



# CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

latindex  IDEAS EconPapers DOAJ  Dialnet

## ESTRATÉGIAS DE CIMENTEIRAS NA ENTRADA DE MERCADOS INTERNACIONAIS: ESTUDO COMPARATIVO

**Mateus Burrel Fonseca<sup>1</sup>**

Graduando de Engenharia de Produção Civil CEFET-MG  
orcid.org/0000-0001-8439-2512  
[mateusburrel81@gmail.com](mailto:mateusburrel81@gmail.com)

**Rafael Felipe Rodrigues de Oliveira<sup>2</sup>**

Graduando de Engenharia de Produção Civil CEFET-MG  
orcid.org/0000-0002-9410-9482  
[rafarodd25@gmail.com](mailto:rafarodd25@gmail.com)

**Ítalo Brener de Carvalho<sup>3</sup>**

Doutor em Administração  
orcid.org/0000-0002-8466-5215  
[italobrener@cefetmg.br](mailto:italobrener@cefetmg.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mateus Burrel Fonseca, e Silveira, Rafael Felipe Rodrigues de Oliveira e Ítalo Brener de Carvalho: "Estratégias de cimenteiras na entrada de mercados internacionais: estudo comparativo", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (Vol 1, Nº 7 julio-septiembre 2021, pp. 13-27). En línea:

<https://doi.org/10.51896/CCS/NNEL5413>

### RESUMO

As estratégias em setores produtivos cimenteiro necessitam de investigações que elevem tangencialmente a busca por mercados e a competitividade das empresas. O cimento é uma das principais *commodities* mundiais, sensível ao mercado e a preço. Este estudo tem como objetivo de compreender e comparar as estratégias implementadas no passado por empresas atuantes no mercado internacional de cimento. Este artigo utiliza uma metodologia de estudos de caso e revisão bibliográfica e tem como foco apontar proposições que envolvam o processo de internacionalização entre empresas que se internacionalizaram em mercados de tipologia "*first movers*" e empresas de tipologia "*late movers*". Habitualmente, empresas multinacionais que são oriundas de países desenvolvidos iniciaram os seus processos de internacionalização antes das empresas de países em desenvolvimento. Estes últimos já possuíam uma melhor infraestrutura e mão de obra mais qualificada, o que não se replicou nos países em desenvolvimento na mesma época. Como resultados desta comparação este artigo contribui para apontar que existem: (1) diferenças no processo de internacionalização entre "*first*" e "*late movers*"; (2) Diferenças culturais que influenciam o processo de internacionalização e (3) Oportunidades e vantagens competitivas diferentes nos processos de internacionalização "*first mover*" ou "*late movers*".

**Palavras chave:** Internacionalização de Empresas, Competitividade, Cimenteiras Internacionais.

## **CEMENT STRATEGIES TO ENTER LOS INTERNACIONAL MARKETS: COMPARATIVE STUDY**

### **ABSTRACT**

Sectors Strategies of cement production need investigations in order to increase markets and the competitiveness of companies. Cement is consider one of the world's main commodities, high sensitive to the Market changes and price. This study aims to understand and compare the implemented strategies in the oldersoperating companies in the international cement market. The article methodology of case studies and bibliographic review focuses on pointing out propositions that involve the internationalization process between companies that have internationalized as a "first movers" and as a "late movers" typology markets. Usually, multinational companies that come from developed countries started their internationalization processes before companies from developing countries. The latter already had a better infrastructure and a more qualified workforce, which was not replicated in developing countries at the same time. As a result of this comparison, this article helps to point out that there are: (1) differences in the internationalization process between "first" and "late movers"; (2) Cultural differences that influence the internationalization process and (3) Different opportunities and competitive advantages in "first mover" or "late movers" internationalization processes.

**Keywords:** Companies Internalization, Competitiveness, International Cement Companies.

## **ESTRATEGIAS DE CEMENTO PARA INGRESAR A LOS MERCADOS INTERNACIONALES: ESTUDIO COMPARATIVO**

### **RESUMO**

Las estrategias en sectores específicos del cemento buscan investigaciones que eleven tangencialmente el mercado y la competitividad. El cemento es uno de los principales productos básicos del mundo y es sensible al mercado y al precio. Com lo objetivo de comprender y comparar las estrategias implementadas en el pasado por empresas que operan en el mercado internacional. Una metodología de estudios de caso y revisión bibliográfica exploratoria es capaz de señalar propuestas que involucran el proceso de internacionalización entre empresas que se han internacionalizado en los mercados como empresas "pioneras" que se iniciaron en estos mismos mercados y como "tardías". Por lo general, como empresas multinacionales que provienen de países desarrollados que iniciaron sus procesos de internacionalización antes que las empresas de países en desarrollo. Esta contaba con una mejor infraestructura y una mano de obra más calificada, lo que no se repitió en los países en desarrollo al mismo tiempo. Como resultado el artículo contribuye a señalar: (1) Existen diferencias en el proceso de internacionalización entre "primeros" y "últimos"; (2) Influencias culturales en el proceso de internacionalización y (3) Cómo las oportunidades y los procesos de internacionalización de los "primeros" y los "últimos" crean diferentes ventajas competitivas.

