

# A VALE NO NOVO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS<sup>1</sup>

Armando Dalla Costa<sup>2</sup>

## Resumo

Algumas empresas brasileiras conseguiram, sobretudo a partir do início dos anos 2000, estabelecer-se nos principais mercados internacionais. Uma das maneiras de se internacionalizarem foi exportar riquezas naturais, com abundantes reservas no Brasil, como é o caso do minério de ferro para a *Vale*. As exportações, entretanto, significaram apenas a porta de entrada no estrangeiro, sendo seguidas de filiais comerciais, montagem de subsidiárias, bases produtivas e, recentemente, de aquisições de concorrentes no mesmo setor de atuação. Para a *Vale*, a compra da *Inco*, maior produtora mundial de zinco, por cerca de US\$ 18 bilhões significou o ponto alto no processo de consolidação de sua presença estrangeira. Este texto tem como objetivo discutir o novo contexto de internacionalização das empresas brasileiras, tendo como exemplo o caso da *Vale*, que passou por grandes transformações recentes: a privatização, o investimento feito na diversificação de atividades, a compra de concorrentes e a internacionalização, como será analisado na seqüência.

Palavras-chave: *Vale*, minério de ferro, multinacional, internacionalização de empresas brasileiras.

## Abstract

Since the beginning of the 2000s, some Brazilian firms managed to establish in the main international markets. A first step in the internationalization process was to export primary goods. This was the case of *Vale*, a key exporter of iron ore. But exports were just the form of entering these markets. Subsequently they established subsidiaries, productive basis and in some cases took over rival firms in their business. For *Vale*, buying *Inco*, (the main world producer of Zinc at a cost of US 18 billions) was a key moment in the process of internationalization. The paper uses the cases of *Vale* to illustrate the evolution of Brazilian firms in the new context of internationalization, including privatization, diversification, the take over of competitors and internationalization.

Key-words: *Vale*; iron ore; multinational; internationalization of Brazilian firms.

---

<sup>1</sup> Artigo publicado na Revista **Entreprises et Histoire**, sob o título: La Vale dans Le nouveau contexte d'internationalization des entreprises brésiliennes. Paris: Editions ESKA, ISSN 1161-2770, n. 54, avril 2009, p. 86-106.

<sup>2</sup> Pós-Doutorando em Economia pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França, com bolsa da CAPES. Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial ([www.empresas.ufpr.br](http://www.empresas.ufpr.br))

## 1 INTRODUÇÃO

A Vale<sup>3</sup> é uma das maiores empresas da indústria de mineração e metais. Presente em 13 estados brasileiros e em 32 países, nos cinco continentes (Mapa 2)<sup>4</sup>, a Companhia é líder mundial na produção e comercialização de minério de ferro e pelotas<sup>5</sup>, além de possuir as maiores reservas de níquel do planeta. A Vale também é produtora global de concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas (Vale. Relatório Anual, 2006, p. 6).

Centrada na mineração, para dar conta de atender à demanda e aos clientes presentes nos cinco continentes, a Vale montou uma cadeia de negócios interligados que atualmente envolvem as seguintes áreas: a) minerais ferrosos, que compreendem minério de ferro, ferroligas e pelotas; b) minerais não ferrosos, com destaque para níquel, cobre, caulim, potássio, platina, metais preciosos e cobalto; c) alumínio; d) carvão; e) serviços de logística, em ferrovias, portos e navegação. Além disso, investe em usinas hidrelétricas e à carvão para atender suas demandas energéticas<sup>6</sup>.

Dez anos depois de privatizada, a empresa transformou-se numa das maiores mineradoras do mundo e um dos exemplos de companhia brasileira com penetração no mercado internacional. Uma das maneiras de verificar a importância do setor externo para a companhia é verificar a quantidade de funcionários trabalhando nas unidades fora do país. Neste caso, de seus 55.000 empregados, 13.000 estão nas instalações da firma

---

<sup>3</sup> Desde que foi fundada oficialmente, em 11 de janeiro de 1943, ficou conhecida por *Companhia Vale do Rio Doce*, cuja sigla era CVRD. A partir de 29 de novembro de 2007 a marca e o nome da empresa passou a ser apenas **Vale**, pelo qual sempre foi conhecida nas bolsas de valores. Neste texto utilizou-se, portanto, o nome Vale para designar a empresa, com exceção dos lugares onde as fontes indicavam claramente CVRD.

<sup>4</sup> Além do Brasil está na África do Sul, Alemanha, Angola, Argentina, Austrália, Barbados, Canadá, Cazaquistão, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, EUA, Finlândia, França, Gabão, Guatemala, Guiné, Índia, Indonésia, Japão, Moçambique, Mongólia, Noruega, Nova Caledônia, Oman, Peru, Reino Unido, Suíça, Tailândia e Taiwan (Vale. Relatório Anual, 2006).

<sup>5</sup> “A pelotização é um processo de aglomeração de minério em esferas de diâmetro adequado, com características de qualidade que permitam a sua aplicação direta nos fornos siderúrgicos” ([http://www.administradores.com.br/artigos/inovacao\\_vale\\_aglomera\\_minerio\\_por\\_pelotizacao/21083](http://www.administradores.com.br/artigos/inovacao_vale_aglomera_minerio_por_pelotizacao/21083) Acesso em: 24/3/2008).

<sup>6</sup> No Brasil a Vale participa de consórcios que detêm concessões e operam oito usinas hidrelétricas. Na Indonésia tem duas usinas hidrelétricas que fornecem energia para as operações de níquel. Possui, também, pequenas hidrelétricas no Brasil e no Canadá. Atualmente investe no aumento da capacidade para auto-consumo nos próximos anos. Está construindo uma usina hidrelétrica em Tocantins e uma termelétrica, movida a carvão, no Pará, além de uma terceira usina hidrelétrica na Indonésia (<http://www.vale.com.br/destaquesde2007> Acesso em: 24/3/2008).

implantadas no exterior. Além disso, sobre o total de seu faturamento que foi de R\$ 66,4 bilhões em 2007, cerca de 40% vieram das vendas no mercado externo. Esta atuação busca se consolidar também através da compra de concorrentes, como fica claro na afirmação de seu presidente “...as aquisições no exterior fazem parte de nosso posicionamento estratégico” (CAMARGOS, 2007, p. 32).

Um dos aspectos a analisar para compreender a expansão das multinacionais nos últimos anos é a efetivação dos mercados globais, como pode-se observar pela citação de Dunning e Mucchielli (2001, p. xi):

The phenomenon of globalization is not recent, however nowadays most multinational firms seem to be adopting a global strategy. In fact, do we have to speak of 'globalization' for most multinationals firms or are 'regional' strategies more appropriate to explain their behavior? Even if the global dimension generally is crucial, do firms react at a more disaggregated level? Are they not compelled to include the regional level in their choices? Since the 1980s, some geographic economic areas have been created: the EU, MERCOSUR, ASEAN, NAFTA etc. and a real movement of regional integration has followed, which modifies the firms' strategies.

No caso das empresas brasileiras, o que possibilitou sua expansão no mercado internacional e globalizado foram as transformações que ocorreram no âmbito macroeconômico do país. Para Canuto, Rabelo e Silveira (1997, p. 33), ao longo dos anos 1990, quatro mudanças institucionais e de política econômica de largo alcance constituíram-se em vetores de reestruturação da estrutura produtiva:

- a liberalização comercial e financeira nas relações com o exterior;
- o programa de integração econômica com os demais países do Mercosul;
- a implementação do Plano Real a partir de 1994, estabilizando a inflação;
- o programa de privatizações.

Essas transformações interferiram diretamente na história recente da Vale, uma vez que ela foi privatizada em 1997 e, desde então sua relação com o mercado internacional ganhou um novo impulso com o aumento das exportações; implantação de unidades produtivas e aceleração do programa de aquisições de concorrentes.

No que se refere aos dados da empresa utilizados em quadros, tabelas e mapas no texto, faz-se necessário uma explicação. Como as fontes consultadas (Relatórios de Diretoria, de 1951 a 1990 e Relatórios Anuais daí em diante) organizam os dados de maneiras diferentes, não foi possível construir séries completas e idênticas ao longo de toda a história da firma. O objetivo, no caso dos dados apresentados, foi compreender e acompanhar o movimento de internacionalização da Vale e a diversificação de países

importadores, na primeira parte de sua história. Após a privatização, o foco está voltado para compreender a internacionalização da empresa via exportações para blocos econômicos e sua atuação na aquisição de concorrentes internacionais.

O texto tem como objetivo mostrar a trajetória da Vale no seu processo de internacionalização, inserindo-a no novo cenário que enfrentam as empresas nacionais a partir do início do terceiro milênio. Para tanto serão analisados alguns elementos sobre a internacionalização das empresas, seguidos de dados a respeito da nova conjuntura nacional que tornou algumas empresas competitivas no mercado mundial. Em seguida será analisada a trajetória da Companhia nos mercados nacional e internacional, iniciando com exportações, estabelecendo uma frota própria de navios e subsidiárias de vendas no exterior para, finalmente, adquirir concorrentes e construir unidades produtivas em diversos países. No final, serão apresentadas as principais conclusões.

## **2 ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

As experiências de internacionalização de empresas são muito diversificadas tanto em função dos segmentos em que atuam como pela variedade de companhias de diferentes países envolvidas no processo. Em função disso, alguns autores acham impossível criar uma teoria que dê conta de explicar o fenômeno, como dizem Alem e Cavalcanti (2007, p. 260), “a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo”. Apesar desta observação, autores e centros de pesquisa<sup>7</sup> buscaram entender como aconteceu e continua se dando o processo de internacionalização das empresas, sobretudo a partir do final do século XIX, com intensificação deste processo nos países desenvolvidos e, das firmas dos países emergentes na segunda metade do século XX.

---

<sup>7</sup> No caso do Brasil merecem destaque a Fundação Dom Cabral, centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criada em 1976 a partir do Centro de Extensão da PUC-MG. Em 1993, associada a um grupo de empresas, criou o projeto “Internacionalização de Empresas Brasileiras”, e no final de 2003 lançou o programa *Global Players*, reunindo empresas brasileiras com experiência e perspectivas de atuação em mercados globais. Na seqüência, criou o Núcleo de Negócios Internacionais, que intensificou os estudos e pesquisas sobre o tema (<http://www.domcabral.org.br>). Outro grupo de excelência em pesquisa e produção na área é o Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas, ligado ao COPPEAD, da UFRJ, que iniciou suas atividades em 1977 com o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação (<http://www.nupin.coppead.ufrj.br>).

Como o objetivo não é apresentar uma revisão teórica foram destacados apenas alguns autores que contribuíram para uma melhor compreensão da internacionalização das empresas e que nos ajudam a analisar a experiência da Vale<sup>8</sup>.

