

MERCADO TRANSOCEÂNICO DE PELOTAS: COMPETITIVIDADE E POSICIONAMENTO DOS PLAYERS¹

Virgilio Costante Gaggiato²
Antonio Eduardo Clarck Peres³

Resumo

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma taxonomia aplicada à avaliação da competitividade das empresas que atuam no segmento de minério de ferro transoceânico com foco no mercado de pelotas. Foi realizada uma análise dos aspectos históricos, tendências e do relacionamento da indústria de mineração e siderúrgica. Foi avaliada a aplicabilidade de modelos de análise de competitividade setorial discutindo os aspectos atuais de competitividade do setor, questões locais e globais. Os parâmetros de competitividade utilizados para avaliar as principais empresas do setor de mineração foram; logística, qualidade, custos e estratégia de vendas. Foi realizada também a classificação do setor em grupos estratégicos (considerando separadamente aglomerados e não aglomerados) e a definição de concorrência e sua intensidade no curto, médio e longo prazo. A partir das análises pode-se concluir que os mercados de minério de ferro e aço apresentam características cíclicas e que é grande a possibilidade de, num futuro não muito distante, as mesmas empresas que hoje lutam para contar novamente com minério cativo para atender suas demandas internas criem novamente condições para que a atual conjuntura desfavorável à indústria siderúrgica se repita.

Palavras-chave: Pelotas, Mercado; Transoceânico.

PELLET SEABORNE MARKET: COMPETITIVENESS AND PLAYERS POSITIONING

Abstract

The aim of this study was to develop a taxonomy to be applied on the evaluation of the competitiveness of companies that play in the seaborne iron ore segment, focusing in the pellet market. An analysis of the historic aspects, outlooks and the mining and steel the relationship was performed. The applicability of sector competitiveness analysis models, discussing the current aspects of competitiveness of the sector, local and global concerns was evaluated. The parameters used to assess competitiveness of the leading companies in the mining sector were; logistics, quality, costs and sales strategy. Was also performed the classification of the sector into strategic groups (considering agglomerates and non agglomerates separately) and the definition of competition and its intensity in the short, medium and long term. From this analysis we can conclude that the markets for iron ore and steel exhibit cyclical characteristics and there is a considerable possibility that, in a not too distant future, the same companies that are struggling today to count again with captive iron ore to meet their internal needs re-create conditions for the current unfavorable scenario to the steel industry repeats.

Key words: Pellets; Market; Seaborne.

¹ Contribuição técnica ao 40º Seminário de Redução de Minério de Ferro e Matérias-primas e 11º Seminário Brasileiro de Minério de Ferro, 19 a 22 de setembro de 2010, Belo Horizonte, MG.

² Mestre em Engenharia de Minas e Metalúrgica - Samarco Mineração

³ Professor Associado da Universidade Federal de Minas Gerais

1 INTRODUÇÃO

O ferro é um dos elementos químicos de maior incidência na crosta terrestre, porém sua exploração como atividade econômica concentra-se em poucos países. As principais reservas de minério de ferro estão localizadas nos países que dominam a produção mundial desse elemento sendo eles: Brasil, Austrália, Índia, África do Sul, Ucrânia, Rússia, China, Estados Unidos e Canadá.⁽¹⁾ Mesmo sendo poucos os países produtores as variações das características do minério de ferro entre as regiões têm gerado um diferencial competitivo no atual cenário de forte demanda pelo minério. Essa demanda é proveniente do setor siderúrgico, pois se estima que 99% do minério de ferro produzido seja destinado à indústria siderúrgica.⁽¹⁾ Na busca de potencializar sua capacidade produtiva o setor siderúrgico busca utilizar materiais de maior qualidade.⁽²⁾ Entretanto, a qualidade do minério não é o único fator determinante na escolha destas empresas ao optar por seus fornecedores.

Por ser um produto de baixo valor agregado envolvendo grandes volumes na sua comercialização questões logísticas e vantagens referentes ao custo produtivo, que poderão ser traduzidos em menores preços ou melhores margens para o fornecedor, também ocupam lugar de destaque na composição do diferencial competitivo entre as empresas deste setor.

