



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**



**EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA  
CNPq**

**A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES  
E AS PESSOAS  
*LA GLOBALISATION, LES  
ORGANISATIONS ET LES GENS***

**Por Márcio Macêdo de Almeida (Pesquisador)  
e Fábio Gallo Garcia (Orientador)**

**Realizado entre Set./1995 e Junho/1996**

*Gallo*

## AGRADECIMENTOS

Sou muito grato ao meu grande *partner* desta empreitada, Prof. Fábio Gallo Garcia, que soube agir tal como recomenda a Desiderata, poema escrito 1.000 anos antes da vinda de Cristo: “sendo compreensível aos impulsos da juventude”. O Prof. sempre me conteve com habilidade nos momentos em que me empolgava e caminhava para desvirtuamento dos objetivos da pesquisa, além de sinalizar qual era o caminho a ser percorrido. Foi realmente um prazer e um grande aprendizado para mim trabalhar com o senhor.

O apoio do Sr. André Courtemanche, diretor do Módulo de Economia e Administração da *Université du Québec au Chicoutimi* e grande intelectual canadense, e da sua faculdade, onde todos se mostraram altamente receptivos, foi imprescindível para a realização desta pesquisa e, sem dúvida, ele e a hospitalidade quebecoense foram os grandes responsáveis pela realização da primeira pesquisa internacional da Fundação Getúlio Vargas a nível de graduação.



*Université du Québec au Chicoutimi*

Também vale ressaltar o apoio dado por Isoleti Rogeski Barradas, do NPP, pelo incentivo dado no dia a dia, e a Madame Raymonde Legault, que me acompanhou em todas as visitas a empresas no distante irmão do Norte.

Por último, muito obrigado a todas as pessoas que se dispuseram a colaborar para este trabalho, em especial Daniela Berger, uma ex-GV que está fazendo bonito por aí.

# RELATÓRIO FINAL

A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

*LA GLOBALISATION, LES ORGANISATIONS ET LES GENS*

Márcio Macêdo de Almeida - Pesquisador

Fábio Gallo Garcia - Orientador

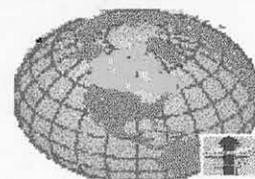


## SUMÁRIO

Tópico	Pág.
I ABSTRACT	01
II INTRODUÇÃO	01
III DESENVOLVIMENTO	02
1.OBJETIVOS	02
2.HIPÓTESES	02
3.METODOLOGIA	03
4.EMBASAMENTO TEÓRICO	05
4.1.MUDANÇAS NOS CICLOS DE CRESCIMENTO	06
4.2.A GLOBALIZAÇÃO	07
4.2.1.A Globalização e a Regionalização	08
4.3.A GLOBALIZAÇÃO E AS EMPRESAS	10
4.3.1.Quando uma Empresa Nacional Compra uma Multinacional	11
4.4.O EFEITO DOS PAÍSES	12
4.5.AS ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE	14
4.6.O IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO NO TRABALHO	15

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

5.RESULTADOS	17
5.1.CANADÁ X BRASIL	17
5.1.1.Canadá	18
5.1.2.Brasil	21
5.1.3.Observação Final da Análise Macroeconômica	24
5.1.4.A Indústria Canadense	25
5.1.4.2 A Pequena Grande	27
5.1.5.A Indústria Brasileira	29
5.1.6 A Importância do “Manpower”	31
5.1.6.2.“Clima Bom”	26
5.1.7.O Capital Humano e a Competitividade da Nação	33
5.1.8.As Multinacionais no Canadá	34
5.1.8.2.A Usina de Laterrière	35
5.1.9.As Multinacionais no Brasil	36
5.2.AS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE ALUMÍNIO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO	39
5.2.1.Davi X Golias	43
6.CONCLUSÕES	44
6.1.CANADÁ X BRASIL	44
6.1.1Outras Observações	45
6.2.A GLOBALIZAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	46
IV.ANEXOS	47
V.NOTAS DE REFERÊNCIA	51
VI.BIBLIOGRAFIA	54



## I. ABSTRACT

Na imprensa nacional e internacional é cada vez mais destacado um fenômeno sem precedentes na civilização humana: **Globalização**. Ela é uma definição para um maior grau de aproximação econômica e em outros aspectos dos diversos países. Diante dessa nova realidade que está se formando, o pesquisador procura comparar algumas das variáveis competitivas de uma nação desenvolvida, o Canadá, e outra em desenvolvimento, o Brasil, através de questionários aplicados a empresas dos dois países, de observações e de uma pesquisa bibliográfica. Ele baseia a sua análise em dados macroeconômicos e no estudo da indústria do alumínio, considerando fatores como o capital humano e presença de multinacionais. Num segundo momento, procura-se averiguar se as organizações estão mudando com a Globalização dos Mercados e como estão se desenvolvendo estas mudanças.

## II. INTRODUÇÃO

A Globalização, como é conhecida no Brasil, ou *Globalisation des marchés*, como é conhecido no Canadá francês, é um processo que está sendo reconhecido como importante em dois países tão distantes. Ela está trazendo mudanças para o mundo, que poderá entrar em um novo estágio, onde todos são unidos através das vias de informação e de transportes mais eficientes complementado por países mais abertos.

Sendo a primeira vista uma ameaça a Globalização pode ser utilizada como uma oportunidade por toda a sociedade brasileira, permitindo que a jovem nação transpire novos ares e se veja livre de séculos de injustiça social e mentalidade medíocre por parte de um segmento da elite nacional. Ao atingir diretamente as empresas nacionais, a segunda "Abertura dos Portos" colocará a prova um sistema econômico que necessita de mudanças e de uma maior democracia. Esta, aliás, é uma das palavras de mais sintoma falta no Brasil, e a qual pode ser a grande variável contra nós em um mundo mais competitivo.

## 1.OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é estudar os efeitos da Globalização nas empresas e nas pessoas que nelas trabalham, tendo como universo de pesquisa as empresas do setor de alumínio e afins, através de uma análise comparativa entre duas culturas diferentes, a brasileira e a canadense, procurando descobrir qual delas está mais apta ao novo ambiente. De maneira subsidiária objetivamos descobrir alguns dos prováveis conflitos dentro das empresas e as possíveis mudanças de atitude dos empregados quanto ao seu trabalho e quanto à empresa em meio a essa nova realidade.

## 2.HIPÓTESES

1) A força da Globalização é mais intensa em um país desenvolvido (Canadá) do que em um país em desenvolvimento (Brasil), e as empresas do setor de alumínio localizadas em países desenvolvidos estão significativamente melhor preparadas que as empresas do setor em países em desenvolvimento frente à nova realidade.

2) As organizações estão mudando significativamente as suas estruturas e inovando pesadamente, concentrando-se somente no seu “*core-business*” e tornando-se altamente flexíveis, e o modelo organizacional atualmente conhecido tende a se exaurir.

2.1) A competição global está criando conflitos entre as organizações e os seus trabalhadores.

2.2) Os trabalhadores estão sofrendo uma pesada pressão para manter os seus empregos, pois em tese têm que concorrer com trabalhadores de todo o mundo.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem duas fases. A primeira, desenvolvida em sua grande parte nos primeiros quatro meses da pesquisa, constitui-se da pesquisa bibliográfica sobre a Globalização, onde foram utilizadas principalmente algumas das melhores revistas de negócios do mundo, quer sejam em inglês, francês e português. Um artigo de preciosidade especial foi o de Duncan Campbell, na *International Business Review*, que se aprofundou como poucos na relação entre a globalização e o trabalho e tratou da globalização em si com uma abordagem difícil de se encontrar.

Na segunda fase, foram desenvolvidas entrevistas e visitas a empresas do setor, e houve uma dificuldade natural em obtê-las. As primeiras visitas começaram no Canadá, onde a pesquisa se chamou "*La Globalisation, les organisations et les gens*". Em Janeiro, essa etapa foi realizada com sucesso, acima de tudo considerando-se ser uma pesquisa fora do país. Foram visitadas empresas e apresentados questionários padrão traduzidos para o francês, além de ter sido feito uma extensa pesquisa bibliográfica sobre a globalização no Canadá, em especial no Quebec, e uma pequena parte nos EUA, no estado de Michigan. Este questionário correspondeu a dez perguntas, sendo que algumas delas foram respondidas apenas em parte por tratarem de assuntos sigilosos para as empresas.

Como proposto, concentrou-se as visitas em empresas do setor de alumínio como definido no projeto. A escolha desse setor se deu porque é bem representativo na economia tanto do Brasil quanto do Canadá, e ele é um setor que acredita-se estar recebendo influências dessa mudança de ambiente, da Globalização.

A pesquisa no Canadá contou com o apoio do CQRDA - *Centre de Recherche et Développement d'Aluminium* onde houve um ambiente muito receptivo por parte de todos. Posso dizer que quase me senti em casa. No Brasil os contatos foram feitos diretamente e houve dificuldades em ser recebido em empresas como a CBA e a Ficap. As multinacionais foram as que mais cooperaram, algo que vai se refletir nos resultados obtidos.