De acordo com a abordagem de Dunning (1988), para se internacionalizarem as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade”, que incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra – que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos demais países, como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

Dunning (1988) desdobra a motivação das empresas em direção à internacionalização em quatro elementos: a) a busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados; d) ganhos de eficiência. Estes quatro aspectos nos ajudam a entender a experiência da Vale, desde o início ‘voltada para fora’, só passando a atuar no mercado interno a partir dos anos 1970.

Iglesias e Motta Veiga (2002), estudando casos brasileiros de internacionalização, mencionaram alguns tipos de investimentos externos de empresas nacionais que buscam apoiar a expansão de suas exportações: escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do produto no mercado de destino ou para reexportação, assistência/serviço pós-venda, laboratório e oficinas para adaptação de produtos com foco no mercado importador. A estes, o autor acrescenta o estabelecimento de lojas, pontos de vendas próprios e as estratégias de internacionalização via franquias. Nestas modalidades o empreendimento em outros países visa melhorar ou viabilizar o atendimento direto aos clientes internacionais de produtos originários da matriz da empresa no Brasil.

Outro aspecto que ajuda a entender a experiência de internacionalização da Vale é a busca de respostas para as seguintes questões: por que? (as firmas decidem ingressar no mercado internacional); o que ou quais? (são os tipos de ativos e/ou atividades transferidas para o mercado internacional); quando? (o momento visto como adequado para se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? (que modelo utilizar para buscar inserção no mercado internacional).

---

<sup>8</sup> Para um estudo aprofundado sobre os diversos pontos de vista teóricos ver Melin (1992), Dunning *et al.* (1997), Silva (2002), Iglesias e Veiga (2002).

Dentro desse contexto, as correntes teóricas se dividem, grosso modo, em: teorias com bases econômicas tradicionais (normativas) e as com bases econômicas comportamentais (descritivas). A primeira corrente procura analisar o processo de internacionalização das firmas como consequência de tomadas de decisões racionais, que objetivam a otimização de lucros via crescimento da firma em outros mercados. A segunda considera que o processo de internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamentos dos agentes (firmas e gerência), que estariam relacionadas à redução dos riscos e custos de transação na condução das decisões de onde expandir e como expandir (CARNEIRO, DIB E HEMAIS, 2005; PITELIS & SUGDEN, 2000)<sup>9</sup>.

No que se refere aos Investimentos Diretos no Estrangeiro, de acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), muitas firmas em geral buscam seguir diferentes estágios de implementação que sugerem um processo gradual e de sucessivo aumento no comprometimento da sua internacionalização. Nesse sentido, um encadeamento elementar seria: a) não existe a princípio a atividade exportadora; b) a exportação começa a ser feita via representantes internacionais (independentes); c) as vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma e; d) inicia-se a produção / manufatura em plantas instaladas no exterior. Esta é uma interpretação clássica que ficou conhecida por modelo de Uppsala, a universidade sueca que foi berço de seu desenvolvimento. O modelo tem sofrido críticas e revisões, mas explica muitos casos e serve de ponto de partida para outras análises. As ondas mais recentes de fusões e aquisições, por exemplo, são casos em que empresas transcendem a abordagem gradual apresentada pelo modelo de Uppsala e mostram a dinâmica impressionante da internacionalização dos capitais produtivos.

Como cada empresa tem sua história, a Vale “nasceu voltada para fora” ou “voltada desde o início de suas atividades para o mercado externo” (KURY, 1982, p. 31), na tentativa de atender a uma demanda específica por matéria prima durante a Segunda Guerra Mundial. Portanto, parte de seu capital inicial (incorporação de empresas via acordo), parte dos recursos necessários para sua constituição (empréstimos internacionais e investimentos do governo brasileiro) e o crescimento inicial deveram-se à demanda de minério de ferro por Inglaterra e EUA na conjuntura da guerra. A Vale

---

<sup>9</sup> Há autores que propõem outras subdivisões, como entre modelos de estágios, de contingência e de interação (vide Kuada & Sørensen 2000). Para uma análise sobre os efeitos da globalização a respeito da estratégia de internacionalização dos grupos empresariais no início do novo milênio, ver Dunning e Mucchielli (2001).

tornou-se uma empresa criada por interesses internacionais acoplados aos nacionais e para vender um produto específico do qual o Brasil é um grande produtor, no mercado internacional.

### **3 AS EMPRESAS BRASILEIRAS NO NOVO CONTEXTO DE SUA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Analisando de perto o comportamento e as decisões de um pequeno grupo de empresas brasileiras que intensificaram seu processo de internacionalização nos anos recentes, percebe-se que o conceito de fronteira entre os países perdeu importância ou deixou de existir para elas.

“A siderúrgica Gerdau, por exemplo, gera mais da metade de suas receitas em operações nos EUA. A fabricante de alimentos Sadia prepara-se para lançar um inédito programa de trainees internacional e recrutar jovens recém-formados na Rússia, Europa e Oriente Médio. O grupo Votorantim acaba de criar uma espécie de manual de gestão, editado em português, inglês e espanhol, para padronizar seus processos nos cinco países em que atua. A fabricante de autopeças paulista Sabó decidiu realizar a reunião de seu conselho de administração, marcada para novembro de 2007, nos Estados Unidos” (MANO, 2007, p. 33).

Além disso, a transformação dessas empresas brasileiras em corporações internacionalizadas está mudando o mapa de investimentos do país. Em outubro de 2007, um relatório da Unctad – United Nations Conference on Trade Development, órgão da ONU, mostrou que o volume de investimentos diretos do Brasil no exterior alcançou US\$ 28 bilhões em 2006. O país atingiu a 12ª posição entre os maiores investidores no mundo, à frente da Rússia e da China. Esse desempenho inverteu a lógica que dominou toda a história brasileira. Pela primeira vez o volume de dinheiro do país para fora ultrapassou o fluxo na via contrária, que ficou em US\$ 19 bilhões.

Juntas, as cinco empresas brasileiras que mais investiram no exterior: Vale, Gerdau, Sabó, Marcopolo e Odebrecht (dados da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais), já faturam cerca de US\$ 20 bilhões por ano em suas operações internacionais. As estimativas para 2007 são de que estas cinco empresas invistam outros US\$ 9 bilhões no exterior.

TABELA 1 - EMPRESAS BRASILEIRAS E SEUS INVESTIMENTOS EXTERNOS - 2007

| Empresa | Países em que está investindo  | Investimento                              |
|---------|--------------------------------|---|
| Gerdau  | Estados Unidos, Índia, México, | US\$ 5 bilhões. A maior parte corresponde |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
|           | República Dominicana, Venezuela                                      | à compra da Chaparral Steel, segunda maior siderúrgica americana                                       |
| Vale      | Austrália, Canadá, Moçambique, Nova Caledônia                        | US\$ 4 bilhões. Metade desse valor foi destinado à parcela final paga aos acionistas da canadense Inço |
| Sabó      | Alemanha, Argentina, Áustria, China, Estados Unidos, Hungria e Japão | US\$ 200 milhões. Quase a metade servirá para expandir a produção na Argentina                         |
| Odebrecht | Angola, Argentina, Libéria, Panamá, República Dominicana, Venezuela  | US\$ 90 milhões. Parte desse valor será dedicada à construção de condomínios em Angola                 |
| Marcopolo | Colômbia, Índia, Rússia  | US\$ 30 milhões. Desse total, 12,5 milhões foram investidos numa nova fábrica na Colômbia              |

Fonte: Dados das empresas, catalogados pela Fundação Dom Cabral.

Apesar deste avanço recente, a expansão internacional das companhias brasileiras acontece com quase um século de atraso em relação a empresas norte-americanas e européias, que impulsionaram sua internacionalização logo após a Primeira Guerra e, cerca de duas décadas depois de indianos e chineses. O movimento de crescimento internacional das empresas brasileiras se deu, sobretudo a partir do início do novo milênio, em função de alguns fatores preponderantes, dentre os quais destacam-se a valorização do real, o fim da inflação, a estabilidade dos fundamentos macroeconômicos do país, o fortalecimento da Bolsa de Valores de São Paulo, a qualidade de gestão destas empresas de capital aberto e a competência dos executivos (*managers chandlerianos*) destas novas multinacionais.

Ao analisar o Brasil entre os demais países emergentes percebe-se que ele está numa posição intermediária no processo de conquista dos mercados mundiais. De acordo com estudo feito pela Boston Consulting Group (citado por CAMARGOS, 2007, p. 36), existem 12 empresas brasileiras entre as 100 companhias globalizadas pertencentes a este grupo de nações. Nesta lista o país perde para a China, com 44 empresas e a Índia, com 21, mas ganha da Rússia que tem sete e do México, com seis.

Outra maneira de comparar a atuação das multinacionais brasileiras é verificar seu comportamento em relação às suas concorrentes latino americanas, que conseguiram se fortalecer nos últimos anos. Analisando a receita líquida operacional (vendas) das 50 maiores empresas de capital aberto da América Latina em 2007, que foi de US\$ 541,6 bilhões, percebe-se que houve um crescimento de 29% em comparação com 2006, como pode-se observar pela Tabela 2.

TABELA 2 – 50 MAIORES EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA - TOTAL DE VENDAS POR PAÍS EM 2007 COMPARADO COM 2006 (EM US\$ BILHÕES)

|  | 2007 | 2006 | 2007/2006 |
|--|------|------|-----------|
|--|------|------|-----------|



| País      | Nº de empresas | Total de vendas | Nº de empresas | Total de vendas | % de aumento |
|-----------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------|
| Brasil    | 23             | 299,5           | 21             | 180,9           | 39,6         |
| México    | 16             | 162,3           | 19             | 148,3           | 8,6          |
| Chile     | 6              | 42,9            | 6              | 29,7            | 30,8         |
| Argentina | 3              | 23,5            | 3              | 19,1            | 18,7         |
| Venezuela | 1              | 3,9             | 1              | 3,1             | 21,9         |
| Peru      | 1              | 9,5             | 0              | -               | -            |

Fonte: Consultoria Econômica – São Paulo.

A análise setorial mostra que os cinco maiores setores em 2007 são os mesmos que no ano anterior, sendo o mais representativo o do petróleo e gás, com cinco empresas e 24,3% das vendas, seguido do setor de telecomunicações, com 16,2% do total de vendas<sup>10</sup>. Como trata-se das maiores empresas e que vendem ações nas bolsas de valores, são também as mais competitivas dos respectivos países no mercado internacional.

