

# O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

THE INTERNATIONALIZATION PERSPECTIVE: A CASE STUDY

Felipe Mendes Borini  
PUC/SP

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro  
PUC-SP

Fernanda Peixoto Coelho  
PUC-SP

Eduardo Rezende Proença  
PUC-SP

## RESUMO

O prisma da internacionalização é um modelo para as empresas avaliarem e decidirem o melhor modo de entrada e operacionalização de suas atividades no estrangeiro. Whitelock (2002) sugere um modelo que incorpore os elementos-chave das várias teorias, para explicar de uma maneira mais realista a internacionalização das empresas. São consideradas as seguintes teorias para compor o prisma: teoria da internalização; teoria dos custos de transação; teoria do paradigma eclético; teoria da organização industrial; teoria do ciclo de vida do produto; teoria da vantagem competitiva; teoria da escola de Uppsala; teoria das redes industriais; e a teoria da *born globals*. Este artigo mostra como a perspectiva do prisma pode ser operacionalizada pelas empresas para uma melhor implementação das estratégias de internacionalização.

## ABSTRACT

*Prism of the internationalization is a model for the companies evaluate and decide the best entryway of your foreign activities. Whitelock's (2002) suggests a model that incorporates the elements-key of the several theories to explain of a more realistic way the internationalization of the companies. It is considered the next theories to prism: internalization theory; costs transaction theory; eclectic paradigm theory; industrial organization theory; life cycle of the product theory; competitive advantage theory; Uppsala theory; networking industrials theory and born global corporations theory. This article shows how the companies can put the prism model in practice for a better implementation of strategies.*

**PALAVRAS-CHAVE**

Internacionalização de empresas; Teorias econômicas da internacionalização; Teorias comportamentais da internacionalização; Estratégia organizacional.

**KEYWORDS**

Enterprise internationalization; Economic theories of internationalization; Behavioral theories of internationalization; Organizational strategy.

**INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo é analisar a internacionalização de uma empresa brasileira na perspectiva das várias teorias referentes ao assunto: teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1980); teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1971, 1975); teoria do paradigma eclético (DUNNING, 1981, 1988, 1993); teoria da organização industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971); teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966); teoria da vantagem competitiva (PORTER, 1990); teoria da escola de Uppsala (JOHANSON; VALHENE, 1977; 1990); teoria das redes industriais (BJORKMAN; FORSGREN, 2000; JOHANSON; MATTSON, 1986; TURNBULL, 1986); teoria da estratégia de negócios (WELFORD; PRESCOTT, 1994; REID, 1983; ROOT, 1987); teoria da *born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995).

A análise concorda com Whitelock (2002), que sugere um modelo que incorpore os elementos-chave das várias teorias, a fim de explicar de uma maneira mais realista a internacionalização das empresas. Aqui incluímos outras teorias e tentamos demonstrar a aplicabilidade do modelo por meio da análise do caso de uma empresa brasileira.

A maioria dos estudos sobre internacionalização adota uma das teorias para explicar a internacionalização da empresa. Nosso objetivo não é verificar se um modelo é mais ou menos adequado para explicar o modo de internacionalização da

empresa, mas buscar a interação entre os modelos para melhor entender o processo de internacionalização de uma empresa.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

As teorias acerca do processo de internacionalização podem ser divididas em dois blocos: as teorias econômicas (teoria da internalização, custos de transação, paradigma eclético e organização industrial) e as comportamentais (Escola de Uppsala, teoria das redes, estratégia de negócios e as *born globals*). Nesta seção apresentamos as linhas gerais dessas teorias, suas principais contribuições e limitações para explicar o processo de internacionalização.

Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro.

**As teorias econômicas**

A teoria da internalização tem como principais representantes Buckley e Casson (1976) e Rugman (1980). A premissa básica é que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações mais ineficientes ou mais dispendiosas quando realizadas pelo mercado do que quan-

do realizadas na estrutura da empresa. Em outras palavras, a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso garante que as capacidades e recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da empresa (BARNEY, 1991). Portanto, torna-se mais vantajoso desenvolver transações na empresa (entre as subsidiárias, entre empresas licenciadas ou *joint ventures*) do que entre diferentes empresas.

Transações abrangem desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão e principalmente conhecimento. Quanto maiores forem as transações baseadas em conhecimento, maior a propensão para a internalização, logo maior a probabilidade de a empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior, distanciando-se da simples exportação.

A teoria do custo de transação tem como principal referência Williamson (1971, 1975). Desde que a empresa decide explorar o mercado estrangeiro na sua forma menos complexa, ou seja, por meio da exportação, ela enfrenta custos, sejam associados à busca de informação ou ao cumprimento de contratos. São os chamados custos de transação. Os dois tipos variam em sentido inverso. Quanto maior o custo na busca de informação, menores os problemas decorrentes do fechamento de um contrato e vice-versa.