**O método utilizado, então, foi o de entrevistas com diversas pessoas ligadas ao setor de alumínio no Canadá e no Brasil, complementado pela observação in loco das diferenças e das capacidades de cada país e das empresas em concorrer, e embasado na extensa pesquisa bibliográfica realizada nas mais diversas fontes, muitas delas respeitadíssimas, como a inglesa *The Economist* e a *Harvard Business Review*.**

A seguir são listadas as empresas visitadas e as contatadas durante a pesquisa:

#### **Canadá**

UQAC - *Université du Québec au Chicoutimi*

CQRDA - *Centre Québécoise de Recherche et Développement d'Aluminium*

SÉCAL - *Société d'Électrolise et Chimie Alcan Limitée* - Planta de Laterrière

SMS - *Services Maritimes Sanguenay*  
Spectube Ltd.

**Brasil**

Alcan Alumínio S.A.

Alcoa Alumínio S.A.

ABAL - Associação Brasileira do Alumínio

CBA - Companhia Brasileira de Alumínio

Billiton Metais - escritório de Representação SP

Ficap S.A.

Pechiney World Trade

VAW Delegate Office Latin America

Questionários Aplicados (Vide Anexos).

#### 4. EMBASAMENTO TEÓRICO

No final deste século XX o mundo passa por diversas transformações de uma profundidade muito grande. A geografia do poder está mudando, principalmente no que tange à uma diluição do poder, na medida em que os países ditos desenvolvidos estão se tornando definitivamente mercados maduros e a maioria dos países em desenvolvimento dão mostras de uma evolução vigorosa rumo à modernidade e à dita "civilização". Por outro lado, a geografia do poder também se dilui com as mudanças nos mercados acionários, onde empresas familiares dão lugar a grandes conglomerados que formam uma combinação dialética interessante: se, por um lado, o poder se concentra, pois passa a existir uma empresa onde antes tinham diversas, por outro, o controle acionário fica diluído, pois os milhares de trabalhadores do mundo tornam-se acionistas através dos fundos de pensão.

No setor de alumínio, assim como na maioria dos mercados de outros produtos, tem se refletido o aumento do peso dos países em desenvolvimento. Na Conferência Internacional de Alumínio, ocorrida em Setembro de 1995 em Chicago, estimou-se que muito em breve "os mercados tradicionais serão desbancados pelos novos países consumidores, como a China, o Sudeste Asiático, a Índia e a América Latina"<sup>1</sup>.

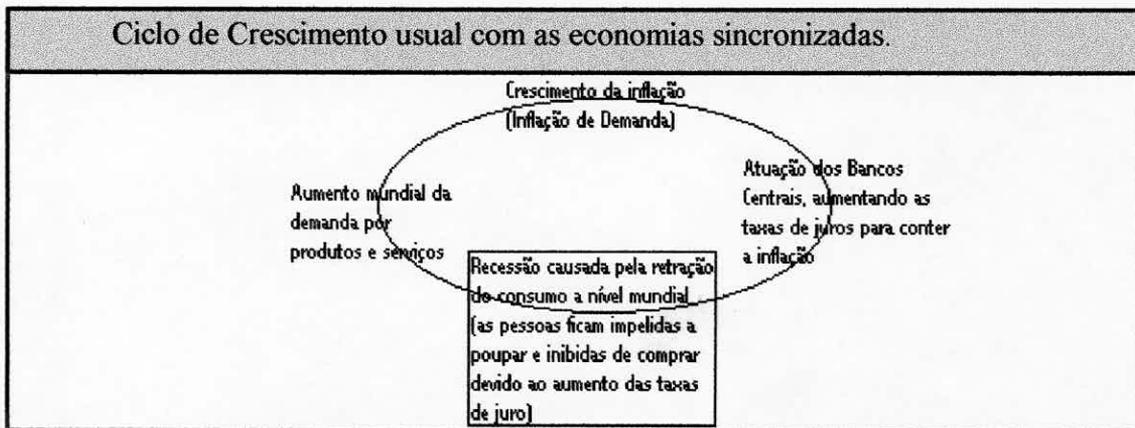
#### *UNE SEULE MONDE*



Segundo estimativas do Banco Mundial, em 95 comércio internacional teve um crescimento real de 8%, três vezes maior que o crescimento do PIB mundial, "refletindo maior integração econômica"<sup>2</sup>, algo que vem ocorrendo pelo menos nos últimos vinte anos e que deve se repetir pelos próximos (em 96 o Banco Mundial tem estimativas iguais a 95).

#### 4.1.MUDANÇAS NOS CICLOS DE CRESCIMENTO

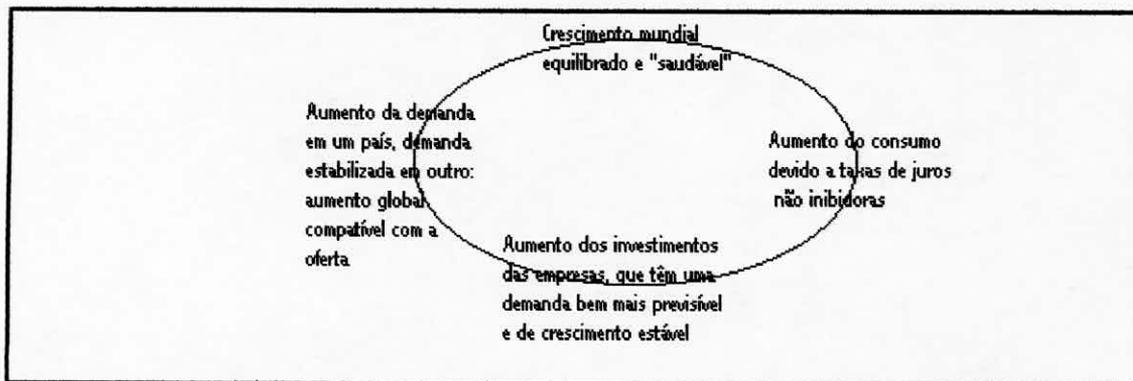
Um fato importante que tem ocorrido no mundo nos últimos anos é uma falta de sincronia no crescimento dos países, ou seja, quando é recessão em um país, em outro está ocorrendo um grande crescimento. Essa ocorrência chamada “dessincronia”, segundo Klaus Schwab e Claude Smadja, está intimamente relacionada ao processo de regionalização, com a criação de blocos econômicos como o NAFTA e a CEE<sup>3</sup>. Porém aparentemente está se caminhando novamente para uma sincronização do crescimento mundial pela primeira vez desde o final dos anos 80<sup>4</sup>. Esse crescimento conjunto pode ser perigoso, pois pode-se voltar ao círculo existente antes, onde havia um crescimento conjunto seguido de aumento da inflação e uma posterior recessão.



Outro autor, Louis Richman, da revista Fortune, defende que o mundo está diante de uma conjuntura extremamente favorável a um crescimento contínuo por vários anos pois as empresas de manufatura estão aproveitando melhor as matérias-primas, o que está diminuindo o seu consumo por unidade e, com isso, inibindo um grande aumento do preço das mesmas, o que poderia desencadear uma maior inflação mundial<sup>5</sup>. Além disso, segundo o mesmo autor, os custos salariais tendem a ficar relativamente estáveis diante da competição dos países em desenvolvimento, que têm custos salariais baixos e produtividade crescente, “desafiando” assim os trabalhadores de países desenvolvidos<sup>6</sup>. Ele acrescenta que os **investimentos em novas técnicas** como o Just-in-Time (JIT) e tecnologias como o controle computadorizado de estoque tem contribuído substancialmente para um aumento de consumo mais equilibrado<sup>7</sup>.

#### Ciclo de Crescimento com as economias fora de sincronização.

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**



Em meio a essa tendência de maior estabilidade do crescimento mundial (ou seja, com menos altos e baixos súbitos), há um processo que está provocando grandes denominados globalização. **A globalização é definida como o “crescimento da interdependência econômica além fronteiras e na integração, que tem resultado uma maior mobilidade dos fatores de produção e dos produtos e serviços, além de haver um aumento da mobilidade de coisas menos tangíveis, como a difusão de idéias e gostos”**<sup>8</sup>. Esse fenômeno, segundo uma pesquisa da American Management Association junto a seus membros, é o que mais deve influenciar as empresas nos próximos vinte e cinco anos (51% de todas as respostas), sendo largamente mais importante do que outros fatores<sup>9</sup>.

Porém, a idéia do mundo tornar-se um só não é tão nova assim, segundo James McNiven. Como ele cita em um artigo, “Fernand Braudel notara que a disseminação na utilização do tabaco do Novo Mundo no século 16 levou cerca de 100 anos para atingir a China”<sup>10</sup>. O que se está observando é uma intensidade cada vez maior dessa integração, da qual as multinacionais têm um papel fundamental<sup>11</sup>.

O que desencadeou o processo denominado globalização foi, segundo Duncan Campbell, a “ampla difusão do crescimento econômico nacional da era Pós-Guerra, criando um mundo multi-polar”<sup>12</sup>. Aliado a isso, as estratégias de governo tiveram imenso peso através de aproximações comerciais que começaram com o GATT e originaram os blocos econômicos e a OMC - Organização Mundial do Comércio.



