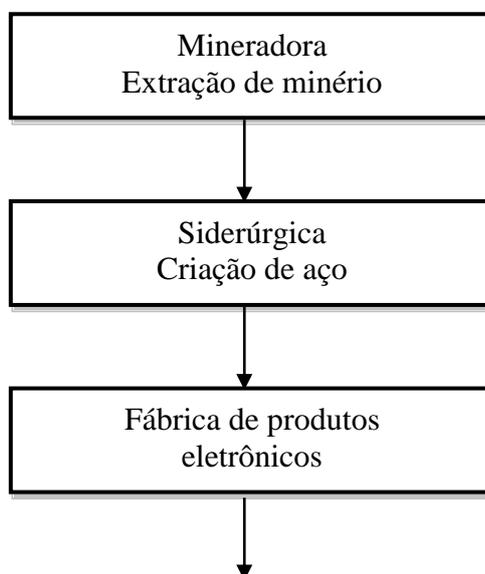
2.2.2 Teoria das Redes

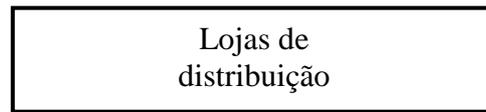
Desenvolvida pelos autores nórdicos Johanson e Matsson (1988), a Teoria das Redes ou Networks surge a fim de suprir as críticas sobre ao modelo de Uppsala. O objetivo central desta teoria é demonstrar como as redes de relacionamentos das firmas podem influenciar os processos e decisões de investimentos externos diretos.

Todo o processo de produção de qualquer área é composto por diferentes firmas que atuam juntas em uma rede de relacionamento possibilitando uma produção, distribuição e uso de bens e serviços de maneira eficiente. São empresas independentes que contribuem de alguma forma para o processo como um todo (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Um exemplo a ser destacado é o caso da própria siderurgia, que será tratada adiante neste trabalho. Nesse caso, uma firma de extração de minério de ferro vende suas jazidas a uma siderúrgica que, por sua vez, produz o aço, o qual é vendido a uma montadora de produtos eletrônicos, a qual entregará o produto pronto ao seu consumidor através de uma loja (BEMVINDO, 2014). Este exemplo está reproduzido no fluxograma:

FIGURA 3 – Fluxograma do Processo de Produção



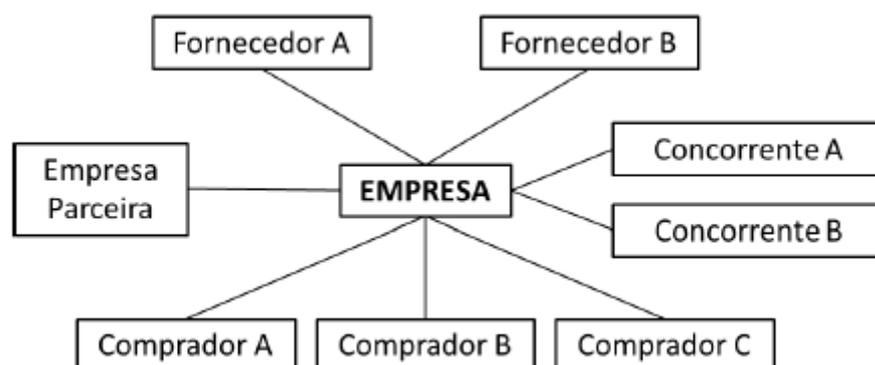


Fonte: Criado pelo autor.

Embora as firmas que compõem uma rede de relacionamento sejam independentes, existe certa coordenação entre elas, que ocorre através de suas próprias interações. A network é essencial na captação de recursos e conhecimento necessário para atuar no mercado externo. A maior parte dos relacionamentos entre firmas acontece em longo prazo e surgem a partir da qualidade do produto e flexibilidade que estruturam suas próprias características (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Vale ressaltar que a rede de relacionamentos não é composta somente por empresas que fazem parte do sistema de produção, pelo contrário, ela é bem genérica. Ou seja, há espaço também para os compradores, fornecedores, parceiros e os próprios concorrentes, e todos esses atores, articulados, possibilitam um ganho de conhecimento a mais devido à grande troca de informações e expertise (BEMVINDO, 2014). Segue abaixo uma imagem que agrega todos esses componentes:

FIGURA 4 – Rede de relacionamentos



Fonte: Bemvindo, 2014.

Os autores apresentaram três conhecimentos que podem ser agregados por uma firma através da network. O primeiro diz respeito ao relacionamento entre cliente e fornecedor, no qual a firma entenderia as características essenciais sobre seus consumidores. O segundo

conhecimento se refere ao fato de aprender habilidades sobre uma área e repassar para os demais setores e filiais da empresa. E por último, a empresa aprende a como relacionar e coordenar suas atividades de relacionamentos distintos criando uma rede de negócios. Basicamente a network dá uma visão mais ampla de mercado e habilidades que cada empresa pode desenvolver (JOHANSON e MATTSON, 2003 apud BEMVINDO, 2014).

Seguindo a perspectiva dos autores (1998), as empresas são compostas por recursos que são classificados como tangíveis e intangíveis. O primeiro grupo se refere a propriedades físicas como equipamentos e instalações. Já o segundo grupo está relacionado a toda propriedade imaterial que agrega valor a empresa como marcas e capital. Esses recursos são à base do desenvolvimento e iniciação de novas atividades.

Vale ressaltar que alguns ativos não são próprios das firmas, mas sim de seus parceiros de relacionamentos, porém acabam tendo acesso a esses através de certa afinidade ou posicionamento na network. Quando se trata de conhecimento agregado e presença de mercado, mais precisamente em uma rede de relacionamentos, essas podem ser classificadas como intangíveis.

Sabe-se que redes de relacionamento podem ser criadas tanto no mercado interno como no externo. No entanto, este último apenas acontecesse quando uma empresa estabelece um vínculo com um parceiro internacional. Há três formas de esse processo ocorrer, são a extensão internacional, penetração e integração internacional. A primeira acontece quando a empresa fortalece um posicionamento em uma rede estrangeira que não fazia parte anteriormente. Na segunda vertente, classificada de penetração, a firma já está presente na rede, porém ela aumenta seus investimentos diretos e conseqüentemente seu comprometimento com o mercado específico. A terceira premissa, a da integração internacional, ocorre quando a firma começa atuar em nível de coordenação em diferentes redes de relacionamentos internacionais (JOHANSON E MATTSON, 1988).

Na Teoria das Redes existem graus de internacionalização para mercados específicos. Este fator varia com a intensidade e quantidade de relacionamentos existentes entre os empreendimentos. Logo, podemos concluir que a base da abordagem envolve a utilização de ativos de outras firmas, então a participação em redes internacionais se torna mais um motivo para um processo de internacionalização, possibilitando aos empreendedores chegarem a seus objetivos mais facilmente.

2.2.3 Estratégias de Negócios Internacionais

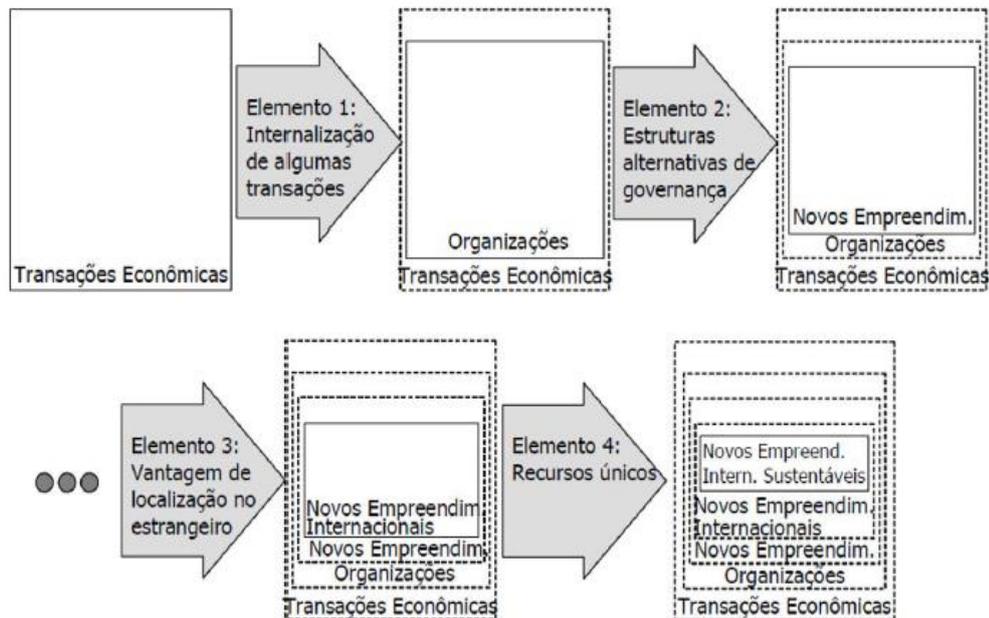
Nas últimas décadas, houve um grande aumento no interesse pelo processo de internacionalização principalmente no que diz respeito a pequenas empresas, as quais possuem uma posição importante no empreendedorismo internacional.

Na perspectiva de McDougall (1989) as estratégias de negócios são compostas por duas vertentes, o empreendedorismo e os negócios internacionais. Mais tarde, juntamente com Oviatt (1994), os autores destacaram a importância de novos negócios definindo o termo empreendimentos internacionais como:

(...) Organizações de negócios que, desde início, buscam obter vantagens competitivas significativas através do uso de recursos e a venda de produtos em múltiplos países. A característica que distingue essas “start-ups” é que sua origem é internacional, como demonstrado pelo observável e significativo comprometimento de recursos (material, pessoas, investimentos, tempo) em mais de uma nação. O foco aqui é na idade da firma quando ela se torna internacional, não no seu tamanho. Em contraste com as organizações que evoluem gradativamente de uma firma doméstica para uma empresa multinacional, esses novos empreendimentos começam com uma estratégia internacional proativa. No entanto, eles não necessariamente são donos de ativos estrangeiros, em outras palavras, investimento estrangeiro direto não é um requisito. Alianças estratégicas podem ser arrançadas para o uso de recursos estrangeiros, tais como capacidade de manufatura e marketing (...) (OVIATT, B. M., MCDUGALL, P.P., 1994, p.49.)

Os autores (1994) incorporaram as outras abordagens internacionais como teoria do custo de transação, imperfeições de mercado, teoria da internalização, paradigma eclético e networks nas estratégias de negócios internacionais, ilustrados na imagem a seguir:

FIGURA 5 – Elementos necessários para um novo empreendimento internacional



Fonte: Oviatt e McDougall (1994), adaptado por Bemvindo, 2014.

Neste fluxograma são mostrados quatro elementos essenciais para novos negócios internacionais, os quais estão representados pelas flechas. Partindo do primeiro elemento “internalização de algumas transações”, este se inicia através de todas as transações econômicas representadas no quadro inicial, que por sua vez, irá separar transações específicas das gerais que são comandadas pelo próprio mercado. Ou seja, quando o mercado é imperfeito, empreendedores vêem a oportunidade de se internalizar certas transações, as quais trazem conhecimentos próprios dando origem às organizações, fato que já foi salientado na teoria da internalização anteriormente (OVIATT E MCDUGALL, 1994).

O segundo elemento, “estruturas alternativas de governança”, distingue transações anteriores da empresa das relacionadas aos novos negócios, como é possível observar no terceiro quadro da Figura 5. Posteriormente, esses novos empreendimentos são afetados pelo terceiro elemento, a “vantagem de localização no estrangeiro”. Nesta etapa, há uma segregação dos negócios domésticos e internacionais como pode ser observado no penúltimo quadro. Neste período se inicia a internacionalização devido à vantagem de transferir os

recursos móveis ⁵da firma a fim de unir com recursos imóveis ⁶de outros países desfrutando da vantagem competitiva através do conhecimento adquirido (OVIATT E MCDOUGALL, 1994).

Os novos empreendimentos internacionais passam pelo último elemento, “recursos únicos”. Este, por sua vez, criará dois grupos de negócios internacionais, os sustentáveis, os quais estarão sempre se renovando e os que terão curta duração, fato que é mostrado no último quadro. É válido ressaltar que como o conhecimento é a principal “arma” desses novos negócios é essencial que haja algum tipo de segurança sobre o mesmo, fato que se dá através de patentes, copyrights e segredos comerciais (OVIATT E MCDOUGALL, 1994).

Pode-se concluir, então, que a base da estratégia de negócios é o papel do empreendedor e suas decisões, as quais são muito importante para o empreendedorismo internacional fato que afeta diretamente o comportamento de uma empresa. O mesmo introduz novas metodologias e conceitos de produção, resolve obstáculos, abre novos negócios, inicia ou faz parte de redes de relacionamento e organiza sua empresa.

2.2.4 Born Globals

Denominadas de Born Globals por Rennie (1993), o autor descreve empresas jovens e de pequeno e médio porte que não surgem de forma gradual como as empresas internacionais tradicionais, ou seja, são empresas que não passaram por um processo de conquista do mercado doméstico para depois partir para o mercado internacional como forma alternativa. Essas empresas já nasceram globais e competem com grandes corporações de maneira igual. São empresas que se tornam internacionais em um período médio de dois anos após sua criação. Tempo relativamente curto para o processo de internacionalização.

O autor destaca três principais motivos que ajudam no surgimento de empresas globais. O primeiro fator diz respeito ao mercado consumidor, ou mais precisamente a produtos específicos provindo de mercados de nichos. As empresas atuais não estão mais tão preocupadas com ganho em escala, mas sim atender as necessidades de uma demanda específica. Os produtos se tornaram adaptados para todos os tipos de clientes (RENNIE, 1994).

⁵ Recursos móveis são todas as propriedades de uma empresa que podem ser transferidas como matéria-prima, maquinário, capital e até o próprio conhecimento através das tecnologias da comunicação.

⁶ Recursos imóveis são vantagens de localização que não podem ser transferidas como, por exemplo, incentivos do governo, economia de um país específico, diferenças de preços, qualidade de insumos, custos de transporte e comunicação.

O segundo motivo está relacionado ao desenvolvimento de tecnologias tanto na comunicação e informação como nos transportes. Esses fatores possibilitam que empresas jovens de pequeno porte desenvolvam produtos e serviços de qualidade em nível de grandes corporações concorrendo com essas em questão de custo (RENNIE, 1994).

O terceiro e último fator envolve o ciclo de vida do produto. Mais precisamente, através da redução do mesmo, os mercados se tornam mais dinâmicos, assim, empresas de pequeno porte conseguem se destacar devido ao fato de serem mais flexíveis e se adaptarem de forma mais rápida as mudanças de mercado tornando um fator a mais para o surgimento de empresas globais (RENNIE, 1994).

Vale ressaltar que o aumento de empreendedores, ou melhor, o aumento de pessoas com experiência internacional influenciou, também, no surgimento das Born Globals. Seguindo ainda a perspectiva do autor (1994), essas empresas não seguem um mercado específico, ou seja, existem indústrias de diferentes setores.

Existe uma grande quantidade de políticas públicas de incentivo a internacionalização de empresas que surgem de maneira gradual. No entanto, com o surgimento das empresas que nascem globais tais políticas tiveram que ser revistas, fato que não significa que organizações que incentivam a exportação não possam dar suporte as Born Globals, os autores Bell e McNaughton destacam que pelo fato de essas empresas crescerem muito rápido requer um nível maior de assistência, principalmente no quesito inovação e também no direcionamento a fontes de informação (BEMVINDO, 2014).

Outros autores identificaram também empresas que se internacionalizavam de forma tradicional e gradual; no entanto, mais tarde essas firmas adotavam posturas de Born Globals, pois eram forçadas a entrarem em múltiplos mercados estrangeiros simultaneamente focando em um nicho através da utilização de recursos de redes de relacionamentos (BEMVINDO, 2014).

Alguns estudos sobre o tema afirmam que os empreendedores possuem um grande papel também no surgimento das empresas nascidas globais. Isso acontece devido a conhecimentos técnicos específicos e uma maior sensibilidade a situações de risco em negócios no mercado internacional por essas pessoas, fator que difere do processo de internacionalização gradual (BEMVINDO, 2014).

O primeiro capítulo abordou dois conjuntos teóricos distintos, porém complementares que são analisados pela ótica do processo de internacionalização de empresas. Essas abordagens teóricas surgiram no pós-anos 60 para explicar o grande surgimento de multinacionais na época e como adentraram ao cenário internacional. No entanto, empresas

brasileiras, como a Companhia Siderúrgica Nacional, além de terem sido influenciadas por essas teorias, surgiram em um contexto histórico de políticas desenvolvimentistas e análises sociológicas favoráveis ao processo de industrialização fato que antecedeu e impulsionou seu posterior processo de internacionalização. Acontecimentos que serão apresentados no capítulo seguinte.