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como através de uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida, surgem novos custos – os chamados custos de internalização, relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado; construção da empresa no exterior; controle e coordenação das atividades; flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Quando esses custos forem maiores que os de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Portanto, a decisão da empresa em incrementar suas formas

de internacionalização passa pelo *trade-off* dos custos de transação e internacionalização.

Entretanto, apenas a consideração desses custos não é suficiente para decidir a melhor forma de entrada e atuação no estrangeiro. Devem ser considerados ainda os aspectos da (1) localização, que incluem custos de transporte e produção; (2) da estratégia da empresa: centralização *versus* dispersão das atividades e da (3) concorrência em cada mercado estrangeiro. A teoria do paradigma eclético e da estratégia de negócios traz em seu bojo esses aspectos.

A teoria Oli ou paradigma eclético (DUNNING, 1981, 1988, 1993) explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida por meio de operações diretas ou parcerias pode auferir três vantagens. Primeiro, em virtude da exploração da vantagem da firma (O – *ownership*), ou seja, a empresa, ao partir para o estrangeiro, pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas competências seriam desenvolvidas na matriz e transmitidas às subsidiárias. Desse modo, as vantagens da firma advêm da propriedade tecnológica; economia de escala; dotações específicas (homens, capitais e organização); acesso a diferentes mercados, fatores e produtos; multinacionalização anterior, dentre outros.

Segundo, a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de localização (L), ou seja, as vantagens específicas que pode auferir de sua atuação no estrangeiro. Essas vantagens estão relacionadas à conquista de preços de mão-de-obra e matéria-prima mais baratas; menores custos de transporte e comunicação, se comparados à atividade exportadora; maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e, sobretudo, a capacidade de explorar o potencial do mercado.

Finalmente, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de internalização (I). Essa vantagem segue o raciocínio das teorias da internalização e custos de transação. Assim, as

vantagens da internalização advêm da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controle da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.

Já a teoria da organização industrial (CAVES, 1971; HYMER, 1960) baseia-se na premissa de que fazer negócios no estrangeiro é mais caro e trabalhoso que no mercado doméstico. Portanto, para a empresa lograr êxito no estrangeiro, deve explorar as vantagens comparativas sobre as imperfeições de mercado e produtos. O modelo está baseado na teoria Heckscher-Ohlin, segundo a qual países se especializam na produção dos bens que utilizam fatores de produção com abundância relativa, exportando esses bens e importando outros cujos fatores intensivos na sua produção sejam relativamente escassos em território nacional. A empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de outros países e não ficar dependente das oscilações de exportações e importações.

Decorrente da vantagem comparativa, tem-se a teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). Uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, esta exporta para outros países suas tecnologias e operações "ultrapassadas" para recomeçar todo o ciclo de lucratividade. Nessa perspectiva, as multinacionais vêem os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva reside no país de origem. Ao transferir suas tecnologias para o estrangeiro, a empresa deve desfrutar as vantagens comparativas.

Uma evolução das vantagens comparativas para as vantagens competitivas a serem exploradas nas nações estrangeiras pode ser observada na teoria das vantagens das nações (PORTER, 1990). A teoria clássica explica o êxito dos países com base nos fatores de produção como terra e mão-de-obra. Os países obtêm vantagem comparativa nos setores que usam de forma intensa os

recursos que possuem em abundância. Em contrapartida, a teoria da competitividade nacional é baseada tanto no comércio internacional como nos investimentos estrangeiros. Essa teoria tem como objetivo explicar por que determinado país reúne condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. A inovação é que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Uma vez conquistada, a vantagem competitiva só pode ser sustentada através da constante renovação (PORTER, 1990). Certas empresas localizadas em determinados países são mais propensas a criar inovações consistentes, melhorar constantemente as inovações e superar as barreiras da mudança. Por quê?

A resposta é que determinados países reúnem atributos que, isolados e sistematicamente, permitem a construção da vantagem nacional sustentada. Esses atributos são em número de quatro: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Esses atributos constituem as quatro arestas do que Porter (1990) chama de "diamante da vantagem nacional".

Relatadas as principais teorias de internacionalização dentre as teorias econômicas, torna-se necessário pontuar algumas críticas a elas, tendo como objetivo explicar o porquê da vertente comportamental das teorias de internacionalização.

De modo resumido, pode-se apontar cinco limitações dessas teorias. Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção às formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional e no processo. Terceiro, não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, são mais voltadas para as atividades de manufatura que para serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

### Teorias comportamentais

O modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Trata-se de um processo de aprendizagem. Em outras palavras, pressupõe que o maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento. Desse modo, o conhecimento adquirido pela empresa na experiência de determinado mercado estrangeiro é fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. A firma investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este e, então, é maior sua aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isso permite a construção de um *continuum* estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

O modelo traz uma visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras. À medida que reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, a matriz pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros como estratégicos, no que tange à alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária. Pressupõe que uma vantagem competitiva internacionalmente sustentável depende dos ativos tangíveis e intangíveis específicos da empresa (ex.: conhecimento acumulado) (BARNEY, 1991; WERNEFELT, 1984, 1989). A internacionalização pode ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento através de aprendizagem das empresas. Muitas empresas falham ao entrar em mercados internacionais devido à falta de recursos e competências.