Outra característica distinta atualmente neste mercado é seu alto grau de consolidação, comparado ao da indústria siderúrgica. O processo de consolidação na indústria de minério de ferro iniciou-se na década de 1970. Entretanto, apesar da presença de uma tendência contínua, seu processo apresentou fases distintas.⁽³⁾ Do início da década de 80 até o fim da década de 90 a indústria siderúrgica, que era detentora de boa parte dos recursos minerais que necessitava, optou por desvencilhar de seus processos verticais focando-se na produção de aço.⁽⁴⁾ A produção e comercialização de minério de ferro, que vinha há vários anos apresentando baixo retorno e detinha condições de preço e oferta bastante sedimentados, entrou neste circuito de desvinculação das siderúrgicas. Essa produção e comercialização do minério de ferro fomentaram condições para a formação de grandes empresas fornecedoras do minério, pois o custo para a aquisição destes ativos era baixo.

A crescente demanda chinesa lastreada pelo forte crescimento econômico do país desde os meados da década de noventa⁽⁵⁾ causou um impacto sobre o mercado mundial de minério de ferro. No início da década atual, houve novamente uma valorização do mercado de minério de ferro que conseqüentemente resultou em aumentos significativos de preço e margem para as mineradoras. A entrada de mais recursos neste mercado criou ainda mais condições para aquisições e fusões no setor, aumentando ainda mais seu grau de concentração. Entretanto, as seqüentes valorizações do minério de ferro viabilizaram jazidas e tratamentos de minério antes economicamente inviáveis, atraíram investidores de outros setores e despertaram novamente o interesse da indústria siderúrgica em reaver estes ativos. Mas neste caso, a intenção da indústria siderúrgica era, até mesmo, se manter no mercado.

Essa nova configuração do mercado de minério de ferro tem criado condições próprias na determinação da competitividade do setor e na definição de quem estará mais apto a atender a demanda futura. Então o presente trabalho teve o objetivo de desenvolver uma taxonomia aplicada à avaliação da competitividade das empresas que atuam no segmento de minério de ferro transoceânico com foco no mercado de pelotas.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Como produto comercializado, foi de relevância para o estudo o minério em suas três principais classificações empregadas pela indústria siderúrgica: pelotizado, granulado e minério fino (*sinter feed* e *pellet feed*). No estudo, sempre que mencionado a utilização de minérios para a produção de aço subentendeu-se que a etapa de transformação do minério em ferro para posterior produção do aço foi considerada.

Para desenvolvimento das análises alguns conceitos e teorias descritos na literatura foram considerados. Segue abaixo um resumo dos principais conceitos e teorias que foram considerados.

De forma geral, a concorrência é definida como a disputa entre produtores de um mesmo bem ou serviço com vistas a alcançar a maior parcela possível do mercado⁽⁶⁾. Sendo as principais variáveis que orientam o diferencial competitivo entre estes produtores: o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de vendas ou de recebimento (logística), a imagem de que o produto e a empresa adquirem junto aos clientes.⁽⁶⁾

Vantagem competitiva é definida como a capacidade de fazer o que as empresas concorrentes não conseguem.⁽⁷⁾ No caso deste estudo especificamente foram abordadas apenas as relações entre a indústria siderúrgica e a indústria de mineração de ferro.

Aplicando o modelo de Greenwald, Kahn e Vieira⁽⁷⁾ foi possível mapear as características do mercado de pelotas transoceânicas, o posicionamento das principais empresas deste mercado e as barreiras/vantagens competitivas nele existentes.

Para diferenciar o grau de competitividade das empresas concorrentes dentro de um mesmo grupo estratégico ou dentro de um mesmo setor, Hooley e Saunders⁽⁸⁾ apontam cinco atividades primárias como agregadoras do valor ao resultado final da empresa. Seriam elas: a logística de insumos onde é compreendido o fluxo de produtos para dentro da empresa; as operações (processo produtivo) da empresa; sua logística de distribuição onde estão compreendidos os processos desde a armazenagem até a entrega ao comprador; as atividades de marketing e vendas, que trabalham diretamente com os clientes e potenciais clientes; os serviços de pós-venda, que implicam em alguns casos em assistência técnica na utilização, treinamento de manuseio e aplicação dos produtos.