3. A Industrialização Brasileira

Neste capítulo será abordado o processo de industrialização brasileira desde os ideais defendidos pelos desenvolvimentistas na Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), passando pela visão crítica e sociológica da Teoria da Dependência descrita por Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto em relação à metodologia do desenvolvimento pelo planejamento econômico. O objetivo principal deste capítulo é fazer um retrospecto do contexto histórico da época que levou as nações periféricas como o Brasil a investir em seu parque industrial, abrindo portas para o surgimento de grandes empresas como a Companhia Siderúrgica Nacional, a qual será estudada nesta pesquisa. Também será feito um breve histórico de uma das vertentes do setor secundário brasileiro, mais precisamente da siderurgia como base do estudo de caso que será apresentado neste trabalho.

3.1 A Perspectiva da CEPAL

Para iniciar os estudos e entender o papel brasileiro na Comissão Econômica da América Latina e Caribe deve-se começar pelo nascimento da mesma e as situações que a antecederam. Para isso, será feito um estudo utilizando como referência bibliográfica a obra de Gonçalves (2011), a qual além de retratar a história da Comissão desde seu surgimento enfatiza o papel do corpo diplomático brasileiro durante as conferências, juntamente com seus grandes feitos no período de 1947 a 1964, tempo no qual o Brasil esteve em seu auge nas relações cepalinas.

No período Pós-Segunda guerra mundial, o Brasil possuía grandes expectativas em relação ao seu desenvolvimento devido a dois fatores. O primeiro diz respeito às condições econômicas favoráveis pelo fato de ter havido um aumento nos índices de crescimento econômico do país e, também a produção industrial ter dado um grande salto. Já o segundo se baseava em um possível investimento norte americano como forma de agradecimento a ajuda cedida pelo Brasil na Segunda Guerra através da base aérea de Natal e o envio da Força Expedicionária Brasileira à Europa. Desta forma o Brasil se destacaria entre os países latinos e seria reconhecido pelos Estados Unidos (GONÇALVES, 2011).

No entanto, os americanos na época já apresentavam outra visão econômica internacional. Estavam focados na abertura de mercados e expansão de políticas econômicas

liberais com a redução de taxas tarifárias. Logo, auxílio a outras nações estava totalmente fora de questão, fato que começou a frustrar o governo brasileiro gradualmente (GONÇALVES, 2011).

Durante a Conferência de Chapultepec, no México, em 1945, o foco americano era que o livre comércio fosse aceito por todas as nações latino-americanas. No mesmo encontro foi criado o Conselho Interamericano Econômico e Social (Cies) com o objetivo de estudar os problemas econômicos desses países e promover soluções para os mesmos. Tal fato desiludiu de vez a expectativas de cooperação das elites brasileiras com os EUA. Em 1946, ficou claro que não haveria financiamentos por parte dos Estados Unidos devido a duas tentativas fracassadas de pedidos diplomáticos brasileiros, já que o mesmo disse que deveriam recorrer ao Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) ao invés de obter empréstimos americanos (GONÇALVES, 2011).

É válido ressaltar aqui que na época por mais que o Brasil tinha acumulado US\$ 730 milhões em reservas cambiais, apenas US\$ 92 milhões eram moedas conversíveis, ou seja, o efetivo poder de compra brasileiro em 1946 para reequipamento do setor industrial era baixo. No mesmo ano, Gaspar Dutra assumiu a presidência e sobrevalorizou a moeda nacional. Assim, as importações se tornaram mais frequentes e baratas, e como consequência disso as reservas conversíveis foram gastas de maneira rápida, totalizando US\$ 33 milhões. Além disso, os equipamentos industriais da época eram importados dos Estados Unidos já que a Europa estava passando por uma fase de reconstrução através do Plano Marshall, logo não possuíam oferta de maquinário (GONÇALVES, 2011).

No período entre 1946-1947 já se debatia na ONU a possibilidade de criação de uma comissão de estudos acerca do processo de desenvolvimento da América Latina. No entanto, o fato começou a se concretizar em 14 de Julho de 1947, quando Hérnan Santa Cruz, embaixador do Chile, na época, solicitou sem consentimento de seu governo a inclusão nas próximas sessões do Ecosoc⁷ um projeto de criação de uma Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL). Todos os países latino-americanos, principalmente o Brasil, “abraçaram a causa” pelo fato de promover o desenvolvimento da industrialização, assim como a renovação do maquinário industrial (GONÇALVES, 2011).

Os países desenvolvidos se posicionaram contra a criação da CEPAL através de quatro argumentos descrito por Gonçalves (2011, p. 24):

⁷ Também conhecido como Conselho Econômico e Social, é uma ramificação das Nações Unidas que estuda e desenvolve projetos econômicos entre seus membros.

(a) o Canadá acreditava ser um erro regionalizar o trabalho das Nações Unidas na esfera econômica; (b) a Grã-Bretanha ressaltava que as duas Comissões já existentes – uma para a Europa e a outra para a Ásia e Extremo Oriente – tinham caráter temporário e que seus objetivos limitavam-se à reconstrução pós-guerra, o que não se aplicava ao caso da América Latina; (c) os Estados Unidos argumentaram que, com a criação, em Chapultepec, do Conselho Interamericano Econômico e Social (Cies), não se devia criar novo órgão que poderia redundar em duplicação desnecessária de esforços no que se relacionasse ao estudo dos problemas econômicos da América Latina; e (d) a União Soviética alegou que não se justificava a criação de Comissão para países que não haviam sofrido diretamente os efeitos da guerra.

No entanto, a Ecosoc estabeleceu um comitê *ad hoc*, no qual os países latino-americanos tiveram a oportunidade de rebater as críticas e apontar os principais problemas da economia da região. Houve a participação de quatro países latinos: Chile, Cuba, Peru e Venezuela, no total de nove participantes, os quais apresentaram um relatório final com três razões para a criação da Comissão, citadas por Gonçalves (2011, p. 25): “(a) esgotamento do equipamento industrial durante os anos de guerra; (b) inexistência de uma estrutura produtiva desenvolvida; e (c) problemas econômicos correntes que demandavam medidas urgentes”. No mesmo relatório, as nações latinas rebateram as críticas afirmando que a regionalização de atividades da ONU envolve problemas que podem ser resolvidos em curto prazo, logo não é um ponto negativo, já que o enfoque regional traz soluções mais rápidas. Outra afirmação, diz respeito ao fato não se podia diferenciar reconstrução de desenvolvimento quebrando o conceito de duplicação de comissões (GONÇALVES, 2011).

Em 25 de fevereiro de 1948, o Ecosoc formalizou a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), a qual era composta por todos os países latino-americanos, mais os Estados Unidos, a Grã-Bretanha, a França e a Holanda por possuírem territórios no continente americano. A comissão deveria provar eficiência para a Ecosoc até o ano de 1951 para dar continuidade a suas atividades. Um dos princípios da CEPAL era cooperar com a Cies nos trabalhos para que ambas as comissões não caíssem em redundância de atividades devido aos argumentos das nações desenvolvidas, principalmente dos EUA, que eram contrárias a criação da comissão (GONÇALVES, 2011).

Cabe lembrar que a CEPAL foi um projeto do Ecosoc, o qual era uma ramificação econômica da ONU, contrário ao Cies, que foi um conselho criado na conferência de Chapultepec no México em 1945, que mais tarde passou a pertencer a OEA, logo não faz parte das Nações Unidas.

O Ecosoc determinou que a sede da CEPAL fosse em Santiago e que sua primeira conferência aconteceria na mesma cidade em 1948. O foco da Comissão na época era trazer resultados para provar sua eficiência até o ano de 1951, o qual seria decidido sua continuação

ou extinção. A CEPAL foi subdividida em dois grupos. Um estudaria as propostas pelos membros e a o outro manteria a coordenação com a Cies. (GONÇALVES, 2011).

A CEPAL iniciou seus trabalhos realizando um estudo econômico dos países latino-americanos unindo diversos dados estatísticos de cada nação. Entre esses dados estavam as atividades agrícolas, mineira, industrial, energética, financeira, de transportes e comunicação, os quais foram essenciais para a promoção de soluções eficazes. A participação brasileira na comissão tinha como base a renovação do parque industrial e o reequipamento industrial, e durante a conferência de Santiago, o Brasil liderou na inclusão do tema do reequipamento no estudo econômico não demonstrando um papel ativo na discussão de outros temas (GONÇALVES, 2011).

No fim da primeira conferência da CEPAL em Santiago, os países tiveram que buscar os dados que envolviam todas as áreas da economia de cada nação a fim de terminar o Estudo Econômico da América Latina para apresentar na segunda conferência em Havana. Segundo o economista brasileiro Celso Furtado, que trabalhava na CEPAL na época, havia uma grande falta de informações específicas do Brasil:

À medida que manuseava as estatísticas [enviadas pelo MRE], ia tomando conhecimento da pobreza relativa da informação sobre o Brasil. Não com respeito a dados brutos e à atualidade dos censos, mas à inexistência de índices dentro dos padrões internacionais. (...) Dispúnhamos de índices globais de produção e emprego e índices de produção para alguns ramos de indústrias referentes a certos países, inclusive Argentina, México e Chile, mas não ao Brasil. Verdadeira surpresa para mim foi à descoberta do atraso brasileiro dentro da América Latina (FURTADO, 1997 apud GONÇALVES, 2011, p. 33).

Mais tarde o renomado economista argentino Raul Prebisch⁸ assumiu o cargo de consultor em Santiago, elaborando o instrumento teórico da CEPAL, denominado “desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus problemas principais”, a ser apresentado na segunda conferência em Havana, em 1949. Tal trabalho se tornou a base ideológica dos desenvolvimentistas latino-americanos, trazendo temas que seriam discutidos na Comissão futuramente, como a divisão econômica do mundo em centro-periferia, crescimento econômico e desenvolvimento industrial como fatores descontínuos, divisão do trabalho internacional desigual, heterogeneidade da estrutura econômica da periferia (ramos

⁸ Prebisch criticava as teorias clássicas e neoclássicas dominantes da época. Segundo a perspectiva do autor, essas envelheceram e precisavam de revisões. Tal crítica envolvia tanto o padrão-ouro como, também, o protecionismo, o livre comércio e a livre concorrência reguladora, pontos que considerava defasados. Acentuava que a Economia Política estava passando por uma enorme crise e criticava, também, o comércio internacional. Este último e a balança de pagamentos estão presentes em quase todos os textos de Prebisch. Para isso o autor descreveu o conceito de ciclo econômico, no qual as rendas se contraíam e dilatavam em um processo circulatório, tomando proporções internacionais. O autor não apoiava o sistema de equilíbrio dos economistas marginalistas, para ele a realidade era cíclica. O ciclo era a causa do desequilíbrio, logo era inconciliável com o equilíbrio geral (COUTO, 2007).

com alta e baixa produtividade) e, por último, a influência do setor público no processo de industrialização (GONÇALVES, 2011).

No ano de 1949 ocorreu a Conferência de Havana, na qual o Brasil liderou mais uma vez as discussões sobre o tema de reequipamento industrial e industrialização devido ao fato de o assunto sobre o mesmo tema não fluir como deveria nas reuniões por parte de todos, principalmente das grandes potências como os Estados Unidos e Grã-Bretanha devido à redução de princípios de livre comércio e intervenção estatal. No entanto, fato que desagradou os brasileiros foi o Chile tentar evitar termos relacionados à industrialização; entretanto, o que chamava mais atenção era o despreparo técnico de economia de alguns representantes de vários países (GONÇALVES, 2011).

Outra liderança que o Brasil promoveu em Havana foi em relação ao quesito de organização dos trabalhos entre a CEPAL e o Cies mantendo o princípio da não duplicação de esforços. Este fato foi totalmente apoiado pelos Estados Unidos, que já demonstravam desde o início sua posição contra a criação da comissão e sua defensiva em relação à redundância de atividades.

A delegação brasileira teve o papel mais atuante no segundo período de sessões. Neste período de negociações o Brasil estava mais aberto a outras áreas de discussão devido a benefícios de resultados em curto prazo. Deve-se ressaltar, também, que o Brasil de certo modo não buscava apenas resultados em longo prazo, mas principalmente em curto prazo.

Como se pode observar na obra de Gonçalves (2011, p. 41):

Em primeiro lugar, afirmavam que, sem a CEPAL, os países latino-americanos estariam financiando indiretamente a reconstrução europeia e asiática (por meio das comissões econômicas regionais correspondentes, que consumiam, reunidas, cerca de US\$ 200 milhões anuais do fundo comum das Nações Unidas). Com a existência da CEPAL, ao contrário, eram os países europeus (cuja contribuição ao fundo comum era maior que a da América Latina) que estavam financiando o desenvolvimento latino-americano. Só esse fato, afirmavam os representantes brasileiros, já era suficiente para justificar a criação e manutenção da CEPAL.

A grande repercussão que o texto de Prebisch causou em Havana fez com que muitos representantes brasileiros voltassem seus olhares à CEPAL, como os diretores do Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Rômulo de Almeida, e do Departamento de Economia Industrial da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Abelardo Villas Boas. Ambos, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), cederam e prepararam índices estatísticos brasileiros de alta qualidade.

Posteriormente o Estudo Econômico da América Latina foi apresentado na terceira conferência em Montevideu composto por um segundo texto de Prebisch, denominado “Crescimento, desequilíbrio e disparidades: interpretação do processo de desenvolvimento

econômico”, o qual trazia um referencial teórico maior aos desenvolvimentistas se tornando base do “Decálogo de Montevidéu” documento que continha dez projetos referentes ao desenvolvimento econômico dos países da América Latina disparando a credibilidade sobre Prebisch, o qual veio a se tornar Secretário Executivo da CEPAL (GONÇALVES, 2011).

Na terceira conferência, em Montevidéu, em 1950, o Brasil liderou o projeto do BIRD, no qual o Banco passou a financiar projetos a territórios independentes e não apenas aos afetados diretamente pela guerra. Liderou, também, o trabalho de indicação de montante de capital estrangeiro base para o desenvolvimento dos países membros da comissão. Embora, esses trabalhos tivessem grande notoriedade, a discussão sobre o Decálogo de Montevidéu tomou conta devido à forte reação contrária dos EUA e Grã-Bretanha (GONÇALVES, 2011).

O Decálogo de Montevidéu foi o projeto mais importante para o desenvolvimento latino-americano. Porém, as grandes potências argumentavam que não era responsabilidade de seus governos acelerarem o desenvolvimento dos países latino-americanos, deveriam apenas proporcionar a abertura de investimentos externos. No entanto, a França se posicionou contra as nações inglesas levando a aprovação dos projetos. A hostilidade norte-americana tomou força quando percebeu que seu único argumento contra a CEPAL que era sobre duplicação de trabalhos com a Cies começou a perder força, pois até aquele momento não havia nenhum tipo de redundância entre as duas instituições (GONÇALVES, 2011).

No ano seguinte, 1951, houve a quarta conferência na Cidade do México, decisiva no processo de permanência ou extinção da CEPAL. No mesmo ano, Getúlio Vargas assumiu a Presidência da República, ao mesmo tempo em que os ideais cepalinos dominavam instituições privadas brasileiras e a nova assessoria econômica formada pelo novo governo. Nesse momento os Estados Unidos necessitavam de apoio econômico e militar das nações latinas por causa da Guerra da Coreia, no entanto os países mostraram seus desgostos e ressentimentos em relação ao apoio contrário dos EUA a CEPAL, logo houve total descaso em relação ao pedido americano, aumentando ainda mais sua hostilidade (GONÇALVES, 2011).

O Brasil estava convicto de que a manutenção e permanência da CEPAL era essencial para o desenvolvimento econômico e industrial dos países latino-americanos devido ao embasamento teórico proporcionado pela comissão as políticas desenvolvimentistas. As reuniões se tornaram tensas quando o Panamá, influenciado pelos ideais americanos, defendeu que os trabalhos feitos pela CEPAL poderiam ser feitos somente na Cies por causa da limitação de recursos para o estudo dos países. O Brasil, com o apoio do Chile, contestou as

críticas panamenhas veementemente, porém precisavam de argumentos mais consistentes, os quais deveriam ter origem do Ministério das Relações Exteriores, fato que não aconteceu.

Desse modo, o corpo diplomático brasileiro recorreu ao Presidente da República pedindo que Vargas desse um posicionamento oficial de apoio a consistência e manutenção da CEPAL, o que não demorou pra acontecer. Vargas estudou sobre a situação e se posicionou favorável à CEPAL, derrubando qualquer crítica contra a comissão. Os americanos tiveram que se posicionar rapidamente defendendo a continuação da cooperação entre CEPAL e Cies, pois perceberam que não haveria mais encerramento da comissão interamericana (GONÇALVES, 2011).