**Palavras chave:** Internacionalização de Empresas, Competitividade, Cimenteiras internacionais.

## INTRODUÇÃO

Ao se comparar um grupo de empresas com insumos e vantagens competitivas muito semelhantes (cimento é considerado uma *commoditie*) o que pode diferenciar é justamente o período, a fase de espação internacional ou de criação da empresa (Dunning & Narula, 2004). As tipologias denominadas: “*First and late movers*”, ou seja, as primeiras empresas que atuaram internacionalmente e as que em um segundo momento expandiram suas operações internacionais. Os conceitos de *first movers* e de *late movers*, são explicados por Bartlett e Ghoshal (2000), focadas nos desdobramentos de uma estratégia em função do seu “*timing*”.

A indústria cimenteira conta com algumas particularidades que conferem ao setor grande relevância em suas estratégias de internacionalização. O cimento é um produto de baixo valor agregado que necessita de elevado investimento inicial e grande prazo para retorno dos investimentos. Os elevados custos logísticos e a elevada perecibilidade do produto, o denominador comum que caracteriza empresas cimenteiras que desejam internacionalizar ocorre e historicamente ocorreram por meio da compra ou da parceria junto a empresas locais (Borini et al., 2007).

Segundo a organização sem fins lucrativos Cimento.org, existem 24 grupos cimenteiros atuando no Brasil, com 100 plantas de produção, responsáveis por praticamente 100% do cimento consumido em território nacional. O raio de distribuição do cimento na região sul, por exemplo, atinge no máximo 1000 quilômetros da planta original. O que comprova a teoria de que o cimento é dificilmente exportado, pelos fatores elencados por Borini et al (2007).

**Figura 1 –**

*Despacho de cimento no Brasil por região*

Origem do despacho	Março (1.000 ton.)		mar/19 mar/18	Jan-Mar. (1.000 ton.)		Jan - Mar./19 Jan - Mar./18
	2018	2019		2018	2019	
Norte	186	173	-7,0%	556	556	0,0%
Nordeste	858	807	-5,9%	2.633	2.665	1,2%
Centro-Oeste	425	437	2,8%	1.235	1.325	7,3%
Sudeste	2.129	1.924	-9,6%	6.010	5.979	-0,5%
Sul	743	715	-3,8%	2.090	2.156	3,2%
Venda Mercado Interno	4.341	4.056	-6,6%	12.524	12.681	1,3%
Exportação	14	7	-50,0%	27	20	-25,9%
Venda Total	4.355	4.063	-6,7%	12.551	12.701	1,2%

Essa dificuldade de exportação se fundamenta na afirmativa apresentada: o cimento depende de matérias primas, minerais e energia, recursos naturais que não são disponíveis em toda ou qualquer região. Assim as empresas restringem a ação de uma fábrica à região em que se encontram. E encontram dificuldades nas exportações a longas distâncias. Assim, a internacionalização de empresas do setor se dá principalmente por meio de parcerias e/ou aquisições de fábricas em diversas partes do mundo (Bueno & Domingues, 2011).

É possível identificar um movimento de consolidação de alguns grupos, *global players* com posição de destaque no setor que juntos são responsáveis por 40% da capacidade mundial, com

produção que poderia abastecer 15 vezes o mercado brasileiro e a previsão é de que nos próximos anos esses grupos atinjam 50% do mercado mundial. Nos últimos anos, nota-se um movimento agressivo de aquisições pelas maiores empresas do setor com o objetivo nítido de eliminar produtores locais. Os oitos principais produtores do mundo são: cinco europeus (dentre eles a Lafarge) dois japoneses, e um mexicano (Cemex) (Borini et al., 2007).

A consolidação dessas empresas seguem algumas ondas de movimento para o exterior, resultando em conquistas de bases industriais em todos os continentes e diversificação geográfica de pontos de faturamento. Como exemplo, a internacionalização do setor, antes de 1980, apenas 5% do mercado dos EUA era de controle internacional. Hoje, esta participação é de 70%; no Canadá a participação de grupos internacionais é de 80%. Apesar de o México possuir um dos principais grupos mundiais, a europeia Holderbank Ingressou nesse mercado detendo 24% de participação. Movimento semelhantes de aquisição pôde ser observado na Europa Oriental no início da década de 1990, na América Latina, na Europa Central, na Ásia a partir de 1998, com uma crise que tornou as indústrias cimenteiras locais em oportunidade de compras (Borini et al., 2007).

Assim, para comparar a abrangência necessária para este estudo, propõem-se 3 casos de diferentes cimenteiras: (1) uma nacional que investe forte em parceiras por toda a América do Sul (Votorantim), (2) uma francesa que é líder de mercado no mundo e atua no Brasil através de parceria com a nacional Holcim (Lafarge) e (3) uma mexicana que está principalmente no mercado da América Central e América do Sul, mas encontra forte resistência para conseguir operar no Brasil (Cemex).

As culturas diferentes dos países de origem dessas três empresas conferem diferentes estratégias de internacionalização para cada uma delas. Mas é importante ressaltar que *benchmarking* e aprendizado com as experiências de outras empresas em cada mercado pode oferecer diferentes oportunidades e estratégias de internacionalização (Bueno & Domingues, 2011).

Este artigo tem como objetivo compreender e comparar as estratégias implementadas no passado por empresas atuantes no mercado internacional de cimento, comparando por meio de estudos de caso as estratégias e as vantagens competitivas impetradas.