Já segundo Porter,⁽⁹⁾ são cinco as forças que governam a competição no mercado, e sua intensidade varia de setor para setor, sendo elas: ameaça de novos entrantes; entrada de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; concorrência interna entre as empresas do setor. Ainda segundo Porter⁽⁹⁾ essas cinco forças conjuntamente determinam a intensidade da concorrência na indústria de forma geral bem como dão subsídios para o posicionamento de uma empresa dentro de seu setor. Porter⁽¹⁰⁾ também divide as empresas do setor em grupos estratégicos. Entretanto, para ele, a disputa por fatias do mercado no setor segue princípios básicos para todos os integrantes. Em relação à intensidade da concorrência entre as empresas presentes no setor, Porter⁽¹⁰⁾ determinou sua avaliação levando em consideração os seguintes fatores: número de concorrentes e sua participação no mercado (mercado pouco ou muito concentrado); velocidade do crescimento do setor em questão, o que determina qual mercado as empresas vão disputar (novas demandas ou a fatia de um concorrente); valor dos custos fixos e de armazenamento, o que pode determinar a margem de variação da

curva de preços de cada concorrente na intenção de ganhar mercado; ausência de diferenciação ou custos de mudança e isso resulta em uma escolha de fornecedores baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar numa intensidade da competitividade entre as empresas do setor; fortes variações na capacidade de oferta (produção) do setor, podendo gerar condições de excesso de oferta e acirramento da concorrência; políticas agressivas de competitividade, quando os objetivos de determinadas empresas consistem no estabelecimento de uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando assim a instabilidade do setor; alto custo para se retirar do setor, o que leva a permanência de participantes no mercado mesmo em condições desfavoráveis aumentando ainda mais as pressões sobre demais integrantes do setor devido ao excesso de oferta de produtos.

Baseado na avaliação dos modelos propostos acima, o trabalho descreveu as características da indústria de minério de ferro, seu relacionamento com a indústria siderúrgica, determinando quais são os aspectos relevantes da concorrência dentro deste setor. Para isso, foi proposta uma descrição do ambiente externo onde atuam as empresas desse setor conforme defendido por Cobra⁽¹¹⁾. Utilizando-se também o modelo de Greenwald, Kahn e Vieira⁽⁷⁾ para identificar o panorama competitivo. O modelo de Hooley e Saunders⁽⁸⁾ foi utilizado para apontar dentro da hierarquia do setor os grupos estratégicos, os demais concorrentes e os novos entrantes e produtos substitutos. As variáveis que orientam o diferencial competitivo defendidas por Kotler⁽⁶⁾ que foram destacadas na aplicação dos modelos acima e as cinco forças de Porter⁽¹⁰⁾, juntamente com seus critérios para avaliação das barreiras de entrada e definição do grau de concorrência no setor foram utilizados como parâmetros de caracterização da indústria após sua descrição e hierarquização.

Como ponto de partida do estudo foi realizado uma contextualização do ambiente atual e histórico do mercado de minério de ferro e seu relacionamento com a indústria siderúrgica seguindo as orientações dos modelos propostos para tratar o tema. Foram analisadas as principais empresas do setor de mineração (especificamente as que atuam no mercado transoceânico de pelotas) e discutidas as características de cada uma de acordo com os critérios de competitividade específicos desta indústria (logística, qualidade, custos e preços). Por fim de nomenclatura foi definido que as discussões referentes às estratégias de vendas das mineradoras seriam também tratadas no critério denominado “Preços”, pois se tratam de temas correlatos não havendo a necessidade de uma separação de tópicos distintos para a discussão das estratégias de preços e vendas. Após a classificação em grupos estratégicos, foi apresentada concorrência no setor no curto, médio e longo prazo e as barreiras de entrada do setor para cada um desses períodos. Para finalizar foram definidas as condições atuais da concorrência dentro do setor como um todo e o grau de intensidade conforme proposto pelo modelo das cinco forças de Porter.⁽⁹⁾

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises dos dados resultaram na classificação das principais mineradoras que operam no mercado transoceânico em cinco grupos estratégicos de acordo com as características de seus diferenciais competitivos. As empresas produtoras de pelotas com foco no mercado internacional foram analisadas em separado, entretanto os demais participantes do mercado transoceânico também foram classificados, pois concorrem no mesmo mercado.