É necessário destacar que o posicionamento de Vargas foi muito importante para a fixação da CEPAL; no entanto foi subestimado pelo próprio Ministério das Relações Exteriores, pois no relatório do MRE não há registro da participação do Presidente nos debates. O fato de o MRE não ter emitido um posicionamento nos debates ou ter relatado os acontecimentos em seus arquivos se deu pelo fato de na época o ministério ter passado por mudanças e o seu novo ministro, João Neves da Fontoura, estar despreparado sobre os acontecimentos internacionais naquele período (GONÇALVES, 2011). No fim, a CEPAL se tornou permanente e os governos dos países membros começaram a ser cada vez mais influenciados pelas perspectivas cepalinas tanto no desenvolvimento de políticas públicas quanto na manutenção do desenvolvimento industrial.

Seguindo a perspectiva do autor (2011), o processo de desenvolvimento na década de 1950 pode ser dividido entre Governo Vargas e Governo Kubitschek. Foram duas políticas diferentes com a mesma base desenvolvimentista. No entanto, a política econômica de Vargas era mais próxima do ideal da CEPAL. Em seu segundo mandato, Getúlio se identificou com a ideologia cepalina em seu governo, motivo pelo qual manifestou seu consentimento na Conferência do México.

O processo do desenvolvimento industrial em seu governo foi dividido em duas vertentes. A primeira era referente a investimentos públicos, no qual políticas estatais dariam toda a infraestrutura necessária para que iniciativas privadas investissem. Esses investimentos básicos eram a energia, transportes e comunicação. Já a segunda vertente envolvia as iniciativas privadas em indústrias de base.

Todavia, para que houvesse investimentos provindos do Estado como esses, houve a necessidade de criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), o qual geraria créditos focados no desenvolvimento econômico e industrial com o objetivo de organizar e gerenciar o fluxo de investimentos públicos. Houve, também, o melhoramento da

economia brasileira com as relações externas a fim de possibilitar a entrada de capital externo para incentivar os investimentos privados e manter o capital nacional. Fica claro como esses fatores no Governo Vargas tinham semelhança com a ideologia da CEPAL se baseando no planejamento estratégico econômico, investimentos públicos em infraestrutura e aumento das relações externas (GONÇALVES, 2011).

O Governo Kubitschek, a partir de 1956, possuía diferenças com a política econômica de Vargas. No seu mandato, ele incentivou o investimento estrangeiro no processo de desenvolvimento industrial brasileiro. O seu Plano de Metas, que seguia a cronologia quinquenal, era baseado no Grupo Misto CEPAL-BNDE, criado por Vargas, no entanto focava apenas em áreas consideradas críticas da economia como energia, carvão, petróleo, aço e automóveis. Logo, percebe-se que seu plano de investimento não seguia muito a ideologia cepalina de planejamento econômico, a qual era base dos desenvolvimentistas, como o pensamento de Vargas e Celso Furtado (GONÇALVES, 2011).

Continuando na perspectiva de Gonçalves (2011) os desenvolvimentistas atingiram seu auge de participação no processo de industrialização na segunda metade do Governo de Kubitschek. Isso se deu através de instituições como o BNDE, o Conselho de Desenvolvimento Econômico e a Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), lideradas pelo principal economista da época, Celso Furtado. Porém o que preocupava o desenvolvimentista era que mesmo pelo fato de a ideologia cepalina estar em seu ápice, o pensamento estratégico econômico como no Governo de Vargas não retornou e houve uma despreocupação em relação ao mesmo, pois grande parte da população já acreditava que o desenvolvimento industrial já era um fato consumado. Nesse cenário, discussões sobre resoluções de problemas e investimento começaram a perder força, e o termo “planejamento industrial” deixou de ter a base ideológica no final da década de 50.

Retomando o início da década de 1950, naquele período já circulavam idéias sobre integração econômica regional. Na Conferência do México em 1951 houve alguma discussão sobre o tema, mas não surtiu um efeito suficiente para dar continuidade ao mesmo. No, entanto, no quinto período de sessões, no ano de 1953, em Petrópolis, no Rio de Janeiro, o Presidente Getúlio Vargas fez novamente um discurso de abertura destacando a importância das atividades da CEPAL, promovendo a parceria com o BNDE e incentivando a criação de políticas desenvolvimentistas. Além, disso em discurso oficial, Vargas abordou também a questão do comércio intrarregional, se tornando, também, a primeira conferência da CEPAL a criar um comitê exclusivo ao mesmo tipo de comércio (GONÇALVES, 2011).

Um estudo sobre comércio interno latino-americano foi apresentado na conferência, destacando os fluxos econômicos entre os sete países detentores da maior parte do comércio intrarregional: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai. A pesquisa mostrava que na tentativa de desenvolver a industrialização desses países, os mesmos estavam aumentando suas barreiras tarifárias uns com os outros, no entanto foi concluído que tais barreiras deveriam se limitar apenas a nações de outras regiões do mundo.

O Brasil logo intensificou os debates por ter o maior e melhor mercado interno entre todos, e uma integração econômica seria, de longe, um grande salto na economia, pois aumentaria consideravelmente seu ganho de escala. Na resolução da comissão, um estudo seria feito para assegurar as possibilidades de uma integração seguindo alguns fatores como distribuição equitativa entre os países, evitar a perda da soberania e inclusão de todos os países latino-americanos. Embora não houvesse grandes progressos em relação ao tema, o mesmo começou a se tornar cada vez mais importante nos anos posteriores (GONÇALVES, 2011).

No ano de 1951, decidiu-se pela permanência da Comissão Econômica para América Latina e Caribe. As conferências se tornaram bianuais, e logo após as reuniões no Brasil em 1953 as próximas ocorreram em Bogotá em 1955 e em La Paz em 1957, as quais trataram de assuntos de âmbito da CEPAL e as relações com os Estados Unidos e criação da Comunidade Europeia.

A próxima Conferência aconteceu no Panamá no ano de 1959, e foi decisiva para o comércio intrarregional. No ano anterior, houve uma reunião técnica da CEPAL envolvendo economistas do Brasil, Argentina, Chile e Uruguai com objetivo de discutir convênios comerciais bilaterais entre eles, pois houve uma diminuição de fluxos de comércio entre os mesmos. Logo, surgiu a idéia de dar procedência a um acordo sub-regional de livre comércio entre essas quatro nações, pois pela aproximação geográfica era uma forma de concretizar tal feito de forma mais rápida. Vale ressaltar, que foi apenas uma reunião não oficial entre um grupo de consultores da CEPAL, não envolvendo decisões de governos (GONÇALVES, 2011).

No início das sessões no Panamá, os governos dos respectivos países consideraram favorável um acordo de integração de forma mais rápida no Cone Sul. Essa proposta veio para endossar o que mais tarde viria a se tornar a ALALC, Associação Latino-Americana de Livre Comércio. Semanas depois da Conferência, os representantes dos quatro países se reuniram

com o Secretário-Executivo do GATT ⁹para discutir sobre a proposta de ZLC. Com a proposta aprovada, uma nova reunião foi marcada em Montevideu para a o estabelecimento do acordo em 1959 da Zona de Livre Comércio com a participação dos membros da CEPAL e os países do Cone Sul no encontro.

De início, o acordo ficou bem flexível em relação a emendas até 1960. No mesmo ano, a Argentina, o Brasil, o Chile, o Uruguai, o Paraguai, o Peru e o México, que possuíam 90% do comércio intrarregional da América Latina, assinaram o Tratado de Montevideu, criando a ALALC, liberando o comércio e derrubando barreiras alfandegárias ao longo de doze anos e dando disponibilidade de entrada dos demais países latino-americanos (GONÇALVES, 2011).

Ante o exposto, a Teoria do Desenvolvimento, ou visão cepalina, foi essencial para os debates na comissão, porém foi desenvolvida por economistas que tiveram um papel muito limitado ao longo das conferências para não interferir na soberania dos Estados. O foco da instituição sempre foi a problemática do desenvolvimento latino-americano deixando um pouco de lado os problemas iniciais econômicos dos países que comporiam o grupo (GONÇALVES, 2011).

Além disso, a atuação brasileira durante as sessões foi determinante a criação e desenvolvimento da comissão, pois o Brasil consolidou a permanência do grupo em 1951 e apenas na CEPAL pode criar estudos referentes ao desenvolvimento econômico na América Latina e Caribe. O corpo diplomático brasileiro fez grande uso da ideologia desenvolvida pelos economistas como Celso Furtado e Raul Prebisch, os quais legitimaram a importância da industrialização e planejamento econômico. Tal fato pode ser observado no Panamá em 1959, quando o Brasil influenciou na criação dos blocos sub-regionais quebrando a frustração e o receio da CEPAL em geral sobre a mesma proposta (GONÇALVES, 2011).

Durante a década de 1950, houve diversos estudos sobre as falhas e soluções dos problemas de desenvolvimento dos países latino-americanos, no entanto apenas a comissão não era suficiente. A parceria com instituições como BIRD foi muito importante para a confecção dos projetos e manutenção dos mesmos.

No pós anos 1960 surgiu a Escola da Dependência¹⁰, criada e composta por autores renomados como alemão André Gunder Frank, o ucraniano Paul Barane os brasileiros Ruy

⁹ GATT corresponde a “General Agreement on Tariffs and Trade” ou na tradução para o português “Acordo Geral de Tarifas e Comércio” é um grupo de acordos internacionais que compõem, atualmente, a Organização Mundial do Comércio. Mais precisamente promove a redução de barreiras em relação à troca de produtos aos membros da organização.

¹⁰ Embora a Escola da Dependência enfatize seus estudos na problemática latino-americana, a mesma tem como premissa antecipar a teoria do sistema mundial pelo fato de destacar a expansão de uma economia mundial como

Mauru Marini, Theotônio dos Santos e Vânia Bambirra, chegando ao seu auge como estudo sociológico de Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto. Fez com que houvesse um declínio a hegemonia da comissão e ao mesmo tempo em que isso acontecia o Brasil passava por uma transição de regime político através do militarismo, distanciando o governo dos ideais desenvolvimentistas da comissão. Mesmo durante o regime militar, o corpo diplomático brasileiro ainda era enviado às conferências, porém não tinham um papel efetivo devido à fiscalização e o controle do governo, já que as políticas não eram mais as mesmas.

Através desse histórico da CEPAL fica bem claro o objetivo da mesma. A ideologia cepalina surgiu como forma de desenvolver e incentivar o planejamento econômico e industrial dos países periféricos da América Latina criando uma visão crítica desenvolvimentista a economistas e governantes para que, assim, surgissem diversas políticas públicas de incentivo a industrialização e desenvolvimento. Um exemplo deste fator é o investimento do Brasil na época no parque industrial de base, como será estudado neste trabalho com a Companhia Siderúrgica Nacional.

Embora a visão da CEPAL tenha um embasamento muito atrativo sobre desenvolvimento econômico, autores dos pós-anos 60 surgem para contestar a visão cepalina dando origem à Teoria da Dependência, que chegou ao seu auge com autores como Fernando Henrique Cardoso que mais tarde se tornou Presidente da República e Enzo Faletto. Esta corrente teórica será apresentada na próxima etapa do trabalho.

3.2 Teoria da Dependência

No início da década de 1960 surge a Teoria da Dependência com o propósito de explicar o desenvolvimento sócio-econômico dos países latinos, partindo ao começo do processo de industrialização nas décadas de 1930 e 1940 na região. O objetivo central dessa teoria é entender a expansão do sistema capitalista de produção nos países periféricos, assim como uma metodologia que criava diferenciações e distanciamentos entre as nações, condicionando o avanço econômico de algumas ao desenvolvimento de outras (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

Anteriormente ao seu surgimento, havia a Teoria do Desenvolvimento, a qual foi base teórica e ideológica de criação da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL). O ideal da mesma era a evolução do desenvolvimento como um “*continuum*”, ou

centro da acumulação de capital tornando o mundo um objeto de estudo para análises regionais e ou nacionais (DANIEL, 2012).

seja, através de um processo gradual, onde os países desenvolvidos seriam os extremos superiores, pois eles possuiriam um conjunto de fatores adquiridos ao longo do tempo, como o poderio industrial. As nações periféricas, por sua vez, estariam no início deste caminho, o que justificaria a escassez de potencial industrial e outros fatores. Basicamente, esta teoria defende que todos os países passariam por esse processo de desenvolvimento gradativo. Logo, supostamente, os membros da CEPAL expandiriam seus desenvolvimentos pelo aumento dos investimentos em seus aparelhos produtivos (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

A Teoria Desenvolvimentista era influenciada também pelo fato que o desenvolvimento não era resultado apenas da modernização, mas de um conjunto de fatores que envolviam condições sociais, institucionais e ideológicas. Acreditava-se, ainda, que desenvolvimento e subdesenvolvimento pertenciam à mesma realidade, diferenciados apenas por critérios quantitativos, deixando de lado os aspectos estruturais, os quais eram a fonte da desigualdade. Neste contexto, surge a CEPAL, objetivando a propagação de planejamentos e estudos econômicos como já foi demonstrado anteriormente (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

A Comissão representa um grande avanço a teoria desenvolvimentista. Além de manter as estruturas de poder existentes, tinha como base o desenvolvimento gradual. Neste sentido, não considerava desenvolvimento e subdesenvolvimento como aspectos qualitativos totalmente distintos, mas sim como quantitativos de um processo histórico de acúmulo de bens e capital. Logo, problemas resultantes do desenvolvimento capitalista como exploração do trabalho, privatização da riqueza e centralização do capital eram negligenciados pelo grupo, o qual apenas queria colocar os países latinos no “caminho” ao desenvolvimento.

O desenvolvimentismo começou a perder força devido ao fato de o capitalismo não conseguir replicar de maneira satisfatória o desenvolvimento na periferia. As nações subdesenvolvidas estavam limitadas à dependência econômica e política ao sistema internacional, e a Teoria da Dependência surge para suprir a necessidade de um embasamento teórico capaz de compreender as limitações de um desenvolvimento que possui seus princípios em um cenário internacional, onde já existia a hegemonia de grupos econômicos, assim como nações imperialistas (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

A Escola da Dependência não observa o subdesenvolvimento e desenvolvimento como partes de um processo gradual, mas como realidades totalmente divergentes. Conclui-se então que o subdesenvolvimento é uma consequência do capitalismo mundial, se tornando, assim, uma forma específica de capitalismo. Então, a nova teoria traz com si o fato que as relações de dependência não envolviam apenas negociações econômicas, mas, também, dos

investimentos direto estrangeiros e da tecnologia. E para completar, havia o imperialismo o qual acabou se tornando a base da estrutura sócio-econômica das sociedades dependentes. Ou seja, o conjunto desses fatores integrava a economia latino-americana ao sistema internacional (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

Dentro da Teoria da Dependência surgiram varias vertentes, como a corrente weberiana descrita por Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto e a corrente marxista de Ruy Mauro Marini. Este estudo enfatizará a primeira abordagem.

A versão weberiana é também conhecida como versão da interdependência. Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto partem da reprovação de substituição de importações e do projeto nacional-desenvolvimentista, os quais mantinham a visão de criação de um pressuposto capitalismo autônomo na região. Tal ideologia era defendida veementemente na CEPAL em seu início.

O argumento dos autores está baseado no fato que a estratégia desenvolvimentista de mudanças no sistema produtivo era incapaz de resolver problemas sociais e de fazer surgir uma sociedade de autonomia política e econômica capaz de planejar um desenvolvimento. Logo, existe um contexto histórico para a interpretação do surgimento e reprodução da base produtiva do capitalismo latino-americano focando, também, na integração entre a economia nacional ao mercado internacional (CARDOSO E FALETTO, 1970).

Os autores são contra a idéia desenvolvimentista de “dualismo estrutural”, na qual as sociedades latino-americanas seriam compostas de formações sociais “tradicionais” que de maneira gradual se evoluiria a “moderna”. As formações sociais do meio deste processo ou “intermediárias” seriam a característica de países em desenvolvimento. Na opinião de Fernando Henrique e Enzo, essa concepção não abrange todos os tipos de sociedades existentes e nem distinguem entre elas seus elementos estruturais que “definem o modo de ser e as condições de seu funcionamento”. Outro problema criticado pelos autores é a falta de lógica entre a relação das estruturas sociais com o que é “tradicional e moderno” e as “etapas” do desenvolvimento (CARDOSO E FALETTO, 1970).

A ideia desenvolvimentista afirmava que as sociedades subdesenvolvidas eram determinadas e formadas apenas por fatores exógenos, ou seja, as estruturas e ações sociais seriam apenas “desvios” quando comparado com países centrais. Cardoso e Faletto defenderam que a formação das sociedades, assim como, a integração social de classes e grupos vem de fatores histórico-estruturais, então surgem da junção de fatores internos e externos que condicionam o processo de desenvolvimento. A base principal defendida pelos autores é que o desenvolvimento é um processo social (CARDOSO E FALETTO, 1970).

De modo geral, o desenvolvimento deveria somar os condicionantes estruturais¹¹ à compreensão dos fatores sociais¹², e, além disso, promover uma interpretação mútua. Isso se deveria ao fato de o desenvolvimento não ocorrer somente pelas condições históricas, mas também pelos conflitos entre classes e grupos sociais, os quais colocam em movimento as sociedades em desenvolvimento (CARDOSO E FALETTO, 1970).