As limitações do modelo de Uppsala residem nos seguintes aspectos. Trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista; não considera

a possibilidade de “queimar etapas”, essencial para empresas dos países em desenvolvimento e para as da nova economia e era digital; não considera que a seqüência e a velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios; não aborda o fato de que, à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza e, conseqüentemente, a necessidade de se desenvolver gradualmente; por fim, trata-se de um processo de mão única, não abordando o caso de a empresa tomar a decisão de desinvestir no mercado estrangeiro.

A evolução dos estudos em internacionalização aponta que o gradualismo não é, necessariamente, uma regra. A percepção da matriz não é o único fator a explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamento nos mercados estrangeiros desempenham importante papel (JOHANSON; MATTSSON, 1988). E quando se fala de redes de relacionamento, supõe-se tanto as redes externas como as internas. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócio, tais como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda (ANDERSSON, FORSGREN; HOLM, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Isso explica por que muitas vezes certas empresas não seguem a forma seqüencial dos modos de entrada. A internacionalização não se restringe ao modo de entrada, mas abrange o próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; REZENDE, 2003a), que estabelecem relacionamentos graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (REZENDE, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (REZENDE, 2003b).

Portanto, além da percepção da matriz, as subsidiárias desempenham papel decisivo no maior comprometimento da multinacional no país estrangeiro. Quanto maior a integração da subsidiária na rede externa do país estrangeiro (ANDERSSON, FORSGREN; HOLM, 2002) e maior o seu grau de integração com a rede interna (subsidiárias e matriz) da corporação multinacional (NOHRIA; GHOSHAL, 1997), maior será o comprometimento em termos de recursos, capacidades e competências da multinacional no país estrangeiro.

A teoria das redes suplanta as deficiências de Uppsala também no que tange à distância psíquica. Essa teoria demonstra como a percepção psíquica pode afetar o processo de seleção dos mercados, em nível de decisão individual. Em outras palavras, como a decisão de quem está no comando da operação influencia as decisões estratégicas de internacionalização. A teoria da Escola de Uppsala trabalha com um nível de agregação muito alto da distância psíquica, em geral omitindo as diferenças entre regiões e indústrias, bem como a percepção do indivíduo.

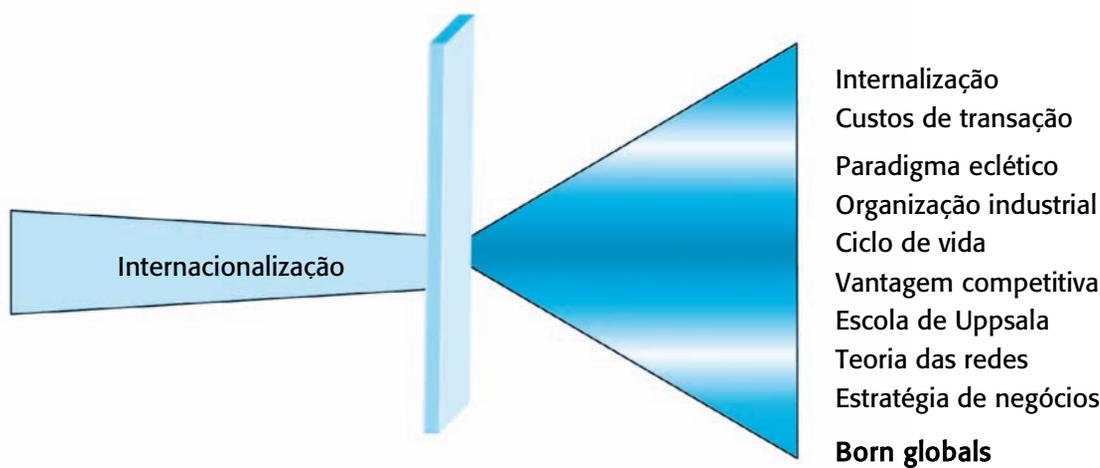
O processo gradual de internacionalização proposto pelos teóricos de Uppsala, além de contestado pela teoria das redes, também o é pelas evidências empíricas sobre empresas que já surgem para servir o mercado internacional. O fenômeno das *born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995), empresas que já nas-

cem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional, é relativamente recente. Os estudos não datam de mais de uma década.