Em relação á vantagens logísticas foram consideradas a proximidade do mercado alvo, redes próprias de transporte, manuseio e carregamento de carga e capacidade de recebimento de navios de porte variado em seus terminais portuários. Na Tabela 1 são listadas as mineradoras com vantagens logísticas divididas por país de origem.

Tabela 1 – Empresas com vantagens logísticas.

País	Mineradora
Austrália	Rio Tinto BHP Billiton Fortescue Metals Group
Brasil	Vale S.A. Samarco Mineração CSN Anglo
Mauritânia	SNIM
África do Sul	Kumba Assmang
Canadá	IOC QCM
Suécia	LKAB
Peru	Shougang Hierro Peru
Chile	CMP
CEI	Metaloinvest Ferrexpo Metinvest
Índia	NMDC

Em relação às vantagens referentes à qualidade, os critérios para classificar a regularidade da qualidade dos embarques e as características físicas do material são também aspectos recorrentes das questões relacionadas à qualidade dos minérios fornecidos. Nas Tabelas 2 e 3 são listadas as mineradoras e pelotizadoras com percepção de qualidade pelo mercado divididas por país de origem.

Tabela 2 – Mineradoras com percepção de qualidade pelo mercado

País	Mineradora
Austrália	Rio Tinto BHP Billiton
Brasil	Vale S.A. CSN
África do Sul	Kumba Resources Assmang Limited

Tabela 3 – Pelotizadoras com percepção de qualidade pelo mercado

País	Pelotizadora
Brasil	Vale S.A. Samarco
Suécia	LKAB
Canadá	IOC QCM

Quanto aos custos, foi analisado o custo por etapa do processo produtivo, mas levando em conta o custo total de operações de cada empresa para a atribuição de vantagem. Nas Tabelas 4 e 5 as mineradoras e pelotizadoras são classificadas de acordo com o custo de produção.



Tabela 4 – Divisão das mineradoras por custo produtivo total

<i>País</i>	<i>Custo Baixo</i>	<i>Moderado Baixo</i>	<i>Moderado Alto</i>	<i>Custo Alto</i>
Austrália	Rio Tinto BHP Billiton	FMG	Portman Mount Gibson Iron One Steel Territory Resources	Midwest Corporation Murchison Metals Atlas Iron
Brasil	Vale CSN		MMX Anglo American	MHAG
Mauritânia		SNIM		
África do Sul	Kumba Resources Assmang Limited			
Índia		NMDC Sesa Limited	Goa Salgaocar Mining	Mineradoras de pequeno porte
China				Mineradoras de pequeno porte

Tabela 5 – Divisão das pelletizadoras por custo produtivo total

<i>País</i>	<i>Custo Baixo</i>	<i>Moderado Baixo</i>	<i>Moderado Alto</i>	<i>Custo Alto</i>
Brasil	Vale Samarco			
Suécia			LKAB	
Canadá		IOC QCM		Wabush
Peru	Shougang Hierro Peru			
Chile		CMP		
CEI			Metalinvest	Ferrexpo Metinvest
Índia			KIOCL	
Barein				GIIC

Em relação a vantagens provenientes de estratégias de preços, as mineradoras foram classificadas conforme seu posicionamento como formador de preços, seguidor de preços e oportunistas de preços no curto prazo (Tabela 6).

Tabela 6 – Divisão das mineradoras por estratégia de preços

<i>País</i>	<i>Formadores de Preço</i>	<i>Seguidores de Preço</i>	<i>Estratégia de curto prazo</i>
Austrália	Rio Tinto BHP Billiton	Portman Mount Gibson Iron One Steel Territory Resources Midwest Corporation Murchison Metals Atlas Iron	FMG
Brasil	Vale	Anglo American CSN	MMX MHAG
Mauritânia		SNIM	
África do Sul		Kumba Resources Assmang Limited	
Índia		NMDC Sesa Goa Limited	Salgaocar Mining Mineradoras de pequeno porte
China			Mineradoras de pequeno porte

A Tabela 7 apresenta a mesma divisão, mas agora apenas para as fornecedoras de pelotas transoceânicas.