## **ESTRATÉGIAS GLOBAIS**

A OMC – Organização Mundial do Comércio, entidade global é a responsável por mediar uma concorrência saudável entre empresas internacionais, o comércio e o investimento internacional. A OMC mobiliza principalmente iniciativas pertinentes a legitimidade, legislação dos processos de internacionalização, manufatura e transporte. Dessa forma é por meio da queda das barreiras de investimento, a liberação dos mercados, a adoção de práticas de livre comércio, a industrialização, a integração dos mercados financeiros e os avanços tecnológicos, são, todos, fatores que podem influenciar nas instalações de empresas em mercados estrangeiros, acelerando o fenômeno da expansão global (Cavusgil et al., 2010). Favorecendo o desenvolvimento de setores específicos em função do momento histórico ou político por exemplo.

A compreensão da internacionalização e a adaptação às culturas locais foi essencial para que as empresas “*first movers*” ganhassem vantagem ao se instalarem primeiro em um primeiro

momento, em diferentes nações, esse conhecimento foi a base para o planejamento e a execução de seus processos de internacionalização. Ao longo dos anos se provaram eficazes no ganho de mercado local e no desenvolvimento próprio das empresas. Porém não só as “*first movers*” souberam aproveitar desse conhecimento para se expandir, as “*late movers*” empresas que tiveram seus processos de internacionalização posteriores também souberam interpretar as culturas dos locais de onde se instalavam, e puderam assim como as empresas pioneiras, consolidar seus processos de internacionalização, e conseqüentemente conquistar sua fatia de mercado (Bartlett & Ghoshal, 2000).

A partir daí foram desenvolvidas as estratégias das empresas globais, responsáveis pela manutenção do domínio exercido pelas empresas ao redor do mundo. O papel das estratégias nos negócios internacionais são de suma importância, seja por características inovadoras presente nas primeiras entrantes ou por características de um processo de aprendizagem com as pioneiras. A estratégia é um plano de ação que canaliza os recursos de uma organização para que ela possa efetivamente se diferenciar dos concorrentes e atingir metas únicas e viáveis (Bueno & Domingues, 2011).

Em comum, as estratégias globais apresentam comumente uma estrutura de integração-responsividade que possibilita reduzir duas necessidades básicas: a necessidade de integração global das atividades da cadeia de valor e a necessidade por responsividade local, que se refere ao atendimento das necessidades específicas dos consumidores locais. Enquanto a integração global refere-se a coordenação de atividades da cadeia de valor de uma empresa nos países que atua , para atingir maior eficiência possível. A responsividade da estrutura local em comparação de até onde deve ir para integrar seus negócios mundialmente (Cavusgil et al., 2010).

Uma estratégia conhecida, a estratégia multidoméstica, tem um enfoque concentrado a entrada via IDE – Investimento Direto Estrangeiro, com os gestores reconhecendo diferenças entre os mercados nacionais, tratando cada mercado com bases independentes e com pouca integração entre elas (Bueno & Domingues, 2011). Outra estratégia conhecida, a estratégia global, visa integrar: os principais objetivos, políticas e sequências de ações em um todo coeso, destinado ao mercado global. Empresas que utilizam da estratégia global operam utilizando da liderança em tecnologia e inovação para liderar o mercado. Há também a estratégia transnacional, onde a empresa se esforça para ser mais responsiva às necessidades locais sem deixar de reter máxima eficiência global e destacar a aprendizagem global e a transferência de conhecimentos.

Estruturas organizacionais podem ser classificadas como centralizadas (divisão por produto ou funcional) e descentralizadas (divisão por região geográfica), essa classificação condiz com a forma que a empresa constrói suas relações hierárquicas, afetando diretamente no processo de tomada de decisões (Cavusgil et al., 2010). As estruturas centralizadas apresentam uma maior preferência das companhias, pois muita das vezes torna o processo de adaptar os produtos para cada local um processo mais fácil para atender as necessidades locais do mercado.

Os diferentes arranjos organizacionais para as operações globais consistem em: departamento de exportações, a estrutura de visão internacional, a divisão por área geográfica, a divisão por produtos, a divisão funcional e a estrutura matricial global. Sendo que a divisão por produto e a divisão funcional estão mais associadas à estratégia global (Cavusgil et al., 2010). A

liderança visionária permitiu um modelo mental globalizado, valores cosmopolitas, e uma visão estratégica global. Sendo que os líderes visionários são eficazes na articulação de uma visão estratégica global, o que a empresa almeja ser no futuro e como chegar lá.

Mas é a cultura organizacional de uma empresa que dita todos os conceitos elencados de estratégias aplicadas ao processo de internacionalização, é o conjunto de valores, políticas, normas e sistemas que os funcionários de determinada empresa precisam seguir para estarem alinhados com a companhia na qual trabalham (Cavusgil et al., 2010). O que mais é valorizado em empresas globais é ter valores versáteis que possam ser valorizados em diferentes culturas, conseguindo se adaptar às grandes diferenças que podem ser encontradas em cada parte do globo.

Dentro de qualquer empresa os processos organizacionais, que se referem a rotinas, condutas e mecanismos que são adotados para que se chegue a determinado objetivo. E não é diferente em estratégias globais, os processos primários, de apoio, de aprendizado, de centralização ou descentralização, de valores institucionais e estruturantes são os que baseiam e alicerçam os processos gerenciais ligados as ações, reações e planejamento de operações de internacionalização estratégica (Cavusgil et al., 2010).

## **VARIÁVEIS NAS OPORTUNIDADES GLOBAIS**

As decisões de investir em mercados externos por parte das empresas podem ser tomadas por inúmeras razões, devem ser feitas diversas avaliações de oportunidades nos mercados globais. Oportunidades globais de mercado podem ser definidas levando em conta uma combinação favorável de circunstâncias, localizações ou momentos, que por sua vez oferece perspectiva de exportação, investimento, suprimento ou parceria em mercados estrangeiros (Cavusgil et al., 2010).