Há consenso entre os autores no sentido de que as *born globals* derivam de um conjunto de fatores. Aqui citaremos três. O primeiro seria a influência de muitas inovações tecnológicas recentes, particularmente no campo das telecomunicações e transportes, além da microeletrônica (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). O segundo fator se refere ao crescente número de pessoas com experiência internacional em negócios. A existência de cada vez mais pessoas com capacidade para se comunicar, entender e operar em culturas que não a de sua origem aumentaria a possibilidade de se explorar mudanças tecnológicas nos mercados internacionais (MADSEN; SERVAIS, 1995). E, finalmente, a crescente especialização dos mercados e o conseqüente surgimento de nichos que, devido aos avanços tecnológicos, poderiam ser explorados por empresas de menor porte.

Como resultado dessa análise, propõe-se aqui o estudo dos processos de internacionalização por meio das diferentes óticas e não de uma ou simplesmente algumas. A internacionalização é, assim, analisada sob pontos de vista econômicos e comportamentais ao mesmo tempo. Essa análise é representada pelo prisma da internacionalização (FIG. 1):

**Figura 1 – O prisma da internacionalização**



Fonte: os Autores

## O ESTUDO DE CASO

O método de adaptação ao padrão (YIN, 2001) foi escolhido para explorar este estudo de caso na empresa CSN, já que se pretende comparar o padrão estabelecido nas teorias de internacionalização com as estratégias adotadas pela empresa em questão. Procura-se descrever os caminhos adotados pela organização após identificar os padrões relatados pelas teorias apresentadas.

Para estruturar o caso, utilizaram-se informações referentes à empresa, de domínio público e privado. Para descrever as atividades da CSN e caracterizar brevemente a indústria siderúrgica internacional, foram pesquisadas fontes secundárias, tais como anuário de atividades e mídia especializada. O enfoque da descrição do caso foi expor as atividades internacionais da empresa. Os dados primários foram obtidos por meio de depoimentos de funcionários e ex-funcionários diretamente envolvidos no processo de internacionali-

zação nos últimos anos, mais especificamente um diretor e um gerente da matriz brasileira vinculados às atividades internacionais.

### Descrição do caso CSN

No pós-guerra, o Brasil seguiu a tendência mundial e investiu, através do Estado, na construção de um parque siderúrgico voltado para o mercado interno e a exportação. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) iniciou suas operações em 1946 como estatal e fazia parte do modelo de substituição de importações, assim como as outras siderúrgicas implantadas nesse período (ANDRADE, 2001). As siderúrgicas brasileiras foram mantidas sob tutela do Estado até o início da década de 1990.

A partir de 1993, a privatização da siderurgia brasileira acentuou-se com o Programa Nacional de Desestatização. Com a privatização, iniciou-se a reestruturação do setor, com redução significativa do número de empresas. Atualmente, nove empresas são responsáveis por 96% da produ-

ção brasileira, as quais podem ser reunidas em cinco grupos principais: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST, Belgo-Mineira/Mendes Júnior e Gerdau/Açominas (ANDRADE, 2001).

Apesar de ser o nono produtor mundial de aço bruto (IBS, 2003), o Brasil não possui nenhuma empresa entre as 20 maiores do mundo. O maior fabricante (Arcelor, da França) tem capacidade equiparada com a totalidade da produção do Brasil, em torno de 31 milhões de t (IBS, 2003). A CSN é um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, com capacidade de produção de 5,8 milhões de toneladas anuais de aço bruto. Possui algumas vantagens competitivas, mas ainda não atua de acordo com os padrões mundiais de largas escalas de operação, embora, desde a liberalização do setor, apresente esforços no sentido de se tornar um *player* global.

Uma das principais vantagens competitivas da CSN é o seu baixo custo de operação, pois é a empresa com menor custo de produção do mundo, oscilando em torno de US\$ 180 por tonelada, enquanto concorrentes nacionais como Usiminas e Cosipa operam com custos em torno de US\$ 200 por tonelada. As usinas norte-americanas chegam a trabalhar com um custo de produção de US\$ 300 por tonelada (ANDRADE, 2002).

A estratégia da CSN baseia-se no seguinte princípio: produzir cada vez mais produtos de maior valor agregado com menor custo. Essa vantagem tem origem, principalmente, em sua estrutura verticalizada, com investimentos em diferentes áreas estratégicas para sua competitividade. Possui minas próprias, como a Casa de Pedra e a de Bocaina, em Minas Gerais. A mina de Casa de Pedra supre integralmente as necessidades de minério de ferro da empresa. A Pedreira de Bocaina é responsável pelo suprimento de fundentes (calcário e dolomito). Além disso, a CSN conta com vantagens que nenhuma siderúrgica no mundo tem: um sistema de logística integrada que inclui ferrovias e terminal de contêineres, além de controlar grande parte da sua cadeia logística: detém 32%

de participação na MRS Logística, que integra mina, usina e os portos de Sepetiba e Rio de Janeiro. No porto de Sepetiba, possui participação de 100% no terminal de carvão (Tecar), por onde recebe o coque e o carvão importados; e 100% do capital no terminal de contêineres (Tecon), o que confere autonomia de embarque para seus produtos exportados (ANUÁRIO, 2002). Desde 2002, a CSN conta com geração própria de energia para o suprimento total das necessidades operacionais. Isso inclui a Central de Co-geração Termoelétrica (CTE), a Usina Hidrelétrica Igarapava (MG) e a Usina Hidrelétrica de Ita (RS/SC). Tudo isso significa custo baixo para levar produtos a outros continentes.