Tabela 7 – Divisão das pelotizadoras por estratégia de preços

País	Formadores de Preço	Seguidores de Preço	Estratégia de curto prazo
Brasil	Vale Samarco		
Suécia		LKAB	
Canadá		IOC QCM Wabush	
Peru		Shougang Hierro Peru	
Chile		CMP	
CEI			Metalinvest Ferrexpo Metinvest
Índia		KIOCL	
Barein			GIIC

Além das vantagens competitivas específicas obtidas através de operações logísticas eficientes, maior qualidade nos produtos, custos reduzidos e estratégias de preços definidas, uma outra característica que denominamos produção em larga escala também resulta em vantagens logísticas, de custo e de preços. Todas as vantagens advindas da economia de escala são derivadas da capacidade das mineradoras, que operam grandes volumes, de influenciar o mercado, seja negociando taxas de frete menores, seja diluindo seus custos fixos no maior volume de toneladas produzidas ou adquirindo matérias primas mais baratas, seja definindo preços de referência para as demais mineradoras do mercado e impondo volumes de venda, entre outras ações. A Tabela 8 apresenta as mineradoras que operam em larga escala independente do mercado de minério, aglomerado (pelotas) ou não aglomerado (finos e granulado).

Tabela 8 – Mineradoras com atributos de economia de escala

País	Mineradoras
Austrália	Rio Tinto BHP Billiton FMG
Brasil	Vale CSN Samarco
Mauritânia	SNIM
África do Sul	Kumba
Suécia	LKAB
Canadá	IOC QCM
Índia	NMDC

Dentre as empresas que operam em larga escala e possuem a capacidade de influenciar o mercado, a possibilidade de fornecer tanto finos, granulados e pelotas gera um diferencial competitivo, pois dá a estas mineradoras a capacidade de realizar estratégias de preços distintas das demais, barganhando condições favorecidas para algum de seus produtos em detrimento de outros e também condições de pressionar, ao fornecer algum produto específico ou de grande relevância para um cliente, pela obrigatoriedade de compra por esse mesmo cliente de outros produtos fornecidos pela mineradora mesmo que estes produtos apresentem piores condições comerciais que os de outra mineradora concorrente. A Vale pode ser considerada a única real possuidora dessa característica, mesmo que Rio Tinto e BHP Billiton também tenham todos tipos de produtos dentro de suas operações.

Nas Tabelas 9 e 10 são apresentados os graus das vantagens competitivas das mineradoras e pelletizadoras.

Tabela 9 – Vantagens competitivas por mineradora

Empresa	Logística	Qualidade	Custos	Preços	Economia de Escala
Rio Tinto	↑	↑	↑	↑	↑
BHP Billiton	↑	↑	↑	↑	↑
FMG	↑		↓	↓	↑
Midwest Corporation			↓	↓	
Murchison Metals			↓	↓	
Atlas Iron			↓	↓	
Territory Resources			↓	↓	
Portman			↓	↓	
One Steel			↓	↓	
Mount Gibson Iron			↓	↓	
Vale	↑	↑	↑	↑	↑
CSN	↑	↑	↑	↓	↑
Anglo American	↑		↓	↓	
MMX			↓	↓	
MHAG			↓	↓	
SMIN	↑		↓	↓	↑
Kumba Resources	↑	↑	↑	↓	↑
Assmang Limited	↑	↑	↑	↓	
Sesa Goa Limited			↓	↓	
NMDC	↑		↓	↓	↑
Salgaocar Mining			↓	↓	
Pequenas Índia			↓	↓	
Pequenas China			↓	↓	

Legenda:

