

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOBRE O GRUPO VOTORANTIM

Luiza Helena Araujo Blasi e Andresa Silva Neto Francischini

Apoio: PIBIC CNPq

RESUMO

O processo de internacionalização de empresas nacionais, apesar de recente, tem se destacado nos últimos anos. Com o avanço da globalização, e a busca por novos mercados, as empresas brasileiras viram no mercado internacional uma oportunidade de ampliar suas exportações, diversificar seus locais de atuação, visando diminuir a dependência no mercado doméstico e dinamizar as estratégias competitivas adotadas, tendo como base as estratégias de empresas estrangeiras já consolidadas no exterior. Este estudo tem como objetivo principal a análise das estratégias de internacionalização de empresas brasileiras, com foco na Votorantim Cimentos, empresa do conglomerado do Grupo Votorantim. Inicialmente, foram descritos o contexto histórico brasileiro e as respectivas fases de internacionalização das empresas brasileiras, contemplando o processo de Investimentos Diretos no Exterior (IDE). Posteriormente, é descrita a jornada histórica da Votorantim Cimentos, tanto em âmbito nacional, quanto internacional, considerando análises do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho, bem como análises das teorias clássicas. A partir de um método exploratório e abordagem qualitativa os resultados indicam que a Votorantim Cimentos obteve retorno positivo com sua trajetória de internacionalização, baseada principalmente no Modelo de Uppsala, com expansão para 13 países, o que envolveu atividades de produção e comercialização. As estratégias adotadas permitiram que a empresa se consolidasse ainda mais no mercado doméstico, sendo uma das principais no segmento de cimentos.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas Brasileiras. Investimento Direto no Exterior (IDE). Votorantim.

ABSTRACT

The internationalization process of national companies, despite being recent, has stood out in recent years. With the advancement of globalization, and the search for new markets, Brazilian companies saw the international market as an opportunity to expand their exports, diversify their locations of activity, aiming to reduce dependence on the domestic market, and boost the competitive strategies adopted, having as based on the strategies of foreign companies already consolidated abroad. This study's main objective is to analyze the internationalization strategies of Brazilian companies, focusing on Votorantim Cimentos, a company belonging to the Votorantim Group conglomerate. Initially, the Brazilian historical context and the respective



phases of internationalization of Brazilian companies were described, covering the process of Foreign Direct Investment (FDI). Subsequently, the historical journey of Votorantim Cimentos is described, both nationally and internationally, considering analyzes of the Structure-Conduct-Performance model, as well as analyzes of classical theories. Using an exploratory method and qualitative approach, the results indicate that Votorantim Cimentos obtained a positive return with its internationalization trajectory, based mainly on the Uppsala Model, with expansion to 13 countries, which involved production and commercialization activities. The strategies adopted allowed the company to further consolidate itself in the domestic market, becoming one of the main companies in the cement segment.

Keywords: Internationalization of Brazilian Companies. Foreign Direct Investment (FDI). Votorantim.

1. INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas brasileiras é considerado recente, o que caracteriza o país como “*late mover*” no desenvolvimento de estratégias de internacionalização (Francischini; Furtado; Garcia, 2015). De maneira geral, o Brasil era julgado como um país pobre e majoritariamente agrícola até a década de oitenta, em virtude de sua economia fechada ao comércio exterior e da relativa saturação do mercado interno, atendido principalmente por empresas nacionais (Khauaja; Toledo, 2011; Ferreira; Veloso, 2015).

A partir do Plano Real, já na década de 90, o país passou por profundas alterações em sua estrutura de comércio internacional. A estrutura empresarial brasileira foi obrigada a enfrentar situação adversas por um longo período, como crises cambiais e juros elevados. Isso fez com que a capacidade de sobrevivência se desenvolvesse, o que contribuiu para o aumento da eficiência produtiva. Como resultado geral, as empresas precisaram expandir a atividade de comércio e abrir suas fronteiras para o mercado externo. Algumas empresas lançaram-se em processo de internacionalização em busca de oportunidade de mercado em decorrência da saturação do mercado doméstico, estendendo seus negócios para além dos limites nacionais, o que envolveu investimentos concentrados na América do Sul (Khauaja; Toledo, 2011; Ferreira; Veloso, 2015; Barros; Giambiagi, 2008).

Para Chevarria (2007), esse processo de internacionalização foi tardio, e realizado por empresas que já estavam consolidadas em território nacional, que ficaram conhecidas como a primeira geração de multinacionais brasileiras. O investimento em expansão para o mercado internacional por parte de empresas brasileiras tem obtido grande visibilidade, principalmente por conta da dinamicidade e de um conjunto múltiplo de serviços e produtos ofertados na comercialização estrangeira (Khauaja; Toledo, 2011).

Igualmente, uma das empresas que mais se destaca diante desse processo é o Grupo Votorantim. A empresa foi adquirida por Antônio Pereira Ignácio, em 1918, e começou a atuar no setor têxtil, com a Fábrica de Tecidos Votorantim, e no setor rodoviário, com a Estrada de Ferro Elétrica Votorantim. Antônio já era dono da Pereira Ignácio & Cia, e decidiu unificar os ativos de ambas as empresas, o que fez com que o Grupo Votorantim passasse a atuar no setor de cimentos, com a Fábrica de Cimentos Rodovalho. Em 1925 a empresa passou por uma fase de expansão, iniciando investimentos em outros setores, seguindo o objetivo governamental de desenvolvimento da indústria de base no país (Caldeira, 2007; Martins, 2018).