A Companhia Siderúrgica Nacional possui participação acionária ou controle acionário total em quatro empresas que também constituem unidades operacionais: Inal S.A., CSN Paraná, Metalic e Galvasud. Com essa composição procurou estruturar melhor o seu negócio para atender a seus clientes, além de assegurar uma logística mais eficiente para distribuição de seus produtos.

A Inal S.A. é controlada pela CSN e atua na área de processamento e distribuição de aços planos e na prestação de serviços de processamento de aço. A CSN Paraná é uma unidade de laminação e revestimento de aço instalada em Araucária, região metropolitana de Curitiba – PR. Localizada no município de Maracanaú, na grande Fortaleza, a Metalic é uma fábrica de embalagens de aço para bebida no Nordeste. Em 1998, a Metalic fez um acordo de tecnologia com a alemã SL-CCE, líder mundial na tecnologia de fabricação de latas de aço, o que lhe permite acesso a um moderno centro de P&D. Por último, apresenta-se a GalvaSud, uma *joint-venture* entre a Companhia Siderúrgica Nacional (51%) e a Thyssen Krupp Stahl AG – TKS (49%), especializada na produção de bobinas galvanizadas e no beneficiamento de aços planos. A GalvaSud foi criada para atender especificamente ao mercado automotivo em todo o Mercosul.

### **Exportações da CSN**

A CSN iniciou suas atividades internacionais em 1977 com a exportação de aço. Nos anos 70, o governo brasileiro buscou financiamento externo e investiu na CSN e em outras siderúrgicas, para aumentos da capacidade, tendo como objetivo atender principalmente à crescente demanda de aços planos (ANDRADE, 2001).

Os períodos de relativa prosperidade da década de 1960 e o desenvolvimento na década de 1970 induziram os produtores a superestimar o crescimento do mercado, com hipóteses excessivamente otimistas a respeito da futura intensidade do consumo do aço. Mas, ao longo da década de 1980, a crise da dívida externa provocou o declínio da demanda interna de aço. O excesso de capacidade levou as siderúrgicas a exportar os produtos com menor retorno para garantir a colocação no mercado internacional e a manutenção da produção. Com a CSN não foi diferente, os lucros e investimentos sofreram queda significativa, devido à menor disponibilidade de crédito externo e aos baixos preços, tanto internos como externos, estes causados pelo controle de preços relativos à política governamental de combate à inflação (ANDRADE, 2001).

A partir de 1994, já com o parque tecnológico plenamente controlado pela iniciativa privada, iniciaram-se investimentos, com o respaldo do BNDES, para a modernização tecnológica, redução dos custos, melhora da qualidade, etc. Nesse período, observou-se a paulatina redução das exportações de aço e o aumento crescente do mercado interno.

Atualmente, o cenário do comércio internacional da Companhia Siderúrgica Nacional apresenta um crescente aumento das exportações. Das 5,8 milhões de toneladas produzidas em 2002, 67% foram vendidas no mercado interno, contra 82% em 2001; o volume manteve-se inalterado. A diferença percentual deve-se ao aumento das exportações, cujo volume atingiu 33% das vendas da CSN, contra uma média histórica da 25%

(ANUÁRIO, 2002). Grande parte desse aumento se deve ao aquecimento da demanda do mercado mundial, num processo liderado pela China.

Na estratégia comercial vigente, a CSN vende diretamente para seus clientes finais. Seus produtos estão presentes em 60 países, em todos os continentes. Os principais mercados internacionais são América do Norte (37%), Ásia (23%), América Latina (19%) e Europa (17%).

### **Investimentos diretos da CSN**

A internacionalização da companhia acelerou-se a partir do ano 2000 com o aumento das vendas externas e com investimentos diretos realizados no exterior através da compra de duas usinas siderúrgicas. Além disso, o processo de internacionalização das siderúrgicas brasileiras deixou de ter conotação apenas expansionista e passou a ser uma arma poderosa contra o recrudescimento do protecionismo, principalmente do terceiro maior consumidor mundial de aço, os Estados Unidos. A crescente participação das siderúrgicas nacionais em outros mercados reduz a dependência do mercado interno, facilita o acesso a linhas de financiamentos e cria um *hedge* natural, além de garantir participação em mercados cada vez mais fechados.

Adquiriu em 2001 a concordatária Heratland Steel, nos Estados Unidos, que passou a chamar-se a CSN – LLC. A aquisição tinha como objetivo a construção de um laminador de tiras a quente, de modo a aproveitar o excesso de placas produzidas no Brasil, através da adição de valor no mercado norte-americano. Os EUA foram escolhidos como destino porque, ao contrário da Europa, têm um parque siderúrgico ainda não sacudido pela reestruturação que loteou o mercado entre grandes grupos. Há uma infinidade de pequenas siderúrgicas que casam perfeitamente com as intenções da CSN.