Uma empresa pode receber oportunidades de vender, instalar fábricas, obter insumo de custo inferior ou qualidade superior e fazer acordos colaborativos com parceiros no exterior que deem sustentação às metas da empresa local.

Para um gestor é importante verificar algumas tarefas para preparar a empresa para o mercado internacional: (1) analisar o preparo organizacional para a internacionalização; (2) avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa para mercados externos; (3) classificar os países para identificar mercados-alvos; (4) avaliar o potencial de mercado setorial; selecionar parceiros de negócios qualificados; (5) e estimar o potencial de vendas da empresa (Cavusgil et al., 2010).

A análise de pontos macro, genéricos e que se resumem a uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e avalie o cenário comercial interno por meio de pesquisas (Cavusgil et al., 2010). Quando a análise parte do ponto de vista das características do produto ou do serviço que apresenta melhores perspectivas de vendas no mercado estrangeiro, se destaca: o desempenho do mesmo em vendas no mercado interno, a sua utilidade às necessidades universais; e sua demanda no mercado-alvo. O mercado-alvo por sua vez pode ser identificado por vários aspectos, dentre eles podemos destacar: o tamanho desse mercado, o quanto ele tem possibilidade de crescer e o quão rápido isso ocorrerá. É possível avaliar o potencial desses mercados através da eliminação gradual e da indexação, que utilizam variáveis como o tamanho do mercado, a renda per capita e a taxa de crescimento.

A complexidade de uma Infraestrutura local, tamanho de mercado, liberdade econômica, perspectiva de crescimento, custo de fazer negócios, risco-país, incentivos governamentais, cenário competitivo, dentre outros são fatores de suma importância ao iniciar o investimento no mercado estrangeiro e são indicadores de potencial de mercado setorial (Dunning & Narula, 2004).

Ao entrar em mercados estrangeiros é importante para a empresa ponderar a seleção de parceiros de negócios no exterior, sejam eles: intermediários, facilitadores, fornecedores, parceiros, licenciamentos ou franquias. É importante que a empresa decida e identifique os parceiros melhores para sustentar relações e monitorar suas condutas de forma que as parceiras sejam positivas e estáveis (Cavusgil et al., 2010).

O potencial de vendas em mercados estrangeiros pode ser estimado antes da instalação efetiva nos países alvos. O volume esperado de vendas nos mercados-alvos por um dado período depende da pesquisa de informações altamente refinadas, como: habilidades do parceiro de vendas, o acesso aos canais de distribuição, a intensidade do ambiente competitivo, a precificação, a qualidade dos recursos humanos e financeiros, o cronograma de mercado, a tolerância ao risco, competência da empresa e o renome no mercado (Cavusgil et al., 2010). Somente assim é possível realizar uma estimativa do possível volume de vendas no mercado-alvo.

## PROCESSOS DE LATE E FIRST MOVERS

Empresas que investem em mercados externos, antes da sua instalação efetiva buscam pelo máximo de informações disponíveis possíveis para que não tenham prejuízos financeiros. O exemplo das empresas cimenteiras onde, as primeiras entrantes, “*first movers*” tinham poucas informações sobre os mercados que entraram primeiramente, por isso estavam mais expostas aos riscos de fracasso do que as empresas que buscam mercados nos dias de hoje (“*late movers*”).

Os primeiros entrantes determinaram suas escolhas em economias avançadas, as de países com elevada renda per capita, setores industriais competitivos e infraestrutura comercial bem desenvolvida (Dunning & Narula, 2004). Sendo citados na literatura, por exemplo, os Estados Unidos, os países da Europa Ocidental, Canadá e Japão, quer representam a primeira onda de “*First Movers*”.

Já os países em desenvolvimento, representados por estados com baixa renda *per capita* que ainda não se industrializaram. Por países emergentes que se enquadram como países em desenvolvimento, que apresentam alto potencial para se tornar um país de economia avançada, como o Brasil, a Índia e a Rússia, de onde vieram a segunda onda de “*Late Movers*” (Cavusgil et al., 2010). Os mercados emergentes se tornaram atrativos por representarem promissores mercados de exportação e importação. Isso, aliado aos baixos custos de mão de obra e ao *global sourcing* torna os países emergentes locais com grandes oportunidades de produção de bens intermediários ou produtos acabados (Cavusgil et al., 2010).

O potencial de países considerados emergentes são determinados por um possível potencial de investimento em determinado país. Atraídos por fatores como renda per capita, o tamanho e projeção da classe média para os próximos anos e através de um conjunto de indicadores como o Índice de Potencial de Mercado Emergente. Apesar do grande potencial de crescimento dos países

emergentes, alguns fatores se tornam uma ameaça para quem deseja investir nesses mercados. Instabilidade política, a força de grandes conglomerados, elevadas incertezas econômicas e uma estrutura jurídica e institucional duvidosa tornam os países emergentes de um risco maior do que investir em países de economia avançada (Cavusgil et al., 2010).

Como segurança, como precaução para estas ameaças algumas empresas optaram por se tornarem um conglomerado, uma grande corporação internacional que controla sozinha várias subsidiárias, às vezes concorrentes e às vezes não, dominando assim determinado mercado (Cavusgil et al., 2010). Esse tipo de empresa detém um profundo conhecimento de mercado e facilidades nas relações com governos e instituições fortes no país.