Partindo dessas considerações gerais, esse projeto de pesquisa tem como objetivo principal compreender o processo de internacionalização do Grupo Votorantim, um conglomerado nacional de empresas que atua em diversos segmentos, e que está classificado entre as 20 empresas brasileiras mais internacionalizadas (FDC, 2022). Para isso, será realizada uma análise do processo de internacionalização do segmento de cimentos, ou seja, da Votorantim Cimentos, uma das principais produtoras de cimento no Brasil, e que está presente em mais 13 países, como foco em responder o questionamento: qual é a trajetória de internacionalização do Grupo Votorantim, e como isso se aplica à Votorantim Cimentos?

2. DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

2.1. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização de empresas brasileiras, considerando a literatura a respeito desse tema, é considerada tardia. Até se tornarem efetivamente consolidadas, as empresas brasileiras passaram por algumas fases de internacionalização, devido às modificações do cenário econômico do Brasil (Francischini; Furtado; Garcia, 2015; Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008). Antes de expandir as ações em mercados internacionais, as empresas desenvolvem atividades com “foco doméstico”, que tem como principal objetivo a atuação plena da empresa no mercado nacional. Antes de investir no exterior, é importante que a empresa seja forte e consolidada no segmento em que atua (Picchiai; Teixeira, 2018).

A primeira fase pode ser entendida como sendo até os anos 80. Entre as décadas de 60 e 70, as práticas de internacionalização estavam concentradas nas exportações. Somente no final de 1970, e início de 1980, um grupo limitado de empresas brasileiras havia realizado Investimentos Diretos no Exterior (Francischini; Furtado; Garcia, 2015). Segundo Bulé *et al.* (2013), os Investimentos Diretos no Exterior (IDE) são caracterizados como uma etapa importante de internacionalização, e abrangem a instalação de fábricas, subsidiárias, emprego de recursos, operações no mercado e instalações locais.

Com a transição da globalização financeira da economia internacional entre as décadas de 80 e 90, e com o cenário da abertura da economia marcado pela alta instabilidade, principalmente nos anos 90, tornou-se praticamente inevitável o início da internacionalização das empresas, caracterizando a segunda fase da internacionalização brasileira. Os Investimentos Diretos no Exterior cresceram durante o período, visto que as empresas já haviam conquistado a difusão de seus produtos no mercado doméstico (Francischini; Furtado; Garcia, 2015; Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

As empresas tinham como objetivo registrar as novas oportunidades de mercado e eliminar os efeitos inconvenientes da contínua instabilidade da economia nacional, além de fortalecer sua posição competitiva frente ao acirramento da concorrência em nível mundial. Portanto, observa-se que desde os anos 90, apesar das condições limitadas, as companhias investem no mercado exterior, amadurecendo sua competitividade a partir de condições como rentabilidade e expansão do comércio mundial (Francischini; Furtado; Garcia, 2015; Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

A atuação em mercados internacionais é de suma importância para o desenvolvimento das empresas, portanto, o Investimento Direto no Exterior, principalmente a partir dos anos 2000, vem ganhando mais dimensão, tipificando a terceira fase de internacionalização brasileira. Devido isso, as empresas que atuam no mercado nacional conseguirão, futuramente, fundamentar melhores condições de rentabilidade e de acesso a financiamentos que permitirão melhores proveitos com relação ao mercado internacional (Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

O Investimento Direto no Exterior (IDE) é contribuinte para o desenvolvimento da estrutura produtiva e para o seu posicionamento externo. A internacionalização das companhias pode ser analisada como uma forma de reduzir os impactos das flutuações da demanda interna, além de colaborar para o dinamismo e sustentabilidade do setor econômico, porém isso depende de fatores como estratégias empresariais e políticas públicas (Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

As empresas buscam realizar investimentos em países que já representam importantes mercados para seus produtos. Para isso é primordial que a internacionalização das empresas brasileiras esteja estruturada com uma política de atração de novos investimentos estrangeiros, para que ocorra de maneira integrada à política industrial, comercial e tecnológica. Dessa forma, as firmas brasileiras precisam estar alinhadas com os interesses dos países estrangeiros, para que os investimentos no mercado doméstico possam ser intensificados (Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

O grau de internacionalização de uma empresa reflete a expansão dela no mercado internacional, sendo influenciado por fatores organizacionais associados à experiência internacional. À medida em que o grau de internacionalização aumenta, as empresas adquirem experiência, o que as torna mais eficiente. Em países emergentes, o grau de internacionalização está vinculado a oportunidade e às redes de relacionamento em que a empresa está envolvida (Honório, 2009).

Segundo Honório (2009), as decisões de internacionalização são racionais e planejadas. O autor discute que as decisões internacionais relacionam estratégias deliberadas e emergentes, além de mencionar que o envolvimento com o mercado exterior é mais resistente quando as decisões da firma estão presentes no processo estratégico internacional.

Os autores Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008), consideram os seguintes pontos como importantes para internacionalizar uma empresa: ampliar mercados, investimentos em infraestrutura, competitividade produtiva e tecnológica, grau de consolidação ou de concentração econômico, condições de rentabilidade operacional e de financiamento, além do amadurecimento institucional. Outros fatores que teriam notável diferença em alguns casos seriam a existência de políticas governamentais de apoio ao investimento externo das empresas nacionais, acesso a fontes de financiamento e rede de fornecedores.

Para Francischini, Furtado e Garcia (2015), além da busca por economias de escala, a preocupação com a concorrência global, a saturação do mercado doméstico e a busca pelo melhor atendimento aos clientes internacionais destacam-se entre as motivações para a internacionalização de empresas brasileiras.

Já para Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008), as empresas encontrariam benefícios como: conquista de novos mercados, melhoria de eficiência e acesso a conhecimento e a práticas tecnológicas mais avançadas. Consoante, para os autores Francischini, Furtado e Garcia (2015), o principal motivo para internacionalização é o desenvolvimento e inovação tecnológicos.