#### 4 A VALE NOS ANOS 1940 E 1950: PRODUÇÃO PARA O MERCADO INTERNO E EXTERNO

A história da Vale está ligada ao contexto internacional da Segunda Guerra Mundial, que provocou uma forte demanda de matéria-prima e ao modelo de industrialização por substituição de importações adotado pelo Brasil e em plena implantação naquela época<sup>11</sup>. A empresa nasceu para atender à demanda dos aliados, sobretudo Inglaterra e Estados Unidos. Para que estes países pudessem manter seu fornecimento de matéria-prima foram firmados, em 3 de março de 1942, os Acordos de Washington<sup>12</sup> pelos governos do Brasil, Inglaterra e EUA, que estabeleceram as bases para a organização de uma companhia de exportação de minério de ferro.

Pelos acordos o governo britânico se obrigava a adquirir e transferir ao governo brasileiro, livre de quaisquer ônus, as jazidas de minérios de ferro pertencentes à Itabira Iron e o governo norte-americano se comprometia a fornecer um financiamento no valor

<sup>10</sup> As cinco maiores receitas são: Petrobrás (US\$ 96,3 bilhões), **Vale (US\$ 36,56 bilhões)**, América Móvil (US\$ 28,54 bilhões), Cemex (US\$ 21,68 bilhões) e Wal-Mart México (US\$ 20,61 bilhões). As outras 21 empresas brasileiras entre as 50 maiores são: Gerdau, eletrobrás, Ultrapar, Ambev, Brascan, Telemar, Pão de Açúcar, Telesp, JBS-Friboi, Usiminas, Vivo, Tim, Siderúrgica Nacional, Brasil Telecom, Cemig, Embraer, CPFL Energia, Embratel, Sadia, Tam e Eletropaulo (<http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/empresas...> Acesso em: 16/4/2008).

<sup>11</sup> Além da Vale, outras empresas do setor da mineração se estabeleceram no país no mesmo período. A principal delas foi a Companhia Siderúrgica Nacional, criada na assembléia geral do dia 9 de abril de 1941, sendo subscritos 500 milhões de cruzeiros de capital social (CVRD, 1992, p. 184).

<sup>12</sup> Mais informações sobre os Acordos de Washington ver Fernandes (1982). Os acordos foram em número de seis, mas apenas dois tratavam da mineração.

de US\$ 14 milhões para a compra, nos EUA, de equipamentos, máquinas, material rodante e serviços necessários ao prolongamento e restauração da Estrada de Ferro que liga Vitória a Minas, de modo a assegurar a produção, transporte e exportação de 1,5 milhão de toneladas/ano de minério de ferro, a serem compradas em partes iguais pelos dois países por um prazo de três anos, a um preço bastante inferior ao de mercado (CVRD, 1992, p. 187). Foi, portanto, neste contexto que surgiu a firma iniciou suas atividades.

“A Companhia Vale do Rio Doce seria constituída como uma sociedade anônima, de economia mista, com capital inicial de 200 mil contos. Sua diretoria seria composta de cinco membros, um presidente e dois diretores de nacionalidade brasileira e mais dois diretores norte-americanos. A Companhia seria organizada em dois departamentos: o da Estrada de Ferro Vitória a Minas, a ser administrado por diretores brasileiros, e o das Minas de Itabira, dirigido conjuntamente por brasileiros e norte-americanos” (CVRD, 1992, p. 188).

“Em 11 de janeiro de 1943, foi realizada no Rio de Janeiro a assembléia de constituição definitiva da Companhia Vale do Rio Doce” (CVRD, 1992, p. 189)<sup>13</sup>, que aprovou os estatutos, transferiu ao seu patrimônio as minas de Itabira<sup>14</sup>, a Estrada de Ferro Vitória a Minas e todos os bens que pertenceram à Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia e à Itabira de Mineração, no valor de 80 milhões de cruzeiros<sup>15</sup>.

Preocupada em atingir a meta de exportação de 1,5 milhão de toneladas de minério de ferro prevista nos Acordos de Washington, a diretoria da CVRD concentrou seus esforços na melhoria das condições de funcionamento do complexo mina-ferrovia-porto. Decorrido o primeiro ano de funcionamento, devido ao montante de obras, esgotou-se o capital e a Assembléia Geral Extraordinária de 15 de julho de 1944 autorizou o aumento de capital de 200 para 300 milhões de cruzeiros.

Embora abaixo da meta prevista de 1,5 milhão de toneladas anuais, as exportações, integralmente destinadas à Inglaterra, saltaram de 35.406 toneladas em 1942 para 62.928 em 1943 e 127.194 em 1944. Com o fim da Segunda Guerra, as exportações caíram para 101.694 toneladas em 1945 (CVRD, 1992, p.192).

“Voltada desde o início de suas atividades para o mercado externo, a Companhia Vale do Rio Doce foi afetada pelas vicissitudes da economia internacional” (KURY,

---

<sup>13</sup> Os atos constitutivos da CVRD foram arquivados no Departamento Nacional de Indústria e Comércio, sob o nº 18.689, em 27 de janeiro de 1943 e publicados no *Diário Oficial* (Seção I) do dia seguinte, página 1.282.

<sup>14</sup> Itabira, em Minas Gerais, foi a primeira cidade onde a CVRD começou sua atuação no Brasil. A Vale foi constituída como uma empresa de economia mista, onde o governo brasileiro manteve sempre a maioria das ações até o momento de sua privatização. Atualmente a composição acionária (Capital Total – dez. 2006) é a seguinte: 42,5% de investidores estrangeiros (NYSE + Bovespa); 32,5% Valepar; 19,5% investidores brasileiros; 4,2% BANESPar; 1,3% Tesouro Nacional (Vale. Relatório Anual, 2006, p. 14).

<sup>15</sup> O Decreto-Lei nº 7.491, de 5 de outubro de 1942, instituiu como unidade monetária o Cruzeiro em substituição ao Mil-Réis.

1982, p. 31). Com o fim da Segunda Guerra, a exclusividade de venda do minério de ferro para a Inglaterra e os EUA chegou ao fim, uma vez que os dois países renunciaram à opção de renovação dos contratos e com isso, as exportações caíram para 40.962 toneladas em 1946.

Pela tabela 2 percebe-se que a empresa foi criada “voltada para fora”, com objetivo de atender uma demanda vinculada à guerra. Em seus primeiros anos de atividade<sup>16</sup>, exportou toda sua produção para a Inglaterra, tendo que rever sua estratégia internacional após o fim do conflito, em função da dificuldade de renovação dos contratos. Logo após o final do conflito, os norte-americanos não tinham interesse em manter os contratos de compra, o que levou a Vale a buscar novos e cada vez mais diversificados parceiros internacionais.

TABELA 3 – CVRD – EXPORTAÇÕES DE MINÉRIO DE FERRO SEGUNDO OS PAÍSES COMPRADORES: 1942-1950 (EM TONELADAS)<sup>1</sup>

| Países     | 1942   | 1943   | 1944    | 1945*   | 1948    | 1949    | 1950    |
|------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| EUA        |        |        |         |         | 227.397 | 316.406 | 588.106 |
| %          |        |        |         |         | 59,03   | 73,40   | 81,48   |
| Canadá     |        |        |         |         | 84.943  | 71.820  | 74.574  |
| %          |        |        |         |         | 22,05   | 15,22   | 10,33   |
| Inglaterra | 35.407 | 62.928 | 127.194 | 101.694 |         |         | 18.491  |
| %          | 100,00 | 100,00 | 100,00  | 100,00  |         |         | 2,56    |
| Holanda    |        |        |         |         | 44.862  | 7.305   | 23.266  |
| %          |        |        |         |         | 11,64   | 1,55    | 3,22    |
| Bélgica    |        |        |         |         | 28.050  | 17.396  | 7.315   |
| %          |        |        |         |         | 7,28    | 3,68    | 1,02    |
| França     |        |        |         |         |         | 29.020  |         |
| %          |        |        |         |         |         | 6,15    |         |
| Alem.Ocid. |        |        |         |         |         |         | 10.013  |
| %          |        |        |         |         |         |         | 1,39    |
| Total      | 35.407 | 62.928 | 127.194 | 101.694 | 385.252 | 471.747 | 721.765 |
| %          | 100,00 | 100,00 | 100,00  | 100,00  | 100,00  | 100,00  | 100,00  |

<sup>1</sup> Visando à padronização da tabela, todas as medidas apresentadas nas fontes em toneladas inglesas (1.016 quilos) foram convertidas em toneladas métricas (1.000 quilos).

\* Para os anos 1946 e 1947 as fontes não apresentaram o destino das exportações, só os totais, que foram de 40.962 e 174.290 toneladas.

Fontes: Relatórios de Diretoria, 1943-1951.

No caso dos EUA, quando iniciaram o processo de importações de matérias primas da Vale, imediatamente tornaram-se o maior comprador, passando já em 1950, a representar mais de 80% das vendas externas da empresa.

A firma a partir dos anos 1950 intensificou sua política de diversificação de mercados, incrementando suas vendas para a Europa Ocidental e iniciando as exportações para os países do Leste europeu e Japão. “Em 1955 a produção da

<sup>16</sup> Apesar de oficialmente constituída em 1943, os relatórios indicam as exportações a partir de 1942.

Companhia já era consumida por 63 usinas siderúrgicas, situadas em dez países diferentes” (KURY, 1982, p. 46 e 51).

Ao final dos anos 1950 a empresa, ao contrário do observado no começo da década, encontrava-se solidamente instalada em diferentes mercados, não dependendo mais de um único consumidor. Em 1960 os EUA continuavam sendo o seu principal cliente, mas a sua participação caíra para cerca de 29%, seguidos pela Alemanha Ocidental com 21%, Inglaterra 16%, Japão 9% e Tchecoslováquia 8%<sup>17</sup>.