No que diz respeito às formas de negociação entre empresas privadas e estatais, as conversas se iniciam a partir do governo, que quando lhe parece proveitos abre “tenders”, que são ofertas formais para um comprador adquirir determinado ativo, na maioria das vezes commodities, centrais elétricas, estradas barragens e etc, quando então os compradores elaboram suas propostas ao governo (Cavusgil et al., 2010).

É fundamental às empresas que desejam se engajar em negociações com mercados emergentes traçam estratégias coesas e consistentes. É sempre recomendado estudar bem o mercado e trazer uma diferenciação que dê uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Dunning & Narula, 2004). Exemplos de estratégias são o investimento em pesquisa e desenvolvimento e a associação estratégica a empresas já consolidados no mercado alvo.

As empresas líderes podem exibir boa responsabilidade social corporativa, engajando em atividades que fomentem o desenvolvimento econômico de um mercado emergente. As empresas podem atender à nações de baixa renda com bens e serviços baratos e customizados, além de envolvimento comunitário e microfinanciamento, e empréstimos em pequena escala a empreendedores de mercados emergentes (Cavusgil et al., 2010).

Obviamente as primeiras empresas que buscaram o processo de internacionalização foram as provenientes de países desenvolvidos. Através das teorias de internacionalização, elas buscaram se instalar em países estrangeiros de forma inédita até então. Essa dimensão temporal foi um fator importante na internacionalização das empresas. As “*first movers*” como ditas anteriormente, geralmente de países desenvolvidos, foram as primeiras entrantes em mercados estrangeiros, as tornando líderes de mercado inicialmente. Já as “*late movers*”, na sua maioria provindas de mercados emergentes, tiveram de enfrentar dificuldades maiores para se instalarem nesses mercados como desafiantes, o que não impediu o êxito de muitas delas (Bartlett e Ghoshal, 2000).

Os primeiro entrantes, “*first movers*”, obtiveram diferentes tipos de vantagens em relação aos demais, podemos destacar: a liderança tecnológica, obtida por meio da curva de aprendizagem, que representou a produção de um número maior de bens com menos recursos (Borini et al., 2007). Os bens escassos adquiridos pelos “*first movers*” também os deram vantagens competitivas, esses bens se caracterizam por: fatores de produção, recursos naturais, empregados, fornecedores, distribuidores e conseqüentemente consumidores. Outra vantagem importante para os “*first movers*” foi poder advir o grau de dependência dos compradores ao impor um padrão na indústria e no

produto/serviço, dificultando para os compradores mudarem de fornecedores facilmente, isso gerou um alto grau de fidelidade entre compradores e primeiros entrantes (Bartlett e Ghoshal, 2000).

Da mesma forma podemos destacar alguns pontos de desvantagens que enfrentaram os primeiros entrantes, como a impossibilidade de aprender com erros e acertos de outras empresas, já que eram pioneiras no setor, assumindo assim um maior número de riscos. As incertezas de mercado e tecnologia também geraram insegurança as *"first movers"* ao terem de se atualizar constantemente para se adaptar ao mercado. Além desses fatores, outra desvantagem é ter de lutar contra a própria inércia e a tendência de se estagnar após obter a liderança do mercado, renovar e desenvolver competência era essencial para que se mantivessem na liderança (Borini et al., 2007).

Comparando com as desvantagens das *"late movers"* nos mercados, podemos ver que elas enfrentam problemas diferentes ao adentrar nos mercados. Dentre eles a dificuldade de quebrar os modelos mentais, estes sendo a distância mental e psíquica que leva gestores e funcionários a descreditarem na possibilidade de concorrer no mercado global, e além disso encontrar maneiras e idéias que as permitem se diferenciar e explorar nichos inexplorados pelas primeiras entrantes, que as permitam competir nos mercados de igual para igual (Dunning & Narula, 2004). Como vantagem maior dessas empresas que iniciam seus processos de internacionalização tardiamente, podemos citar as informações prévias de mercado já adquiridas pela entrada de *"first movers"*, que as permite evitar erros já praticados por outras empresas (Borini et al., 2007).

Recursos e competências também são de suma importância para que as empresas sejam elas *"first"* ou *"late movers"*, para que se estabeleçam e continuem atuando com eficiência nos mercados. Esses recursos são conjuntos tangíveis e intangíveis das empresas. Quanto mais criam valor e se diferenciam, mais eles podem gerar valor para as empresas, recursos relacionados à percepção do cliente, e recursos técnicos da empresa são o que gera competência das empresas que são transmitidas e visíveis aos seus consumidores e clientes. Recursos humanos e coletivos são recursos visualizados internamente pelas empresas que as auxiliam na coordenação e progressão interna, além disso são mais difíceis de imitar por outras empresas, criando assim recursos raros na empresa (Borini et al., 2007).

As competências geradas através dos recursos possibilitam a empresa desenvolver suas estratégias de mercado, já citadas anteriormente. É de suma importância que uma empresa seja capaz de renovar suas competências quando necessário, para que suas estratégias não sejam copiadas e superadas pelas concorrentes. Reconhecer e investir nas competências não é tarefa fácil, entretanto é essencial, e quanto maior o reconhecimento das competências da empresa, maior será o investimento interno em seu desenvolvimento e maior será a confiança das partes envolvidas em fazer uso dessa competência, seja ela distintiva (se destaca das demais empresas), organizacionais (atividades-chaves na empresa), de suporte (uma atividade que impulsiona outras dentro da empresa) ou dinâmica (instrumento capaz de adaptar as competências ao longo do tempo) (Borini et al., 2007).