Os investimentos executados em países estrangeiros por empresas nacionais são assinalados pela implantação de unidades produtivas, escritórios comerciais e servidões de assistência técnica, com o propósito de garantir ou acrescer a estratégia preferida da atuação internacional, as exportações (Francischini; Furtado; Garcia., 2015; Honório, 2009).

Com relação às dificuldades, os autores Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008) mencionam as diferenças culturais, as condições de financiamento e o acesso as informações sobre os mercados. Ademais, é importante que o país receptor possua políticas favoráveis às empresas internacionalizadas, se não for o caso, é prudente a realização de um acordo de reciprocidade.

Já para Mariotti *et al.* (2018), as barreiras estão ligadas aos altos custos logísticos e à elevada carga tributária, portanto, às barreiras mais significativas estão conectadas ao ambiente competitivo nacional. Um ponto mencionado é a infraestrutura nacional, que na visão do autor prejudica a atuação de empresas internacionalizadas e não-

internacionalizadas, fazendo com que este seja um dos principais obstáculos econômicos do país.

Para Francischini, Furtado e Garcia (2015), os resultados negativos da internacionalização podem estar ligados com a falta de experiência em mercados internacionais, bem como a falta de familiaridade com aspectos culturais de outros países e experiência global dos gestores.

Segundo os autores Mariotti *et al.* (2018), os aspectos considerados pelas empresas para o local estrangeiro escolhido estão relacionados à dispersão geográfica internacional, ao número de subsidiárias e/ou plantas no exterior e ao número de países ou regiões em que os negócios internacionais são realizados, além da distância geográfica ou psíquica entre países que realizam transações comerciais.

A partir das intensas exportações, os autores Francischini, Furtado e Garcia (2015) discorrem que a maioria das empresas preferiram realizar investimentos diretos no exterior em países da América Latina, ou em países com menor distância psíquica, o que simplifica o conhecimento de mercado e a experiência. Com relação à instauração de subsidiárias comerciais no mercado estrangeiro, as empresas fixaram suas primeiras em países desenvolvidos, devido ao fortalecimento do comércio e aos avanços tecnológicos que são possibilitados.

Para o autor Honório (2009), os países mais cobiçados para as atividades internacionais são Argentina, Europa Central e Estados Unidos, com foco principalmente nos dois últimos, visto que são mais atrativos do que a América Latina.

Segundo os autores Francischini *et al.* (2015), a aquisição de empresas no Brasil e no ambiente estrangeiro tem contribuído para a criação de novas competências e desenvolvimento de novas aplicações destinadas, inclusive a mercados internacionais.

O processo de internacionalização pode ser feito através do Investimento Direto no Exterior (IDE) ou através do comércio internacional, por meio das exportações. A atuação em mercados internacionais através das exportações é entendida como uma das dimensões da internacionalização (Mariotti *et al.*, 2018).

A exportação e o fortalecimento financeiro da empresa são fatores que contribuem, mesmo que de forma implícita, para o aumento no número de empregos. Assim sendo, observa-se que, a gradação das exportações contribui para a aptidão de maiores investimentos no mercado doméstico (Mariotti *et al.*, 2018).

No que diz respeito às exportações, os autores Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008) discorrem que o investimento na organização de redes de distribuição em outros países é um arquétipo para a gradação das exportações, fato que é benéfico para os fornecedores locais, visto que na maioria das vezes as empresas mantêm os mesmos.

Com relação às contribuições do IDE, observa-se um acréscimo da competitividade e da transformação industrial, visto que com a aquisição de ativos no mercado exterior, as empresas são introduzidas às novas tecnologias e aos padrões globais, que são seguidos por outras empresas estrangeiras. Com isso, as empresas tornam-se capazes de transmitir as novas tecnologias para os fornecedores locais, assim como, para instituições educacionais, substanciando assim o mercado e o sistema de inovação domésticos (Coutinho; Hiratuka; Sabbatini, 2008).

As decisões de internacionalização estão, em muitos casos, diretamente ligadas ao relacionamento direto das empresas nacionais com agentes internacionais. O relacionamento convencionado pelas empresas permite alcançar conhecimentos e informações sobre os mercados estrangeiros, o que possibilita um aumento no número de exportações. Além disso, à medida que a prática internacional cresce, a firma conhece diversos pontos de vista cultural, o que também enriquece os relacionamentos internacionais (Honório, 2009).

A capacidade de internacionalização evidenciou um relacionamento favorável com as vendas internacionais. Essa capacidade pode influenciar o desempenho presente da firma no cenário econômico estrangeiro, visto que a partir do ganho de experiência das atividades internacionais, ocorre a expansão dos negócios no exterior (Honório, 2009).

2.2. MODELO CONDUTA-ESTRUTURA-DESEMPENHO E O SETOR DE CIMENTOS

O modelo Estrutura-Conduta-Desempenho (EDC) foi desenvolvido no final dos anos 1930, a partir da consideração de que o tamanho da firma é um fator de influência sobre as políticas competitivas. O modelo utiliza das condições substanciais de oferta e demanda de um setor e analisa as interações entre as variáveis que atingem a dinâmica setorial, denominando características dos setores econômicos diante das interações com o mercado e com o governo (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

A estrutura de mercado abrange a quantidade de produtores e compradores, o grau de concentração, a diferenciação de produtos, as barreiras à entrada, as estruturas de custos, o grau de integração vertical e a diversificação, entre outros fatores. Sobre as condições de oferta, fatores como a disponibilidade de matérias-primas e tecnologia, e o ambiente institucional se sobressaem. No que diz respeito à demanda, destacam-se as taxas de

crescimento do consumo, a elasticidade-preço da demanda, a disponibilidade de bens substitutos, e as características cíclicas ou sazonais dos bens (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