Em resumo, como a Globalização aparentemente divide as empresas em dois níveis, as mega-corporações e aquelas que trabalham em nichos ou para essas grandes companhias, tem-se que a regionalização é um processo saudável e necessário para que os países atinjam um mercado interno maior, possibilitando o surgimento de empresas locais mais fortes, que possam atuar no primeiro time do mercado global e que permitam a esses países participar competitivamente da globalização.

O segundo passo após a consolidação da regionalização é uma supra-regionalização. Isso já está sendo esboçado, por exemplo, na forma da ALCA - Área de Livre Comércio das Américas, e entre o Mercosul e a CEE. O México, de forma individual, também fez isso, ao entrar no NAFTA e posteriormente formar o G3 (junto com a Venezuela e a Colômbia), apesar do segundo tratado ser bem mais superficial. Posteriormente, quando consolidados os "supra-blocos", deverá chegar-se naturalmente a um mercado mundial de fato, sem barreiras, ou com as mesmas em níveis bem pequenos.

No meio desse processo, a América Latina ainda está muito atrasada em relação aos outros continentes. O seu comércio intra-regional ainda é muito pequeno, correspondendo a apenas 20% do seu comércio total, enquanto a Ásia realiza cerca de 50% do seu comércio a nível regional<sup>15</sup>. Ou seja, ainda há muito espaço para a integração econômica da América Latina, algo que certamente é bom para todos os países do continente e, em especial ao Brasil, que exporta grande quantidade de produtos manufaturados (que têm maior valor agregado) para os países vizinhos. Com essa realidade a se formar, é possível vislumbrar as companhias brasileiras pensando em 400 milhões de consumidores e não apenas em 200 milhões.

Com o advento da globalização, há uma tendência cada vez maior de disparidades no tamanho das empresas. As fusões e aquisições têm ocorrido numa velocidade muito grande, gerando a criação de mega-empresas em busca de uma maior competitividade diante da concorrência mundial. E a tendência é de um crescimento das fusões no mundo todo, na medida em que as empresas procuram se fortalecer diante de fusões de concorrentes, gerando um ciclo de concentração do mercado, como aconteceu no caso da Disney - ABC, que estimulou uma maior rapidez na fusão da Time Warner com o conglomerado de Ted Turner (CNN, TBS etc.).

A época de romantismos e apegos a tradições está no fim e as empresas estão cada vez mais dispostas a fazer qualquer negócio para maximizar o seu lucro. As grandes empresas familiares estão dando lugar a empresas de capital aberto, com o seu controle acionário sendo gradativamente pulverizado e tendo nos calcanhares um número cada vez maior de fundos de pensão, ansiosos por maximizar os seus investimentos para poder suprir a aposentadoria e a prestação de serviços a milhões de pessoas. A Klepper Weber, empresa fabricante de silos e outros equipamentos para a área agrícola, foi comprada em 96 pelos fundos de pensão, sendo um exemplo dessa nova tendência.

A megafusão de quatro empresas de mineração (Eluma, Caraíba, Paranapanema e Paraibuna) que resultou na criação da Companhia Brasileira de Metais Não Ferrosos<sup>16</sup> (posteriormente decidiu-se por nomeá-la Paranapanema) é um exemplo clássico do que deverá ser a regra no Brasil. Os fundos de pensão dispõem de vastos recursos e, por isso, emprestam maior credibilidade às ainda frágeis empresas brasileiras de capital privado, fortalecendo assim essas companhias. Com isso, cria-se um ciclo virtuoso, onde as empresas estão ficando cada vez mais profissionalizadas e capazes de oferecer produtos mais baratos e com maior qualidade, no momento e do jeito que o consumidor deseja receber.

Enquanto isso, no Canadá as fusões e aquisições movimentaram em 1995 a cifra de 77,4 bilhões de dólares canadenses, algo como US\$55,6 bilhões (1C\$=0,73US\$, mesma paridade utilizada neste trabalho em outras ocasiões). Isso representou um crescimento de 60% sobre 1994 e o dobro de 1993, quando ocorreram transações no valor de 25,55 bilhões de dólares<sup>17</sup>. E as fusões envolvendo empresas canadenses no resto do mundo totalizaram US\$ 15,3 bilhões, um crescimento impressionante diante de apenas US\$ 4,6 bilhões em 1994(+226%)<sup>18</sup>.

As empresas multinacionais têm um imenso peso no processo de globalização e se destacam como objeto de estudo, porque estão passando por grandes mudanças e são as organizações que mais proveito podem tirar dessa nova realidade que está se formando. As suas vendas foram em 1992 da ordem de US\$5,5 trilhões, 25% maior que o comércio internacional do respectivo ano<sup>19</sup>. Além disso, 32% do comércio internacional desse mesmo ano foi intrafirma, ou seja, entre filiais e subsidiárias da mesma empresa<sup>20</sup>.

Essas Corporações Multinacionais, em meio à globalização precisam resolver, segundo Percy Barnevic, executivo chefe da Asea Brown Boverly - ABB, três

contradições clássicas: como ser ao mesmo tempo global e local, grande e pequena, descentralizada mas com controle central<sup>21</sup>. Para obter isso elas têm que conciliar o know-how global com a *local expertise*, obtendo a sinergia que fará a diferença entre a vitória ou a derrota num mercado cada vez “menos impiedoso”. A ABB tem sido uma das empresa que é mais bem sucedida na solução desses conflitos causados pelo gigantismo, tendo sido eleita duas vezes a empresa mais respeitada da Europa<sup>22</sup>.

#### **4.2.1. Quando uma Empresa Nacional Compra uma Multinacional**

A Panex, maior produtora de painéis de alumínio do Brasil, tornou-se recentemente a quinta maior produtora mundial, aproveitando-se da conjuntura favorável. Se por um lado a globalização aumenta a ameaça de outros produtores mundiais de painéis de alumínio, por outro a multinacional Alcan teve que decidir desfazer-se de sua unidade Rochedo para concentrar capital e esforços no que considera o seu *core-business*. Além da Rochedo, a Panex também absorveu uma empresa familiar que fabrica painéis da marca Penedo, numa demonstração de que algumas empresas brasileiras felizmente já estão dispostas a participarem de outra maior, mesmo sendo acionista minoritário, como ocorreu neste caso.

Para obter todo o capital necessário para essas aquisições, a Panex decidiu abrir o capital e, com isso, fortalece sua imagem perante o mercado, pois tende a ser uma empresa mais transparente e aberta, a partir do simples fato de ter que publicar balanços periódicos e prestar esclarecimentos às Bolsas de Valores.

Frank Mueller argumenta que existem três fatores que estão influenciando basicamente as organizações: o efeito globalizante, o organizacional, e o dos países<sup>23</sup>. Segundo ele, “a difusão de *best practices*, as estratégias de manufatura global e a difusão de tecnologias e conhecimento” influenciarão nas organizações e seus processos, algo com que também concorda Duncan Campbell.

Outro aspecto muito importante e abordado por Mueller é a gradual “convergência das políticas nacionais monetária e fiscal, além do desaparecimento das principais normas e política divisionárias”<sup>24</sup>. Isto é algo que já está ocorrendo a nível mais adiantado na CEE, onde até caminha-se para a união monetária. No caso do Mercosul, diversas leis começam a influenciar os países entre si, como a de proteção de patentes do Brasil, que servirá como referência para os demais países, como o Uruguai e o Paraguai. Seria um aprofundamento de um “*Benchmarking* a nível governamental”, pois cada vez mais os países têm que estar mais atraentes para receber investimentos e, nada mais natural do que aprender com quem está melhor posicionado, mesmo que para isso seja preciso derrubar velhos conceitos.

Quanto à modificação do governo no que tange às suas políticas, vale ressaltar um combate mundial ao déficit governamental<sup>25</sup>, onde certos benefícios aos mais carentes e aos pobres estão sendo cortados, além de procurar-se diminuir os impostos para tornar os países mais competitivos num mundo cada vez mais parecido como uma arena. O problema do déficit, é que a longo prazo ele não pode ser mais sustentado, pois põe em risco a estabilidade do país e a sua credibilidade, afetando o setor privado, que não tem culpa da ineficiência governamental.

Por isso, em países como o Canadá há um movimento para cortar subsídios até na educação. Isso é observado na *droit de scolarité*, a taxa que todo estudante paga por ano para estudar em uma universidade. No Quebec especificamente, essa taxa em média saltou de C\$581 (aproximadamente US\$424)<sup>26</sup> no período 89-90 para 1.682 (1228) em 94-95<sup>27</sup>, com um crescimento de quase 190%. Contudo mesmo com esse aumento, a *droit de scolarité* de Quebec ainda se mantém abaixo da do Canadá, de C\$2.401 (US\$1753) e ainda permite que o Quebec tenha o maior nível de pessoas graduadas do mundo: 27,8%, contra 27,2% do resto do Canadá e 27,4% dos Estados Unidos (dados de 1992)<sup>28</sup>.

Porém, com cortes de mais de US\$73 milhões somente no Quebec<sup>29</sup>, essa excelente estrutura corre o risco de perder a qualidade mesmo com os aumentos nas taxas anuais. Um exemplo da situação corrente é a *Université du Québec a Montreal*, que está tendo que se adequar a recursos governamentais 12% menores que os do ano anterior<sup>30</sup>. Outro é a *McGill University*, que reclama dos pesados cortes do governo à educação demonstrando que o que ela investe por ano é quatro vezes menos do que a Harvard University (20.000 \$CA contra 82.000 \$CA), o que torna difícil para as universidades de Quebec vencer a concorrência a nível mundial<sup>31</sup>.