- ↑ Vantagem alta
- ↓ Moderada alta
- ↓ Moderada baixa
- ↓ Vantagem baixa

Tabela 10 – Vantagens competitivas por pelletizadora

Empresa	Logística	Qualidade	Custos	Preços	Economia de Escala
Vale S.A.	↑	↑	↑	↑	↑
Samarco	↑	↑	↑	↑	↑
Mineração					
IOC	↑	↑	↓	↓	↑
QCM	↑	↑	↓	↓	↑
Wabush Mines			↓	↓	
CMP	↑		↓	↓	
Shougang	↑		↑	↓	
Hierro Peru					
LKAB	↑	↑	↓	↓	↑
Metalinvest	↑		↓	↓	
Ferrexpo	↑		↓	↓	
Metinvest	↑		↓	↓	
GIIC			↓	↓	
KIOCL			↓	↓	

Legenda:

- ↑ Vantagem alta
- ↓ Moderada alta
- ↓ Moderada baixa
- ↓ Vantagem baixa

De acordo com os resultados obtidos através da análise das vantagens competitivas de cada empresa (Tabelas 9 e 10) e levando em consideração as demais informações levantadas os grupos estratégicos que concorrem no mercado

de minério de ferro transoceânico (minério não aglomerado – Tabela 11 e minério aglomerado – Tabela 12) ficariam divididos da seguinte forma:

Tabela 11 – Grupos estratégicos fornecedores de minério não aglomerado

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Rio Tinto	FMG	Assmang	Portman	Pequenas Índia
BHP	CSN	SNIM	Mount Gibson Iron	Pequenas China
Billiton	Kumba	NMDC	One Steel	MHAG
Vale		Anglo	Territory Resources	
		American	Midwest Corporation	
			Murchison Metals	
			Atlas Iron	
			MMX	
			Sesa Goa Limited	
			Salgaocar Mining	

Tabela 12 – Grupos estratégicos de fornecedores de pelota

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Vale	Samarco	CMP	Wabush
	LKAB	Shougang Hierro Peru	GIIC
	IOC		Metalloinvest
	QCM		Ferroexpo
			Metinvest
			KIOCL

De forma ilustrativa, a Figura 1 apresenta à esquerda a disposição das características dos grupos estratégicos da Tabela 11 e a direita a distribuição das características dos grupos da Tabela 12.

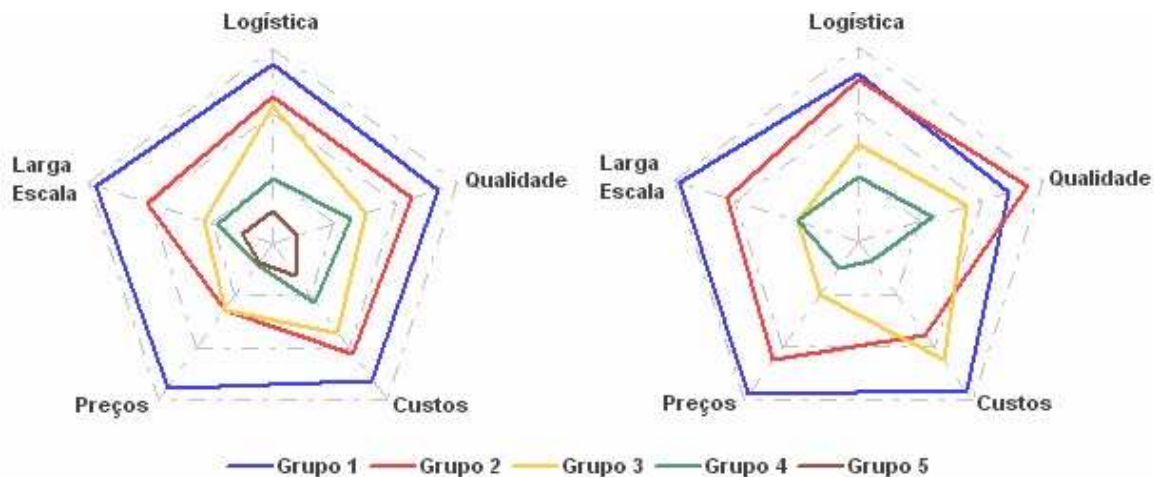


Figura 1 – Características dos grupos estratégicos (não aglomerado e aglomerado).