Portanto a capacidade de reconhecer e desenvolver competências é que permite entendermos o pressuposto da diferenciação de competências das *"first"* e *"late movers"*, ou seja: A diferença entre as competências das *"first"* e *"late movers"* decorre das diferentes competências

desenvolvidas e reconhecidas pelas empresas (Borini et al., 2007). Apesar disso, as competências mesmo que raras e únicas, são sustentáveis apenas por um período de tempo, pois após um tempo podem ser copiadas por outras empresas e se tornarem irrelevantes.

Entretanto o pressuposto aqui definido admite que em virtude das características diferenciadas de origem das multinacionais, as *“late movers”* não competem na mesma linha das líderes, mas desenvolvem competências e estratégias de internacionalização diferentes das empresas já estabelecidas (Borini et al., 2007).

Assim é possível assumir mais uma premissa, em virtude das características diferenciadas do país de origem das *“late movers”* e *“first movers”*, essas empresas desenvolvem e reconhecem competências diferenciadas, resultando em estratégias de internacionalização diferentes (Borini et al., 2007).

A partir das análises feitas sobre globalização, mercados externos, oportunidades de mercado, *“first movers”* e *“late movers”*, utilizamos de estudos de casos de indústrias cimenteiras para fazer análise de como a entrada precoce e tardia desse tipo de indústria afetou sua atuação de mercado cimentício. Nesses casos utilizamos das competências reconhecidas pela organização, que podem ocorrer no estágio de institucionalização, quando é pouco reconhecida, e dinâmica, quando é amplamente reconhecida (Borini et al., 2007).

## **METODOLOGIA**

Uma abordagem exploratória foi necessária para o desenvolvimento deste artigo. Conhecer e familiarizar com o tema é segundo Creswell e Clark (2007) e Collis e Hussey, (2013) a metodologia que proporciona familiaridade com o problema, maximizando o conhecimento do pesquisador em relação a este. Segundo os autores normalmente trabalhos exploratórios consistem no primeiro passo para pesquisas que fundamentam estudos futuros de campo.

Segundo Gil (2010) pesquisas nas quais não se detém conhecimento suficientemente necessitam inicialmente de pesquisas exploratórias que possibilitem os conhecimentos das características de determinado fenômeno para procurar explicações das suas causas e consequências. Já que o método de estudo de caso será o ponto de partida de compressão do fenômeno internacionalização empresas cimenteiras.

Assim o método é familiarizar e elevar a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva (Mattar, 1999), verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos foram utilizados e quais os resultados obtidos, tentando possível inferir uma análise que poderá vir a determinar tendências, identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas (Creswell & Clark, 2007) e por fim dar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal (Malhotra, Rocha & Laudisio, 2005),

Por meio desta metodologia busca-se por meio de um levantamento bibliográfico ao mapear exploratoriamente o que seria a internacionalização de um setor específico, neste caso o de cimenteiras brasileiras. Para confirmar se a internacionalização é uma estratégia competitiva para o fortalecimento das empresas em um ambiente comercial. Foi fundamental buscar contribuições

teóricas, contribuições dos autores clássicos neste assunto como Dickens e Cavusgil, bem como o avanço por pesquisas mais atuais e relevantes que possibilitaram gerar hipóteses que direcionarão futuras pesquisas. É buscar contextualizar os conceitos apresentados pelos autores em estudos de caso brasileiros.

## ESTUDOS DE CASOS

O cimento é uma commodity e o setor cimenteiro no Brasil é constituído por um oligopólio, no qual um pequeno número de produtores vende o mesmo produto ou produtos muito assemelhados. Os estudos de caso das empresas: Lafarge, Cemex e Votorantin.

### Lafarge

A Lafarge é um grupo francês que atua por todo o mundo no setor cimentício, sendo que iniciou seu processo de internacionalização no início do século passado, focando no mercado africano (Paelo, Roberts, Simbanegavi, & Vilakazi, 2020). Após décadas de experiências internacionais, hoje a Lafarge já atua na Europa, América do Sul, África e Ásia. A grande semelhança em todos estes processos de expansão foi à prática de aquisições e Joint Ventures para tentar entrar em um novo mercado. A estratégia da Lafarge é clara e amparada de dois grandes pilares diversificação de produtos e gestão de recursos humanos. A diversificação de produtos permite ao grupo produzir produtos únicos e em grande escala, de acordo com o mercado na qual ela está inserida, e assim poder praticar preços mais altos do que os concorrentes sem perder *Market Share*. Já a gestão de recursos humanos eficiente faz com que a empresa retenha talentos, crie um relacionamento ao longo prazo positivo com os funcionários e ofereça assim motivação e lealdade no mercado. Sendo assim, aliando uma mão de obra qualificada e motivada a uma gama de produtos suficientes para abastecer os mais diversos mercados, além de um investimento maciço em P&D, a Lafarge se torna um forte exemplo de First Mover e um case de sucesso nesse tipo de estratégia de internacionalização (Borini, Urban, Fleury & Rosas, 2007).