Nessa luta do governo para cortar os gastos, ainda existe uma forte resistência da população para tomar as medidas necessárias e até em países como os Estados

Unidos a opinião pública se volta contra àqueles que propõem mudanças e que foram eleitos para isso, como Newt Gingrich<sup>32</sup>.

Quanto ao efeito dos países, Mueller converge em parte para a mesma observação da revista *The Economist*. Os dois apontam para a importância dos fatores locais, e a revista inglesa inclusive faz uma observação de que a convergência nos padrões de consumo aparentemente não foi tão intensa como as multinacionais pensariam que seria, e que a *expertise* local é imprescindível para o sucesso de uma companhia num mundo globalizado<sup>33</sup>.

Para Mueller, a influência das instituições nacionais, como a educacional e a governamental são fatores de grande relevância. Observa-se essa importância, por exemplo, quando a uma empresa ocidental quer agir no Sudeste Asiático. Há de se considerar toda uma cultura mais rígida e um país em que não se sabe onde termina o que é público e começa o que é privado, tal qual ocorre na Coreia do Sul (onde há os chaebols, muito beneficiados por bons vínculos com o governo) ou na Malásia (onde ocorrem diversos casos de favorecimentos econômicos pelo governo). Ainda em cima das especificidades de cada mercado, Mueller considera importante “padrões nacionais da especialização dos produtos” como efeito nas estruturas e processos das organizações e, conseqüentemente, nas suas estratégias.

Quando se compara a cultura de dois povos como os do Brasil e o de Quebec, percebe-se uma grande diferença cultural, apesar de ser o povo de Quebec aquele que mais se assemelha ao brasileiro por falar francês. Em Quebec as pessoas são mais liberais, os divórcios estão quase superando os casamentos e vida em Montreal, que é a maior cidade, é bem diferente da vida de, por exemplo, São Paulo, pois se concentra no subterrâneo, onde há shoppings de mais de 200 anos. No Brasil, há um aparente liberalismo, mas a população ainda é extremamente conservadora (ainda existem tabus como a virgindade, que praticamente inexiste no Canadá), os casamentos ainda são muito mais freqüentes e a vida é mais fora, em lugares abertos, principalmente se for considerado a região Nordeste, que é um Brasil bem diferente do Sul/Sudeste em vários aspectos.

Enfim, toda essa diversidade e essa diferença de valores deve ser considerada pelas empresas multinacionais. Um exemplo interessante de adaptação que presenciei foi o da Kentucky Fried Chicken, que na pequena cidade de Chicoutimi (99% de língua francesa), ao norte do Quebec, chama-se Poulet Frite du Kentucky, numa certa “submissão” à língua local. São esses detalhes que devem ser observados, na busca de oferecer ao consumidor o que ele deseja, respeitando os valores locais.

Segundo Keinichi Ohmae, a globalização tem gerado quatro pontos fundamentais que têm de ser considerados pelas empresas: a convergência nos padrões de consumo, a rápida disseminação da tecnologia, a escalada dos custos fixos e o aumento do protecionismo<sup>34</sup>.

O primeiro ponto é muito controverso, como já mencionado anteriormente. Ao mesmo tempo em que um mundo se transforma numa aldeia global, há um certo movimento contra essa universalização da cultura, de valorização da cultura nacional e dos próprios valores. Como coloca a revista *The Economist*, “os países que pertencem a mesma área cultural - que se originaram do mesmo grupo de pessoas que tinha as mesmas crenças e religiões e que tiveram a mesma história - freqüentemente se comportam de maneira parecida muito depois que os eventos que originalmente formaram a sua cultura passaram na história”<sup>35</sup>. Por isso, pode-se notar que a população de Quebec é muito mais parecida com a população brasileira, de cultura latina, do que com os americanos ou os canadense que falam inglês.

Quanto ao segundo ponto, a tecnologia está cada vez mais disponível, pois a concorrência é tão forte que é impossível para uma só empresa dominar todas as tecnologias. Com isso, estas estão cada vez mais disseminadas por todo o mundo em diversas empresas. A Texas Instrument, por exemplo, troca tecnologia com diversos competidores do mundo inteiro do ramo de chips na busca de obter o melhor produto. E a medida que isso acontece, ele cada vez mais perde o controle da tecnologia que detém. Porém essa tem sido a melhor forma encontrada pela TI para obter os melhores produtos por um preço mais acessível, sem exigir tantos investimentos, já que ela divide os custos de pesquisa com outras empresas. Com isso, a TI trouxe o seu custo de capital bem abaixo do dos seus concorrentes japoneses<sup>36</sup>. Entre seus parceiros, estão empresas como a Hitachi, a NEC e AT&T, Intel e Sharp e o triunvirato Toshiba, Siemens e IBM<sup>37</sup>.

Em resumo, “nenhuma companhia pode mais manter todas as tecnologias relevantes dentro de casa, como fez a General Motors durante os anos 30 e 40”<sup>38</sup>.

O que delinea essas parcerias é a busca de uma maximização do retorno dos investimentos pelas empresas, na busca de satisfazer os acionistas. Nessas alianças o seu concorrente de hoje é o parceiro de amanhã, pois em vez de duplicarem os seus investimentos para obter o mesmo resultado, podem unificar os investimentos cortando assim pela metade os custos, o que possibilita uma maior competitividade e lucratividade.

Um fato muito importante que aparece com a globalização, é uma contradição entre a “crescente mobilidade dos diversos fatores de produção e a aparente imobilidade do trabalho”<sup>39</sup>. Isso certamente trará diversas conseqüências. Estas conseqüências, segundo Campbell, se dão em dois aspectos. O primeiro é quanto às políticas de governo, ou seja, quanto às leis relacionadas ao trabalho (como fundos de pensão, seguro desemprego etc), e o segundo quanto à divisão internacional do trabalho.

As Políticas Trabalhistas do Governo tornam-se, com advento desta nova conjuntura, um importante fator de competitividade. Os governos estão assim reformulando as suas políticas trabalhistas em vistas de se tornarem atrativos para o capital internacional. Para Campbell, existem dois lados nessa atitude. O positivo é que passa a haver um amplo interesse do governo na preparação da mão de obra, e o estado guia o mercado de trabalho através da mudança de comportamento da demanda ocasionada pelo aumento na qualidade dos trabalhadores<sup>40</sup>. Segundo os estudos de Campbell, como já mencionado anteriormente, “uma política enfocada na educação e no treinamento parece oferecer a solução para o problema da mobilidade do trabalho numa economia mundial aberta”<sup>41</sup>.

Porém, há uma desregulamentação exagerada no mercado de trabalho em nome da competitividade, prejudicando os trabalhadores. O problema está no enfoque das mudanças no mercado de trabalho. Para Campbell, existem os enfoques na flexibilidade funcional, onde o governo se preocupa em expandir as escolhas e as perspectivas de trabalho das pessoas e os enfoques na flexibilidade numérica, onde o governo se preocupa em melhorar o mercado de trabalho através da remoção de empecilhos na contratação e demissão dos funcionários, suprimindo a segurança de emprego. Infelizmente, muitos vêm seguindo esse segundo enfoque<sup>42</sup>.

#### **Variáveis de competitividade do Trabalho:**

- Educação
- Custo da mão de obra
- Produtividade
- Regras e regulamentos do mercado de trabalho

Principalmente nos países ricos, os trabalhadores estão altamente ameaçados de ter que perder vários direitos em troca de manter o emprego. Até no Brasil isso já está acontecendo, numa resposta muito do rápida dos sindicatos ao perigo iminente de um grande desemprego em grande parte creditado ao ‘custo Brasil’, principalmente no que tange aos encargos sociais<sup>43</sup>.

Países como o Canadá, onde o trabalho é muito caro devido ao excelente sistema público, que demanda grandes somas para ser mantido, têm tido problemas para se ajustar em meio a um mundo cada vez mais competitivo, com trabalhadores que ganham pouco e trabalham muito, especialmente os chineses. A criação de empregos no Canadá tem, portanto, caído em grande escala, apesar de o país não estar em recessão. É o denominado ‘desemprego estrutural’.

O problema se agrava em pequenas cidades onde uma ou duas empresas grande empresas são responsáveis por grande parte do emprego local. Alma, Quebec, uma pequena cidade de 35.000 habitantes tem como importantes empregadores a Alcan e uma fábrica de papel-jornal, a Abitibi-Price. A segunda empresa, está em vias de reduzir o seu quadro em 200 funcionários de um total de 700, algo bem significativo para a economia local.

Para se ter uma idéia da gravidade a nível macro, em todo o ano de 1995 foram criados no Canadá somente 88.000 empregos, dos quais 54.000 em Dezembro<sup>44</sup>, que provavelmente são temporários (a maioria é *part-time*, ou seja, meio expediente). Nos anos anteriores de 93 e 94, foram criados respectivamente 173.000 e 380.000 empregos. Se for considerado a variação 95/94, chega-se a uma diminuição da ordem de 76%<sup>45</sup>. O interessante é que somente Quebec foi responsável por metade de todos os empregos criados, talvez porque seja a província canadense mais receptiva às duras mudanças diante de um ambiente cada vez mais imperioso contra o Keynesianismo (leia-se: forte presença do estado como regulador e provedor de serviços).