Seguindo a perspectiva dos autores entende-se que o desenvolvimento é resultado de um processo social. Ou seja, a interação entre os grupos e classes, independente de seus valores e interesses, é essencial para o surgimento do sistema sócio-econômico. Assim que esses grupos conseguissem expandir seus interesses sobre o restante da sociedade, a estrutura política e social passaria por mudanças. O sistema econômico é totalmente dependente da conciliação dos interesses de distintas classes (CARDOSO E FALETTO, 1970).

A abordagem da dependência tem como objetivo explicar os processos econômicos enquanto processos sociais, nos quais a política é a forma de expressão, pois é através dela que se estabelece um conjunto de relações sociais, que se dá através de um determinado modo de produção ou no mínimo por alianças econômicas com um mesmo interesse e objetivo. Então, as “portas” para o desenvolvimento surgem tanto de ações políticas quanto de atores sociais (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

Analisando todas essas vertentes é possível perceber que a dependência é um componente do capitalismo, principalmente quando se refere à periferia mundial. Além da junção dos fatores externos e internos, deve analisar, também, a estrutura social interna, a qual é simplificada em desigualdade social, ou melhor, a classe dominante – minoria – e a dominada – maioria. A expansão ou diminuição da dependência se dá pela luta de classes e sua organização. Assim, seguindo a linha de raciocínio de Cardoso e Faletto, a ligação entre o sistema econômico e a organização político-social das sociedades desenvolvidas é o ponto de partida para a interpretação global do desenvolvimento, principalmente no que se refere à determinação da dependência da periferia.

Quando reparamos nas relações comerciais internacionais, percebemos que há diferenciações do sistema produtivo em um mesmo mercado, logo se estabelece a relação de dominação entre centro sobre a periferia. A abordagem analisa como as economias subdesenvolvidas entraram no mercado internacional, assim como o surgimento dos grupos sociais internos, fato que acarreta o reconhecimento que a dependência do desenvolvimento

¹¹ Condicionantes estruturais são as condições que formam as sociedades e as relações sociais.

¹² Os fatores sociais têm uma descendência histórica.

está ligada historicamente com a expansão das potências centrais (CARDOSO E FALETTO, 1970).

A integração centro-periferia tem com base a relação entre grupos sociais internos e externos, e quando o último exerce dominação sobre o primeiro isso é refletido na imposição de interesses de uma classe sobre a sociedade em geral. Tal interesse seria oriundo dos grupos externos, estabelecendo a dependência na periferia, e é neste sentido que a política assume um papel importante ao desenvolvimento das regiões periféricas, pois sua função seria, além de criar projetos de fatores conjunturais de mercado, também, fazer a integração de projetos de modificação de estruturas sociais.

O problema central foi o fato de esses países capitalistas periféricos terem adotado políticas concentradoras e não terem feito sob a manutenção de agentes internacionais que promoviam e, ainda promovem, a articulação com políticas sociais. Desse modo, o Estado fica dependente de políticas sociais provindas somente de grupos internos fazendo com que esses sejam totalmente responsáveis por novas oportunidades de desenvolvimento (CARDOSO E FALETTO, 1970).

As oportunidades citadas no parágrafo anterior seriam possíveis somente com a união do capital nacional privado, capital internacional e Estado. Esse conjunto colocaria a economia latino-americana no caminho certo ao desenvolvimento com base na internacionalização. Conclui-se então que a industrialização do ideal cepalino não era suficiente para o processo de desenvolvimento, mas deveria ser parte dele somado a mudança das estruturas sociais.

No entanto, o relacionamento com o capital internacional criaria uma estrutura social concentradora. Ou seja, ainda existiria, infelizmente, a dominação de interesses de certas classes sobre outras, pois tal fato é característica do sistema capitalista com a concentração de renda e riqueza. Porém, os autores ressaltam que tal fato não afetaria o desenvolvimento.

Retomando o início do estudo sobre a Teoria da Dependência, ela surge para suprir as teorias desenvolvimentistas, principalmente no que diz respeito ao processo de desenvolvimento da América Latina como um “*continuum*”, ou seja, por um processo gradual. Dentre as diversas correntes teóricas da escola da dependência, esse estudo se aprofundou na weberiana que ficou conhecida pelo estudo sociológico de Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto. Conclui-se que para os autores o processo de desenvolvimento deve ser analisado como um processo social. Fato que se dá através do estudo dos condicionantes do surgimento e integração dos grupos sociais, envolvendo fatores internos e externos (DUARTE E GRACIOLLI, 2007).

Seguindo a perspectiva dos autores a dependência só pode ser superada pela articulação entre as sociedades internas e os centros hegemônicos quebrando a ideologia desenvolvimentista que o único fator de evolução seria a industrialização. Esta deveria ser tratada como um fator associado ao desenvolvimento periférico (CARDOSO E FALETTO, 1970).

Concluindo o estudo da dependência, a pesquisa cuidará da análise do desenvolvimento de uma das vertentes do setor secundário da economia, o surgimento da siderurgia brasileira, principalmente no que refere a seu auge como no caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Neste processo será possível perceber o desenvolvimento das teorias desenvolvimentistas e da dependência intrínsecas na história da industrialização brasileira.

3.3 História da Siderurgia Brasileira: uma retrospectiva dos antecedentes da formação da CSN

O desenvolvimento siderúrgico nacional foi um processo difícil e com muitas mudanças, que teve seu início ainda no período colonial. O primeiro problema foi o amadurecimento de pensamento que permitiu a transição de uma economia colonial a uma independente e produtiva que se deu no Governo do Príncipe D. João de Bragança. Na época, vários estadistas e portugueses abraçaram a causa do desenvolvimento da indústria de ferro. Entre eles, alguns se destacaram com a criação de usinas como Frederico Varnhagen¹³, o Barão de Eschwege¹⁴ e o Intendente Câmara¹⁵ (GOMES, 1983).

Os obstáculos que dificultavam o desenvolvimento brasileiro começaram a deixar de existir nos reinados brasileiros, período em que o monopólio da metrópole foi dissolvido com a abertura de portos e a fundação de imprensas periódicas. Ou seja, iniciaram-se, na época, tentativas de industrialização. O tema desenvolvimento sempre causou muitas discussões, desde aqueles tempos já havia divergências de opiniões. Enquanto alguns eram a favor da interferência do Estado na economia, “abrindo as portas” ao desenvolvimento, outros eram a favor de um liberalismo econômico através da iniciativa privada (GOMES, 1983).

No Governo de D. João VI, entre as tentativas de criação de uma indústria siderúrgica, nenhuma teve sucesso efetivo. Varnhagem e Eschwege tentaram dar continuidade aos trabalhos de industrialização; no entanto, os resultados não animaram o Governo e

¹³ Engenheiro militar alemão que veio ao Brasil em 1809 e obteve sua naturalização.

¹⁴ De naturalidade alemã, Guilherme Eschwege foi um geólogo, geógrafo, arquiteto e metalurgista.

¹⁵ Intendente Câmara foi um engenheiro e político brasileiro.

particulares a darem continuidade. Ficou claro, na época, que o empecilho principal era a falta de técnicos com conhecimento e experiência avançada na área. Isso se deu ao fato de os países desenvolvidos não terem investido na nova nação sul-americana, não agregando, conseqüentemente, um know-how na área siderúrgica à população (GOMES, 1983).

O único grande passo dado foi a criação da Escola de Minas¹⁶ pelo Imperador Dom Pedro II. Outra iniciativa direta do Governo só veio a acontecer muito mais tarde, já na República, no início do século XX, e de maneira mais intensa na década de 40 do mesmo século. No início da República em 1889, houve a chegada da Central do Brasil ao centro de Minas Gerais e juntamente a isso, a criação da Escola permitiu o desenvolvimento de fornos altos da Usina de Esperança e, mais tarde, em Burnier, projetados pelo técnico metalurgista francês José Gerspacher e engenheiros nacionais da Escola de Minas, Amaro da Silveira e Carlos da Costa Wigg, próxima a cidade de Itabira, sendo um passo a mais à indústria siderúrgica, transformando completamente o cenário industrial.

Após o início da Primeira Guerra Mundial o governo começou a incentivar pequenas usinas que começaram a surgir. Na década de 20 começou a se pensar em usinas de carvão vegetal que pudessem, também, produzir aço. A motivação pelo investimento industrial promoveu, também, acordos comerciais entre engenheiros brasileiros e um grupo belgo-luxemburguês. Tais acordos levaram a construção da usina de Monlevade (GOMES, 1983).

No governo de Getúlio Vargas houve a criação da usina de maior porte juntamente com investimentos estrangeiros, a usina de Volta Redonda, que mais tarde foi nomeada de Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a qual trouxe resultados importantíssimos e incentivos ao desenvolvimento brasileiro. A mesma foi uma parceria brasileira e norte-americana juntamente com a usina de Monlevade, desenvolvendo a mentalidade siderúrgica nacional. No entanto, essa fase terminou com o surgimento da USIMINAS, parceria com o Japão com a combinação do coque importado tanto em questões técnicas, quanto econômicas (GOMES, 1983).

Vale ressaltar que a Companhia Siderúrgica Nacional foi escolhida para esta pesquisa devido ao seu grande impacto na história brasileira, tanto em questões políticas, socioeconômicas e no desenvolvimento da análise crítica industrial que seu processo de criação incentivou a sociedade como um todo.

Retornando ao final do século XIX, mais precisamente em 1899, as duas pequenas fábricas das cidades de Esperança e Burnier foram compradas pelo engenheiro Dr. J. J.

¹⁶ Escola de Minas é também conhecida como Escola de Ouro Preto.

Queiroz, entrando em um período de prosperidade. No entanto, no início do século XX tal crescimento se estabilizou devido à falta de consumidores. Não demorou para o governo perceber que a expansão da produção nacional de aço só poderia ser mantida se houvesse a cooperação de capital estrangeiro e incentivo a criação de uma grande indústria nacional. No ano de 1909, o Presidente da República, Nilo Peçanha, cedeu subsídios especiais de monopólio com o objetivo de atrair investimentos tanto nacionais quanto estrangeiros, a fim de estabelecer uma indústria siderúrgica de grande escala. Surgiu, então, no ano de 1911, o projeto elaborado pelo engenheiro Trajano de Medeiros de criação de uma siderúrgica em Juiz de Fora, Minas Gerais. Porém, os planos não foram para frente devido o início da Primeira Guerra Mundial que resultou no fechamento de mercados internacionais (BAER, 1970).

Embora o período pós-Primeira Guerra tenha gerado investimentos em indústrias leves como as têxteis, a produção de aço foi pouco significativa. Por volta de 1920, a maior parte do aço consumido no Brasil era importado, porém na mesma época surgiram algumas unidades de laminação. As três primeiras décadas do século XX foram marcadas pela iniciativa privada em relação à produção de aço, o principal centro de produção foi de Queiroz Júnior citado anteriormente (BAER, 1970).

Durante a guerra em 1917, os engenheiros Amaro Lanari e Cristiano Guimarães iniciaram uma empresa com a pretensão de criar a Companhia Siderúrgica Mineira (CSM), a qual apresentou muitas dificuldades em relação ao progresso. Felizmente, na mesma época, o Rei Alberto da Bélgica estava em visita no Brasil, e por coincidência em Minas Gerais. Logo, o Governador Arthur Bernardes fez uma tentativa de parceria como objetivo de obter investimentos de capital belga, principalmente na produção do aço. Em 1921, um grupo belga-luxemburguês liderado pelo engenheiro Jean Pierre Arend do grupo ARBED (Acieres Réunies de Burbach-Eich-Dudelange) fez um acordo com Cristiano Guimarães, co-proprietário da CSM, de associação, surgindo assim a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (BAER, 1970).

É válido ressaltar que naquela época a maioria das pequenas usinas de produção de ferro e aço eram vertentes de indústrias de outros ramos, ou seja, a siderurgia era apenas um complemento para outros tipos de produção. Deve-se destacar, também, que embora o governo tenha adotado uma postura passiva nos anos de guerra em relação à indústria em geral, houve, nos anos de 1918 e 1925, políticas de incentivo as siderúrgicas dando melhores condições de empréstimos, tarifas baixas de fretes e isenção de direitos de importação (BAER, 1970).

Na década de 1930, houve um crescimento na indústria de ferro e aço, principalmente no que diz respeito a produção quantitativa. A depressão mundial dos anos 30 teve um efeito sobre a demanda de aço por um espaço de tempo curto, pois naquele período houve uma grande queda na obtenção de divisas estrangeiras levando o Brasil a cessar suas importações. A diminuição de produtos importados elevou seus preços, promovendo, assim, o aumento no interesse pela produção doméstica. Tal fato explica a rápida recuperação da produção industrial nacional.

Na mesma época, a Usina Belgo-Mineira construiu sua unidade em Monlevade, transformando-se, em 1940, na maior indústria siderúrgica da América Latina. A expansão da mesma foi responsável pelo crescimento da indústria siderúrgica brasileira. Muitas empresas do mesmo setor começaram a surgir motivadas pelo aumento do interesse nacional pelo ramo, fator essencial, também, para a ampliação de novas técnicas e capacidades (BAER, 1970).

Embora a expansão da Belgo-Mineira tenha trazido várias expectativas a longo prazo, era claro que na época esta, última juntamente com as menores, não daria conta ao aumento do consumo de produtos pesados de aço, como ferrovias, construção naval e grande parte da indústria de construção civil. Esse cenário despertou o interesse de Getúlio Vargas e sua equipe pela criação de uma usina de aço de escala muito maior do que a Belgo-Mineira através da cooperação de capitais nacionais e estrangeiros (BAER, 1970).

Durante toda a década de 1930 foi discutida entre líderes políticos, militares e econômicos a ideia de criação de uma usina de grande porte. Muitos planos foram apresentados, porém nenhum satisfez o governo, logo a pressão sobre Vargas aumentava cada vez mais. Em 1938, Getúlio apresentou três opções para o estabelecimento de uma grande usina, as quais eram: um empreendimento com financiamento estrangeiro, porém controlado pelo Estado; uma empresa mista; ou uma empresa privada com participação estrangeira, mas com supervisão estatal. Além disso, o presidente incentivava o desenvolvimento, ao mesmo tempo, da exportação de minério de ferro e a criação de uma usina siderúrgica integrada.

É importante ressaltar aqui que houve uma mudança de mentalidade na sociedade geral de que o Brasil tinha um mercado interno em expansão para produtos siderúrgicos e possuía grandes reservas de minério de ferro, logo a criação de uma grande indústria dotada de seriedade fazia sentido.

Países como a Alemanha e os Estados Unidos estavam interessados na criação de uma grande usina siderúrgica. Porém, surgiram dois grupos, um era composto por nacionalistas que desejavam exportar minério de ferro a Alemanha em troca de equipamentos para a construção da usina, já o segundo era composto pela organização diplomática brasileira temia

a penetração política e econômica da Alemanha no Brasil devido a situação política mundial da época, logo desejavam capital americano como financiamento do projeto. Tal corpo diplomático era liderado por Osvaldo Aranha, que era embaixador do Brasil, no período de 1934-1937, em Washington, tornando-se ministro das Relações Exteriores mais tarde. Este último tinha total apoio de Getúlio Vargas (BAER, 1970).

Um grupo de engenheiros da empresa americana DuPont realizaram um estudo otimista de investimentos no Brasil. Recomendaram uma usina a beira d'água, localizada em Vitória ou no Rio de Janeiro. Declararam também que deveria haver a construção de um alto-forno a carvão vegetal para o caso de haver cortes de suprimentos de carvão estrangeiros. Os custos foram estimados em US\$ 18 milhões, em que US\$10 milhões eram para equipamentos importados. No entanto, a pressão dos nacionalistas sobre Vargas, levou o presidente a recusar a proposta da empresa americana DuPont. Mais tarde, a empresa siderúrgica alemã Demag foi atraída pelo governo brasileiro, o qual propôs a troca de um milhão de toneladas ao ano de minério de ferro para a construção completa de uma usina pela empresa alemã, no entanto o Governo da Alemanha recusou o projeto (BAER, 1970).

No final de 1938, Osvaldo Aranha foi a uma reunião nos Estados Unidos para discutir sobre diversos temas políticos e econômicos. O diplomata levantou as questões de créditos governamentais americanos para o aumento das exportações brasileiras de matérias-primas e da construção de uma usina siderúrgica. Aranha destacou um possível financiamento alemão caso não fosse obtido um americano, o que despertou na hora o interesse estadunidense levando o banco Export-Import Bank a financiar a aquisição de equipamentos para a nova usina brasileira. O diplomata conseguiu interessar a Companhia United States Steel (USS) a investir no Brasil, a qual sugeriu a construção de uma companhia brasileira-americana para operar a usina (BAER, 1970).