TABELA 4 – EXPORTAÇÕES DE MINÉRIO DE FERRO DA VALE, SEGUNDO OS PAÍSES COMPRADORES 1951-1960 (EM TONELADAS)

| Países     | 1951      | 1952      | 1953*     | 1954      | 1955      | 1956      | 1957      | 1958      | 1959      | 1960      |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EUA        | 1.051.998 | 1.054.181 | 448.305   | 555.880   | 1.022.035 | 1.024.563 | 1.158.695 | 702.367   | 994.661   | 1.234.421 |
| %          | 81,28     | 68,85     | 31,88     | 35,02     | 44,47     | 44,42     | 39,06     | 31,25     | 30,50     | 28,91     |
| Canadá     | 124.268   | 124.705   | 37.837    | 60.204    | 30.046    | 61.231    | 147.525   | 35.770    | 85.627    | 152.501   |
| %          | 9,60      | 8,14      | 4,11      | 3,79      | 1,31      | 2,66      | 4,97      | 1,59      | 2,63      | 9,57      |
| Inglaterra | 93.432    | 91.340    |           | 467.616   | 552.944   | 562.807   | 710.563   | 571.143   | 565.941   | 677.769   |
| %          | 7,22      | 5,97      |           | 29,46     | 24,06     | 24,40     | 23,96     | 25,41     | 17,35     | 15,87     |
| Holanda    |           | 42.897    |           |           | 41.285    | 51.985    | 43.676    | 54.835    | 132.859   | 99.451    |
| %          |           | 2,80      |           |           | 2,25      | 1,47      | 1,47      | 2,44      | 4,07      | 2,33      |
| Bélgica    | 24.663    | 66.809    |           |           |           | 3.048     |           |           |           |           |
| %          | 1,90      | 4,36      |           |           |           | 0,13      |           |           |           |           |
| França     |           | 28.255    |           | 49.552    | 14.326    | 12.746    | 43.988    | 24.423    | 59.317    | 107.179   |
| %          |           | 1,85      |           | 3,12      | 0,62      | 0,55      | 1,48      | 1,09      | 1,87      | 2,51      |
| Alem Oc    |           | 99.436    |           | 249.971   | 288.674   | 366.357   | 402.014   | 269.117   | 516.719   | 910.667   |
| %          |           | 6,49      |           | 15,75     | 12,56     | 15,89     | 13,55     | 11,97     | 15,84     | 21,33     |
| Áustria    |           | 23.502    |           |           |           | 9.295     |           |           |           |           |
| %          |           | 1,54      |           |           |           | 0,40      |           |           |           |           |
| Tchecosl.  |           |           |           | 80.374    | 195.851   | 81.208    | 156.852   | 187.518   | 373.479   | 359.484   |
| %          |           |           |           | 5,07      | 8,52      | 3,52      | 5,29      | 8,43      | 11,45     | 8,42      |
| Polônia    |           |           |           | 113.428   | 97.483    | 34.827    | 98.895    | 313.225   | 295.110   | 290.964   |
| %          |           |           |           | 7,15      | 4,24      | 1,51      | 3,33      | 13,94     | 9,05      | 6,82      |
| Itália     |           |           |           | 10.160    | 46.707    | 49.910    | 52.273    | 16.954    | 28.814    | 51.167    |
| %          |           |           |           | 0,64      | 2,03      | 2,17      | 1,76      | 0,76      | 0,88      | 1,20      |
| Hungria    |           |           |           |           |           |           | 17.374    | 21.480    | 13.411    |           |
| %          |           |           |           |           |           |           | 0,59      | 0,96      | 0,41      |           |
| Suíça      |           |           |           |           |           |           | 1.524     | 2.033     |           | 2.540     |
| %          |           |           |           |           |           |           | 0,05      | 0,09      |           | 0,06      |
| Finlândia  |           |           |           |           |           |           | 1.016     |           |           |           |
| %          |           |           |           |           |           |           | 0,03      |           |           |           |
| Japão      |           |           | 10.114    |           | 9.154     | 40.403    | 131.866   | 46.532    | 195.495   | 383.474   |
| %          |           |           | 0,72      |           | 0,40      | 2,10      | 4,46      | 2,07      | 6,00      | 8,98      |
| TOTAL      | 1.294361  | 1.531.125 | 1.406.245 | 1.587.185 | 2.298.505 | 2.306.160 | 2.966.261 | 2.247.550 | 3.261.453 | 4.269.613 |

\* As exportações para os países europeus em 1953 não aparecem discriminadas nas fontes. Elas somaram, no conjunto, 889.989 toneladas, o equivalente a 63,29% do total das vendas de minério de ferro da CVRD.

Fontes: Relatórios de Diretoria 1951-1960.

Apesar de destinar a maioria de sua produção ao mercado internacional a Vale não deixou o mercado doméstico de lado. Preocupada em reduzir sua dependência das exportações e ficar menos sujeita às oscilações da economia mundial, a Companhia procurou participar da expansão da siderurgia brasileira. Em 1959 era acionista de quatro empresas siderúrgicas: a Usiminas, a Companhia Siderúrgica Nacional, a

<sup>17</sup> No que se refere à participação da Vale sobre o total das exportações de minério de ferro do Brasil, a empresa começou exportando 11,2% sobre o total em 1942, para atingir o máximo de 89,6% em 1955 e estabilizar-se ao redor de 65% nas décadas de 1960 e 1970.

Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) e a Ferro e Aço de Vitória<sup>18</sup> (KURY, 1982, p. 55).

## **5 VALE NOS ANOS 1960 A 1980: INTEGRAÇÃO E AVANÇOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO**

A década de 1960 consolidou a presença da companhia no mercado internacional de ferro. Em 1962 exportou pouco mais de 6,1 milhões de toneladas passando a quase 11 milhões cinco anos mais tarde. Em 1967 foi incluída entre as seis maiores empresas exportadoras do mundo, comercializando 26 tipos de minérios diferentes (Relatório de Diretoria, 1967, p. 6).

Para dar conta deste aumento na demanda, foi criada uma empresa subsidiária, a Vale do Rio Doce Navegação S.A. – Docenave<sup>19</sup>, em outubro de 1962, com a qual deu início ao atendimento direto aos consumidores. Além disso, a necessidade de atracar navios com maior calado levou a Companhia a modernizar sua estrutura portuária, construindo o porto de Tubarão, em Vitória, inaugurado em 1966.

Em 1964, para negociar direto com os consumidores no exterior, sem intermediação, a Vale constituiu a Itabira Eisenerz GmbH, instalada em Düsseldorf, Alemanha Ocidental, encarregada de atuar no mercado europeu. Dois anos depois organizou a Itabira International & Co. Ltd. – Itaco, encarregada das vendas e compras da Companhia nos mercados norte-americano e canadense<sup>20</sup>.

Duas ações tornaram a Vale mais forte no mercado internacional. A primeira foi a assinatura de contratos de longo prazo com empresas siderúrgicas da Alemanha Ocidental e do Japão que, em pouco tempo transformou os dois países nos principais mercados da Companhia. Em 1967 os alemães consumiram cerca de 30% das exportações, enquanto os japoneses representaram 21%. Além disso, destaque-se o

---

<sup>18</sup> No mercado interno a Vale procurou diversificar seus investimentos. Um dos exemplos foi a compra, em 1956, da Reserva de Linhares, do governo do Espírito Santo, com 23 mil hectares de mata, que permanece intocada (CVRD, 1992, p. 260). Esta iniciativa foi o primeiro passo da Vale em direção à diversificação de suas atividades empresariais fora do setor de mineração.

<sup>19</sup> A composição acionária da Docenave na sua constituição era a seguinte: CVRD 62,70%; Companhia Siderúrgica Vatu 30%; empregados da CVRD 7,3%. No final de 1965, a Vale do Rio Doce aumentou sua participação e a composição ficou: CVRD 92,30%; empregados da CVRD 3,95%; Vatu 3,75% (RANGEL, 1966, p. 17).

<sup>20</sup> Kury, 1982, p. 65 e 68. De acordo com o Relatório de Diretoria 1967, p. 43, a Itabira Eisenerz GmbH, “que está em operação desde 1964, tem apresentado resultados satisfatórios, devendo a segunda (a Itabira International Co. Ltd.) ser implantada nos primeiros meses de 1968”. De acordo com Fernandes (1982, v.1, p. 31), a Itabira International foi fundada em 1969 “com sede em New Providence (Bahamas) e escritórios em Nova Iorque e Genebra”.

significativo aumento do número de compradores. Se até 1960 empresas de 14 países encontravam-se na lista de suas clientes, entre 1961-67 o total elevou-se para 21, chegando a 24 em 1974, como se pode observar pela tabela 5.

TABELA 5 – EXPORTAÇÕES DE MINÉRIO DE FERRO DA CVRD, SEGUNDO OS PAÍSES COMPRADORES 1961-1974 (EM TONELADAS)

| Países          | 1961               | 1962               | 1963               | 1964 <sup>21</sup> | 1965               | 1966               | 1967               | 1968               | 1970               | 1974                |
|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Alem Oc<br>%    | 1.870.746<br>37,35 | 2.126.361<br>34,64 | 1.601.816<br>25,45 | 2.431.572<br>34,27 | 2.497.417<br>28,16 | 2.651.623<br>29,09 | 3.278.140<br>32,85 | 3.217.958<br>27,9  | 4.397.090<br>20,20 | 6.314.645<br>13,70  |
| Alem Or<br>%    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 284.742<br>0,60     |
| Argentina<br>%  |                    | 113.493<br>1,85    | 198.146<br>3,14    | 393.392<br>5,54    | 436.986<br>4,92    | 292.530<br>3,20    | 120.457<br>1,20    | 64.329<br>0,5      | 367.676<br>1,70    | 800.773<br>1,70     |
| Áustria<br>%    |                    |                    | 167.284<br>2,65    | 256.144<br>3,60    | 350.495<br>3,95    | 315.939<br>3,46    | 329.386<br>3,30    | 1.018.537<br>8,80  | 1.527.132<br>7,00  | 1.780.667<br>3,90   |
| Bélgica<br>%    |                    |                    |                    |                    |                    | 318.089<br>3,49    | 95.288<br>0,95     | 272.315<br>2,40    | 459.189<br>2,10    | 616.091<br>1,30     |
| Canadá<br>%     | 120.532<br>2,41    | 68.260<br>1,11     | 241.151<br>3,83    | 269.159<br>3,89    | 174.749<br>1,97    | 198.182<br>2,17    | 14.871<br>0,14     |                    |                    | 448.112<br>1,00     |
| China<br>%      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 53.672<br>0,10      |
| Espanha<br>%    |                    |                    |                    |                    |                    | 99.266<br>1,08     |                    | 82.211<br>0,70     | 1.092.247<br>5,00  | 1.448.202<br>3,10   |
| EUA<br>%        | 727.783<br>14,53   | 939.714<br>15,31   | 588.247<br>9,34    | 651.018<br>9,17    | 1.090.459<br>12,29 | 1.451.263<br>15,92 | 512.313<br>5,13    | 481.067<br>4,20    | 1.313.775<br>6,00  | 5.828.709<br>12,60  |
| Finlândia<br>%  |                    | 13.615<br>0,22     |                    | 10.465<br>0,14     | 12.253<br>0,13     |                    |                    |                    |                    |                     |
| França.<br>%    | 108.529<br>2,17    | 196.948<br>3,21    | 585.466<br>9,30    | 325.768<br>4,59    | 469.993<br>5,29    | 525.307<br>5,76    | 938.876<br>9,41    | 1.098.305<br>9,50  | 1.639.088<br>7,50  | 4.086.884<br>8,90   |
| Holanda<br>%    | 103.949<br>2,08    | 45.766<br>0,75     | 52.159<br>0,82     | 204.738<br>2,88    | 287.658<br>3,24    | 131.451<br>1,44    | 1.036.962<br>10,39 | 668.736<br>5,80    | 295.833<br>1,40    | 1.352.709<br>2,90   |
| Hungria<br>%    |                    |                    | 20.249<br>0,32     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
| Inglaterra<br>% | 541.184<br>10,80   | 536.179<br>8,73    | 753.951<br>11,98   | 501.026<br>7,06    | 634.336<br>7,15    | 718.512<br>7,88    | 770.374<br>7,72    | 541.448<br>4,70    | 1.580.285<br>7,20  | 2.423.636<br>5,20   |
| Itália<br>%     | 293.749<br>5,86    | 674.364<br>10,99   | 777.737<br>12,36   | 1.006.781<br>14,19 | 1.325.063<br>14,94 | 771.417<br>8,64    | 1.020.089<br>10,22 | 1.299.409<br>11,30 | 1.150.327<br>5,30  | 2.723.652<br>5,90   |
| Iugoslávia<br>% | 38.126<br>0,76     | 83.123<br>1,35     | 30.328<br>0,48     |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 339.824<br>0,70     |
| Japão<br>%      | 399.079<br>7,97    | 329.813<br>5,37    | 358.067<br>5,69    | 489.116<br>6,89    | 838.429<br>9,45    | 1.768.869<br>19,40 | 2.271.265<br>22,76 | 2.487.386<br>21,50 | 7.140.081<br>32,70 | 16.000.116<br>34,60 |
| Luxembur<br>%   |                    | 112.520<br>1,83    |                    |                    |                    | 118.990<br>1,30    |                    | 2.032<br>0,01      | 191.758<br>0,90    | 244.671<br>0,50     |
| México<br>%     |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 150.202<br>1,52    | 79.484<br>0,70     | 56.142<br>0,30     |                     |
| Polônia<br>%    | 295.545<br>5,92    | 312.708<br>5,09    | 359.058<br>5,70    | 158.311<br>2,23    | 102.096<br>1,15    | 279.029<br>3,06    | 137.162<br>1,37    | 73.182<br>0,60     | 318.749<br>1,50    | 507.493<br>1,10     |
| Portugal<br>%   |                    |                    |                    |                    | 32.266<br>0,36     | 54.488<br>0,59     | 42.573<br>0,42     | 45.835<br>0,40     |                    |                     |
| Romênia<br>%    | 48.379<br>0,97     | 135.752<br>2,21    | 106.771<br>1,69    | 95.606<br>1,35     | 320.799<br>3,61    |                    |                    |                    | 98.726<br>0,40     | 214.062<br>0,50     |
| Tchecosl<br>%   | 459.988<br>9,18    | 450.286<br>7,34    | 451.833<br>7,18    | 302.293<br>4,26    | 302.922<br>3,41    | 335.206<br>3,67    | 205.883<br>2,06    | 117.945<br>1,00    | 145.448<br>0,70    | 535.542<br>1,20     |
| Turquia<br>%    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 26.482<br>0,10     | 178.203<br>0,40     |
| TOTAL           | 5.008.589          | 6.138.902          | 6.292.363          | 7.095.448          | 8.868.285          | 9.113.692          | 9.976.337          | 11.550.179         | 21.800.028         | 46.213.471          |