### Cemex

Outro caso de destaque é a Cemex, terceira maior empresa cimenteira do mundo. Fundada no México no início do século passado, ela hoje compete forte com empresas mais antigas do ramo. Para que isso fosse possível, foi necessário operar de uma forma diferente das demais cimenteiras. Primeiro a empresa mudou a forma que a indústria cimenteira atuava, deixando de vender o cimento apenas como uma *commoditie*, e passando a vender um serviço personalizado para o cliente. Nos anos 90 ela começou a se expandir através da aquisição de empresas estrangeiras, e para vencer a concorrência das demais empresas em nações menos desenvolvidas ela se aproveitava da sua expertise em atuar em um ambiente caótico como o México (Ghemawat & Matthews, 2000). The globalization of CEMEX. Harvard Business School.) para prosperar em outros ambientes similares em países latinos e atender seus clientes com rapidez e eficiência, investindo principalmente em logística, tecnologia da informação e desenvolvimento de relações com o cliente. Dessa forma ela foi capaz de superar os concorrentes nesses países.

## Votorantim Cimentos

Por fim, temos a Votorantim, grupo brasileiro que atua em diversas áreas, dentre elas a indústria cimenteira, que nasceu em 1936 com a Votorantim Cimentos. Sempre focando em princípios como saúde, segurança, qualidade, harmonia com o meio ambiente, confiabilidade, desempenho e custos baixos (Colantuono & Pinho, 2012). A empresa teve seu processo de internacionalização muito em função da ameaça de perder mercado interno, após a entrada de grandes multinacionais no Brasil. Para isso ela começou o processo adquirindo fábricas em outros países americanos, exportando sua eficiência operacional para as fábricas fora do país. Isso só foi possível graças à expatriação de funcionários e o modo de operação da empresa. Com essa estratégia de excelência ela conseguiu competir com outros produtores globais do setor.

## DISCUSSÃO E HIPÓTESES DE DIRECIONAMENTO

Apesar de desconhecido pelo grande público, o termo “globalização” tem um significado muito abrangente que não se restringe apenas à economia. Globalização pode estar relacionada ao processo de aproximação entre diversas sociedades e nações ao redor do mundo, seja no âmbito social, cultural, político ou até mesmo econômico ou como estratégia de empresas em atuar em mercados interacionais, ampliando assim suas operações para além das fronteiras da sal matriz.

A motivação da realização deste artigo partiu dessa necessidade, a de compreender o processo de globalização, o processo de internacionalização de empresas e de mercados. Segundo Dicken (2010, pág. 25) uma discussão constante e presente em tempos atuais. A avaliação de uma “*Nova Ordem Mundial*”. O autor afirma que a Integração Econômica, a internacionalização das Empresas e o Consumo Global são fatores que juntos proporcionam laços econômicos maiores e uma troca de produtos e serviços entre diferentes países, porém “a ‘economia’ em si não é uma entidade isolada”, e é ainda desconhecida.

A globalização de mercados pode ser confundida com o termo globalização em si, porém o termo refere-se à integração gradual e à interdependência crescente entre as economias dos países. Já o fenômeno da globalização (em si) teve início no século XIX, sendo a primeira fase o desenvolvimento de ferrovias, a segunda o aumento da produção de energia elétrica, a terceira com surgimento das potências econômicas e a quarta com o crescimento e avanços tecnológicos e suas dimensões: interconectividade global, surgimento de blocos de integração econômica, expansão dos fluxos globais de investimentos, convergência de estilos de vida e a globalização da produção (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2010).

Vários setores estão inseridos neste movimento de internacionalização, e podem, ao longo da história econômica expandir suas fronteiras e atuação. Este estudo se dedicou a compreender a indústria cimenteira, que por características particulares conferem ao setor grande relevância em suas estratégias de internacionalização.

O cimento é um produto com baixo valor agregado, o qual necessita de elevado investimento inicial e um longo prazo para retorno dos investimentos. E ainda associados a uma dificuldade logística e que eleva custos inclusive por sua elevada perecibilidade do produto. Estas características

tornam historicamente incomuns a sua internacionalização, que ocorreu seja por meio de parcerias locais ou pela fusão ou aquisição de empresas locais.

Como metodologia para compreensão do fenômeno: internacionalização de empresas produtoras de cimento foi necessário discutir as estratégias globais genéricas e específicas praticadas pelo setor. Por meio de estudos de caso as estratégias e as vantagens competitivas impetradas.

O método de estudo de caso e a sua comparação forneceram uma análise de três exemplos do setor, sendo possível notar as diferentes estratégias tipificadas e adotadas por *“late movers”* e *“first movers”*. A Lafarge investiu em produtos e produção em larga escala, enquanto a Cemex utilizou uma abordagem diferente ao atender os clientes, e a Votorantim procurou atuar com excelência operacional. Porém, há semelhanças em seus processos de internacionalização, como a aquisição de fábricas e a competência de recursos humanos. Portanto, na indústria do cimento, podemos afirmar que as *“late movers”* tiveram de adotar estratégias diferentes para competir e prosperar diante das *“first movers”* ao redor do mundo.

A reflexão dos autores citados no referencial teórico, bem como dos autores deste trabalho torna possível afirmar que as seguintes hipóteses podem representar o comportamento de empresas cimenteiras, que não foram testadas neste estudo, mas servirão em estudos futuros mais quantitativos e que possam verificar informações pertinentes e representativas das estratégias de internacionalização.