A USS enviou uma missão técnica ao Brasil afim fazer estudos sobre a possível siderúrgica, os quais envolviam temas como alternativas locacionais, jazidas de carvão, reservas de minério de ferro, condições de transportes e de mercado. A missão considerou que o carvão brasileiro deveria ser utilizado em altos-fornos e que a usina dependesse da Estrada de Ferro Central do Brasil ao invés da ferrovia do rio Doce. O estudo sugeriu, também, que a melhor localização era no Rio de Janeiro, mais precisamente em Santa Cruz, onde havia a conexão entre transportes marítimos e terrestres. O projeto parecia perfeito, satisfazendo todos os requisitos necessários para a construção da usina, conciliando os interesses dos produtores existentes, dos militares e melhorava as vias de transportes.

O projeto ainda envolvia a formação de uma companhia controlada pela United States Steel, a qual teria obtido ações em troca de 5 milhões de dólares em equipamentos. Haveria a participação do capital privado brasileiro, também, porém minoritariamente, pela Companhia Paulista de Estradas de Ferro. Lembrando que o Export-Import Bank faria empréstimos significativos também (BAER, 1970).

A missão foi encerrada e sua respectiva comissão retornou aos Estados Unidos com o objetivo de analisar os dados juntamente do Conselho financeiro da Companhia United States Steel. No entanto, os problemas começaram a surgir. Os militares não estavam satisfeitos com o controle de estrangeiros sobre uma usina de grande escala. O grupo nacionalista aprovou um código de Minas em 1940 proibindo capitais estrangeiros na mineração e metalurgia. As USS destacaram ao governo brasileiro na época a necessidade de modificações na legislação brasileira a fim de proteger os direitos da companhia de maneira efetiva. Infelizmente, surgiu a notícia de que a Companhia United States Steel Corporation havia abandonado o projeto chocando toda a comissão política brasileira, principalmente Vargas (BAER, 1970).

A USS justificou seu abandono afirmando que o projeto requeria um investimento de 70 milhões de dólares, valor muito alto para a empresa na época. Outro motivo era o fato de a empresa ter perdido algumas propriedades de níquel pela Rússia. E a última justificativa era o fato de haver um conflito de grupos na administração da USS entre os interessados no mercado brasileiro e os temerosos em perder mercados de exportação (BAER, 1970).

O presidente da República Getúlio Vargas logo exerceu pressões sobre o governo americano em nome da “política de boa vizinhança”, em repúdio ao ocorrido. Inúmeras tentativas de convencer a USS partiram do governo brasileiro e do Departamento de Estado norte-americano, porém não houve resultados. O presidente não desanimou, levando no início da década de 1940 várias iniciativas para a criação de uma companhia siderúrgica. Entre seus feitos está a organização de uma Comissão Executiva liderada por Guilherme Guinle como objetivo de preparar um plano siderúrgico definitivo. Outro membro era Macedo Soares, técnico especialista em siderurgia que ficou responsável pela execução técnica do projeto.

Os financiamentos iniciais foram recorridos da Caixa Econômica Federal, institutos de previdência e de fontes privadas. Ainda em 1940, Vargas utilizou de seu jogo político deixando claro aos Estados Unidos que o projeto era um fator crucial de prova da cooperação brasileira e norte-americana através da “política de boa vizinhança”. Getúlio incentivou que os alemães fizessem ofertas com o objetivo de provocar os americanos. Então, não demorou para o governo americano ceder e logo desejou a discussão de ajuda para o projeto siderúrgico

em trocas alguns pontos de âmbito militar e político, como o posicionamento de tropas americanas em território brasileiro em caso de guerra (BAER, 1970).

Um pouco antes de o Presidente Roosevelt prestar prioridade ao Brasil e México, a comissão já tinha chegado a Washington. No final, de 1940 o Banco de Exportação e Importação concedeu US\$ 20 milhões de dólares para financiar a siderúrgica levando, assim o Presidente Getúlio Vargas a assinar em 30 de Janeiro de 1941 a lei determinante para a criação da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda, encerrando a longa etapa da implementação da siderurgia no Brasil. Juntamente a esse fato, o presidente autorizou que a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional promovesse todas as ações necessárias ao desenvolvimento da nova companhia e a utilização do Tesouro Nacional no sentido de submeter parte a integração de seu capital (BAER, 2017).

É válido ressaltar que a localização da usina já havia sido decidida antes de sua fundação oficial pelo presidente. A Comissão Executiva, em 1940, escolheu Volta Redonda devido a sua aproximação com o Rio de Janeiro e São Paulo. Outros fatores eram que a matéria prima naquela região poderia ser adquirida a custos baixos e os produtos finalizados poderiam ser embarcados facilmente para os principais consumidores da época. A localização acima do nível do mar era favorável para condições de trabalho saudáveis e o Vale do Paraíba, onde fica localizada Volta Redonda, estava economicamente desvalorizado, logo envolvia considerações políticas, as quais também fizeram parte da escolha. Iniciava-se, então uma nova jornada, um novo caminho de desenvolvimento (BAER, 1970).

Tendo em conta o exposto nesta etapa do trabalho, pode-se perceber a dificuldade do desenvolvimento econômico e industrial das nações periféricas, principalmente no Brasil. É válido ressaltar, também, que a industrialização brasileira em geral aconteceu lentamente e se focado no setor da siderurgia esta caminhada se torna árdua e dificultosa como foi observado neste último ponto. No próximo capítulo será abordado o desenvolvimento da Companhia Siderúrgica Nacional até os dias atuais, assim como um estudo sobre seu processo de internacionalização.

4. Estudo de Caso da Companhia Siderúrgica Nacional

Neste capítulo a pesquisa tratará do processo de desenvolvimento da Companhia Siderúrgica Nacional passando pelo seu processo de privatização até sua internacionalização dos dias atuais. O objetivo principal deste capítulo é fazer um estudo sobre a internacionalização da CSN através de suas exportações e investimentos diretos no exterior. E, por fim, será feita uma análise de caso dando um viés teórico ao seu desenvolvimento internacional.

4.1 Desenvolvimento Histórico da CSN

A companhia oficializada era formada por uma sociedade de capital misto que tinha o objetivo de fabricação e transformação de ferro-gusa em aço e derivados. Metade de seu capital era formado por recursos vindos das reservas de previdência e das caixas econômicas, 44% de recursos do Tesouro Nacional e 6% distribuídos entre particulares. Este último foi adquirido por empresas como Companhia Antártica Paulista, a Mesbla, a Sul América de Seguros, a Companhia Doca de Santos, o jornal “A Gazeta”, e as bolsas de valores do Rio de Janeiro e São Paulo (MOREIRA, 2000).

Para cumprir as metas determinadas por Vargas, a Comissão Executiva foi dividida em três frentes lideradas por Guilherme Guinle, Ary Torres e Edmundo de Macedo Soares. Coube ao primeiro a organização geral da companhia através da adequação do contrato assinado com os norte-americanos. Tornou-se necessário, também, mobilizar todos os recursos de moeda nacional, pois apenas o Tesouro Nacional não seria suficiente. Logo Vargas assinou outro ato, o qual envolvia que os institutos de aposentadoria, pensões dos bancários, comerciários e industriários e as caixas econômicas foram autorizadas a subscrever ações preferenciais. Mais tarde, os resultados de Guinle começaram a aparecer quando os Estatutos da companhia e sua natureza foram estabelecidos (MOREIRA, 2000).

A atuação da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional se encerrou após a primeira Assembleia da empresa ocorrer. Nesta mesma foi selecionada a primeira diretoria da companhia assinada por Vargas, como forma de o governo federal manter seu controle sobre a organização. A diretoria foi organizada da seguinte maneira: Ary Torres como vice-

presidente; Edmundo de Macedo Soares e Silva como diretor-técnico; Oscar Weinschenk como diretor-comercial; Alfredo de Sousa Reis Jr. de diretor-secretário e, finalmente, como presidente, Guilherme Guinle.

Ao mesmo tempo em que Guinle e sua equipe cuidavam da organização administrativa e técnica da companhia, a Secretaria da Agricultura, Viação e Obras Públicas do Rio de Janeiro analisava terrenos para a construção da usina. Assim, a Usina Siderúrgica de Volta Redonda foi destinada aos terrenos das fazendas Santa Cecília e Retiro e demais prédios públicos. Além da preocupação territorial, era necessário também dar atenção ao abastecimento de minério de ferro e de carvão. A CSN recebeu uma doação de uma área com 30 milhões de toneladas de carvão em Santa Catarina. No entanto, ainda era preciso realizar obras de grande porte como abertura de minas, construção de serrarias, estradas, casas, e uma usina termelétrica para fornecimento elétrico para as obras.

Algumas aquisições foram requisitadas como vagões para transporte de minério pelas linhas Central do Brasil e compra de navios para fazer a conexão entre os portos de Santa Catarina e do Rio de Janeiro. O fornecimento de ferro, entretanto, só foi solucionado em 1946 quando o governo autorizou a CSN desapropriar bens da empresa dinamarquesa A. Thun & Cia. Ltda. que estava sob intervenção desde 1944. Entre os bens estavam às jazidas da Casa de Pedra, em Congonhas do Campo, Minas Gerais; e Água Preta, em Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais (MOREIRA, 2000).

Na época, o único problema era a lentidão da liberação do empréstimo americano prometido pelo Export-Import Bank, o qual atrasava o desenvolvimento dos trabalhos, apesar do comprometimento do Departamento de Estado norte-americano em priorizar a remessa de equipamentos de Volta Redonda. As usinas americanas estavam receosas de aceitar as encomendas que talvez não pudessem entregar devido ao tempo e custo. Esse fator ocasionou uma elevação nos preços dos equipamentos em geral.

No entanto, em Setembro de 1940 o Banco emprestou US\$20 milhões para o projeto, e mais tarde com o desenvolvimento da construção o empréstimo aumentou para US\$45 milhões em razão dos custos altos gerados pelo período de guerra. É válido ressaltar que uma das objeções dos Estados Unidos era o fato de ter engenheiros e administradores americanos em meio à administração da empresa com experiência em siderurgia devido a falta de mão-de-obra na brasileira especializada na época (BAER, 1970).

No fim de 1945, a maior parte da usina já estava concluída, cerca de 80%, fato que superou as expectativas de tempo considerando as dificuldades do período de guerra. No ano seguinte, 1946, a Usina de Volta Redonda foi inaugurada iniciando sua produção de coque

siderúrgico, e em junho daquele mesmo ano os altos-fornos também começaram a funcionar. A produção de laminação atrasou um pouco e só iniciou suas atividades com efetividade no fim de 1947 e início de 1948 (BAER, 1970).

Em 1948, todos os setores da usina estavam funcionando juntos pela primeira vez. Embora a produção da usina estivesse crescendo rapidamente, a Companhia decidiu realizar um plano de expansão de sua capacidade produtiva, denominado de Plano B. Foram construídos o segundo alto-forno, 21 fornos na coqueira e os fornos Siemens-Martin. As mudanças proporcionaram um aumento de sua capacidade produtiva em cerca de 760 mil toneladas ao ano de aço (MOREIRA, 2000).

No ano de 1954, uma importante meta do plano expansionista foi atingida. A empresa estava com uma produção diária de 1.200 toneladas de ferro-gusa. Embora a reformulação tenha dado muito certo, no período dos anos de 1960 e 1963 a produção saltou para 1 milhão e depois para 1,3 milhões de toneladas por ano com um novo processo de expansão, o plano C, no governo de Juscelino Kubitschek (MOREIRA, 2000).

É válido destacar aqui que no ano de 1960 foi criada a Fundação CSN, um braço social da empresa que realiza ações de cidadania juntamente com as comunidades localizadas nas áreas de atuação da CSN. Nos anos sucessivos a empresa passou por um processo de crescimento de produção e em 1974 a capacidade produtiva alcança a marca de 1,7 milhão de toneladas ao ano. Em 1977, a empresa começa suas atividades internacionais aderindo ao processo de exportação e chegando a 2,5 milhões de toneladas de produção. A empresa em sua fase Estatal chega seu ápice em 1989 com uma capacidade de 4,6 milhões de toneladas superando as expectativas de mudanças e dando resultados satisfatórios (CSN, 2017).

No ano de 1990, a Companhia Siderúrgica Nacional passa por mudanças aderindo um novo tipo de processo de produção de folhas metálicas tornando a empresa a maior produtora desse segmento em um único local. No mesmo ano inicia-se o processo de reestruturação com a decisão do governo federal de privatização de diversas empresas, como foi o caso da CSN (CSN, 2017).

É válido ressaltar que o intuito desta pesquisa em falar de privatização não foca em questões qualitativas para sociedade como um todo, mas sim em dados estatísticos dando um viés quantitativo ao estudo de caso que será abordado no próximo tópico.

O Programa Nacional de Desestatização (PND) no governo Collor fazia parte de uma medida macroeconômica mais ampla, fato que baseava seu Plano de Estabilização Econômica. É sabido que na época planos de privatização já não eram nenhuma novidade, pois já haviam sido empregados nos governos de Figueiredo e Sarney. No entanto o que

diferenciava era o fato de que a CSN não estava incluída no início desse processo (MOREIRA, 2000).

O PND concentrava-se na privatização de empresas que tinham suas origens como estatais e que faziam parte de setores considerados estratégicos como a produção de fertilizantes, petroquímica e siderurgia. Entre as empresas do setor siderúrgico que estavam neste programa eram a Aços Finos Piratini S/A, a Companhia Siderúrgica do Nordeste, a Companhia Siderúrgica de Tubarão e a Usiminas. Havia alguns motivos que “atrasaram” a entrada da CSN neste projeto. Entre eles estavam a própria simbologia da empresa, pois foi um dos mais importantes impulsionadores da industrialização, do desenvolvimento e soberania nacional, a associação com a história do país, principalmente quando se trata de Getúlio Vargas, e ainda o fato de a CSN estar ligada diretamente à cidade de Volta Redonda, pois esta última foi fundada junto com a empresa e dependia totalmente dela, logo uma privatização iria refletir diretamente economia da cidade (MOREIRA, 2000).

Todos esses fatores aumentavam o custo político de venda da empresa e afastavam potenciais compradores, cenário dificultado pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, que era totalmente contra ao programa PND. No entanto, devido às crises políticas da época e as mudanças ocorridas na diretoria da Companhia Siderúrgica Nacional seu processo de privatização foi levado à frente, porém só veio acontecer no Governo de Itamar Franco (MOREIRA, 2000).

No ano de 1993, Itamar Franco assume a presidência devido ao processo de “impeachment” adiando o processo de privatização para Abril do mesmo ano. No segundo dia do mesmo mês ocorreu o primeiro leilão condicionado ao fato de que deveriam ser vendidos no mínimo 55% da empresa, caso contrário um segundo leilão ocorreria. Os interessados em aderir a empresa eram o Grupo Vicunha, o Banco Bamerindus e a Companhia Vale do Rio Doce. No entanto no primeiro dia a meta não foi alcançada, partindo para o segundo leilão, no qual houve um aumento da participação do Grupo Vicunha e do Banco Bamerindus. Infelizmente os funcionários ficaram apenas com 11,9% das ações devido ao seu poder de intervenção ter reduzido na época (MOREIRA, 2000).

No grupo controlador final, fizeram parte Vicunha, Bamerindus, a Vale, o Clube de Investimentos dos Funcionários e a Emesa S/A Indústria e Comércio de Metais. Esta última era uma trading com participação bem menor do que as demais. Em 1995, Benjamin Steinbruch assumiu a liderança do grupo controlador se tornando Presidente do Conselho de Administração da empresa (MOREIRA, 2000).

O Grupo Vicunha possuía forte atuação no setor têxtil. O mesmo grupo era liderado por Mendel Steinbruch, pai de Bejjamin, o qual decidiu diversificar seus investimentos apostando em outras áreas de atuação. O interesse do grupo pela CSN vinha desde 1992, quando a empresa entrou para o programa PND (MOREIRA, 2000). Bejjamin retrata o tal interesse da seguinte forma:

A partir dos anos 90, meu pai, Mendel Steinbruch – Que foi aquele que realmente desenvolveu o Grupo Vicunha e se antecipou a um processo que iria ocorrer no Brasil -, achou que nos estávamos muito concentrados no setor têxtil e que deveríamos diversificar. Ele fez um braço financeiro, que foi o Banco Fibra, e ficou esperando uma oportunidade naquele setor que era afim com o nosso, o industrial. Porque o setor financeiro, para nós, industriais, ainda tem um certo mistério: nós estamos acostumados com estoques, produção, gente, duplicata, faturamento, e o sistema financeiro é dinheiro voando pra lá, dinheiro voando pra cá...Ele queria ter, dentro das possibilidades que surgissem no Brasil, alguma coisa a respeito que dissesse a nossa tradição, que é uma tradição de indústria. E, a partir daí, ele começou analisar oportunidades. Achou que a Siderúrgica Nacional, que foi uma coisa que ele começou a trabalhar em 91, seria um bom caminho para diversificarmos (Steinbruch, 1993 apud Moreira, 2000, p.159).