No que diz respeito à oferta, as estruturas básicas de mercado variam do modelo de concorrência perfeita, passando pelo modelo de concorrência monopolística, oligopólio e algumas estruturas que envolvem o monopólio. Quanto a demanda, podem existir estruturas diferentes da concorrência perfeita, como oligopsônio e monopsônio. A conduta considera questões como políticas de preços, investimentos e estratégias mercadológicas. Em contrapartida, o desempenho normalmente é medido em termos de lucratividade, nível de produção e vendas, progresso técnico, entre outras variáveis (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Além das condições de oferta e demanda, as políticas governamentais também podem interferir nos componentes do modelo EDC. Entre as políticas governamentais, ressaltam-se a regulamentação, que engloba as regras e normas para operar em determinado setor; as políticas de incentivos aos investimentos, à produção e ao emprego; as políticas de comércio internacional, onde pode-se destacar o uso de regras, tarifas de comércio e quotas de importação; a legislação antitruste, visando o estímulo à concorrência; a regulação em setores; e as políticas macroeconômicas, como taxa de juro, câmbio e o nível de atividade econômica (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Portanto, o modelo ECD é caracterizado como um referencial que viabiliza uma estrutura para análise de mercados, onde são sintetizados os aspectos significativos para a análise do setor e dos graus de poder de mercado das firmas nele operantes, instituindo-se assim uma estrutura analítica útil para análises de caráter setorial (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Estrutura de Mercado

A estrutura de mercado é relativamente estável no curto prazo, mas por conta das dinâmicas empresariais, pode se alterar no longo prazo. Diante disso, é necessária uma análise da existência de barreiras à entrada, que caracterizam imperfeições na estrutura concorrencial, e que podem contribuir para estruturas como: concorrência monopolística, os oligopólios e os monopólios (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

A estrutura de mercado do cimento no Brasil é caracterizada como um oligopólio. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria do Cimento, em 2022, eram 91 fábricas produtoras

de cimento, controladas por 23 grupos industriais (Sindicato Nacional da Indústria do Cimento, 2022).

Dentre esses 23 grupos industriais, 2 se caracterizam como os maiores do país: Votorantim Cimentos e InterCement Brasil. Apesar de presente na maioria dos estados brasileiros, exceto no Acre, Rio Grande do Norte, Paraíba e Espírito Santo, há grande concentração de fábricas da Votorantim Cimentos nas regiões sul e sudeste do Brasil. Já a Intercement Brasil tem fábricas somente em 9 estados brasileiros, sendo eles Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Alagoas, Pernambuco e Paraíba, das quais acabam se concentrando na região sudeste (InterCement, 2023; Money Times, 2021; Votorantim, 2023).

Figura 1: Produção da Votorantim no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em VOTORANTIM CIMENTOS, 2023.

Perante essa estrutura de mercado, a empresa é capaz de obter lucros substanciais no longo prazo, devido suas barreiras à entrada, que dificultam a concorrência no setor. No caso da Votorantim Cimentos, colaboram com as barreiras à entrada, por exemplo, a diferenciação de produtos, seja por características técnicas, proteção por patentes ou definição de marcas dominantes; vantagens absolutas de custos, devido à métodos de produção mais eficientes; economias de escalas; elevadas exigências de capital; e acesso exclusivo a mercados (Pindyck; Rubinfeld, 2013; Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Outros fatores devem ser levados em consideração sobre as barreiras à entrada do mercado, como a escala mínima de produção, que é a quantidade mínima produzida necessária para que o custo médio por tonelada de cimento seja menor que o preço médio. Além disso, deve-se analisar a viabilidade de instalação de uma nova fábrica e de sua construção, tendo em vista que quanto maiores forem esses custos, maior será a barreira à entrada e o local de instalação de uma fábrica, visando os custos (Medeiros; Levy, 2015).

Conduta das Firms

A conduta das firmas no modelo ECD está associada à estratégia competitiva das firmas, o que engloba as escolhas entre alternativas de decisão relacionadas às variáveis que estão sob controle da empresa (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Podem ser destacados os seguintes aspectos da conduta de mercado: adequação da política de preços e método para atingi-la aos objetivos da firma; política da firma relacionada à diversidade da oferta de produtos; políticas para divulgação e venda dos produtos; e os meios de coordenação para atingir os objetivos (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Os produtores de cimento acabam se diferenciando no mercado de cimento a partir da sustentabilidade. Com os avanços tecnológicos, as empresas buscam intensificar o uso de matérias-primas e combustíveis alternativos, de modo que as emissões de CO₂ sejam reduzidas. Diante disso, as empresas procuram aumentar a eficiência dos seus processos, a partir da preservação de recursos naturais não renováveis e minimizando os seus impactos no meio ambiente (Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto, 2023).

Desempenho

O desempenho compete aos resultados obtidos pelas firmas da indústria e é, ao mesmo tempo, decorrente da interação entre estrutura e conduta e insumo para as decisões que realimentarão a conduta e a estrutura (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Esse fator pode ser analisado por perspectivas distintas, como: perspectiva técnica, relacionada à capacidade de operar eficientemente a planta industrial; perspectiva financeira, podendo ser medida em termos de taxas de retorno, entre outros; perspectiva da inovação, avaliada em termos dos resultados dos investimentos das firmas em pesquisa e desenvolvimento na elaboração de novos produtos e processos; e perspectiva promocional, medida pelo tamanho dos custos de promoção de vendas em relação aos custos de produção. A perspectiva mais utilizada é a financeira (Scarano; Muramatsu; Francischini, 2019).