Porém, a internacionalização não é garantia de negócios impecáveis. Alguns analistas avaliam que a compra de ativos da norte-americana Heartland

Steel Inc. pela Companhia Siderúrgica Nacional por US\$ 50 milhões é arriscada e pode não garantir o retorno esperado. Ponderam que a unidade, instalada no meio dos EUA, tem uma logística ruim, longe dos portos, e que depende da compra de placas para funcionar.

Outro empreendimento para atuar de forma mais direta no mercado europeu foi a aquisição da Lusosider, em Portugal, em 2003. A CSN detém 50% da empresa portuguesa de aços planos e pretende investir 300 milhões de euros na construção de uma unidade de laminação em Portugal. A nova unidade deverá ser construída ao lado da Lusosider.

A atuação na Europa de forma mais comprometida já era uma intenção da CSN desde 2002,

quando anunciou uma combinação de ativos com a Corus Group, empresa anglo-holandesa que é a segunda maior siderúrgica do mercado europeu em capacidade instalada. Porém, segundo o comunicado da CSN, o acordo, que geraria a quinta maior indústria siderúrgica do mundo, estava sujeito a uma série de condições. O cancelamento, segundo a assessoria da empresa, deu-se porque as projeções da Corus na elaboração do plano de negócios ficaram abaixo das expectativas.

### **Análise do processo de internacionalização da CSN**

Percebem-se quatro momentos distintos na evolução internacional da CSN. A tabela 1 mostra de forma resumida essas etapas.

**Tabela 1 – Etapas do envolvimento internacional da CSN**

<b>Etapas do envolvimento internacional da CSN</b>		
<b>Período</b>	<b>Condição</b>	<b>Atuação internacional</b>
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 e Portugal

Fonte: os Autores

O primeiro momento como estatal, implantada sob o ponto de vista do modelo de substituição de importações. Portanto, instalada em 1946 para atender às necessidades do mercado interno. A segunda etapa caracteriza-se pelo início de suas operações internacionais em 1977. A iniciativa de exportação de aço deveu-se principalmente ao excedente produtivo que o mercado interno não absorvia. Esse posicionamento manteve-se até sua privatização em 1993. As exportações nesse

período variaram de acordo com as oscilações dos preços e demandas do mercado brasileiro. Sob a tutela do Estado não havia preocupação em conquistar uma posição de líder de exportações ou de sustentar relações estratégicas internacionais

Com a privatização em 1993 inicia-se o terceiro momento, que pode ser caracterizado por reestruturação e reposicionamento estratégico da empresa. De 1994 até 1998, o crescimento do consumo interno de aço manteve-se estável e

exigiu das empresas siderúrgicas uma redução de seus volumes de exportação. A produção de aço nesse período manteve-se ao redor de 25 milhões de t/ano, porém o faturamento da indústria iniciou um movimento de queda a partir de 1996, pois os preços internacionais entraram num processo de queda, intensificado entre 1997/99, por força das várias crises econômicas ocorridas nesse período. Em 1999, ainda por conta dos reflexos das crises ocorridas, houve retração da produção siderúrgica e redução do consumo interno do aço. A indústria passou a focar o mercado externo, o que propiciou aumento das exportações de aço, mas com preços ainda reduzidos. A partir de 2000 ocorre uma melhoria no mercado siderúrgico mundial.

Os esforços de internacionalização da CSN com IDE caracterizam a quarta etapa, iniciada em 2001 com a implantação de uma subsidiária nos EUA. A escolha pelo mercado americano para início de sua internacionalização pode ser explicada pelo alto potencial de consumo desse mercado e pela decisão do governo Bush de protecionismo, quando tarifas sobre aços planos foram implantadas. Os governos americanos anteriores sempre sobretaxaram o aço, porém as taxas recaíam sobre os produtos finais, chamados produtos longos. A aquisição da Heartland Steel e a implantação da CSN-LLC foram esforços de suplantar as barreiras de proteção. Os EUA são o terceiro maior importador de aço do mundo, atrás apenas da China e Tailândia. De outro lado, para atuar de forma mais direta no mercado europeu, adquiriu em 2003 a Lusosider em Portugal.

Tanto na Europa como na América do Norte a CSN pretende utilizar sua tecnologia de LTQ desenvolvida no Brasil como forma de estabelecer sua vantagem competitiva.