Fontes: Relatórios de Diretoria 1961-1974.

<sup>21</sup> A Vale assinou acordos com a Samitri e Ferteco que permitiram às duas empresas estrangeiras ecoarem sua produção através da ferrovia Vitória-Minas e das instalações portuárias da estatal brasileira em Vitória. Entre 1964-67 foram exportadas 3.113.353 toneladas de minério de ferro extraídas das minas da Samitri e, entre 1965-67, a Ferteco vendeu 689.466 toneladas. Em relação aos mercados, a Alemanha Ocidental foi o único cliente da Ferteco, enquanto a Samitri exportou para a Alemanha, Bélgica, Luxemburgo, França, EUA e Canadá (CVRD, 1992, p. 290). Estes volumes foram computados junto com os dados da Vale.

Embora as exportações tenham registrado, ao lado da diversificação dos mercados, um notável incremento, no que diz respeito à participação das vendas da Vale, no total das exportações nacionais houve um ligeiro decréscimo. A explicação está no fato da entrada de diversas empresas de capital privado e estrangeiro, como a MBR, a Samitri e a Ferteco<sup>22</sup>, como suas principais concorrentes.

Com a entrada em operação, em 1963, de duas usinas siderúrgicas das quais participava acionariamente – a Usiminas e a Ferro e Aço Vitória – a Vale aumentou suas vendas de minério de ferro para os consumidores domésticos. Em 1967 vendeu 878.869 toneladas, quase tudo para a Usiminas<sup>23</sup>.

Quanto ao transporte marítimo, desde sua criação, a Docenave operava com navios afretados, que transportavam 400 mil toneladas de granéis. A partir de 1963 investiu na constituição de uma frota própria de navios graneleiros de grande e médio porte. Em 1967 assinou contratos com estaleiros japoneses para o financiamento e construção de dois navios, tipo ore/oil carrier, de 104.000 TPB cada um, destinados ao transporte de minério de ferro da Vale para o Japão. Além destes, no mesmo ano encomendou a estaleiro brasileiro um navio tipo bulk carrier, de 53.000 TPB, para o transporte de minério de ferro da Companhia para os EUA e Europa e, no retorno, no transporte de carvão mineral para a Usiminas e Companhia Siderúrgica Nacional - CSN. Ainda em 1967 a Docenave firmou convênio com a Petrobras para transportar parte do petróleo adquirido no Oriente Médio, consolidando em pouco tempo sua posição no transporte transoceânico de grandes massas de granéis sólidos e líquidos (Relatório de Diretoria, 1967, p. 7).

Para aumentar a capacidade e a rentabilidade das atividades ligadas ao transporte marítimo, foram constituídas duas empresas: em setembro de 1966, a subsidiária da Vale Seamar Shipping Corporation, com sede em Monróvia, capital da Libéria, cujo objetivo era dar apoio à Docenave em suas operações internacionais, sobretudo no afretamento de navios. Em janeiro de 1967, a Nippon Brazil Bulk Carrier Ltd., sediada em Nassau, nas Bahamas, fruto da associação da Docenave (50% do capital) com dois grupos japoneses, com outra metade do investimento (FERNADES, 1982, v. 1, p. 32).

O crescimento acelerado da Companhia na década de 1960 não pode ser creditado apenas à política de comercialização direta, à assinatura de contratos de longo

---

<sup>22</sup> Estas empresas foram adquiridas, posteriormente pela Vale, após sua privatização.

<sup>23</sup> Para detalhes sobre esta operação Kury (1982, p.63). Ainda assim as vendas para o mercado interno eram pouco expressivas, tanto é que apenas a partir de 1967 os relatórios da Companhia começaram a dar informações específicas a esse respeito.

prazo, à inauguração do terminal marítimo de Tubarão e à criação da Docenave. Cabe ressaltar o lugar especial que tiveram as “transformações em sua estrutura produtiva que possibilitaram sua adaptação às mudanças tecnológicas profundas ocorridas na siderurgia mundial” (CVRD, 1992, p. 292).

Além de deter o controle acionário da Docenave, da Vatu, da Benita e da Itabira Eisenerz, suas subsidiárias, em 1967 a companhia tinha participação acionária em diversas empresas, públicas e privadas, entre as quais a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Siderúrgica Paulista, a Usiminas, a Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba), a Centrais Elétricas de Minas Gerais, a Espírito Santo Centrais Elétricas S.A., a Companhia Pernambucana de Borracha Sintética, a Companhia Agrícola de Minas Gerais e a Frigorífico Mucuri S.A. (Relatório de Diretoria, 1967, p. 45).

Ao longo da década de 1970 a empresa estendeu sua presença a outras áreas de atuação, engajando-se simultaneamente em vários projetos para a produção de bauxita/alumina/alumínio, manganês, titânio, fosfato/fertilizantes, madeira/celulose, pelotas, ferritas magnéticas, entre outros (CVRD, 1992, p. 380).

Em 1975 foi criado o Conselho de Administração, órgão deliberativo superior da Companhia, encarregado de fixar a orientação geral dos negócios da Vale e das subsidiárias, bem como de fiscalizar a gestão da Diretoria (CVRD, 1992, p. 381). No mesmo ano a Vale tornou-se a maior exportadora de minério de ferro do mundo, respondendo por 16% do comércio transoceânico do produto<sup>24</sup>.

Neste cenário de crescimento das exportações, em 1977 a Companhia assinou os primeiros contratos de longo prazo com usinas do Iraque, Qatar, Coréia do Sul Indonésia e Filipinas. No final daquele ano, seus contratos de suprimento já atingiam 609 milhões de toneladas, mais da metade para o mercado asiático (316 milhões) e o restante para a Europa Ocidental (200 milhões), a Europa Oriental (55,5 milhões) e as Américas (38,2 milhões). Seu mercado incluía 63 clientes em 26 países (CVRD, 1992, p. 383-4).

Em 1970 a Docenave recebeu seus primeiros navios, em número de nove, com capacidade total de transporte de 570 mil TPB. Essa frota, integrada por graneleiros e navios do tipo *ore-oil*, foi ampliada nos anos seguintes, atingindo em 1976 um total de 15 navios, com capacidade de carga de 1.261.000 TPB. Embora a carga transportada em

---

<sup>24</sup> Em 1975, o Brasil, a Austrália, a Suécia e o Canadá, juntos, foram responsáveis por 64% do comércio transoceânico de ferro (CVRD, 1992, p. 430).



navios afretados tenha diminuído ao longo da década, a prática de afretamento continuou sendo determinante nas operações da subsidiária<sup>25</sup>.

Concomitante ao aumento das exportações, a empresa aumentou suas vendas no Brasil. Sua participação no abastecimento do mercado interno passou de 18,3% em 1976 para 34,4% em 1978. A ampliação constante das vendas da Vale no país - em grande parte para a Usiminas, sua maior cliente, mas também para a Cosipa, a CSN, a Usiba e outras siderúrgicas menores – justificou a criação, em 1973, da Navegação Rio Doce Ltda., subsidiária da Docenave dedicada exclusivamente às atividades de cabotagem (CVRD, 1992, p. 388).

A partir de 1986, o minério exportado pela firma passou a incluir também a produção de Carajás (11,4 milhões de toneladas do total de 51,7 milhões exportadas naquele ano), escoada através do terminal da Ponta da Madeira-MA. Desde então o Sistema Norte vem assumindo participação crescente no suprimento do mercado externo, preservando-se as reservas de Itabira (Sistema Sul) para o abastecimento preferencial do parque siderúrgico brasileiro (CVRD, 1992, p. 525).