Conforme proposto por Hooley e Saunders⁽⁸⁾ em seu modelo, as empresas vão concorrer no curto prazo dentro de seus grupos estratégicos explorando ao máximo suas vantagens competitivas em benefício próprio. No caso do mercado de minério de ferro, as mineradoras e pelletizadoras dos grupos estratégicos que possuem menos vantagens não concorrem dentro de seus grupos somente por fatias de mercado, mas também para atrair investimentos para si em detrimento das empresas similares.

Estas mesmas empresas vão tomar ações conjuntas, reforçando suas barreiras de entrada, para impedir que demais empresas entrem em seu grupo estratégico, restringindo, por exemplo, o acesso a canais de distribuição já

consolidados ou unindo forças para ter acesso a tais canais como vem ocorrendo atualmente na Austrália.

Investimentos em aumento de capacidade de minério de ferro, inclusão de pelletizações no processo, infra-estrutura logística, melhorias nos processos produtivos levando a ganhos em custo e qualidade podem, no médio prazo, agregar vantagens específicas as empresas similares a de um grupo estratégico a qual não fazia parte, a tornando apta a concorrer por fatias de mercado exclusivas deste grupo.

No longo prazo, as empresas do setor de mineração atuam em conjunto na tentativa de sustentar as barreiras de entrada no negócio, via restrição aos principais canais de distribuição aumentando assim os esforços necessários para a implementação de novos projetos, ampliação e aquisição de áreas de reserva mineral, limitando assim a disponibilidade de novas áreas de exploração, restrição ao acesso à insumos via comprometimento dos fornecedores locais, entre outras medidas. Devido ao porte do parque industrial siderúrgico limitar mudanças bruscas de tecnologia, as barreiras a produtos substitutos são altas e o risco maior se limita a entrada de processos como Finmet e similares, que dispensem a necessidade de aglomeração do minério para a utilização no processo de redução, o que afetaria o mercado de pelotas especificamente. Entretanto as barreiras para a entrada efetiva destas tecnologias ainda são altas. O maior risco de impactos no setor de minério de ferro derivado da entrada de produtos substitutos é a utilização de novos materiais no papel atualmente empregado pelo aço, o que conseqüentemente reduziria a demanda por minério de ferro.

Devido aos altos ganhos do setor de mineração nos últimos anos, as barreiras à entrada de novos participantes e também de investimentos para ganhos em competitividade de mineradoras já presentes no mercado têm reduzido. Diversos projetos já estão em andamento e existe uma pressão concreta de um aumento de oferta nos próximos anos impactando nos ganhos do setor e acirrando a concorrência de forma geral.

Portanto, das seis barreiras à entrada existentes indicadas por Porter⁽⁹⁾ as referentes à necessidade de economia de escala, necessidade de capital, e limitação a canais de distribuição estão presentes no mercado de minério de ferro transoceânico e são empregadas dentro os diversos grupos estratégicos.

Quanto à intensidade da concorrência no setor, segundo a definição de Porter,⁽¹⁰⁾ o mercado transoceânico é caracterizado por estar dominado por poucos fornecedores (muito concentrado), com uma alta velocidade de crescimento nos últimos anos.

Sendo assim, dentro do modelo das cinco forças de Porter,⁽⁹⁾ que define o grau de competitividade de um setor, a concorrência no mercado transoceânico de minério de ferro, conforme explicado acima, sofre pouca pressão de produtos substitutos, mas grande pressão de novos entrantes, inclusive parte deles composta por seus clientes buscando minas cativas, devido à alta atratividade do setor. Por outro lado, como a demanda por minério é maior que a oferta atual e o número de mineradoras de grande porte é bem menor que o número de siderúrgicas, o poder de barganha está dominado pelas empresas do setor mineral. Situação semelhante ocorre com os fornecedores desse setor que comprometem sua produção total com poucas mineradoras ficando em situação pouco favorável nas negociações. As empresas já atuantes no setor agem de forma conjunta para reforçar as barreiras a estes novos entrantes e manter as margens de ganhos. Internamente concorrem entre si na tentativa de aumentar suas capacidades produtivas a fim de absorverem

a demanda excedente inibindo o crescimento das demais. Os grupos estratégicos com um maior grau de vantagens competitivas também se esforçam para manter sua soberania no mercado diante do crescimento dos produtores menos representativos, que por sua vez têm buscado maior influência no mercado.