Em 2020, foi levantado que os executivos do setor de cimentos concordam que o crescimento da indústria está ligado diretamente a reformas governamentais e estabilidade jurídica. As reformas tributária, administrativa e políticas forneceriam segurança para investidores do mercado ao longo dos anos, o que impactaria positivamente a indústria, visto que o crescimento do setor seria contínuo. Além das reformas, a carência de infraestrutura no Brasil também seria um problema para o crescimento do setor (Clube da Construção Civil, 2020).

Quanto a oferta de cimento, a produção alcançou a marca de 65,8 milhões de toneladas em 2021, empregando aproximadamente 18 mil pessoas em empregos diretos. Já o consumo, segundo o Sindicato, foi de 64,7 milhões de toneladas, em 2021. Segundo a Associação Brasileira de Cimento Portland, as vendas de cimento do respectivo ano cresceram 6,6% (Sindicato Nacional da Indústria do Cimento, 2022; Associação Brasileira de Cimento Portland, 2022).

Segundo a Associação Brasileira de Cimento Portland, no primeiro trimestre de 2022, a estrutura de custos da produção de cimento foi um fator que contribuiu para o baixo desempenho de vendas. Diante do avanço da taxa de juros e da inflação, e do aumento dos custos de produção do cimento, as indústrias analisaram reajustes em seus insumos como refratários, gesso, sacaria, frete e coque de petróleo, que acaba sendo o item com maior participação de custo na fabricação do cimento.

2.3. VOTORANTIM CIMENTOS E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

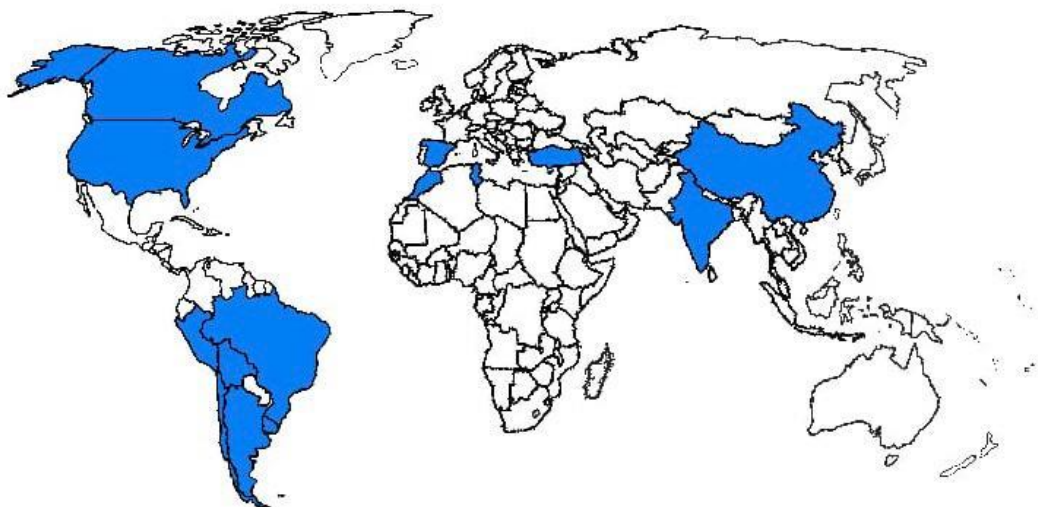
A Votorantim Cimentos faz parte do Grupo Votorantim e foi fundada em 1933, na cidade de Votorantim, no estado de São Paulo. A empresa iniciou efetivamente suas atividades em 1936, a partir da Fábrica Santa Helena, e em 1977 alcançou a posição de liderança no mercado brasileiro de cimentos, que se mantém até hoje (Votorantim, 2023).

Em 2023, a empresa, além de fabricar cimentos, atuava no mercado de concretos, argamassas e agregados. Ademais, operam nas áreas de insumos agrícolas, gestão de resíduos e coprocessamento (Votorantim, 2023).

A Votorantim Cimentos está estabelecida em 14 países, sendo eles Brasil, Argentina, Bolívia, Uruguai, Chile, Peru, Estados Unidos, Canadá, Espanha, Turquia, Tunísia, Índia, Marrocos e China. Hoje, a empresa é considerada a 7ª maior companhia do setor cimenteiro em capacidade instalada do mundo (Votorantim, 2023).

A figura abaixo representa os países em que a Votorantim Cimentos atua.

Figura 2: Atuação mundial da Votorantim Cimentos



Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em VOTORANTIM CIMENTOS, 2023.

Com mais de 80 anos de história, a empresa passou por diversas fases durante sua trajetória, e obteve destaque tanto no mercado nacional, quanto no internacional (Votorantim, 2023).

Em 1988, a empresa atingiu a marca de 40% da produção nacional de cimento. Diante de um cenário de crescimento nacional, em 1997 a companhia iniciou sua fase de expansão internacional, com a aquisição de participação na Bolívia (Votorantim, 2023).

No ano de 2001, a empresa deu sequência à sua expansão no mercado internacional, dessa vez no Canadá e nos Estados Unidos. Após isso, entre 2007 e 2009, outras ampliações foram realizadas na América do Sul através de participações acionárias na Argentina, Chile, Bolívia e Uruguai (Votorantim, 2023).

Entre 2010 e 2012, a Votorantim Cimentos ingressou, produzindo e comercializando, nos mercados da Espanha, Turquia, Tunísia, Marrocos, Índia e China, a partir da troca de ativos com outra empresa do setor, a Cimpor (Votorantim, 2023).