Com o início da privatização, iniciou-se, no ano de 1995, um movimento de modernização para que a CSN se preparasse para iniciar seu processo de globalização e ter uma posição competitiva de destaque no comércio internacional. A empresa ganhou eficiência, reduziu seus custos, aderindo novas vertentes e conseguindo consequentemente uma vantagem competitiva como será analisada no próximo tópico (MOREIRA, 2000).

O Grupo Vicunha ainda se fortaleceu ainda mais comprando a parte de Banco Bamerindus, aderindo 50% das ações. O restante foi comprado igualmente pelo Bradesco e pela Previ. Valido ressaltar que Bejjamin está na presidência da CSN até os dias atuais, como Diretor Presidente (MOREIRA, 2000).

A partir de 1996, a empresa começou a fazer seus investimentos em variados setores com o intuito de crescer e se destacar no mercado e iniciar seu processo de internacionalização. Tais investimentos serão apresentados a seguir no próximo tópico, assim, como o início dos investimentos direto no exterior pela Companhia Siderúrgica Nacional como suas exportações e instalações de subsidiárias.

4.2 A CSN Contemporânea e seu processo de internacionalização

Atualmente a Companhia Siderúrgica Nacional é um dos maiores complexos siderúrgicos integrados do mundo. O desenvolvimento da empresa trouxe a abertura de atuação em novas vertentes. A CSN, hoje, trabalha nas áreas de siderurgia, mineração, logística, produção de cimento e energia. Entre suas propriedades estão a usina siderúrgica integrada de Volta Redonda; cinco unidades industriais, entre as quais três estão no exterior; minas de minério de ferro, calcário, dolomita e estanho próprias; uma enorme distribuidora de aços planos; terminais portuários; participações em ferrovias e em duas usinas hidrelétricas (CSN, 2017).

A CSN foi a primeira e é a maior produtora integrada de aço plano no Brasil. A produção da empresa foi essencial para o surgimento de novas siderúrgicas nacionais e para a expansão do Quadrilátero Ferrífero, a qual vem constantemente se renovando e modernizando toda sua cadeia produtiva. A Companhia investe veementemente em pesquisa, principalmente na área da sustentabilidade, a qual aumenta a eficiência dos processos industriais estabelecendo ganhos com a Economia Circular. A empresa preza pelo desenvolvimento de suas equipes tanto no Brasil quanto no exterior (CSN, 2017).

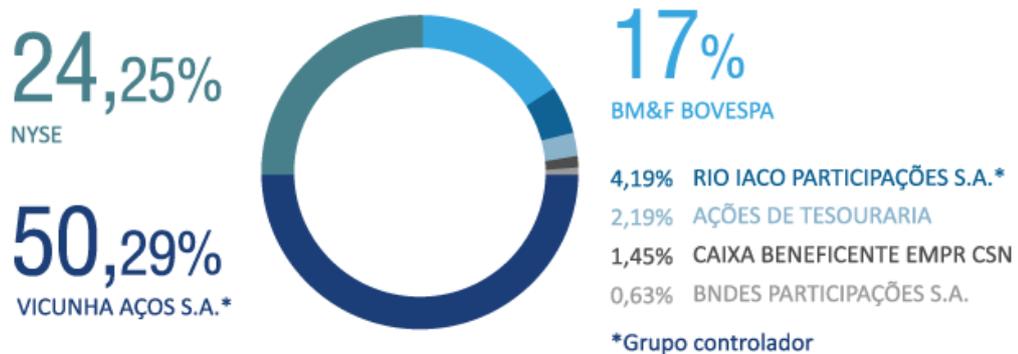
É válido ressaltar que a Companhia Siderúrgica Nacional adota a cadeia de produção com menor custo de operação e produção do mundo. Isso acontece devido seu princípio de produzir cada vez mais produtos de maior valor agregado com menos custo, fato que se dá pela sua estrutura verticalizada com investimentos em diferentes segmentos, logo ocorre um melhoramento potencial de seu posicionamento em relação à concorrência no mercado (Borini et al., 2006).

A Companhia Siderúrgica Nacional iniciou seu processo de internacionalização através de exportações em 1977, com a exportação de aço, no entanto os investimentos diretos no exterior começaram somente em 2001 com a compra de ativos da empresa Heartland Steel, a qual veio a constituir a CSN LLC localizada nos Estados Unidos. Mais tarde, em 2006, a empresa comprou a empresa portuguesa Lusosider aderindo 100% de seus ativos. Válido ressaltar que em 2003 a CSN era detentora de 50% da mesma. A última aquisição internacional foi a compra da siderúrgica alemã StahlwerkThüringen GmbH SWT (CSN, 2017). Esse processo de internacionalização da CSN será aprofundado no próximo tópico.

O grupo está presente em 18 estados brasileiros, atuando também nos Estados Unidos, Alemanha e Portugal. Suas ações estão nas bolsas de valores de São Paulo, BM&FBovespa e

em Nova York, na Nyse (CSN, 2017). A composição de seu capital social está ilustrado na imagem a seguir:

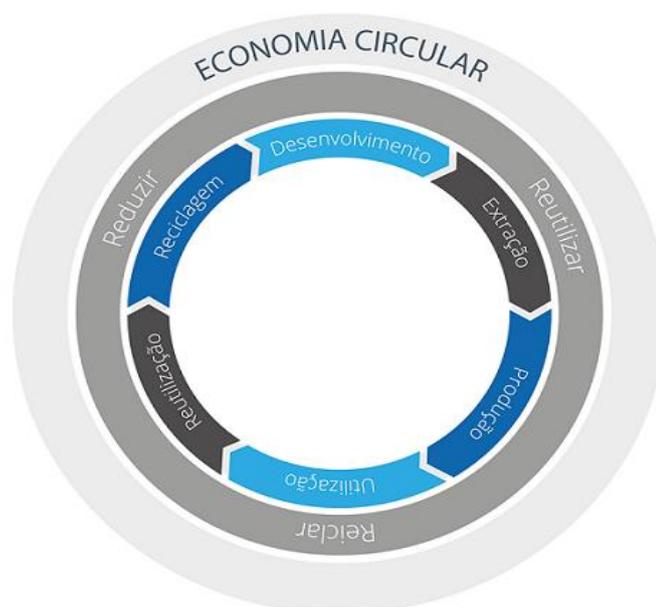
FIGURA 6 – Composição do capital social da CSN



Fonte: CSN, c2015.

Entre as buscas de desenvolvimento que a empresa se dedica, se encontra o fortalecimento da Economia Circular. Esta tem como objetivo principal a reutilização e a revalorização dos materiais que se apóiam a oferta de bens e serviços. Neste processo há a preservação e aprimoramento do capital natural, otimização da capitação e produção de recursos e a conseqüente minimização de riscos sistêmicos. Basicamente a companhia une os aspectos de produção econômica com a sustentabilidade através da redução de custos e surgimento de novos mercados (CSN, 2017). A imagem a seguir esquematiza a Economia Circular:

FIGURA 7- Economia Circular



Fonte: CSN, c2017.

A Companhia investe também em um plano estratégico de inovação denominado “Inova CSN”, que integra a inovação de desenvolvimento de produtos, processos e eficiência energética juntamente a sustentabilidade como foi citado anteriormente. O plano de desenvolvimento de infraestrutura e inovação atingem todas as unidades de negócio da empresa beneficiando toda a cadeia produtiva. Vale ressaltar que a CSN investe em pesquisa, a qual cria oportunidades de inovações que geram valor agregado ao sistema produtivo e faz a conexão entre o desenvolvimento nacional e internacional (CSN, 2017).

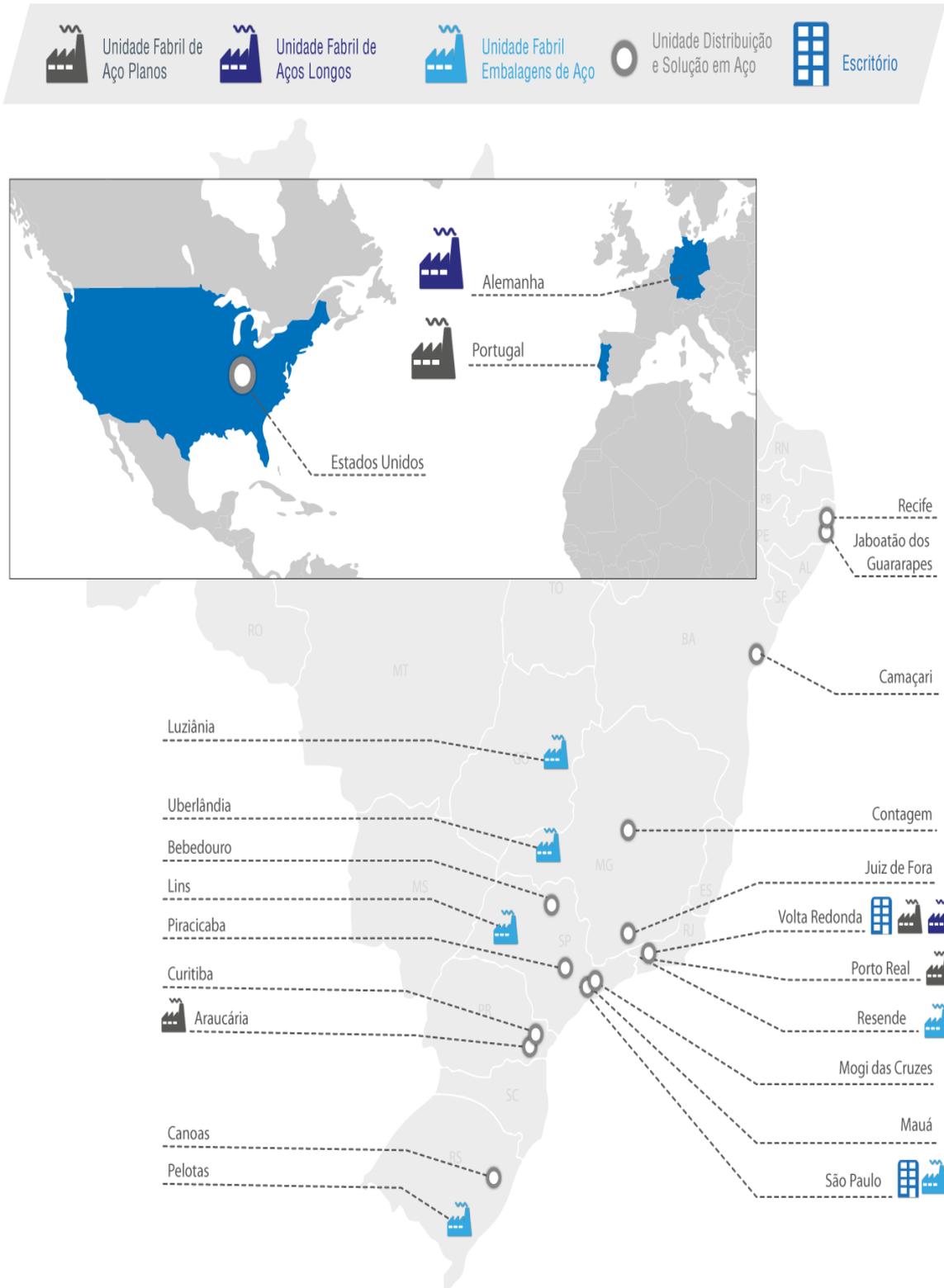
A Companhia Siderúrgica Nacional atualmente atua em cinco segmentos, os quais são a siderurgia, mineração, produção de cimento, logística e energia. A primeira, siderurgia, envolve desde a extração de minério de ferro e processo de transformação, produção e comercialização de aço em seus mais variados tipos. Entre as unidades do grupo CSN que estão envolvidas no processo siderúrgico estão as usinas de Volta Redonda e Porto Real no estado do Rio de Janeiro; a usina de Araucária no Paraná; e no exterior a CSN LLC, nos Estados Unidos, a Lusosider, em Portugal e por fim a SWT na Alemanha. Existem as empresas complementares deste setor que são voltadas a distribuição, como a Prada Distribuição, e as especializadas em embalagens, como a Prada Embalagens, ambas localizadas no estado de São Paulo (CSN, 2017).

A unidade de Volta Redonda, também conhecida como Usina Presidente Vargas, foi a primeira a ser fundada pela CSN em seu processo de criação. Atualmente possui uma capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas de aço; a segunda unidade, em Porto Real, é especializada na produção de produtos galvanizados e aço galvanizado minimizado; a terceira unidade, CSN Paraná localizada em Araucária é focada em laminação e revestimento; a unidade americana em Terre Hauete no estado de Indiana denominada CSN LLC é totalmente voltada ao processamento de aço com uma produção estimada em 350 mil toneladas por ano.

Vale ressaltar que a região Mid-West nos EUA consome cerca de dois terços do total produzido na usina e, além disso, a sede possui uma própria rede ferroviária com o objetivo de maximizar o fluxo de material; a Lusosider em Portugal tem como objetivo a relaminação de aço com revestimento anticorrosão. Fica localizada na cidade de Paio Pires com capacidade média de 500 mil toneladas por ano; a SWT na Alemanha, localizada na cidade de Unterwellenborn, é focada na produção de aços longos. Possui uma média de produção de 1,1 milhão de toneladas de aço ao ano com uma demanda enorme do próprio continente Europeu; a Prada Distribuição atua nas áreas de processamento e distribuição para indústrias automotivas, de construção civil, de utilidades domésticas e de embalagens; a última, Prada

Embalagens é focada na produção de latas e embalagens de aço para todo o país possuindo seis unidades de produção (CSN, 2016). A seguir será demonstrado um mapa com as localizações de todas as sedes do segmento da siderurgia:

FIGURA 8 – Unidades do segmento siderúrgico



Fonte: CSN, c2016.

O segundo segmento é a mineração, baseado na extração de diversos tipos de minérios. É controlada pela CSN Mineração S.A. sendo a segunda maior exportadora de minério de ferro do Brasil e a sexta maior do mundo. A concentração das minas da Companhia está localizada no Quadrilátero Ferrífero com destaque da Casa de Pedra em Congonhas em Minas Gerais. Existe também a mina de Arcos no mesmo Estado que produz três tipos de calcários para a fabricação de aço e cimento. No Estado de Rondônia, a CSN detém a ERSA que produz folha-de-flandres. Toda a produção desse conjunto de minas é transportada pela MRS Logística ferroviária até o Porto de Itaguaí, TECAR, no Rio de Janeiro (CSN, 2016).

A CSN Mineração S.A. está entre as cinco mais competitivas no mercado transoceânico. Possui reservas com cerca de 3 bilhões de toneladas através das minas Casa de Pedra e do Engenho; a unidade de Arcos em Minas Gerais é focada na produção de fundentes básicos de UPV e cimento; a ERSA, também conhecida como Estanho de Rondônia S/A, fica localizada na cidade de Itapuã do Oeste. Sua aquisição foi estratégica, pois o estanho é utilizado na fabricação de folhas-de-flandres que é um produto de valor agregado; a MRS Logística possui uma rede ferroviária sob concessão federal que integra as minas, usinas e portos como é o caso da mineração até o Porto de Itaguaí para a exportação de ferro (CSN, 2016).

O terceiro segmento é de produção de cimento. A CSN iniciou essa vertente em 2009 tendo grande destaque nas vendas no Estado do Rio de Janeiro. Em 2015, a capacidade de produção da companhia era de 4,3 milhões de toneladas, os quais são produzidos na fábrica de Arcos em Minas Gerais (CSN, 2017).

O quarto segmento de atuação do Grupo CSN é a logística. A Companhia Siderúrgica Nacional possui uma integração de tipos de transportadoras em rodovia, ferrovia e porto cobrindo todo o território nacional. Dois portos fazem parte dos ativos da empresa, os quais são os terminais de Itaguaí denominado “Tecar” e o terminal de contêineres em Sepetiba denominado “Tecon”. O primeiro tem seu papel ativo no processo de escoamento de cerca de 45 milhões de toneladas de minério de ferro ao ano e de coque de carvão mineral utilizado no processo siderúrgico. O segundo é um terminal concentrador de cargas sendo também o maior porto de contêineres do Rio de Janeiro.

No setor ferroviário, a Companhia possui uma participação na MRS Logística como já foi citado anteriormente conectando Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Entre seus ativos ferroviários estão, também, a Ferrovia Transnordestina Logística (FTL) e a

Transnordestina Logística S.A. (TLSA), as quais ligam o sertão do Piauí aos portos de Pecém no Ceará, e Suape em Pernambuco. Vale ressaltar que milhões de toneladas também são transportadas no modal rodoviário para atender todas as unidades espalhadas pelo Brasil (CSN, 2016).