4 CONCLUSÕES

Os resultados apontam condições que possibilitam a entrada de diversas empresas no setor nos próximos anos devido à queda gradual de suas barreiras. Com a chegada de novos participantes no mercado o nível atual de concentração da indústria de minério de ferro em relação à indústria siderúrgica diminuirá aumentando a concorrência dentro do setor e criando novos grupos estratégicos. Entretanto, devido às empresas já atuantes ainda usufruírem de margens de ganho elevado e se depararem com uma condição de demanda maior que a oferta, a intensidade da concorrência entre essas empresas do setor é considerada baixa.

Foi observado que vantagens logísticas ainda são barreiras aplicadas com êxito por empresas detentoras de tais vantagens para impedir a entrada de demais fornecedores em seu mercado como é o caso do fornecimento de pelotas ao leste europeu, abastecido quase que exclusivamente por pelotas provenientes da região, mesmo que em condições técnicas e comerciais piores.

A importância dos custos produtivos atualmente, devido à forte demanda e aos altos preços do minério de ferro, tem sido mascarada na avaliação de sua influência nas estratégias comerciais dos fornecedores de minério, entretanto em condições adversas de mercado ficou nítido como poderá haver uma diferenciação de oportunidades para ganhos de fatias de mercado através de políticas de preço entre as empresas do setor.

Mesmo com a entrada de novas empresas no setor, as ações conjuntas dentro de seus grupos estratégicos devem garantir às empresas líderes de mercado que mantenham sua soberania em relação às demais empresas nos próximos anos.

Devido aos altos custos necessários ao desenvolvimento de novas operações de mineração, principalmente em unidades onde ainda não existe uma estrutura já presente, dentre os diversos projetos anunciados por novos entrantes, os que possuem capital de investimento proveniente do governo chinês, ou mesmo instituições do país, são os que têm maior probabilidade de execução devido à grande necessidade da indústria siderúrgica do país garantir suprimentos de minério de ferro para sua crescente produção industrial. Os projetos patrocinados por empresas siderúrgicas de grande porte também possuem uma condição maior de andamento, devido à necessidade dessas empresas se manterem competitivas no mercado, reduzindo seus custos de aquisição de minério através de minas cativas.

Os mercados de minério de ferro e aço apresentam características cíclicas conforme descrito na explanação das variações de postura de ambos os setores diante de fatores de curto prazo ao longo do século passado. É grande a possibilidade de, num futuro não muito distante, as mesmas empresas que hoje lutam para contar novamente com minério cativo para atender suas demandas internas criem novamente condições para que a atual conjuntura desfavorável à indústria siderúrgica se repita.

REFERÊNCIAS

- 1 UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. The iron ore market: 2008-2010. Genebra: United Nations Publication, 2009.
- 2 BOYD, B. W. Iron Ore. 2008. Disponível em: <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0004058> Acesso em: 19 nov. 2008.
- 3 GALDÓN-SÁNCHEZ J. E.; SCHMITZ, J. A. Competitive Pressure and Labor Productivity: World Iron-Ore Markets in the 1980's. The American Economic Review, v. 92, n. 4, p. 1222-1235, Sept. 2002.
- 4 SHARPE, E. M. Toward a General Theory of Marketing. New York: Armonk, 2002.
- 5 CUI, L.; SYED, M. The Shifting Structure of China's Trade and Production. Washington: IMF Working Paper, 2007.
- 6 KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 7 GREENWALD, B.; KAHN, J.; VIEIRA, R. B. A Estratégia Competitiva Desmistificada: Uma Abordagem Radical e Objetiva para a Aplicação de Estratégias de Negócios. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- 8 HOOLEY, J. G.; SAUNDERS, J. Posicionamento Competitivo; Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.
- 9 PORTER, M., E. Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 10 PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- 11 COBRA, M. Marketing Competitivo; Uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.