#### Quadro 01-

##### *Resumo dedutivo hipotético*

<b>Hipótese 1</b>	Há diferenças no processo de internacionalização entre <i>“first”</i> e <i>“late movers”</i> quando se analisa a internacionalização de empresas cimenteiras.
<b>Hipótese 2</b>	Diferenças culturais e o contexto econômico e político influenciam no processo de internacionalização de empresas cimenteiras.
<b>Hipótese 3</b>	As oportunidades e os processos de internacionalização das <i>“first mover”</i> ou <i>“late movers”</i> criam vantagens competitivas diferentes.

Fonte: elaborado pelos autores

É possível discutir dessa forma que diferentes hábitos, mentalidades e orientações estratégicas geram diferentes processos de internacionalização. Empresas oriundas de um ambiente estável, com uma educação consolidada e economia confiável exploram muito a qualidade da sua mão de obra através de Pesquisa e Desenvolvimento e diferenciação de produtos, aliado a um setor de RH consolidado para manter seus talentos.

Enquanto isso as empresas de países em desenvolvimento e que iniciam seus processos de internacionalização de forma tardia, podem obter vantagem ao utilizar sua experiência em ambientes instáveis e aprendizado com processos já realizados para obter vantagem ao se internacionalizar.

Por tratar-se de um estudo comparativo exploratório, com acesso limitado as informações estratégicas internas das empresas mencionadas e descritivo em relação a 3 empresas do mercado, a generalização ainda não é possível.

A escolha dos estudos de caso a respeito das estratégias utilizadas para a internacionalização das empresas brasileiras cimenteiras, foram selecionadas em função da classificação das empresas em relação a sua entrada no mercado. Os principais grupos no Brasil são: Lafarge, Cemex, Votorantim, mas também composto pela participação das empresas Inter cement, João Santos, Ciplan e Itambé (Cimento.org 2019).

Este estudo visa contribuir para as áreas de Comércio Exterior, Negócios Internacionais, para profissionais e estudantes atuantes neste mercado ao propiciar a compreensão de situações estratégicas deliberadas especificamente por conta de cada momento vivenciado pela empresa e suas estratégias.

Mas, é importante salientar que o tempo de internacionalização ressalta as diferenças, mas não resumem o fenômeno, não sendo possíveis generalizações. Em função de limitações quanto acesso a informações estratégicas, ao aprofundamento de dados específicos e sigilosos das empresas. Por esta razão recomenda-se como pesquisas futuras propostas de análise de outros parâmetros, setor de atividade, o estilo de gestão, ou contexto institucional e maturidade do mercado.

## REFERÊNCIAS

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 2, p. 132-142.
- Borini, F. M.; Urban, T. P.; Fleury, M. T. & Rosas, A. R. (2007). First Movers x Late Movers: estudo de casos da indústria de cimentos. In: Fleury, Afonso. *Internacionalização e os Países Emergentes*. 1. ed. Brasil: Atlas, 2007. v. 1, cap. 9, p. 158-177.
- Bueno, J. & Domingues, C. (2011). Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v3. 10.7444/future.v3i2.79
- Bueno, J. & Domingues, C. (2019). Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, Brasil, v. 1, n. 3197, ed. 1, p. 1-27, 25 nov. 2019. DOI pdf. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3197/estrategias-de-internacionalizacao-de-empresas--->. Acesso em: 24 nov. 2019.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cimento.org. Características da Indústria Cimenteira. Disponível em: < <http://cimento.org/cimento-no-brasil/>> Acesso em: 29 outubro 2019

- Colantuono, A., & Pinho, M. (2012). Internacionalização de empresas produtoras de cimento: análise da Votorantim Cimentos. In *III Congresso Latino-Americano de Historia Económica y XXIII Jornadas de Historia Económica*. Retrieved from [www.aahe.fahce.unlp.edu.ar/Jornadas/iii-cladhexxiii-jhe](http://www.aahe.fahce.unlp.edu.ar/Jornadas/iii-cladhexxiii-jhe).
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*: Palgrave macmillan
- Costa, L. F. L. G. & Añez, M. E. M. (2013). Estratégias globais: evolução do conceito de internacionalização ao fenômeno global borns, uma abordagem epistemológica e perspectivas. *Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, 3, Florianópolis. Anais...Florianópolis: UFSC, 2013.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*.
- Da Costa, L. F.L.G.; Añez, M. E. M.; Mol, A. L. R. & Damasceno, T. S. A. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos Ebape - EBAPE*, Brasil, ano 2, v. 15, n. 4, ed. 4, p. 960-973, 17 fev. 2017. DOI pdf. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n4/1679-3951-cebape-15-04-960.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2010.
- Dicken, P. (2010). *Mudança Global Mapeando as Novas Fronteiras da Economia Mundial*. 5. ed. [S. l.]: Bookman.
- Dunning, J. H. & Narula, R. (2004). *Relational assets: the new competitive advantage of MNE's and countries. Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Ghemawat, P., & Matthews, J. L. (2000). *The globalization of CEMEX*. Harvard Business School.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed São Paulo: Atlas.
- Goldman Sachs (2004). O Futuro Pertence ao BRIC. *HSM Management*, EUA, ano 5, n. 44, p. 20-26.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing* (Vol. 6). São Paulo: Atlas.
- Minervini, N. (2008). *O Exportador: Ferramentas para Atuar com Sucesso no Mercado Internacional*. 6. ed. [S. l.]: Pearson, 2008. 360 p.
- Paelo, A., Roberts, S., Simbanegavi, W., & Vilakazi, T. (2020). Understanding the role of competition in rethinking regional integration in Africa for inclusive and sustainable development.
- Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (2019). Perfil de Distribuição