Em horário nobre da Radio Canada, uma das estações de televisão mais importantes do Quebec, abordou-se o desemprego de lá. Segundo uma reportagem, "seis milhões de pessoas perderam os seus empregos nos últimos quatro anos"<sup>46</sup>. Se for levado em consideração uma população total de aproximadamente 29 milhões, conclui-se que cerca de 20% dos canadenses sofreu com o problema de emprego nesse interim, e um percentual bem maior da PEA - População Economicamente Ativa - sentiu o que é ficar desempregado, mesmo que por um curto espaço de tempo.

Nos Estados Unidos, o problema muitas vezes também é dramático para várias pessoas. A Kellogg Company, empresa sediada em Battle Creek-Michigan, reduziu de uma só vez, em Novembro de 95, a força de trabalho da maior planta de cereais do mundo em 45% devido a investimentos para aumentar a. Essa planta, que fica localizada na cidade-sede da empresa, tinha pouco mais de 3000 funcionários por volta de 1990, e atualmente tem pouco mais de 800. Alguns funcionários demitidos até mudaram de cidade e a preocupação da imprensa local com o ocorrido foi grande, pois a Kellogg's tem grande importância na economia da região<sup>47</sup>.

Apesar da taxa de desemprego dos EUA como um todo transmitir uma certa tranqüilidade, é questionável a qualidade dos novos empregos que estão sendo criados. Além disso, os preços de diversos bens de consumo crescem a cada ano (tal como automóveis e casas) e até os impostos têm aumentado (em Michigan a taxa sobre o consumo aumentou 50% de 1992 para 1995, de 4% para 6%).

Um motorista de ônibus que serve os aeroportos de Nova Iorque, me disse que, apesar de trabalhar lá há quase 20 anos, ganha somente US\$1.200 por mês, enquanto somente o aluguel da casa em que mora é \$700. Se não fosse a sua namorada, não poderia morar nesse lugar. Para ele, o sonho americano acabou.

[REDACTED]

[REDACTED]

**Concentramos a análise de competitividade a nível de país do Canadá e do Brasil em cinco aspectos:**

- 1) o grau de abertura econômica de cada nação, que os coloca expostos à competição, causando um ciclo virtuoso de aprimoramento da indústria;**
- 2) A estrutura de ensino e o capital humano;**
- 3) A infra-estrutura de logística**
- 4) As variáveis naturais (potencial hidroelétrico, reservas minerais etc.)**
- 5) A concentração de multinacionais, as quais promovem uma difusão de novas tecnologias gerenciais e de processos de produção.**

**O segundo ponto do item 2, o capital humano, e o item cinco, serão analisados em capítulos a parte, devido a sua grande relevância e aos objetivos da pesquisa de se analisar melhor os dois aspectos.**

### 5.1.1. Canadá

Podemos resumir as vantagens competitivas do Canadá no setor de alumínio em meio à globalização em quatro fatores: grande abertura econômica, excelente estrutura de ensino, infra-estrutura (portos, aeroportos) de boa qualidade, e grande potencial hidroelétrico (ver mapa abaixo, que destaca a região onde há as hidroelétricas e a produção de alumínio).

No que tange à abertura econômica, percebe-se uma vantagem do Canadá em relação ao Brasil, pois é uma economia muito mais aberta que a brasileira. Chega-se a esta conclusão ao comparar-se o crescimento do PIB - Produto Interno Bruto - e do comércio exterior. Entre 1970 e 1993, este país da América do Norte obteve um crescimento de 547% do seu Produto Interno<sup>1</sup>. Neste ínterim, observa-se duas fases quanto às trocas comerciais: na primeira, entre 1970 e 1980, as exportações aumentaram 4,5% e as importações 5,1% ao ano, contra um crescimento anual do PIB da ordem de 4,6%<sup>2</sup>. Ou seja, a abertura relativa ao mundo se manteve estável. Mas entre 80 e 93 houve um salto do crescimento das exportações para 5,6% ao ano e das importações para 5,5%, contra 2,6% do Produto Interno no mesmo período. Com isso, em 1993, o comércio exterior representou 58% do PIB segundo dados do Banco Mundial<sup>3</sup>. Essa penetração profunda do comércio exterior na economia canadense traz importantes conseqüências para este país, na medida em que o beneficia por fazer com que o governo se concentre em incentivar setores mais competitivos e despende menos dinheiro com subsídios a indústrias ineficientes, algo que o governo brasileiro ainda tem que aprender com relação à Zona Franca de Manaus, muito boa para a região Norte (até isso é questionável), e péssima para o país, que tem que arcar com o ônus de produtos caros.

Rico em recursos hídricos e com excelente infra-estrutura, o Canadá é o terceiro produtor mundial de alumínio. Em destaque, a principal área produtora, a província do Quebec, de onde saem mais de 90% da produção. Esta é uma das indústrias que muito contribuem para o imenso volume de exportações do Canadá, e abastecem principalmente os Estados Unidos, maior consumidor mundial, e a Europa.



O Canadá tem uma integração muito forte com os Estados Unidos, trazendo diversas conseqüências. A taxa de juros dos EUA, por exemplo, é uma balizadora muito importante para as empresas na hora de investir no Canadá. Isso porque se a taxa canadense for muito superior à americana, o país tornar-se-á menos competitivo, já que seria mais barato investir nos EUA que no Canadá. Como sabemos, a taxa de juros é uma variável muito importante, pois normalmente se contrai empréstimos para fazer investimentos. Neste quesito, é bom nem comentar sobre o Brasil, que tem uma das maiores taxas de juros do mundo.

Com relação aos juros canadenses, o presidente do *Banque du Canada*, o banco central do país, advertiu em Janeiro de 1996 os congressistas quanto a esse problema, pedindo mais esforços do governo como um todo para tornar-se mais eficiente e combater o déficit como forma de sinalizar aos investidores que o país está fazendo algo para diminuir a sua dívida. Desse modo, é possível uma redução nas taxas de juros<sup>6</sup>, pois refletem em muito a confiança que os investidores têm no tomador de recursos, entre os quais o governo de um país é normalmente é o principal.

Outros autores também destacam a profundidade da união econômica obtida com os Estados Unidos. James McNiven, em artigo publicado também em Janeiro de 96, destaca essa profunda união Canadá - EUA resumindo que a versão canadense de uma economia global continua sendo de uma economia americana<sup>7</sup>.

A união entre os dois países é tão forte que a estratégia de diversas corporações já considera os EUA e o Canadá como um só mercado, algo que está sendo mais aprofundado com o NAFTA - tratado de livre comércio entre os EUA, Canadá e México - conhecido como ALENA pelos quebecoenses franceses. Isso está trazendo conseqüências como o fato de Toronto estar perdendo a sua posição de grande centro distribuidor do Canadá devido à concorrência de outras cidades norte-americanas, pois os centros de distribuição de diversas empresas ianques estão tratando regiões do Canadá como extensões da rede americana<sup>8</sup>.

No caso específico da indústria de alumínio canadense, o NAFTA e a Globalização dos mercados têm sido de grande benefício, pois a indústria canadense é altamente competitiva e pode assim penetrar com mais facilidade em outros mercados. Para se ter uma idéia prática da integração causada pelo Tratado de Livre Comércio da América do Norte, havia uma taxa de 4% dos Estados Unidos sobre o alumínio do Canadá, a qual foi reduzida a zero devido ao NAFTA. Esses 4%, em uma indústria altamente competitiva como a do alumínio, podem fazer a diferença entre o lucro ou a perda, como por exemplo com a Alcan, principalmente quando considerados algumas centenas de milhares de dólares envolvidos.

Outro fator de grande importância para o Canadá, e o Quebec em especial, é a sua excelente estrutura de ensino, que é muito superior a brasileira. Como mencionado anteriormente, o nível universitário do Canadá é de 27,2% (dados de 1992)<sup>9</sup>, um dos melhores índices que existe. Devido a qualidade de ensino combinado ao seu custo, que é barato quando comparado às universidades dos EUA, ocorrem situações como a de uma garota que conheci, a qual era de Nova Iorque mas estudava na *McGill University*, uma das quatro grandes de Montreal, no Quebec<sup>10</sup>. A situação seria a mesma de alguém de São Paulo que fosse estudar em Buenos Aires.

Quanto à chama infra-estrutura de logística, o Canadá a tem quase toda completa. Como bem explica André Courtemanche, da Université du Québec au Chicoutimi, “o grande problema do Canadá é que não há mais nada por fazer”<sup>11</sup>. A estrutura ferroviária, um dos principais meios de transporte de alumínio, corta todo o país, possibilitando o transporte de produtos tanto para o Pacífico como para o Atlântico<sup>12</sup>. Considerando que a Austrália é uma grande fonte de alumina e que o mercado asiático está crescendo a passos largos, percebe-se a importância desse fato.