O quinto e último segmento é a produção de energia. A CSN Energia desenvolve a comercialização de energia através da Central de Cogeração Termelétrica na própria Usina Getúlio Vargas em Volta Redonda. O grupo CSN possui também influência direta nas hidrelétricas de Itá, em Santa Catarina, e de Igarapava, em Minas Gerais. A empresa é uma das maiores consumidoras de energia elétrica do país, logo sua atividade de gestão na área permite uma posição de destaque na concorrência se comparado com outras indústrias. É válido ressaltar que a CSN obteve autorização da Agência Nacional de Energia Elétrica para fazer comercialização desse ramo (CSN, 2016).

O conjunto de todos esses fatores abordados resume a estratégia da Companhia Siderúrgica Nacional em competir no mercado nacional através da diminuição dos custos de produção de produtos com maior valor agregado. Os investimentos nos cinco segmentos transmitem a idéia de uma empresa auto-sustentável, na qual a própria extrai a matéria prima, produz o produto e transporta o mesmo. Embora essa estratégia seja muito eficiente no mercado nacional, ela é também um fator de competitividade internacional já que o custo de produção se torna muito baixo, e através de exportações e produção em outras nações, o ganho se torna de escala (Borini et al., 2006).

Como já citado, as exportações da CSN se iniciaram na década de 1970 com a exportação de aço devido sua crescente demanda. No entanto no decênio de 1980 a dívida externa provocou uma diminuição no consumo interno do aço, levando a Companhia a adotar alternativas diferentes, como a exportação. Esta última possibilitou a manutenção da produção que estava em alta e uma colocação no cenário internacional (Borini et al., 2006).

Todas as indústrias, assim como a CSN, sofreram uma queda de investimentos e lucro devido à falta de crédito externo e aos baixos preços, os quais foram causados pelo controle de preços ocasionados pela política governamental de combate a inflação da época (Borini et al., 2006).

Na década de 1990, já com a empresa privatizada, investimentos foram feitos com o suporte do BNDES com o objetivo de modernização tecnológica, redução dos custos e melhoria na qualidade de produção. Tal fator ocasionou uma diminuição das exportações de aço e aumento do interesse pelo mercado interno. Já no início do século XXI, a Companhia apresentou um aumento das exportações com um crescimento de 33% das vendas entre 2001

e 2002. Tal crescimento na época foi justificado pelo grande desenvolvimento da demanda mundial, principalmente pelo mercado Chinês. Em 2006, os produtos da CSN estavam presentes em 60 países em todos os continentes, destacando a América do Norte, Ásia, América Latina e Europa (CSN, 2017).

Como forma de buscar mercados alternativos após atingir seu ápice de desenvolvimento a Companhia Siderúrgica Nacional partiu de sua forma internacional menos complexa para a mais complexa através de investimentos diretos no exterior. Seu processo de internacionalização deu um grande salto a partir dos anos 2000 com o aumento de vendas externas e com a compra de três usinas estrangeiras (Borini et al., 2006).

Vale ressaltar que o processo de internacionalização de siderúrgicas brasileiras não tinha uma visão apenas expansionista de negócios, mas também passou a ser uma forma de “bater de frente” com o protecionismo estadunidense, já que os americanos são o terceiro maior consumidor de aço do mundo (Borini et al., 2006).

O aumento do processo de internacionalização da CSN promoveu uma redução da dependência com o mercado interno, aumentou as relações de negócios e contatos, assim como questões de financiamento, e promoveu também o ganho de espaço em mercados fechados (Borini et al., 2006).

A primeira aquisição do Grupo CSN foi a Heartland Steel nos Estados Unidos no ano de 2001 que mais tarde passou a se chamar CSN-LLC. O objetivo desta nova sede era utilizar o excedente de produção brasileira para a produção de laminador de tiras quentes com valor de mercado norte-americano agregado. A localização em território americano é justificada pela falta de um parque siderúrgico de grande escala, sendo constituído apenas de pequenas siderúrgicas com as mesmas visões e objetivos da CSN. Embora as intenções estratégicas fossem eficientes, surgiram críticas sobre a aquisição da mesma unidade. Entre elas estavam o fato de a compra de ativos por US\$ 50 milhões não seria ideal, pois a geração de retornos era contestada devido ao fato de a unidade estar instalada no meio dos EUA e ser longe de portos, ocasionando um custo maior em logística (Borini et al., 2006).

A segunda aquisição direta da CSN foi a obtenção de 50% dos ativos da unidade europeia Lusosider em Portugal no ano de 2003, a qual mais tarde em 2006 foi comprada integralmente. A Companhia fez um investimento de mais de 300 milhões de euros para a expansão da unidade portuguesa. O interesse pela atuação de forma direta na Europa já existia desde 2002 quando houve uma tentativa de compra de ativos de uma empresa anglo-holandesa denominada de Corus Group, a qual é a segunda maior siderúrgica europeia, no entanto houve o cancelamento do planejamento devido ao fato de as estratégias de compra

ficar abaixo das expectativas. Porém o Grupo CSN não desistiu de tal interesse partindo ao investimento português em 2003 (Borini et al., 2006).

A terceira aquisição ocorreu no final de 2011 e início de 2012 com a aquisição de ativos do Grupo Afonso Gallardo da siderúrgica alemã StahlwerkThüringen GmbH SWT localizada em Unterwellenborn por um valor de 482 milhões de euros. A compra da unidade alemã faz parte da estratégia de internacionalização da CSN em aderir ao mercado de aços longos, reforçando o portfólio da empresa. A SWT possui sua demanda voltada ao mercado alemão e de países do leste europeu. A unidade atende a construção residencial, produção de equipamentos industriais, engenharia e transporte devido a sua especialização na produção de aços médios e pesados (CSN, 2017).

Percebe-se, então, que houve quatro etapas diferentes no processo de internacionalização da CSN, as quais estão ilustradas na tabela a seguir:

TABELA 2- Evolução Internacional da CSN

Etapas do envolvimento internacional da CSN		
Período	Condição	Atuação internacional
1946-1977	Estatal	Essencialmente doméstica.
1977-1993	Estatal	Exportação de excedentes de acordo com oscilações do mercado nacional.
1993-2000	Privada (Capital nacional)	Reestruturação, novo posicionamento estratégico – maior envolvimento com o mercado internacional.
2000...	Privada (Capital nacional)	Internacionalização via IDE – subsidiárias nos EUA, Portugal e Alemanha.

Fonte: Borini et al., editado pela autor.

Fica claro que na primeira etapa, desde a instalação completa da Companhia em 1946, a empresa veio com o objetivo de substituir a grande quantidade de importações na época

através da produção nacional a fim de atender às necessidades da demanda interna (Borini et al., 2006).

A segunda etapa pode ser descrita como o início das operações internacionais. As exportações eram uma alternativa com o objetivo de dar uma finalidade à produção excedente que o mercado interno não conseguia consumir. Tal fato se deu pela expansão da quantidade de produção de aço. Torna-se válido ressaltar que as exportações nessa época seguiam as oscilações dos preços e demandas do mercado nacional, pois como a empresa era comandada pelo Estado, não havia o interesse de disputar posições de líder comercial ou relações estratégicas internacionais. Essa linha de raciocínio perdurou até o início do processo de privatização (Borini et al., 2006).

O terceiro degrau de evolução iniciou-se com a privatização em 1993. Neste período houve uma mudança através de reestruturações e reposicionamento estratégico. Entre os anos de 1994 e 1998, a demanda interna por aço se estabilizou, fato que exigiu uma diminuição na quantidade de exportações. No entanto, a partir de 1996 o faturamento entrou em queda, fato que se tornou mais forte nos dois anos seguintes. Isso se deu pelo fato de os preços internacionais caírem por causa das crises econômicas do mês o período. Em 1999 houve uma diminuição significativa na produção siderúrgica e no consumo interno do aço, logo a Companhia passou a focar veementemente nas exportações, porém com preços ainda reduzidos. O mercado siderúrgico mundial voltou a melhorar somente no ano seguinte, em 2000 (Borini et al., 2006).

A quarta e última etapa, ficou caracterizada pelo processo de internacionalização da CSN em sua forma mais complexa, ou seja, através de investimentos diretos no estrangeiro. Este período teve seu início em 2001 com a implementação de sua subsidiária nos Estados Unidos, a Heartland Steel que mais tarde passou a se chamar CSN-LLC. A escolha pelo mercado americano pode ser justificada pelo alto consumo de aço do mesmo e pela decisão protecionista do governo Bush, o qual colocou taxas sobre aços planos. O mercado siderúrgico americano sempre foi sobretaxado pelos governos do mesmo país, porém as mesmas tarifas sempre recaíam sobre produtos finais, conhecidos como produtos longos. Pode-se concluir que a aquisição da CSN-LLC foi um modo de “passar por cima” das barreiras de proteção. Desataca-se aqui o fato de que os Estados Unidos são o terceiro maior consumidor de aço do mundo, atrás apenas da China e Tailândia (Borini et al., 2006).

O Grupo CSN sempre teve interesse em investir, também, no mercado europeu. Logo, outra aquisição desta mesma etapa de investimentos diretos foi os 50% dos ativos da Lusosider em Portugal no ano de 2003. A escolha do mercado português se deu pela tentativa

frustrada de compra da empresa holandesa de grande escala Corus Group. A Companhia fez um investimento de mais de US\$1 bilhão em 2006 para aderir à empresa portuguesa em 100% e aumentar sua capacidade produtiva, e também para a construção de uma laminadora para o abastecimento do mercado português, espanhol e francês.

Essa estratégia adotada teve como objetivo de crescer a unidade em Portugal e ganhar o mercado europeu podendo se destacar na competitividade da mesma região. Outra justificativa para a compra da unidade portuguesa foi a proximidade locacional com a região das Astúrias na Espanha, a qual possui um sistema integrado de mineração, siderurgia e logística, tornando-se fácil o escoamento para outras regiões (Borini et al., 2006).

A última aquisição de ativos diretos pela CSN foi a unidade alemã em 2012. A siderúrgica alemã StahlwerkThüringen GmbH SWT localizada em Unterwellenborn foi parte da estratégia de aumento de portfólio do grupo CSN. No entanto, outra justificativa também explica o porquê da aderência de uma unidade alemã, a qual é a proximidade com o Vale do Ruhr e com o porto de Rotterdam. O primeiro se destaca pela ligação que sempre teve com a extração de carvão e a produção de aço devido a sua grande área carbonífera, e o segundo por ser o maior porto fluvial do mundo devido ao encontro dos Rios Reno e Ruhr. Este último possui um grande porto intermodal que facilita o transito de mercadorias e a aproximação com o resto do mundo, principalmente ao mercado leste europeu. Outra justificativa também é o fato de que apenas 9% da população alemã trabalham com a indústria do carvão e aço, logo a região é totalmente focada por empresas estrangeiras devido à grande quantidade de matéria prima e o valor europeu agregado aos produtos (Borini et al., 2006).

Este tópico teve como objetivo apresentar a estrutura da Companhia Siderúrgica Nacional atual assim como sua entrada no cenário internacional através de exportações e investimentos diretos. Na próxima etapa será feito uma análise teórica do processo de internacionalização da CSN através das teorias apresentadas no primeiro capítulo.

4.3 Análise teórica do processo de internacionalização da CSN

Para iniciar a análise teórica do processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional deve-se retomar o processo de industrialização e desenvolvimento discutido pela perspectiva desenvolvimentista da CEPAL no segundo capítulo. Isso acontece porque o envolvimento internacional da empresa não teria acontecido se antes não houvesse investimentos no parque industrial brasileiro.

A Teoria Desenvolvimentista discutida no segundo capítulo foi de excepcional importância para os investimentos brasileiros. É sabido que o desenvolvimento na perspectiva cepalina foi contestado pelo estudo sociológico da Teoria da Dependência de Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto (1970) no quesito de desenvolvimento nacional em geral, no entanto o setor industrial como um todo só foi investido por causa da Comissão Econômica para América Latina e Caribe.

Sabe-se que o desenvolvimento tem de ser analisado como um contexto social, sendo os investimentos em industrialização apenas um complemento. A mudança de comportamento da sociedade também deve ser feita para que haja o real desenvolvimento das nações periféricas e a quebra da dependência com os Estados desenvolvidos. Tal modificação social deve ocorrer através do fim da luta de classes, que se exprime pela dominação da minoria detentora da maior parte da economia sobre a maioria detentora da menor parte, de modo que este último grupo fica sujeito aos interesses do primeiro. Se a situação descrita por Cardoso e Faletto (1970) ocorresse, haveria uma quebra do pensamento de que desenvolvimento ocorre através de um processo gradual, pois seria considerada que desenvolvimento e subdesenvolvimento são contextos de diferentes áreas.

No entanto, o que esta pesquisa propõe analisar é o fato de que mesmo o Brasil ainda sendo um país em desenvolvimento devido à desigualdade social e ao conflito de classes por causa da mudança de comportamento social atrasada, os investimentos feitos durante a existência da CEPAL foram essenciais para o investimento no parque industrial, principalmente no que se refere à siderurgia e surgimento da Companhia Siderúrgica Nacional.

A partir daqui será iniciado uma análise teórica de caso do processo de internacionalização da CSN utilizando as teorias econômicas e comportamentais do mesmo. Partindo da Teoria dos Custos de Transação descrita por Williamson pode-se perceber que ela tenta explicar a busca da Companhia Siderúrgica Nacional por novos mercados estrangeiros através dos investimentos diretos.

Os maiores custos enfrentados pela CSN em relação ao comércio exterior são referentes ao protecionismo e a taxação aplicada sobre produtos da siderurgia como aços longos e planos. Através da conquista de subsidiárias, a empresa pode passar por cima das barreiras dos mercados e diminuir os custos de transação relacionados às tarifas e acordos com empresas estrangeiras em regiões com sistema de governo protecionista. Esta situação se aplica muito bem à compra da unidade americana pelo Grupo CSN e nos países europeus. Isso acontece porque a empresa tende a trocar seu processo de exportações e importações pela

produção na própria subsidiária. Como já foi colocado anteriormente é mais vantajoso instalar uma filial se seu custo para investimento for menor do que de transação.

Em relação à Teoria da Internalização descrita por Buckley e Casson, é possível analisar essa teoria a partir de duas perspectivas. A primeira se refere ao conjunto integrado nacional e internacional de extração da matéria prima, transformação do minério de ferro em aço, finalização do produto completo e logística intermodal da própria empresa fato que constitui o Grupo CSN. Logo todo o processo de produção é da própria empresa desde sua matéria prima, passando pelo produto intermediário, até o consumidor, ou seja, o custo de produção é muito baixo além de envolver produtos com valor agregado altíssimo. Pode-se concluir que o lucro é praticamente todo da empresa sem a necessidade de terceirização, pois ela internaliza todo o processo de produção.

A segunda vertente é referente aos investimentos recentes direto no exterior, as filiais, da CSN, os quais acontecem através da produção de produtos longos com alto valor agregado que não necessitam de muita infra-estrutura. Já o perfil tecnológico da CSN no Brasil está diretamente relacionado com a produção de aços planos, os quais dependem diretamente de altos fornos, proximidade com as minas e necessidade de investimentos em infra-estrutura. Ou seja, para CSN é mais vantajoso estabelecer relações de comércio exterior (exportações e importações) com as próprias subsidiárias, do que ficar dependente de uma unidade de laminação estrangeira. Logo, a matriz e as filiais trocam produtos entre elas mesmas, caracterizando um processo de internalização.

Na perspectiva da Teoria do Paradigma Eclético descrita por Dunning, é perceptível que as vantagens da Companhia Siderúrgica Nacional ajudam a impulsionar o processo de internacionalização. Entre as vantagens da firma estão: as unidades de laminação estrangeiras, sua estrutura de investimentos verticalizados no Brasil e desenvolvimento em diferentes segmentos, a empresa consegue se destacar aumentando sua competitividade. A estrutura da CSN no Brasil determina baixos custos de produção e conseqüentemente gera uma economia de escala. Desta forma, a Companhia consegue ter uma postura vantajosa quanto à exportação de um aço plano de baixo custo e laminação numa subsidiária no mercado externo.

Esse fator permite que a firma detenha uma vantagem criada em sua matriz, mas que pode ser transferida e explorada facilmente nas subsidiárias constituindo uma vantagem de competitividade em relação aos concorrentes estrangeiros através de suas operações. Outro tipo de utilidade que é muito bem aproveitada é a vantagem de localização, pois a CSN consegue burlar as tarifações através da articulação de localização de suas filiais, principalmente no que diz respeito ao protecionismo e em relação, também, a custos de

transporte e comunicação. Quando é colocada em pauta a atividade exportadora, a implantação de uma subsidiária gera muito mais benefícios, pois possibilita maior integração seja econômica ou cultural, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, principalmente no que diz a línguas e culturas e capacidade de explorar o potencial do mercado. As filiais da CSN não exploram vantagem de localização relacionada à mão-de-obra barata por estarem localizado nos Estados Unidos e Europa, no entanto exploram vantagens de matérias primas e logística como é o caso da SWT na Alemanha.