TABELA 6 – EXPORTAÇÕES DE MINÉRIO DE FERRO E PELOTAS PRODUZIDAS PELA VALE (SISTEMAS SUL E NORTE) – 1980-1990 (EM MILHÕES DE TONELADAS)

| Anos   | Minério de Ferro | Pelotas* | Total |
|--------|------------------|----------|-------|
| 1980   | 41,4             | 3,1      | 44,5  |
| 1985   | 46,1             | 5,8      | 51,9  |
| 1986** | 44,6             | 5,8      | 51,9  |
| 1990   | 61,5             | 5,3      | 66,8  |

Fontes: Relatório de Diretoria, 1979-1990.

\* Inclui cota de pelotas adquirida pela CVRD das coligadas de pelotização.

\*\* A partir de 1986, as exportações de minério da Companhia incluem também a produção de Carajás. Do total exportado em 1986, o Sistema Norte contribuiu com 11,5 milhões. Sua participação elevou-se para 23,4 milhões em 1987, 29,7 milhões em 1988, 31,3 milhões em 1989 e 31,5 milhões em 1990.

Entre o final da década de 1970 e a de 1980, os mercados asiático e europeu mantiveram uma participação de cerca de 90% das vendas externas da empresa, como pode-se observar pela tabela a seguir.

TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE MINÉRIO DE FERRO E PELOTAS DA CVRD POR MERCADOS 1979-1987\* (EM %)

| Regiões/anos | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Asiático     | 42   | 46   | 47,3 | 54,2 | 48   | 48   | 46   | 48   | 48   |

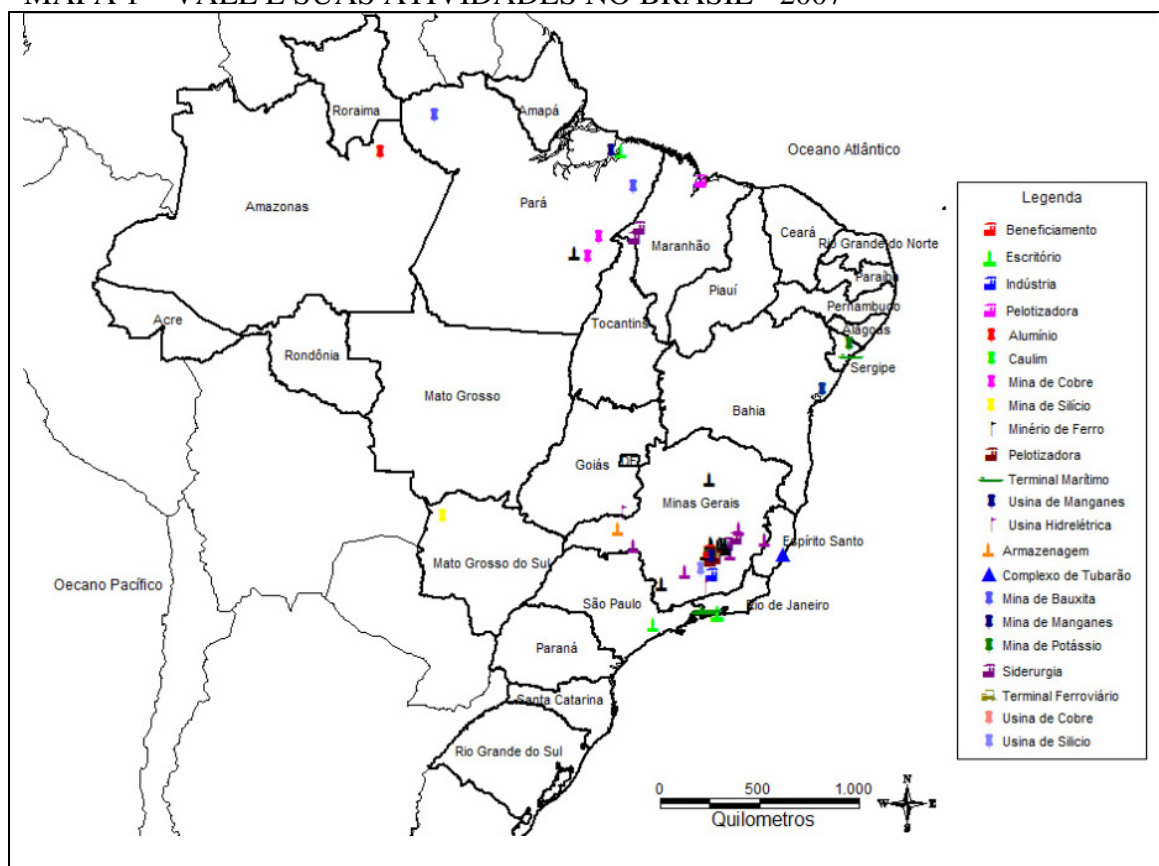
<sup>25</sup> Em 1968 a Docenave renovou convênio firmado com a Petrobras, mediante o qual comprometia-se a transportar, em seus navios que retornavam do Japão, grandes toneladas de petróleo importado do Oriente Médio por aquela estatal, assegurando fretes favoráveis nos dois sentidos (CVRD, 1992, p. 388).

|                           |     |     |      |      |     |     |     |     |     |
|---------------------------|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Europeu                   | 50  | 50  | 48,4 | 42,9 | 46  | 43  | 46  | 42  | 42  |
| Americano                 | 8   | 4   | 4,3  | 2,9  | 5   | 7   | 6   | 8   | 8   |
| Oriente<br>Médio e África |     |     |      |      | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| Total                     | 100 | 100 | 100  | 100  | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

\* Os relatórios dos anos de 1988, 1989 e 1990 não informam sobre a participação percentual dos vários mercados.

Fontes: Relatórios de Diretoria, 1979-1987.

MAPA 1 – VALE E SUAS ATIVIDADES NO BRASIL - 2007



Fonte: Elaboração de Junior Ruiz Garcia, com base nos dados da Vale.

## 6 VALE NOS ANOS 1990 E 2000: PRIVATIZAÇÃO E AQUISIÇÕES DE CONCORRENTES

Assim como aconteceu com outras estatais brasileiras, um dos acontecimentos marcantes na história da Vale foi sua privatização, que ocorreu no dia 7 de maio de 1997. Nesta ocasião, o *Consórcio Brasil*, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional - CSN<sup>26</sup> venceu o leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, adquirindo 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal, por US\$ 3,338 bilhões<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Em março de 2001 foi efetivado o descruzamento de participações acionárias envolvendo a CVRD e a CSN. Daí para frente as duas empresas tornaram-se completamente independentes uma da outra (<http://www.ssp.se.gov.br/modules/news/article.php?toryid=1089> Acesso em: 16/4/2008).

<sup>27</sup> Apesar de estar prevista no programa de privatizações do governo federal, a venda da Vale foi uma das mais polêmicas, por ser uma grande e lucrativa firma. Após a privatização, várias pessoas e entidades de

A companhia já era grande e lucrativa quando controlada pelo governo<sup>28</sup>. Após a privatização, no entanto, os indicadores da firma passaram a demonstrar transformações ainda maiores<sup>29</sup>, sobretudo a partir do início do novo milênio, como pode-se observar pela tabela 8, com destaque para a receita bruta, o lucro líquido e os investimentos.

TABELA 8 - PRINCIPAIS INDICADORES DA VALE – 1997-2007

| Itens/Anos                              | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Receita operacional Bruta (R\$ Milhões) | 5,153 | 5,317 | 7,162 | 9,048 | 11,015 | 15,267 | 20,895 | 29,020 | 35,350 | 46,746 | 66,4   |
| Exportações brutas (US\$ Milhões)       |       | 1,751 | 1,483 | 3,016 | 3,297  | 3,173  | 4,229  | 5,534  | 7,021  | 9,656  |        |
| Lucro Líquido (R\$ Milhões)             | 756   | 1,029 | 1,251 | 2,133 | 3,051  | 2,043  | 4,509  | 6,460  | 10,443 | 13,431 | 20,000 |
| Lucro líquido por ação (em R\$)         | 1,95  | 2,67  | 3,25  | 3,30  | 4,61   | 5,32   | 1,96   | 2,81   | 4,54   | 5,56   | 6,53   |
| Investimentos (US\$ Milhões)            | 469   | 465   | 343   | 1,602 | 1,537  | 1,804  | 1,988  | 2,092  | 4,998  | 26,324 | 11,004 |
| Investimentos (ex-aquisições)           |       |       |       |       |        |        | 1.486  | 1.949  | 4.198  | 4.824  | 7.625  |

Fonte: Vale. Relatórios Anuais, 1997-2006. Site da Vale para 2007.

diversos estados entraram com ações populares, questionando alguns aspectos do processo. Em 2002, as mais de 100 ações foram reunidas e encaminhadas pelo Supremo Tribunal de Justiça ao Tribunal de Belém-PA, considerado o foro competente por atender a região onde está situada a Vale. O juiz encarregado decidiu extinguir o processo (<http://www.consciencia.net/2002/0219-vale.html> Acesso em: 15/04/2008). O principal motivo do questionamento judicial foi o baixo valor pelo qual a Vale foi vendida. A empresa Merrill Lynch, encarregada de preparar o processo de privatização, ao invés de avaliar o patrimônio e os ativos da Vale, baseou-se no valor das ações, que na época estavam em R\$ 26,00. Multiplicado pelo total das ações, o valor foi calculado em US\$ 10 bilhões e a transação, envolvendo 41% das ações, foi efetuada por cerca de US\$ 3,4 bilhões.

<sup>28</sup> Desde sua fundação a Vale foi administrada por dirigentes profissionais, *managers*, no sentido Chandleriano, tendo na sua primeira diretoria dirigentes brasileiros e norte-americanos, que imprimiram um caráter de gerenciamento profissional. Um dos exemplos típicos desta atuação foi Elieser Batista, engenheiro que assumiu duas vezes a presidência da Vale, construiu o porto de Tubarão e negociou os primeiros contratos com o Japão. No segundo mandato, implementou o projeto Grande Carajás ([http://www.metalica.com.br/pg\\_dinamica/bin/pg\\_dinamica.php?id\\_pag=1205](http://www.metalica.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_pag=1205) Acesso em: 16/4/2008). Atualmente esta política de profissionalização dos quadros da empresa intensificou-se. Do ponto de vista gerencial a Vale conta com um Conselho de Administração, formado por 11 membros e outros 11 suplentes, que estabelece as políticas e as diretrizes gerais das empresas da companhia e controla a sua implementação pelos executivos. A Diretoria Executiva é responsável pela consecução da estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração, pela elaboração de planos e projetos e pelo desempenho operacional e financeiro. O diretor-presidente escolhe os demais membros da diretoria, que são ratificados pelo conselho. Atua ainda como interface entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração (Vale. Relatório Anual, 2006, p. 16-18).