Até mesmo a nível regional, existe uma estrutura bem azeitada. A Alcan, maior produtora e que está concentrada em Sanguenay - Lac Saint Jean, possui uma ferrovia, a *Compagnie du chemin de fer Roberval-Sanguenay*<sup>13</sup>. Esta companhia interliga todas as suas unidades fabris entre si e ao porto, que é localizado em La Baie e é utilizado o ano todo apesar das baixas temperaturas no inverno. Este porto movimentou mais de 4 milhões de toneladas em 1993<sup>14</sup>.

Mas a grande força do Canadá no alumínio é realmente a energia hidroelétrica. A potência instalada somente no Quebec é da ordem de 37.500 MW (janeiro de 1995)<sup>15</sup>. Além disso o potencial restante é estimado em mais 48.000 MW, dos quais 18.400 são viáveis economicamente<sup>16</sup>. Somente a Alcan dispõe de 2.687 MW em usinas de sua propriedade, o que equivale a meia Tucuruí, e só utiliza 1.935 MW<sup>17</sup>. E no caso de uma das plantas industriais da Alcan, a Isle-Maligne, em Alma (Quebec), a usina hidroelétrica é ao lado, o que permite um desperdício baixo de energia, que tende a se dissipar a medida que entra em contato com o meio. Por isso, quanto mais próximo da usina, melhor.

Uma empresa de energia que se destaca é a Hydro Québec, que atua como uma parceira das outras empresas de alumínio, fornecendo energia a um custo muito mais barato que o brasileiro. Segundo um estudo da Abal, que visava reivindicar um preço mais razoável para a indústria brasileira de alumínio, o preço cobrado pela Hydro Québec é 49% daquele praticado pelas empresas energéticas estatais (dados de 1988)<sup>18</sup>.

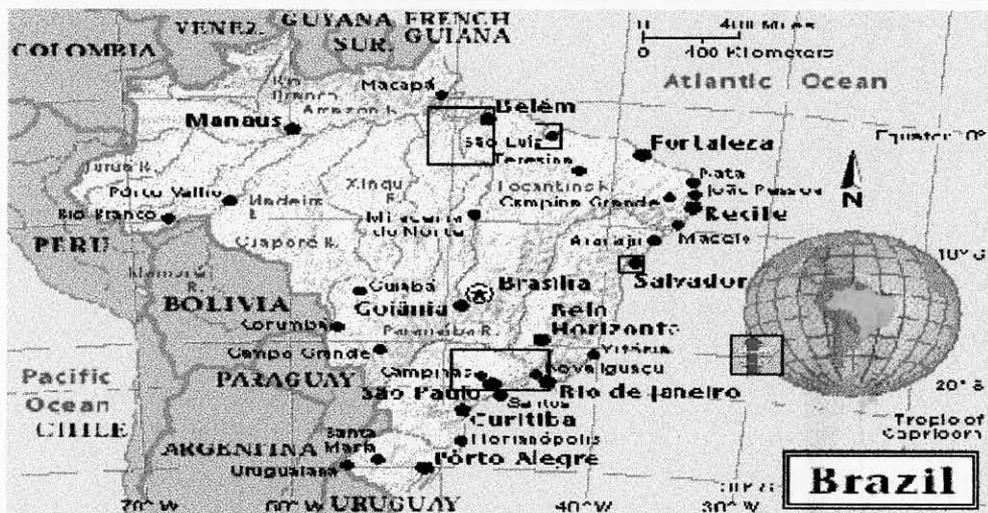
### 5.1.2. Brasil

As vantagens competitivas do Brasil no setor de alumínio são, aparentemente, bem inferiores às do Canadá. Entre as suas vantagens, podemos destacar três: uma boa infra-estrutura na região Norte e no Maranhão (ver as áreas em destaque no mapa abaixo), um grande potencial hidroelétrico, e grandes reservas de bauxita. Outro fator, o de ter um mercado potencial muito grande, não tem tanto peso considerando-se um mundo sem fronteiras comerciais.

O Brasil tem ganho do Canadá no que tange ao seu potencial, o qual é evidenciado por um maior crescimento econômico. Porém, tem um índice muito aquém do ideal na participação das trocas comerciais externas em relação ao seu Produto Interno Bruto (veja os quadros “O Brasil ganha...” e “...mas não leva”).

Quanto ao seu PIB, entre 1970 e 1993, ele teve um salto de 1.150%<sup>19</sup>. Nos últimos anos, inclusive, o Brasil ultrapassou o Canadá nessa medida. De 1970 a 1980 as exportações e as importações brasileiras tiveram uma taxa média de crescimento da ordem de 8,6% e 5,8% ao ano, enquanto o PIB cresceu 8,1%<sup>20</sup>, revelando um pequeno aumento da comércio exterior em relação ao Produto Interno. Este, por sua vez, teve uma queda na sua taxa para apenas 2,1% ao ano no segundo estágio, de 80 a 93, ao passo que as exportações diminuíram o ritmo para +5,2% e as importações tiveram uma queda média de -0,8% ao ano<sup>21</sup>. No ano de 93, então, o comércio exterior atingiu mísero 14% do PIB<sup>22</sup>. Contudo, vale ressaltar que com o Plano Real este patamar já atingiu 17%, segundo dados do Banco Central<sup>23</sup>, o que pode revelar uma nova tendência para os próximos anos.

O Brasil é o sexto maior produtor de alumínio primário, com uma produção bem desconcentrada quando comparado ao Canadá. Em destaque essas áreas, localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Maranhão e Pará.



População: 160 milhões (1995)<sup>24</sup> PIB: US\$563 bilhões<sup>25</sup>

Ao contrário do Canadá, o Brasil ainda precisa avançar muito no Mercosul para atingir o mesmo nível de integração que existe no NAFTA. Apesar de ter havido um grande crescimento do comércio entre os países do Mercosul, esse crescimento foi feito sobre uma base pequena, e as exportações da Argentina, o maior parceiro, ainda

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

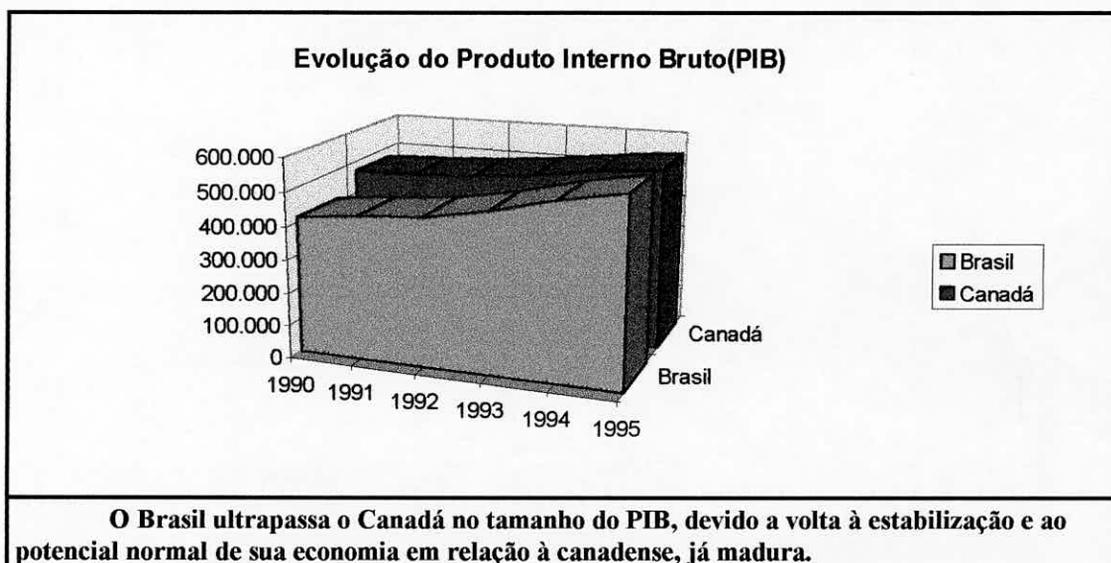
não representam mais de 10% das importações totais do país<sup>26</sup>. Além disso, diversas tarifas externas ainda são diferentes, como é o exemplo de chapas de alumínio, onde a taxa é de 12% no Brasil e 20% na Argentina contra 0% do NAFTA.

Na prática, vale analisar o caso de uma concorrente potencial da indústria nacional, a VAW Aluminum, que tem um escritório de vendas em São Paulo. Com essa taxação de 12% para os produtos de alumínio que vem de outros países (custo total de 20% incluindo fretes etc.), o Brasil praticamente impede que a VAW concorra em iguais condições no mercado brasileiro, prejudicando a nação em especial no caso de folhas para latas de alumínio, onde existe apenas um fornecedor, a Alcan. Com essa taxação, a empresa só realiza vendas significativas (mais de US\$50 milhões) quando a produção nacional não tem condições de suprir a demanda interna.

**O BRASIL GANHA...**

**O país ultrapassa o Produto Interno Bruto do menor dos países do Grupo dos Sete (G7), que compreende os EUA, Japão, Alemanha, França, Itália e Inglaterra. Contudo,...**

Evolução do PIB-Produto Interno Bruto						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Brasil	413.000		433.300	446.600	482.300	528.300
Canadá	471.294		477.864	486.092	502.871	528.314



Na estrutura de ensino, o Brasil apresenta a sua grande falha. Mesmo as melhores universidades, sejam elas públicas ou privadas, apresentam falhas graves quando comparadas às suas equivalentes do Norte. A Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, não pode ser equiparada à HEC - *Haute École Commerciale*, que tem uma estrutura dez vezes maior e é reconhecida fora de seu país. Pior que isso, a população universitária representa apenas 1,05% da população total (dados de 1993)<sup>27</sup> num país onde a população de analfabetos ultrapassa 30 milhões de pessoas<sup>28</sup>.