### **Discussão: a internacionalização da CSN sob a ótica do prisma**

A teoria dos custos de transação explica a busca da CSN por novos mercados no exterior com IDE. Os maiores custos de exportação enfrentados pela

CSN são referentes ao protecionismo e à tarifa sobre os produtos planos e longos. Adquirir uma subsidiária é uma forma de superar as barreiras dos mercados e diminuir os custos de transação referentes às tarifas e ao cumprimento de contratos com empresas estrangeiras. Isso se tornou mais importante especialmente com o enrijecimento dos movimentos protecionistas nas nações que recebiam as exportações da CSN, com destaque para os EUA e países da UE.

A teoria da internalização ajuda a explicar o recente IDE da CSN da seguinte maneira: apesar de produzir produtos longos (com maior valor agregado, mas que exigem menores investimentos em infra-estrutura), o perfil tecnológico da CSN está diretamente ligado à produção de aços planos (dependente de alto forno, proximidade das minas e necessidades de maiores investimentos em infra-estrutura). Assim, para a CSN é mais vantajoso estabelecer relações com uma subsidiária própria do que depender de uma unidade de laminação estrangeira.

Na ótica do paradigma eclético, percebem-se claramente as vantagens da CSN como meio de impulsionar a internacionalização. As vantagens da firma são: através das unidades de laminação no exterior, com sua estrutura verticalizada no Brasil e investimentos em diferentes áreas estratégicas, consegue aumentar sua competitividade (minas próprias, geração de energia e investimentos logísticos). Sua estrutura no Brasil determina baixos custos de produção (economia de escala). Assim, sua relação vantajosa ocorre com a exportação de um aço plano de baixo custo e laminação numa subsidiária própria no mercado externo. Isso permite que a empresa detenha uma vantagem criada na sua matriz, mas que pode ser explorada e transferida, constituindo uma vantagem das suas operações frente aos concorrentes no estrangeiro.

A vantagem da localização também é percebida no caso da CSN, em que as subsidiárias estão associadas aos menores conflitos em relação à proteção tarifária dos mercados externos e menores

custos de transporte e comunicação. Se comparada à atividade exportadora, a implantação de uma subsidiária possibilita maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro e, sobretudo, maior capacidade de explorar o potencial do mercado. As subsidiárias da CSN não exploram vantagens de localização como mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, uma vez que, nos mercados escolhidos para atuação, EUA e Europa, esses fatores de produção são claramente mais caros do que nos países em desenvolvimento.

Por outro lado, sob a perspectiva da organização industrial, fica difícil justificar o IDE da empresa no exterior. A CSN não instalou subsidiárias para explorar fatores produtivos abundantes nos EUA ou na Europa. Fatores de produção como trabalho e terra são mais caros em economias desenvolvidas. A CSN explora vantagens comparativas no Brasil, como mão-de-obra barata, acesso a recursos naturais como minério de ferro e outros. Por outro lado, pode-se explicar a transferência do processo de produção para outros mercados através da teoria do ciclo de vida, já que a CSN possui conhecimento maduro no Brasil e superior ao desenvolvido no exterior.

Em termos da vantagem competitiva nacional, pode-se analisar o processo diante dos atributos que constituem as quatro arestas do “diamante da vantagem nacional”. A decisão da CSN de instalação de uma subsidiária nos EUA e outra em Portugal pode ser vista como uma tentativa de acesso às fontes de vantagens dos “diamantes” americano e europeu. Em ambos os mercados as condições da demanda e a competitividade são favoráveis. Eram os principais receptores de exportação da companhia e a forte concorrência funciona para a dinamização e constante atualização tecnológica do processo produtivo. Já em relação aos fatores de produção e indústria correlata de apoio, na opinião de alguns especialistas os negócios, sobretudo em solo norte-americano, carecem de confiança quanto à rentabilidade futura em razão principalmente

dos fatores de produção da própria indústria e da deficiência dos setores correlatos.

Considerando-se a teoria da Escola de Uppsala, percebe-se que o modelo de internacionalização da CSN não segue o gradualismo em termos de etapas seqüenciais, nem segue a premissa da empresa de procurar países com menor distância cultural. A CSN passou da etapa de exportação direta para o investimento direto via aquisição nos EUA. Na Europa, empreendeu uma parceria, logo desfeita e, numa nova estratégia, decidiu entrar via aquisições em Portugal, país que reforça o pressuposto de maior afinidade cultural, embora a decisão de entrar nos EUA via aquisição tenha antecedido a entrada em Portugal. Portanto, o que se verifica é muito mais uma descontinuidade nos modos de entrada, ao estilo de “queimar etapas”, aliado a uma orientação para o mercado, que uma predisposição própria a decidir realizar a estratégia de internacionalização por meio de países mais próximos geograficamente e culturalmente.