<sup>29</sup> Em seus três primeiros anos de privatização a empresa não sofreu transformações profundas, nem no crescimento da produção-exportações, nem no faturamento-lucro. No entanto, a partir de 2000 e 2001, com as aquisições da Samitri, Samarco e Ferteco a Vale passou a ter um desempenho acelerado, que foi aumentando conforme o número de outras aquisições nos anos subsequentes. Outro fator que interferiu nos altos lucros e investimentos da empresa foi a forte valorização do minério de ferro no mercado internacional puxado, sobretudo, pela demanda dos países asiáticos (destaque para a China). Por fim, é preciso mencionar os fortes investimentos feitos pela empresa que passaram, em média, de US\$ 4 bilhões por ano, nos últimos cinco anos. Estes fatores combinados dificultam uma comparação direta entre o desempenho da empresa antes e depois da privatização.

Apesar de atuar em diferentes produtos, o minério de ferro e pelotas representa quase 60% da receita da empresa, enquanto o segundo produto, alumínio, chega apenas a 12%. Os demais são complementares<sup>30</sup>, sabendo que a compra da Inco implementou a atuação no setor de níquel.

Sobre a Receita Bruta da Vale<sup>31</sup> (contribuição do mercado internacional com mais de 80%), a Europa continua mantendo papel mais importante, com crescente participação da China e do mercado interno, como pode-se observar pela tabela 9.

TABELA 9 - VALE – RECEITA BRUTA POR DESTINO – 2006

| %  | Destino       | % | Destino          |
|----|---------------|---|------------------|
| 25 | Europa        | 7 | Estados Unidos   |
| 18 | Brasil        | 4 | Resto do Mundo   |
| 18 | China         | 4 | Outros – América |
| 10 | Japão         | 3 | Canadá           |
| 9  | Outros – Ásia |   |                  |

Fonte: Vale. Relatório Anual, 2006, p. 32.

No dia 24 de outubro de 2006 a Vale anunciou a compra da mineradora INCO<sup>32</sup>, uma das principais produtoras de níquel do mundo<sup>33</sup>. A transação foi a maior que uma empresa brasileira já realizou, num total de cerca de US\$ 18 bilhões. Com esta aquisição, a Vale passou da quarta para a segunda maior mineradora, atrás apenas da

<sup>30</sup> Trata-se do Níquel 11%, Serviços de Logística 7%, Cobre 5%, Manganês e Ferroligas 3%, Produtos Siderúrgicos 3%, Potássio 1%, Caulim 1%, Outros 1% (Vale. Relatório Anual, 2006, p. 31).

<sup>31</sup> A Vale mantém papel de destaque entre as maiores exportadoras nacionais. Em 2007 a Petrobras foi a maior, atingindo a cifra de US\$ 13,6 bilhões, que representou 8,4% da balança comercial. A Vale ficou em segundo lugar, com exportações de US\$ 7,9 bilhões, seguida da Embraer (US\$ 4,7 bilhões), Bunge Alimentos (US\$ 3 bilhões), Volkswagen (US\$ 2,1 bilhões), Sadia, Cargil, General Motors do Brasil, Ford e Mercedes-Benz (<http://www.portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0150393.html?printable=true> Acesso em: 30/1/2008).

<sup>32</sup> Até então a Inco se orgulhava de estar listada entre as 25 maiores companhias canadenses, com um valor de mercado de US\$ 12 bilhões. A aquisição significou o fechamento de seu capital que foi negociado por quase um século nas bolsas de Toronto e de Nova York (MANO, 2007, p. 28). A Canadian Copper Company foi fundada a partir de descobertas de depósitos minerais em Sudbury, Ontário. O processo de exploração, assim como os testes realizados, logo mostraram que os depósitos eram ricos em níquel, com enorme potencial de exploração. Em 1902 a International Nickel Company Ltd., foi criada em Camden, New Jersey (uma joint-venture com a Canadian Copper, Oxford Copper e American Nickel Works). Em 1916 a International Nickel Company of Canadá, Ltd., foi incorporada às operações da Cooper Cliff, perto de Sudbury e, em 1918, a companhia construiu uma nova refinaria em Port Colborne. A International Nickel Company of Canada, Ltd., foi a primeira a usar o nome comercial Inco em 1919. Em 1929 a companhia comprou a British, estabelecendo sua sede em Toronto. Durante a Segunda Guerra as minas da Inco produziram 40% do níquel usado pela artilharia dos aliados. Em 1976 o nome da companhia foi oficialmente mudado para Inco Limited.

<sup>33</sup> A Mina de Goro, na Nova Caledônia (colônia francesa na Oceania, com 270 mil habitantes a meio caminho entre a Austrália e a Nova Zelândia), é uma das maiores reservas de níquel do mundo, que pertencia à Inco. Esta mina é o maior e mais caro projeto da Vale no mundo, com custo total de US\$ 3,2 bilhões. Uma vez em operação, poderá atender até 4% da demanda mundial de níquel (GASPAR, 2007, p. 70).

australiana BHP Billiton. “Este fato a fez constar entre as 20 empresas mais valiosas do mundo, à frente de Apple e Coca-Cola” (MANO, 2007, p. 26).

A política de aquisições de concorrentes fortaleceu-se a partir do início do novo milênio. A compra da Inco foi a maior, mas apenas uma entre as diversas aquisições realizadas nos últimos anos (Tabela 10). “Desde que foi privatizada, a Vale incorporou 19 concorrentes, um investimento de quase R\$ 50 bilhões, em valores atualizados” (MANO E SUDBURY, 2007, p. 26).

TABELA 10 - AQUISIÇÕES DA VALE ENTRE 2000 E 2007

| Empresa            | Área                       | Data          | Valor pago <sup>1</sup><br>(US\$ milhões) |
|--------------------|----------------------------|---------------|---|
| Socoimex           | Minério de ferro           | Mai-2000      | 48  |
| Samitri/Samarco    | Minério de ferro e Pelotas | Mai-2000      | 710                                       |
| GIIC               | Pelotas                    | Out-2000      | 91  |
| Ferteco            | Minério de ferro e Pelotas | Abr-2001      | 566                                       |
| Sossego            | Cobre                      | Out-2001      | 43  |
| Caemi              | Minério de ferro e Caulim  | Dez-01/Mar-03 | 705                                       |
| Caemi <sup>2</sup> | Minério de ferro e Caulim  | Mai-2006      | 2.552                                     |
| Salobo             | Cobre                      | Mai-2002      | 51  |
| Alunorte           | Alumina                    | Jun-2002      | 42  |
| MVC                | Bauxita                    | Jul-2002      | 2   |
| Rana               | Ferroligas                 | Fev-2003      | 18  |
| CST                | Aço                        | Mar-2003      | 60  |
| FCA                | Ferrovias                  | Set-2003      | 67  |
| Caníço             | Níquel                     | Dez-2005      | 800                                       |
| Rio Verde          | Minério de ferro           | Jan-2006      | 47  |
| Valesul            | Alumínio                   | Jul-2006      | 28  |
| Inço               | Níquel                     | Nov-2006      | 18.243                                    |
| AMCI HÁ            | Carvão                     | Abr-2007      | 656                                       |
| EBM / MBR          | Minério de ferro           | Mai-2007      | 231                                       |
| TOTAL              |                            |               | US\$ 24,5<br>bilhões                      |

1 Não inclui valor da dívida líquida do valor adquirido.

2 Troca de ações.

Fonte: Vale. Disponível em <http://www.vale.com.br/Vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=435>  
Acesso em: 29/01/2008.

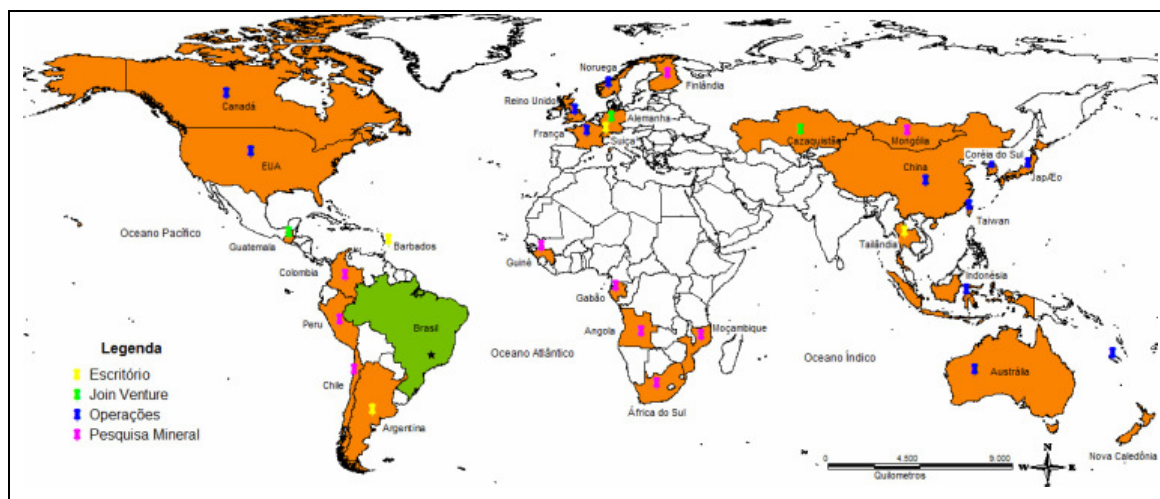
A Vale conseguiu montar, ao longo de seus quase setenta anos, uma estrutura que lhe permite ser competitiva tanto no mercado interno como nas exportações. Sua força baseia-se em numa integração vertical, como descrita a seguir.

Primeiro é proprietária das minas de ferro e de outras matérias primas (Mapa 1). Sua principal base no país está localizada em Minas Gerais (Complexo Sul), voltada prioritariamente no atendimento do mercado interno e no Pará (Complexo Norte), cuja prioridade é atender a demanda internacional.

Para viabilizar o transporte do minério (e de outros produtos), constituiu uma rede de ferrovias: Ferrovia Vitória a Minas, para escoar o minério de ferro do complexo sul via porto de Tubarão, no Espírito Santo. Ferrovia Carajás, escoar o minério de ferro de Carajás, no Pará, pelo Porto de Madeira em São Luis do Maranhão; Ferrovia Centro Atlântica, faz a ligação das regiões Centro, Sudeste e Nordeste com os respectivos portos do litoral; Ferrovia Norte-Sul liga o Norte com o Centro e Sudeste.

Com a finalidade de atender os clientes nacionais e estrangeiros da América do Sul, a Docenave tem navios próprios e afretados, atendendo de Buenos Aires a Manaus, passando por 11 portos brasileiros. A estrutura da Docenave também atende os clientes internacionais dos demais continentes.

MAPA 2 – ATIVIDADES DA VALE NO MERCADO INTERNACIONAL - 2007



Fonte: Elaboração de Junior Ruiz Garcia, com base nos dados da Vale.