Problema maior do que o das universidades, parece ser o do ensino técnico, que é considerado como uma formação de segunda classe nesta nação. Contudo, este ensino é de grande importância para formar-se a base dos trabalhadores em qualquer ramo mais especializado. No Quebec, todos passam pelos CEGEP - *Collège d'Enseignement Général Et Professionnel* (Colégio de Ensino Geral e Profissional) - antes de decidir se querem ou não ingressar na universidade. Se a decisão for por ser técnico, fica-se durante três anos nessa escola. Se a decisão for ter grau universitário, há uma permanência de dois anos completados por dois ou três anos na universidade.

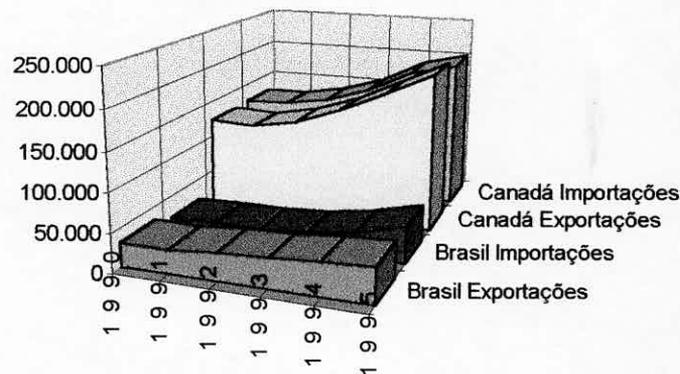
**...MAS NÃO LEVA.**

**...a participação do comércio exterior no PIB do Brasil ainda é minúscula, principalmente se comparado ao país anglo-francês. Uma abertura maior seria muito benéfica a um país com a injustiça social que persiste desde o descobrimento, e que tem graves problemas estruturais devido a inúmeros monopólios e oligopólios.**

*Brasil e Canadá: Evolução das Exportações e Importações*

País		1990	1991	1992	1993	1994	1995
Brasil	Exportações	31.414	31.620	35.793	38.563	43.545	46.506
	Importações	20.661	21.041	20.554	25.256	33.079	49.663
Canadá	Exportações	123.309	120.340	132.268	152.840	182.041	211.186
	Importações	124.993	126.148	136.695	155.150	186.166	199.737

**Evolução das Exportações e Importações-90-95**



O comércio exterior brasileiro corresponde a 25% do comércio exterior canadense, demonstrando como o Brasil ainda vive fechado dentro de si.

A infra-estrutura do Brasil, apesar de ser ruim no geral, tem algumas felizes exceções, como o complexo Estrada de Ferro dos Carajás - Porto de Praia Mole. Este complexo, construído para permitir o escoamento da maior reserva de ferro até hoje

descoberta, pertence à Companhia Vale do Rio Doce, que, apesar de ser estatal e poder incorrer em riscos de manipulação política, o gere de modo altamente profissional. Não só o setor de alumínio tem se expandido na região, como o agribusiness também, capitaneado pela produção de soja. O nível de eficiência dessa estrutura logística permite ao Brasil exportar para o Japão a preços competitivos.

O potencial hidroelétrico do Brasil, a exemplo do Canadá, é muito superior à demanda natural da sua população e, por isso, passível de ser utilizado por indústrias eletrointensivas como a do alumínio. Como a geografia das indústrias se baseia na proximidade da energia, as novas usinas de alumínio do Brasil tem crescido no Norte, como é o caso da Albrás, no Pará e da Alumar, em São Luís, que utilizam energia de Tucuruí e utilizam o sistema de transporte da Cia. Vale do Rio Doce (como já mencionado). A Bacia do Amazonas e a do Tocantins concentram o maior potencial, porém a região é ainda muito isolada e o relevo de planície, dificultando a instalação e aumentando os custos para a construção de várias usinas.

Com a privatização do setor energético e a gradual abertura à competição, é provável que a jovem nação dê um salto qualitativo nesta área, tornando a indústria do alumínio mais preparada para conquistar novos mercados.

Um ponto que está a favor deste país são as suas reservas de bauxita, que estão entre as maiores, e que ficam concentradas na Região Norte, onde também se localizam as produtoras de alumina Mineração Rio do Norte e Alunorte, ambas no estado do Pará. O Brasil é o quarto maior produtor, atrás da Austrália, Guiné e Jamaica, com uma extração de 8.670 mil toneladas em 1994<sup>29</sup>.

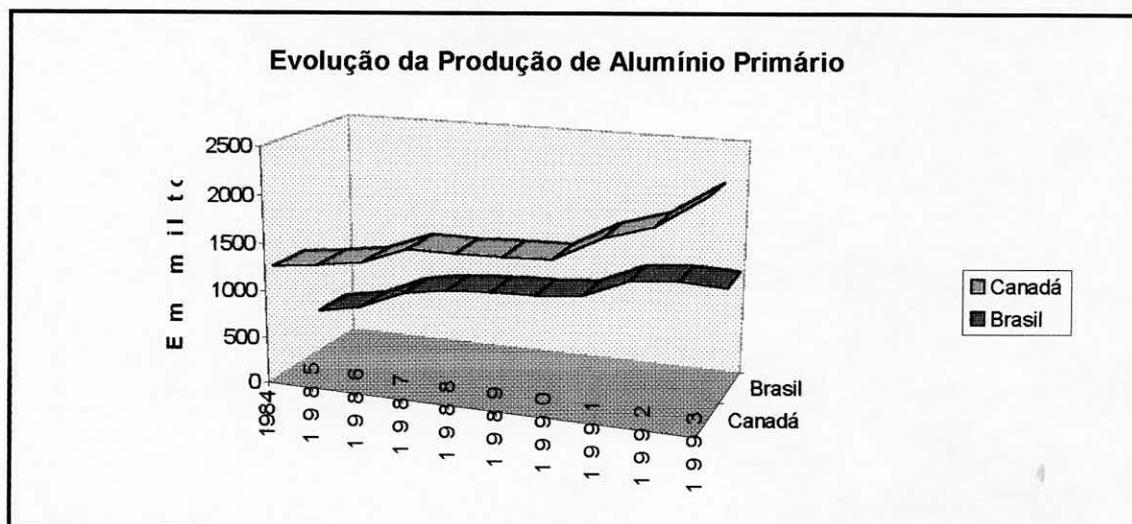
### **5.1.3. Observação Final da Análise Macroeconômica**

**As evidências do âmbito macroeconômico nos levam, não somente a concluir que o Canadá é mais competitivo que o Brasil, mas que o gigante sul-americano precisa melhorar em muito para manter-se competitivo mundialmente a ganhar novos mercados.**

#### 5.1.4.A Indústria Canadense

Terceiro maior produtor mundial de alumínio, o Canadá tem nessa indústria um grande peso e, em particular, no que diz respeito ao Quebec (onde está concentrado 90% do total produzido), que se auto denomina “o país do alumínio”. Com uma produção por volta dos dois milhões de toneladas/ano em 92, essa potência mundial foi responsável por 11% do total mundial, estando apenas atrás dos Estados Unidos (produção de 4 milhões) e da Federação Russa (produção de 3 milhões de toneladas)<sup>30</sup>. Segundo o anuário da Abal, de 1984 a 1993 a produção canadense evoluiu de 1,2 milhão para 2,3 milhões de toneladas, num crescimento de 89% (veja tabela abaixo). Ao mesmo tempo, a produção brasileira evoluiu de 455 mil para 1,17 milhão, uma variação de 157%. Porém o grande salto brasileiro concentra-se entre 84 e 87 (+85%), enquanto o salto canadense é bem mais recente (90-93, com +47%) e reflete as novas usinas que estão entre as mais modernas do mundo.

País	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984
Canadá	2308	1972	1822	1567	1555	1534	1540	1355	1282	1222
Brasil	1172	1193	1140	931	888	874	844	757	549	455



A indústria do alumínio e correlatos, junto com a indústria de papel, são parte significativa da economia da província de Quebec, uma região rica em recursos naturais e predominantemente francesa, ou seja, latina como os brasileiros. Responsável por quase 9% das exportações da província do Quebec, essa indústria vendeu em 1994 C\$3,62 bilhões, ou aproximadamente US\$2,65 bilhões de um total de US\$29,88 bilhões.

Devido a boa parte do alumínio ainda ser vendido na sua forma bruta e diante de um cenário de concorrência cada vez mais acirrada, a partir de 1991 se começou a

pensar mais seriamente na criação de um organismo que pudesse estimular a pesquisa de novas utilizações do alumínio, na busca de cada vez mais agregar valor a ele. Finalmente, em 1992, foi criado o CQRDA - *Centre Québécois de Recherche e Développement d'Aluminium* (Centro Quebecense de Pesquisa e Desenvolvimento do Alumínio) em Chicoutimi, Quebec (coração da maior região produtora de alumínio que existe). Este centro tem o objetivo de realizar a função de fomentador de pesquisas na área. Ele trabalha na ligação entre as universidades e as empresas, além de transferir conhecimentos do setor com o objetivo de tornar o Quebec cada vez mais competitivo na Indústria de Alumínio.