No ano de 2016 a empresa inaugurou a fábrica de Yacuses, na Bolívia, adicionando 1,0 milhões de toneladas em capacidade instalada. No ano seguinte, em 2017, ocorreu a inauguração da fábrica de Sivas, na Turquia, adicionando 1,2 milhões de toneladas de cimento em capacidade instalada. Ainda em 2017, ocorreu o desinvestimento de ativos não estratégicos na Florida, China e Chile (Votorantim, 2023).

Em 2018 foi efetuada a expansão da planta de Charlevoix nos Estados Unidos, adicionando 0,6 milhões de toneladas de cimento em capacidade instalada. Nesse mesmo



ano sucedeu-se a criação de holding em Luxemburgo e a venda de ativos não estratégicos no Peru e na Índia (Votorantim, 2023).

Já no ano de 2019, a Votorantim Cimentos adquiriu a United Materials LLC, nos Estados Unidos, uma empresa com foco em concreto e agregados nos grandes lagos do país. Ocorreu também a expansão da unidade de San Luís, na Argentina, adicionando 700 mil toneladas a produção (Votorantim, 2023).

Em 2021, a combinação de operações de cimento na VCNA: St Marys Cement Inc. e McInnis Cement iniciam execução conjunta de produção, distribuição e venda de cimentos no Canadá e nos Estados Unidos. No mesmo ano, foi efetuada a aquisição da Cimentos Molins, empresa localizada na região de Extremadura, na Espanha (Votorantim, 2023).

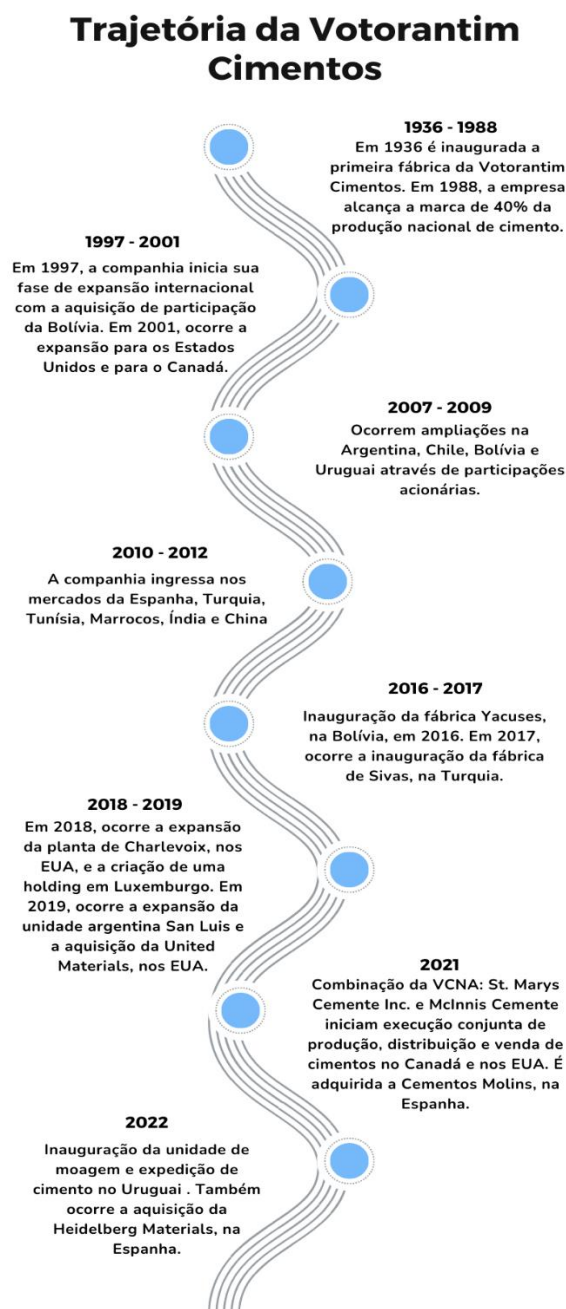
Em 2022, ocorreu a inauguração de unidade de moagem e expedição de cimento no Uruguai, realizada através da unificação da Votorantim Cimentos com a Cimentos Molins, que contou com uma produção mais eficiente e sustentável. Efetuiu-se também a aquisição da Heidelberg Materials, empresa de cimentos e materiais de construção, localizada na cidade de Málaga, na Espanha (Votorantim, 2023).

Ainda em 2022, a empresa encerrou o ano com receita líquida global de R\$25,8 bilhões, um aumento de 16% em relação a 2021, resultado da estabilidade no volume de vendas, que foi de 36,8 milhões de toneladas, e da dinâmica de preços favorável em todas as regiões que a companhia atuou (Votorantim, 2023).

Abaixo, segue uma linha do tempo da trajetória da Votorantim Cimentos.



Figura 3: Trajetória da Votorantim Cimentos



Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em VOTORANTIM CIMENTOS, 2023.

2.4. TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO A PARTIR DAS TEORIAS CLÁSSICAS E ABORDAGENS RECENTES SOBRE O TEMA

As teorias clássicas existentes na literatura a respeito da internacionalização discorrem do fato de que as grandes empresas multinacionais americanas e europeias, majoritariamente, que já apresentavam forte presença nos mercados nacionais se tornaram dominantes. Considera-se, no geral, que as empresas destinam seus investimentos para a expansão de sua atividade no mercado doméstico, e quando estes estiverem firmados, partem para os

investimentos estrangeiros. Entretanto, apesar da maioria das empresas se internacionalizar tardiamente, muitas escolhem o procedimento precoce, considerando a internacionalização desde o início de suas atividades (Francischini; Furtado; Garcia, 2015).