A demanda própria de energia está sendo atendida com a construção de diversas usinas hidrelétricas e a carvão, tanto no Brasil como em outros países (dispõe, ainda, de reservas florestais). Para complementar sua verticalização a Vale está montando uma base internacional (Mapa 2), com minas próprias, escritórios, usinas hidrelétricas, *joint-ventures* e pesquisa mineral.

## 5 CONCLUSÃO

A Vale obteve um lucro recorde em 2007, que chegou a R\$ 20 bilhões, com receita operacional bruta de R\$ 66,4 bilhões e vendas de (minério de ferro e pelotas) 313,6 milhões de toneladas<sup>34</sup> longe, portanto, do 1,5 milhão de toneladas do ano de sua fundação, em 1943. Como foi visto no texto, a empresa começou exportando apenas

<sup>34</sup> “Lucro da Vale em 2007 bate novo recorde e chega a R\$ 20 bilhões”, in <http://economia.uol.com.br/ultnot/reuters/2008/02/28/ult29u60137.jhtm> Acesso em: 29/2/2008.

para a Inglaterra. Em seguida diversificou seus consumidores e foi montando uma estrutura em termos de minas, ferrovias, portos e navios, para dar conta da demanda mundial.

Diferente da maioria das empresas a Vale nasceu “voltada desde o início de suas atividades para o mercado externo” (KURY, 1982, p. 31) característica que marcou sua história e a diferencia das demais multinacionais brasileiras. De acordo com a teoria dos estágios de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999), a Vale iniciou exportando a totalidade de suas mercadorias. Em seguida, a partir de 1962, montou a Docenave para o atendimento direto aos consumidores no exterior. A etapa seguinte foi a montagem da Itabira Eisenerz GmbH em Düsseldorf em 1964 e da Itabira International & Co. Ltd, como subsidiárias para atender o mercado europeu, norte-americano e canadense. Por fim, instalou unidades de produção próprias em diferentes países e adquiriu concorrentes.

Diferente da maioria das empresas brasileiras, cuja presença no mercado externo é recente, a Vale tem uma longa história de relação com o estrangeiro, que iniciou no momento mesmo de sua fundação. Em sua história, alguns momentos foram decisivos para a internacionalização, como a diversificação das vendas para outros países que se intensificou nas décadas de 1960 e 1970, justamente no auge da industrialização via substituição de importações e do milagre econômico brasileiro, chegando a cerca de 25 países em meados dos anos 1970. Em seguida, foi a inovação da empresa no sentido de assinar contratos de longo prazo com seus maiores compradores, cujo exemplo emblemático foi o Japão. Após a privatização houve um forte aumento nas exportações, que passaram de US\$ 1,7 para US\$ 9,6 bilhões entre 1998 e 2007. Neste caso, a Vale soube se qualificar para atender a um forte crescimento da demanda dos países asiáticos, em especial a China. Por último, mas não menos importante, destaque-se o fato da aquisição de concorrentes, como afirmou seu presidente, “as aquisições no exterior fazem parte de nosso posicionamento estratégico” (CAMARGOS, 2007, p. 32). Comprar concorrentes (Tabela 10) tornou-se uma maneira de consolidar a presença da Vale no mercado nacional e internacional. No período compreendido entre 2000 e 2007, foram 19 aquisições, envolvendo um montante de US\$ 24,5 bilhões. Uma destas aquisições tornou-se emblemática, a compra da Inco, sendo considerada a maior já feita por uma empresa brasileira, no valor aproximado de US\$ 18 bilhões. A Inco ainda permitiu uma diversificação na gama de produtos da Vale, transformando-a numa das maiores produtoras mundiais de níquel.

Dunning (1988) desdobra a motivação das empresas em direção à internacionalização em quatro elementos: a) a busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados; d) ganhos de eficiência. No caso da Vale, a busca de recursos naturais é um dos elementos chave, sobretudo daqueles em que o país não possui grandes reservas, como o caso do níquel (compra da Inco). A maior facilidade de comercialização se efetivou através das subsidiárias instaladas na Europa e América do Norte, assim como pela frota própria de navios, a Docenave. O acesso a novos mercados deu-se a partir de uma constante busca de novos compradores e da assinatura de contratos de longo prazo. Por fim, os ganhos de eficiência acontecem via deslocamento de executivos e através da aprendizagem de novas tecnologias e novos processos de trabalho nos mercados em que a empresa atua.

A Vale, assim como as demais empresas brasileiras mencionadas no texto estão abrindo o caminho para sua internacionalização (o que ocorre, aliás, com as demais multinacionais latino-americanas). Ainda têm muitos passos a dar para consolidar este processo, se comparadas com as multinacionais de países tradicionais da Europa e Estados Unidos. Entretanto, o aprendizado inicial já lhes permite ter um conhecimento do mercado mundial, constituir equipes de executivos ‘expatriados’ que adapta os bens imateriais das empresas do Brasil aos respectivos países estrangeiros, acessar novas tecnologias e matérias primas, assim como atender aos cada vez mais exigentes consumidores internacionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, Sergio. **Governo, empresa estatal e política siderúrgica no Brasil**. Rio de Janeiro: CEP/Finep, 1977.
- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. “O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões”, in: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 259-282, 2007.
- BAER, Werner. **Siderurgia e desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- BRASIL. Departamento Nacional de Produção Mineral. **Cadastro geral das minas brasileiras**. Brasília: Divisão de fomento da Produção Mineral, 1982.
- CARONE, Edgar. **O centro industrial do Rio de Janeiro e a sua importante participação na economia nacional (1827-1977)**. Rio de Janeiro: CIRJ/Cátedra, 1978.
- CARVALHO, José Murilo de. **A Escola de Minas de Ouro Preto: o peso da glória**. São Paulo: Nacional/Finep, 1978.
- CHIARIZIA, Martha Maria de Azevedo. **Itabira Iron Ore Company Limited**. Dissertação de Mestrado. Niterói: UFF, 1979.



- CAMARGOS, Daniella. “Aprendendo a competir lá fora. Buscar novas oportunidades globais tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas brasileiras”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 41, n. 9, ed. 893, p. 32-36, 23 de maio de 2007.
- CANUTO, Otaviano; RABELO, Flávio M.; SILVEIRA, José Maria. “Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira”. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 92, set.dez. 1997, p. 33-52.
- CARNEIRO, J; DIB, L. e HEMAIS, C. (2005), **Five main issues on the internationalization of firms**: comparative review of the literature. Disponível em: <http://www.nupin.coppead.ufrj.br/> Acesso em: 10/6/2006.
- COMPANHIA Vale do Rio Doce. **Fundamentos para o plano estratégico**. Rio de Janeiro: Sucem, 1992.
- COMPANHIA Vale do Rio Doce. **Projeto Ferro Carajás**. Rio de Janeiro, 1985.
- COMPANHIA Vale do Rio Doce. **Relatórios de Diretoria**. 1942-1991.
- CRETOIU, Sherban Leonardo. “Internacionalização de pequenas e médias empresas”. In: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 239-257, 2007.
- CVRD. **A mineração no Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro: CVRD, 1992.
- DAIN, Sulamis. **Empresa estatal e capitalismo contemporâneo**. Campinas: Unicamp, 1987.
- DALLA COSTA, Armando; PESSALI, Huáscar. **A experiência de internacionalização da Petrobras**. VII Congresso Brasileiro de História Econômica e VIII Conferência Internacional de História de Empresas. Aracaju, 5 a 7 de setembro de 2007.
- DNPM. **Anuário Mineral Brasileiro**. Brasília: DNPM, 1982, 1985, 1988, 1989.
- DNPM. **Sumário Mineral 1990**. Brasília: DNPM, 1990.
- DUNNING, J.H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, John H.; MUCCHIELLI, Jean-Louis (orgs.). **Multinational Firms: The global-local dilemma**. London and New York: Routledge, 2001.
- ECKERT, Cornélia. **Os homens da mina**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 1985.
- FARQUHAR, Percival. **Contrato Itabira**. Rio de Janeiro: Editora Mendes Junior, 1937.
- FERNANDES, Francisco do Rego Chaves (org.). **Os maiores mineradores do Brasil**. Brasília: CNPq/Coordenação Editorial, 1982, 3 v.
- FERREIRA, Francisco Ignácio. **Legislação das minas**: repertório jurídico do mineiro. Rio de Janeiro: Tipografia Nacional, 1884.
- GASPAR, Malu. “Bem-vindo a Nova Caledônia. Aborígenes, ambientalistas... tumultuam as obras de uma mina da Vale na Oceania”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 41, n. 10, ed. 894, p. 70-71, 6 de junho de 2007.
- GOMES, Severo. **Companhia Vale do Rio Doce – uma investigação truncada**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- GUINLE, Guilherme et. al. **A grande siderurgia e a exportação de minério de ferro brasileiro em larga escala**. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, 1938.
- IBASE. **Carajás: o Brasil hipoteca seu futuro**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1983.
- IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. “Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro”. In: **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**. UK: International Thomson Business Press, 1999.

KURY, Mário da Gama. **Companhia Vale do Rio Doce: 40 anos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

MANO, Cristiane. “A saga da Vale fora do Brasil. Um mergulho na Inço, a operação canadense da Vale do Rio Doce, expõe as novas oportunidades e os grandes desafios das empresas nacionais que vivem o processo da globalização”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 41, n. 21, ed. 905, p. 24-30, 7 de novembro de 2007.

MANO, Cristiane. “A vida sem fronteiras. As empresas brasileiras nunca fizeram tantas aquisições lá fora”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 41, n. 21, ed. 905, p. 34-37, 7 de novembro de 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Os homens de ferro: estudo sobre os trabalhadores da indústria extrativa de minério de ferro da Companhia Vale do Rio doce em Itabira, Minas Gerais**. Rio de Janeiro: Dois Pontos, 1986.

OLIVEIRA, Clodomiro de. **A concessão da Itabira Iron Ore**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1934.

PIMENTA, Dermeval José. **O minério de ferro na economia nacional: o vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro: Aurora, 1950.

PITELIS, C. & SUDGEN, R. **The nature of the transnational firm**. 2. ed. Londres e Nova Iorque: Routledge, 2000.

RANGEL, Orlando. “A Companhia Vale do Rio Doce e o mercado de minério de ferro” (Palestra realizada no Centro de Estudos Metalúrgicos Augusto Barbosa, da Escola Federal de Minas de Ouro Preto, 11 de junho de 1966, mimeo).

SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TEICH, Daniel Hessel. “A dura construção de uma imagem global”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 41, ed. 908, n. 41, p. 78-79, 12 de dezembro de 2007.

VIVACQUA, Attílio. **A nova política do subsolo e o regimento legal das minas**. Rio de Janeiro: Pan-Americana, 1942.