Finalmente, em relação à teoria das redes, a internacionalização de modo descontínuo pode ser explicada em parte pelas parcerias internacionais, tanto na Europa, com a Corus, como em solo nacional, com a TKS e SL-CCE. Embora não tenham resultado em sucesso, as parcerias serviram para que a empresa adquirisse conhecimento com as operações estrangeiras. Esse conhecimento lhe permitiu adquirir conhecimento com as operações internacionais, como, por exemplo, o acesso ao P&D global da SL-CCE. A parceria com a Corus não foi efetivada e com a TKS e SL-CCE permitiu um desenvolvimento gradual do conhecimento do mercado internacional ou das operações estrangeiras, o que consolidou as bases para que a empresa se comprometesse no estrangeiro de forma descontínua. As capacidades obtidas na parceria da Metalic com a SL-CCE também contribuíram para o comprometimento estrangeiro advindo do compartilhamento de competências com outras empresas, o que explica igualmente uma escolha não necessariamente

mente orientada para mercados mais próximos cultural ou geograficamente.

A teoria das redes supera a limitação de enxergar a internacionalização de modo progressivo. O desinvestimento em termos da parceria com a TKS e a Corus mostra que, mesmo nesse caso, as parcerias desfeitas auxiliaram na explicação de como o próprio desinvestimento impulsionou o processo de internacionalização.

A análise do IDE da CSN sob a óptica das *born globals* é incompatível, uma vez que não se trata de uma empresa nascente, pelo contrário, mantém atividades de produção no Brasil desde a década de 1940. O envolvimento internacional desde 1977, mesmo que com baixo grau de comprometimento, revela outro ponto de incoerência. A privatização em 1993 não significou a criação de uma nova empresa, mas uma ruptura no posicionamento estratégico da CSN em relação ao mercado externo. A contribuição da teoria das empresas que nascem globais seria apenas para ratificar a possibilidade de “queima de etapas” num processo de internacionalização, à revelia do modelo de Uppsala. Como vimos, a internacionalização da CSN não segue um gradualismo em termos de etapas seqüenciais de envolvimento externo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da internacionalização sob o prisma da internacionalização teve como objetivo reunir as diversas abordagens e teorias a respeito do tema. O prisma permite a visão de diversos elementos e razões para a compreensão dos motivos e formas de internacionalização da empresa.

Não que determinadas teorias sejam melhores ou piores para explicar a internacionalização. Cada teoria tem maior ou menor importância, dependendo do caso estudado. A reunião dos diversos fatores de cada teoria tem dois fins: na perspectiva acadêmica, o prisma pode ser usado para explicar a internacionalização de maneira mais abrangente, enquanto, na perspectiva gerencial, serve como parâmetro para a tomada de decisão dos executivos. O prisma é um *framework* aberto e agrega tanto teorias da internacionalização não citadas, como novas teorias que venham a surgir. ➤

**Recebido em: fev. - Aprovado em: abr. 2006**

### Felipe Mendes Borini

Professor da PUC/SP  
Rua Quintana, 311  
São Paulo SP  
CEP: 04569-010  
Tel: 11-55065623  
E-mail: fborini@globo.com

### Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro

Mestranda em Administração pela PUC-SP  
R. Dr. Homem de Melo, 1080/16  
São Paulo SP  
CEP: 05007-002  
E-mail: fernanda@yahoo.com.br

### Fernanda Peixoto Coelho

Mestranda em Administração pela PUC-SP  
Av. Floriano Peixoto, 80, 81  
Santos SP  
CEP: 11060-300  
e-mail: coelho@ibest.com.br

### Eduardo Rezende Proença

Mestrando em Administração pela PUC-SP  
R. Dr. Homem de Melo, 1080/16  
São Paulo SP  
CEP: 05007-002  
E-mail: eduproenca@uol.com.br

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, U; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational

corporation. In: **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.

ANDRADE, M. L. A. **Impactos da privatização no setor siderúrgico**. BN-

DES, 2001. Disponível em: [www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/relato\\_1.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/relato_1.pdf). Acesso em 12 de março de 2004.

- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. In: **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, 2000, p. 6-25.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p.773-795, 1998.
- BUCLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- CAVES, R. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, February 1971, p. 1-27.
- CSN. **Anuário Estatístico**, 2002. Disponível em: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br) Acesso em 20 de março de 2004.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- HYMER, S. H. **The international operation of a national firm: a study of direct foreign investments**. Cambridge: The MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.; MATTSON, G. International marketing and internationalization process In: TURBULL, P. **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, 1977, p. 23-32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 1-24, 1990.
- KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. **The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory**. Proceedings of the third CIMaR Symposium. Odense, Denmark: Odense University, 1995.
- MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. **The internationalization of born globals: an evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego, California, 1996.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.
- REZENDE, S.F. Internationalization processes: an analytical framework. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 137-156, 2003a.
- REZENDE, S.F. Path dependence and internationalization: the case of a UK firm in Brazil. XXVII Enanpad. **Anais eletrônicos...** Atibaia: Anpad, Cd-Rom, 2003b.
- REZENDE, S.F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n. 1, p.39-50, 2002.
- ROOT, F.J. **Foreign market entry strategies**. New York: Amacom, 1987.
- ROTH, K.; MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.
- VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- YIN, R. **Case study research**. London: Sage, 1994.