A partir da Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1978), as empresas começam a planejar sua internacionalização quando se deparam com chances de fortalecer sua posição no mercado local através de sua configuração econômica no mercado exterior (Da Silva *et al.*, 2013).

Segundo Dunning (1997), na teoria O Paradigma Eclético da Produção Internacional, as empresas consideram a internacionalização de suas atividades com o objetivo de se proteger ou como uma maneira de atingir uma posição competitiva (Francischini; Furtado; Garcia, 2015).

No caso da Votorantim Cimentos, a internacionalização não pode ser considerada precoce, visto que a empresa só iniciou sua participação nos mercados exteriores 61 anos após a inauguração de sua primeira fábrica. A empresa encontrava-se já consolidada no mercado nacional, sendo uma das principais no setor de cimentos, quando decidiu explorar os mercados estrangeiros (Votorantim, 2023).

A estratégia de internacionalização da Votorantim coincide com o Modelo de Uppsala. Johanson e Vahlne (1977) foram os precursores deste modelo, teoria que tem como finalidade a análise dos processos de internacionalização das empresas decorrentes de características organizacionais, no qual a empresa é o elemento de análise. O objeto de estudos dos autores está baseado na evolução individual da firma, e no uso do conhecimento sobre mercados e operações conquistado a partir da expansão das operações da firma em mercados individuais (Francischini; Furtado; Garcia, 2015).

Os estudos realizados pelos autores evidenciam que as empresas fortalecem suas atividades internacionais a partir de quatro etapas, que podem ser sucessivas ou não, sendo elas: desenvolvimento de exportações não regulares; desenvolvimento de exportações utilizando-se de agentes de representação; estabelecimento de uma subsidiária dedicada a vendas; estabelecimento de uma unidade de produção. O tempo abrangido em cada uma dessas etapas é referente aos fatores como idioma, níveis de educação, práticas comerciais, cultura e desenvolvimento industrial entre os países de origem e o estrangeiro (Francischini; Furtado; Garcia, 2015).

O processo de internacionalização da Votorantim Cimentos iniciou-se em 1997 com a aquisição de participações na Bolívia, seguido por participações nos Estados Unidos e no

Canadá em 2001. Entre 2007 e 2009, outras ampliações foram realizadas na América do Sul através de participações acionárias na Argentina, Chile, Bolívia e Uruguai. A adoção dessa estratégia foi capaz de fazer com que a Votorantim Cimentos participasse de mercados considerados importantes no mundo (Moura, 2017).

Somente entre os anos de 2010 e 2012 que a Votorantim Cimentos ingressou no mercado internacional produzindo e comercializando na Espanha Turquia, Tunísia, Marrocos, Índia e China, a partir da troca de ativos com outra empresa do setor, a Cimpor (Votorantim, 2023).

Segundo a Teoria do Poder de Mercado de Hymer, a estratégia de crescimento internacional da Votorantim foi uma forma eficiente de conhecer benefícios estrangeiros ao mesmo tempo em que pode aproveitar das conveniências já conquistadas no cenário nacional, o que diversificou seus investimentos (Francischini; Furtado; Garcia, 2015).

Ao iniciar seus processos de internacionalização por meio de aquisições, e posteriormente, pela produção internacional, a Votorantim Cimentos, a partir de suas fusões e aquisições, foi capaz de reduzir os riscos de seu empreendimento através do aumento do conhecimento e da experiência. Essa sequência de processos fez com que a Votorantim se destacasse na atuação em mercados estrangeiros, seguindo as vantagens estabelecidas de acordo com o Modelo de Uppsala (Moura, 2017).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas brasileiras buscam inicialmente a consolidação da produção e comercialização no mercado doméstico, para posteriormente realizar investimentos em mercados estrangeiros, principalmente em países que já representam importantes mercados para seus produtos via exportações.

Ao identificar o processo de internacionalização das empresas, foram considerados o Modelo Estrutura-Condução-Desempenho e a trajetória de internacionalização a partir das teorias clássicas. Esses fatores foram analisados sob a ótica da Votorantim Cimentos, multinacional que faz parte do Grupo Votorantim.

Quanto ao setor de cimentos, a estrutura de mercado é marcada pelo oligopólio, onde a Votorantim Cimentos alcança a marca de ser uma das principais produtoras no Brasil. O processo de internacionalização da empresa, descrito essencialmente pelo Modelo de Uppsala, foi primordial para sua expansão, que deixou de atuar em apenas um mercado, para atuar em mais treze países.

O estudo apresenta limitações como a avaliação das necessidades de adaptação de produtos e serviços, por parte da Votorantim Cimentos, e a identificação das dificuldades e benefícios que foram enfrentados pela empresa em mercados internacionais. Tais aspectos podem ser considerados em estudos posteriores, considerando o tema da internacionalização de empresas.

Portanto, é possível concluir que, apesar das limitações da pesquisa, a trajetória da Votorantim Cimentos é caracterizada por avanços significativos na indústria de cimentos, e pela representatividade obtida através de internacionalização de sua produção e comercialização, evidenciando, a partir de estratégias específicas, sua capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado internacional. Além de ampliar as oportunidades para o mercado doméstico, a internacionalização da empresa serve como exemplo para outras empresas brasileiras que desejam expandir internacionalmente suas atividades.

4. REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto: **Meta da Indústria de Cimento é Emissão Zero de CO₂ até 2050**. Disponível em: <https://abcic.org.br/Noticia/Exibir/meta-da-industria-do-cimento-e-emissao-zero-de-co-ate-2050#:~:text=Enquanto%20a%20ind%C3%BAstria%20de%20cimento,Controlados%20pelo%20Protocolo%20de%20Montreal..> Acesso em: 10 de maio de 2023.