Sob a ótica da Teoria da Organização Industrial desenvolvida por Hymer se torna um pouco mais dificultoso justificar os investimentos diretos no exterior pela CSN. As subsidiárias nos Estados Unidos e Portugal não possuem como foco a exploração de fatores produtivos, com exceção a unidade alemã que utiliza elementos derivados do Vale do Ruhr. A teoria também indica dois principais motivos para se investir no exterior. O primeiro se trata da perda de um potencial concorrente, e o segundo se baseia na premissa de apropriar-se de todo o retorno que a vantagem competitiva, alguma habilidade específica, pode acarretar no mercado externo.

Em relação à perda de um potencial concorrente, destacado na teoria, pode-se comparar com a perda da dependência com o mercado interno da CSN, pois a partir do momento que a firma aderiu filiais no exterior, essa por sua vez ganhou uma posição de destaque em relação à competitividade nacional. Já no que diz respeito ao segundo motivo, a Companhia possui a característica de processo de integração que permite a produção com baixos custos e consegue ter uma postura vantajosa quanto à exportação de um aço plano de baixo custo para uma subsidiária e fazendo com que essa utilize como vantagem em sua região apropriando de todo o retorno da melhoria na competitividade local.

Partindo da visão do poder de mercado da Teoria da Organização Industrial, a CSN atingiu seu ápice no mercado brasileiro, sendo uma das melhores e maiores siderurgias do Brasil em um mercado imperfeito e utilizou dos resultados obtidos nesse para partir ao exterior com investimentos diretos. A transferência de processos de produção para os mercados externos pode ser justificada pela perspectiva do ciclo de vida do produto desenvolvido por Vernon, pois a CSN possui um conhecimento maduro no Brasil e muito maior do desenvolvido no exterior, logo está renovando e investindo em novos processos de produção constantemente e repassando os saturados para os demais mercados.

Outro ponto interessante é a decisão da Companhia de instalar subsidiárias nos Estados Unidos e na Europa, fato que pode ser visto como tentativas de utilizar as vantagens

nacionais do “diamante da vantagem nacional” descrita por Porter. Isso acontece porque em ambos os mercados possuem condições de demanda e competitividade favoráveis.

No que tange à Teoria da Escola de Uppsala, que possui como autores principais Johanson e Mattson; é possível perceber que o processo de internacionalização da Companhia Siderúrgica Nacional segue um processo de etapas, ou seja, um gradualismo. No entanto, não seguem a premissa de procurar como primeiro investimento em um país de proximidade cultural para investimentos diretos, o qual no caso foi os Estados Unidos. A CSN se estabilizou no processo de exportações por um período de 23 anos, tempo suficiente para a obtenção de conhecimento sobre os mercados com qual mantinha relações econômicas, como os EUA, o qual sempre foi um grande comprador de aço e primeiro território para uma subsidiária da empresa.

Em 2003 com a entrada de investimentos em Portugal, a justificativa de investimento com parceiros de proximidade cultural volta a ser reforçada, embora os investimentos americanos tenham antecedido os portugueses. Pode-se concluir que, na ótica da Escola de Uppsala, o processo de internacionalização foi, sim, um caminho de construção de conhecimento e avanço das relações comerciais.

Em relação à Teoria das Redes, apresentada também por Johanson e Mattson, pode-se analisar que o desenvolvimento de conhecimento da Companhia Siderúrgica Nacional se deu pela formação de redes de negócios. Como citado anteriormente, a CSN passou por um possível acordo internacional com o grupo holandês Corus antes da aderência de sua unidade em Portugal e acordos nacionais com a empresa alemã ThyssenKrupp Stahl (TKS), a qual detinha uma porcentagem da GalvaSud S.A., comprada integralmente pela CSN mais tarde. Tais acordos não geraram resultados e não foram levados à frente. Embora os acordos não tenham obtido resultados satisfatórios, permitiu o ganho de uma gama de conhecimento enorme do mundo dos negócios por parte da CSN com as operações estrangeiras, fato que na época não foram fechados ou mantiveram conflitos por falta de experiência.

Entre os conhecimentos adquiridos estavam o P&D global e conhecimento de mercado internacional que serviram como base para os futuros comprometimentos de mercado da CSN, como a compra das unidades portuguesa e alemã, assim como os trâmites de comércio exterior com outros países. Vale ressaltar que a network da CSN era composta pelas relações de produção interna também.

A abordagem seguinte são as estratégias de negócios internacionais descritas por McDougall e Oviatt, as quais seguem uma ordem de fatores no processo de internacionalização, descritas principalmente para empresas em seu estágio inicial. No

entanto, podem-se retirar algumas atitudes tomadas pela CSN que são semelhantes às etapas das estratégias de negócios. Iniciando pela internalização de processos, etapas de produção ou estratégias.

No caso da CSN o seu processo de produção é um diferencial da empresa, logo ele tende a ser uma estratégia se tornando, assim, internalizado. Outra etapa são as “estruturas alternativas de governança”, que segregam distinguem transações antigas de novos negócios, como é o caso da CSN em relação ao investimento de novos processos de produção seguindo a teoria do ciclo de vida do produto, e sua iniciativa em iniciar, em 2009, a produção e comercialização de cimento. Nesta etapa também são separados negócios domésticos e internacionais. A última etapa é dos “recursos únicos”, os quais são projetos sustentáveis garantidos por patentes e segredos comerciais. A CSN no caso possui produtos patenteados de valor agregado que só ela produz devido ao seu investimento de pesquisa em produção, tanto nacionais quanto internacionais. É válido ressaltar que a base das estratégias de negócios internacionais são as posições tomadas pela diretoria, fato que explica o posicionamento da mesma entre as teorias comportamentais.

Finalmente, tem-se perspectiva das Born Globals desenvolvida por Rennie. Infelizmente nesta teoria existe uma incompatibilidade com o processo de evolução da Companhia Siderúrgica Nacional. Isso acontece porque não se trata de uma empresa nascente, mas sim uma Companhia que possui sua atuação desde a década de 1940. A CSN só veio iniciar suas operações internacionais em 1977, como citado anteriormente nesta pesquisa, fato que se torna incoerente se comparado com a teoria das nascidas globais. A única fase que se aproxima, mas não é similar ao processo rápido de internacionalização de uma Born Global, foi o investimento para o aumento da sede em Portugal, a qual passou atuar com a produção em outras vertentes, também, em âmbito internacional direto em um espaço curto de tempo. Embora haja incompatibilidade, a contribuição desta teoria é apenas para exemplificar que novas empresas atualmente como as startups “queimam etapas” do processo de internacionalização, as quais chegam ao mercado internacional em média com dois anos após sua criação.

O objetivo deste capítulo foi fazer um estudo de caso da Companhia Siderúrgica Nacional, passando pelos seus dados atuais e explicitando seu processo de internacionalização como um todo. Esta última etapa deste capítulo fez uma análise de caso sob a ótica das teorias da internacionalização com o objetivo de exemplificar como as abordagens teóricas econômicas e comportamentais podem explicar o processo de internacionalização.

5. Considerações Finais

Esta monografia teve como objetivo explicitar os processos de internacionalização baseados nas teorias do Pós-1960 que justificam a entrada das empresas no cenário internacional. Essas abordagens são divididas entre dois grupos teóricos, os econômicos e comportamentais. Para explicitar a utilização dessas teorias foi feito um Estudo de Caso da Companhia Siderúrgica Nacional.

No primeiro capítulo foram abordadas detalhadamente as duas abordagens teóricas destacadas para o desenvolvimento da pesquisa, assim como suas respectivas explicações: a Teoria da Internalização, a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria do Paradigma Eclético e, por último, a Teoria da Organização Industrial. Observou-se nesta etapa que estas teorias dão uma visão de racionalidade econômica ao processo de entrada no mercado internacional.

O segundo grupo abordado foram as teorias comportamentais, que dão um viés decisório no processo de aderência ao comércio internacional, um exemplo, é o fato de elas levarem em conta o posicionamento da administração e diretoria das empresas. Este grupo era composto pelas Teoria de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégias de Negócios Internacionais e, por fim, a Teoria das Born Globals.

No entanto, para que houvesse a explicação do processo de internacionalização através de um estudo de caso, houve a seleção de uma empresa. A Companhia Siderúrgica Nacional foi escolhida por alguns motivos, entre eles estavam: a aproximação da realidade potencial brasileira em relação ao mercado internacional, seu impacto histórico, a aderência de figuras públicas em seu processo de formação como Getúlio Vargas, e a mudança social e econômico que a CSN proporcionou para a sociedade como um todo.

Para iniciar o estudo de caso, fez-se necessário analisar, no segundo capítulo, o processo de industrialização brasileira formada pela influência da Teoria Desenvolvimentista da Comissão Econômica para América Latina. Ou seja, A CSN surgiu devido aos investimentos no parque industrial pela visão cepalina. É válido ressaltar que o corpo diplomático brasileiro defendeu veementemente o processo de investimentos na industrialização durante as Conferências da Comissão.

Embora o surgimento da CEPAL viesse para justificar e impulsionar o desenvolvimento das nações periféricas com a teoria desenvolvimentista, muitas abordagens foram criadas como forma de criticar a visão cepalina e dar outro viés teórico ao processo de desenvolvimento, fato que no Brasil não ocorreu de forma integral. Uma dessas vertentes

teóricas foi a Escola da Dependência que chegou a seu auge com autores como Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto, os quais descreveram a Teoria da Dependência através de uma visão crítica sociológica. Esta mesma abordagem consegue detalhar o real processo de desenvolvimento e suas falhas como no caso do Brasil.

No último capítulo, foi feito o estudo de Caso da Companhia Siderúrgica Nacional desde os primórdios da siderurgia, passando por sua evolução e processo de privatização até os dias atuais com seus investimentos contemporâneos. No final deste capítulo houve uma análise de caso do processo de internacionalização da CSN através das abordagens teóricas da internacionalização como forma de reforçar os objetivos desta pesquisa.

Através desta análise foi possível perceber a quantidade de vertentes e formas de aderir ao mercado internacional existentes, permitindo analisar a internacionalização de outras empresas. Partindo do contexto desta pesquisa percebe-se o caminho árduo e de longo prazo que foi o desenvolvimento da Companhia Siderúrgica Nacional, assim como as reviravoltas de seu processo de globalização.

Esta monografia tenta incentivar empresas que estão aderindo ao mercado global. De forma que estas teorias de internacionalização possam ajudar na caminhada e desenvolvimento dessas empresas. O processo de internacionalização é algo ainda muito contestado que deve ser experimentado de forma mais ampla. Muitas firmas têm receio e acabam perdendo muito tempo e possibilidades que o mercado internacional pode oferecer. A internacionalização é, ainda, um tabu que precisa ser quebrado e contemplado.

Tendo em conta o desenvolvimento da pesquisa, é possível observar que a Companhia Siderúrgica Nacional passou por um processo de desenvolvimento que perdurou por muito tempo, e que envolveu crises e opulências.

Os investimentos na industrialização através de investimentos externos, incentivados pela abordagem desenvolvimentista, foi essencial para que tal fator ocorresse, e, também, para o aumento das relações governamentais brasileiras no exterior em sentido de política externa. O crescimento da empresa foi um dos maiores símbolos de produção industrial, já que graças ao surgimento da mesma, o Brasil passou a possuir o maior parque siderúrgico e industrial da América Latina.

A produção na Companhia elevou drasticamente na sua forma estatal e em sua forma privada, melhorando a econômica nacional, empregando milhares de famílias, desenvolvendo a cidade de Volta Redonda e outras em todo território nacional devido ao seu grande parque integrado. E por último, e não menos importante, a CSN incentivou a expansão industrial por parte de outras empresas, pois durante seu processo de evolução o olhar empreendedor foi

despertado por muitas outras companhias, promovendo uma análise crítica industrial na sociedade como um todo.

Através do estudo de caso foi possível perceber a grande gama de atuação da empresa, na qual teve a intenção de integrar todo seu processo de produção, possuindo o maior parque siderúrgico com menor custo de produção. A questão do investimento em logística e produção de energia em todas as regiões do Brasil se destaca ao ponto de dar acesso à sociedade, gerando empregos e beneficiando as regiões de atuação. Do mesmo modo que a Fundação CSN promove projetos sociais nas regiões sedes da companhia. Tal fator adquire caráter de mudança social e um possível passo ao desenvolvimento.

Em relação à relevância da internacionalização da CSN, fica claro que em sua fase estatal a empresa se concentrou na sua forma menos complexa de adesão ao mercado externo, ou seja, apenas através de exportações. A partir de sua fase privatizada, a companhia iniciou seu processo de internacionalização em sua forma mais complexa, por meio de investimentos diretos. Embora as duas etapas fossem distintas, ambas agregaram uma à outra, pois seu processo de internacionalização promoveu experiência e conhecimento de uma forma gradual. Fato que não apenas inspirou a Companhia Siderúrgica Nacional a se aprofundar mais no mercado internacional, mas como também motivou as demais empresas e indústrias a fazerem o mesmo.

Na ótica das perspectivas teóricas é possível analisar a grande quantidade de estratégias e vertentes de aderir ao mercado internacional. Embora não seja todas que se encaixam a análise de caso, mas que colaboram como experiência e conhecimento, tais teorias tem como objetivo solucionar a problemática que é considerado o processo de internacionalização. As teorias econômicas dão ao empreendedorismo e ao estudo de caso desta pesquisa uma visão racional base para possíveis investimentos no mercado exterior. Já as teorias comportamentais, não utilizam apenas como suporte a visão da empresa como um todo, mas também sobre o influencia e experiência técnica de quem dirige, direciona e articula a firma a suas metas.

De forma geral, é possível perceber que o processo de desenvolvimento internacional da Companhia Siderúrgica Nacional influenciou a indústria brasileira e sua forma de capacitação de internacionalização.

6. Referências bibliográficas

BAER, Werner. **Siderurgia e Desenvolvimento Brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

BEMVINDO, Bernardo S. T. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira: Estudo de caso Vale**. 2014. 116 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

BORINI, F. M. et al. O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. **Administração Estratégica**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.

BUCKLEY, Peter J; CASSON, Mark. **The future of the multinational enterprise**. London: Palgrave Macmillian, 1976. p. 32-65.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e Desenvolvimento na América Latina: Ensaio de Interpretação Sociológica**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1970.

CARLOTTO, M. C. **Dinâmica dos investimentos produtivos internacionais**. São Paulo: Universidade Federal do ABC, 2015. 27 diapositivos.

COMPANHIA SIDERÚRUGICA NACIONAL. **CSN**, c2017. Apresenta o Grupo CSN. Disponível em: <http://www.csn.com.br/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=60023> . Acesso em: 01 nov. 2017.

COUTO, Joaquim Miguel. O pensamento desenvolvimentista de Raúl Prebisch. **Economia e Sociedade**. Campinas, v.16, n.1, p.45-64, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010406182007000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 out. 2017.

DANIEL, Paulo. 40 anos da teoria da dependência. **Cartacapital.com.br**, 2012. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/economia/40-anos-da-teoria-da-dependencia>>. Acesso em: 31 out. 2017.

DUARTE, Pedro H. E.; GRACIOLLI, Edílson J. Teoria da Dependência: Interpretações sobre o (sub)desenvolvimento na América Latina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL MARX ENGELS, 5., 2007, Campinas. **Anais...**Campinas: Cermex, 2007., p. 1-10.

DUNNING, J. Trade, Location of Economic Activity and The Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJKMAN, P. **The International Allocation of Economic Activity**. Londres: Macmillan, 1977.

GONÇALVES, Luiz Eduardo F.C. **As Relações Brasil-CEPAL (1947-1964)**. Brasília: Funag, 2011.

GOMES, F. M. **História da Siderurgia no Brasil**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1983.

HYMER, S.H. **The international operation of a national firm: a study of direct foreign investments**. Cambridge: The MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm. p. 287-314, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a modelo f knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, 1977, p. 23-32.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 1975.

MCDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4/6, p. 387-400, 1989.

MELO, L. Maioria das multinacionais brasileiras é do setor secundário. **Exame.com.br**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/um-raio-x-das-multinacionais-brasileiras-segundo-a-espm/>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

MOREIRA, R. L.; **CSN: Um Sonho Feito de Aço e Ousadia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P.P. Toward a theory of international ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25/1, p. 45-64, 1994.

PESSALI, Huáscar F. **Teoria dos custos de transação: Uma Avaliação à Luz de Diferentes Correntes do Pensamento Econômico**. 1998. 155f. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 1998.

RENNIE, M. **Global Competitiveness: Born Global**. McKinsey Quartely, 4, p. 45-52. 1994.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v.80, p. 190-207, 1966.

WILLIAMSON, Oliver E.. **The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting**. London: Free Press, 1985. p. 15-42.