Associação Brasileira de Cimento Portland. **Custos Pressionam Resultados da Indústria do Cimento**. 2022. Disponível em: <https://abcp.org.br/custos-pressionam-resultados-da-industria-do-cimento/>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

Associação Brasileira de Cimento Portland. **Vendas de Cimento Crescem 6,6% em 2021**. 2022. Disponível em: <https://abcp.org.br/vendas-de-cimento-crescem-66-em-2021/#:~:text=As%20vendas%20de%20cimento%20no,Nacional%20da%20Ind%C3%BAstria%20de%20Cimento..> Acesso em: 15 de maio de 2023.

BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (orgs.). **Brasil globalizado**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2008.

BULÉ, A. E. *et al.* Análise da Estratégia de Investimento Direto no Exterior da TOTVS. In: DÉCIMO SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do Décimo Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro: SEGeT, 2013.

CALDEIRA, J. **Votorantim 90 anos: Uma História de Trabalho e Superação**. São Paulo, 2007.

CHEVARRIA, D. G. Multinacionais brasileiras e investimento externo direto: uma revisão da pesquisa nacional. **Revista Internext**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 247-274, 2007.

Clube da Construção Civil – C3. **Indústria de Cimento depende de reformas governamentais e estabilidade jurídica para crescer nos próximos anos**. 2020. Disponível em: <https://c3clube.com.br/industria-de-cimento-depender-de-reformas->

[governamentais-e-estabilidade-juridica-para-crescer-nos-proximos-anos/](#). Acesso em 15 de maio de 2023.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABBATINI, R. **O Investimento Direto no Exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira**. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil Globalizado**. Rio de Janeiro. 2008.

DA SILVA, R. S. *et al.* Análise do processo de internacionalização de uma empresa Venezuelana. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 31-47, 2013.

DUNNING, J. H. **Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**. University of Reading, 1970.

FDC. Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC das Multacionais Brasileiras**. Disponível em: <https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

FERREIRA, P. C.; VELOSO, F. O Desenvolvimento Econômico Brasileiro no Pós-Guerra. **Biblioteca Digital FGV**, São Paulo, 2015.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FURTADO, J., GARCIA, R. C. **Tecnologia e trajetórias de internacionalização precoce: análise de casos na indústria brasileira**. São Carlos, v. 22, n. 2, p. 267-279, 2015.

HONÓRIO, L. C. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, p. 154-180, 2009.

HYMER, E. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

InterCement Brasil: **Onde Estamos**. Disponível em: <https://brasil.intercement.com/institucional/>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization processo of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO, G. L. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudo com Franqueadores. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 42-62, 2011.

MARIOTTI, D. C. *et al.* A baixa internacionalização das empresas brasileiras: Uma análise das principais barreiras institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Niterói, v. 4, n. 2, p. 112-126, 2018.

MARTINS, A. C. **Grupo Votorantim, que nasceu e se expandiu na região, faz 100 anos**. em: <https://www2.jornalcruzeiro.com.br/materia/903357/grupo-votorantim-que-nasceu-e-se-expandiu-na-regiao-faz-100-anos#:~:text=ECONOMIA-Grupo%20Votorantim%2C%20que%20nasceu%20e%20se,na%20regi%C3%A3o%2C%20faz%20100%20anos&text=No%20ano%20do%20centen%C3%A1rio%20de,empresa%20nasceu%20e%20se%20expandiu>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

MEDEIROS, P. Y.; LEVY, D. C. Análise Empírica dos Fatores que Possibilitaram Entradas na Indústria de Cimento Brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, p. 220-251, 2015.

MONEY TIMES. **CSN, Votorantim e mais 3 empresas fazem oferta por ativos da LafargeHolcim no Brasil**. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/produtores-de-cimento-csn-apodi-mizu-votorantim-e-intercement-fazem-ofertas-por-ativos-da-lafargeholcim-no-brasil/>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

MOURA, B. O. Internacionalização produtiva de empresas frigoríficas brasileiras: uma verificação da aplicabilidade do modelo de Uppsala à realidade brasileira contemporânea. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, 2017.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M.J. As Teorias Comportamentais e Econômicas nas Estratégias de Internacionalização de Empresas. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 23-

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SCARANO, P. R.; MURAMATSU, R.; FRANCISCHINI, A. S. N. **ESTUDOS ECONÔMICOS SETORIAIS: Máquinas e equipamentos, ferrovias, têxtil e calçados: Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho como Esquema Analítico de Análises Setoriais**. p 13 -23. São Paulo: Blucher, 2019.

SNIC - SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DO CIMENTO: **Dados do Setor. Sindicato Nacional da Indústria do Cimento**. 2021. Disponível em: <http://snic.org.br/numeros-do-setor.php>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

VOTORANTIM. **Grupo Votorantim**. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br/>. Acesso em: 30 de março de 2022.

VOTORANTIM. **Votorantim: História**. Disponível em: <https://ri.votorantimcimentos.com.br/a-companhia/historia/>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

VOTORANTIM. **Votorantim: Nossos Resultados Financeiros de 2022**. Disponível em: <https://www.votorantimcimentos.com.br/noticia/nossos-resultados-financeiros-de-2022/#:~:text=Encerramos%202022%20com%20receita%20%C3%ADquida,impacto%20do%20c%C3%A2mbio%20no%20per%C3%ADodo>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

VOTORANTIM. **Votorantim: Onde Estamos**. Disponível em: <https://www.votorantimcimentos.com.br/onde-estamos/>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

Contatos: araujoblasi@gmail.com e andresa.francischini@mackenzie.br