Em apenas quatro anos, este centro fomentador atingiu excelentes resultados. Segundo o seu diretor, Lucien Gendron, talvez a grande conquista tenha sido a de **“criar um interesse na sociedade com relação a busca de novos produtos”**<sup>32</sup>. A prova de que isto é uma realidade é o fato de terem ultrapassado largamente o número de projetos de pesquisa a serem realizados. O governo quebecense demandou que nos primeiros cinco anos fossem feitos 50 projetos, e somente nos primeiros 18 meses foram criados 52, com investimentos totais de US\$700.000.

Segundo o mesmo entrevistado, **“com a globalização, uma das grandes armas para se obter competitividade mundial é o isomorfismo, que é a união entre as universidades e as empresas”**<sup>33</sup>. É a união da pesquisa fundamental com a aplicada, é a utilização do rico conhecimento das escolas diante das dificuldades da sociedade.

O grande obstáculo do Sr. Gendron tem sido a resistência das pequenas e médias empresas em aceitar a sua ajuda. Como ele mesmo ressaltou, a frase que mais repete é *“Croyez-moi, je suis sincère”* (Acredite-me, eu sou sincero). E o seu grande desafio é o de gerar empregos através das novas tecnologias e produtos desenvolvidos. A indústria do alumínio, que há vinte anos empregava cerca de 11.000 pessoas na região de Sanguenay - Lac Saint Jean, emprega somente 6.000 hoje em dia<sup>34</sup>. E com o contínuo aprimoramento tecnológico, a tendência é de haja cada vez menos empregos.

A usina de Laterrière(Alcan), que fica em Chicoutimi (ver mapa na página 52), reflete um pouco das mudanças que ocorrem no setor. Apesar de ser a mais moderna e recente, ela tem os trabalhadores com a maior média de idade entre as usinas da companhia, pois todos os funcionários vieram da fábrica já existente em Jonquière. A empresa optou por pegar os melhores funcionários da Vandreuil Works e aproveitar o seu precioso *know-how*, aliando tecnologia a experiência. Contudo, usina de Chicoutimi é substitutiva e não foram criados novos empregos, apenas mais algumas pessoas perderam os seus empregos. A grande dúvida que paira é qual emprego sobrá para os jovens profissionais de Quebec interessados na área...

Entretanto, existe uma nova geração de empresas que está se formando e trazendo consigo o futuro de um novo Quebec. A SMS, uma pequena empresa que já nasceu global, faz parte desta nova geração e traz esperança para quem quer um futuro melhor para o Quebec e o Canadá. Na página seguinte, a história de quem trabalha no novo milênio.

#### 5.1.4.2.A Pequena Grande

Uma das pequenas empresas parceiras e membro do CQRDA é a *Services Maritimes Sanguenay* (SMS) que, com apenas 3 anos de vida, exporta para o mundo todo, inclusive para o Brasil, onde tem clientes como a Aracruz Celulose. A empresa só tem seis funcionários, produz equipamentos para a área marítima, e trabalha baseada no princípio de empresa virtual. Ela desenvolve algumas idéias de produtos e, através de parcerias, utiliza alguns laboratórios de pesquisa para desenvolver os seus projetos. O mesmo ocorre com a produção, que fica a cargo de pequenas usinas da região.

Por investir na pesquisa e tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, essa empresa está só nos mercados em que atua e pode portanto cobrar um preço melhor, que maximiza o retorno dos seus investimentos. Nos últimos dois anos e meio essa empresa investiu aproximadamente 200.000 dólares americanos no desenvolvimento de novos produtos, dinheiro esse que será recuperado já no ano de 1996, o que é um retorno excelente. O seu faturamento deverá saltar de US\$ 219.000 em 1995 para mais de US\$ 1,4 milhão em 1996 devido a esses novos produtos desenvolvidos.

Essa pequena empresa concentra todos os seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, passando a todas as outras empresas toda a preocupação com investimentos em equipamentos, quer de laboratórios, quer maquinário para as fábricas, repassando até custos como os de estoque. Isso porque a empresa forma uma parceria muito intensa com essas usinas, que fazem os produtos para ela nas especificações demandadas. O contrato é minuciosamente bem feito para evitar que essas empresas façam produtos de má qualidade e determina que essas empresas mantenham um estoque de pelo menos seis peças que serão compradas pela SMS se depois de um ano não forem vendidas.

No caso do desenvolvimento dos produtos, um caso a destacar foi o das pinças em alumínio para transbordo de rolos de papel de uma tonelada, onde o *Centre Régional d'Expérimentation et de Développement des Metaux Légers* (CREDML) contribuiu no desenvolvimento do produto com ajuda financeira do CQRDA.

Apesar de ser pequena, essa empresa já nasceu menos propícia a vícios de uma empresa familiar. A sua estrutura acionária envolve todos os funcionários, sendo que o principal acionista e mentor da empresa detém 50% das ações, enquanto cada um dos outros cinco colaboradores detém 10%. O sócio majoritário sabe que a sua maior força é o conhecimento de cada um daqueles que contribuem para a sua companhia, e que sem eles a empresa provavelmente não teria o mesmo sucesso. Por isso, faz questão de torná-los donos da *Services Maritimes* na busca de um maior comprometimento deles.

Entretanto, se qualquer um deles quiser sair da SMS ou morrer, ele ou a família terão que vender as ações de volta, o que assegura que somente aqueles que estiverem diretamente comprometidos com esta companhia poderão ser donos da *Services Maritimes Sanguenay*, pelo menos enquanto ela é uma pequena empresa.

O que se pode aprender com a SMS é que ser pequeno não é ser medíocre, nem é ter que se conformar com algo de segunda classe. Apenas com um telefone e fax, uma razoável rede de distribuidores (um na Inglaterra para cobrir a Europa e outro

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

na Colúmbia Britânica para a Costa Oeste da América do Norte e a Ásia), e uma boa apresentação, além de um produto inovador, pode-se conquistar o mundo. Detalhes como a publicidade dos produtos, que é extremamente bem feita e utiliza o papel finlandês, um dos melhores que existem, em detrimento do canadense, que é muito mais barato e fácil de se comprar, demonstram uma mentalidade de quem busca ser sempre o melhor, não importa o tamanho<sup>35</sup>.

Em destaque a região de Sanguenay - Lac Saint Jean e imediações, coração da Alcan e da indústria de alumínio canadense. Chicoutimi, a maior cidade da região, tem cerca de 60.000 habitantes e está destacada no mapa. Jonquière fica nas imediações e La Baie, cidade da SMS, fica às margens do rio Sanguenay e a 30 minutos de Chicoutimi. É também na maior cidade que fica a única universidade da área, a UQAC, que existe desde 1975.



População: 7,4 milhões (est. 1996)<sup>36</sup> PIB: US\$ 127 bilhões<sup>37</sup>

### 5.1.5.A Indústria Brasileira

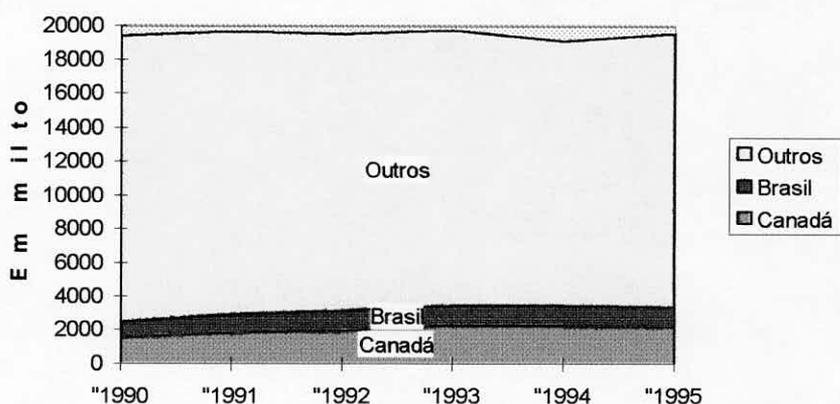
Sexto maior produtor mundial, com aproximadamente 6% do mercado (veja tabela abaixo), o Brasil tornou-se auto-suficiente em alumina, matéria-prima do alumínio, apenas no ano passado, com a ampliação da Alunorte. Isto apesar de extrair bauxita numa quantidade muito superior a demanda interna. Como se sabe, estima-se que para cada 4 toneladas de bauxita se obtenha 2 de alumina e, através de um processo de eletrólise, se consiga 1 tonelada de alumínio.

A indústria brasileira é representada pela ABAL - Associação Brasileira do Alumínio - a entidade que tem afiliadas todas as grandes empresas com exceção da Albrás. No momento está aumentando o número de sócios do mercado de latas de alumínio, delineando uma nova "geopolítica" da área.

Antigo importador, atualmente o país tem no alumínio e correlatos uma importante fonte de divisas, sendo esses produtos exportados para diversos países, tal como o alumínio que sai da Alumar no Maranhão para o Japão (como já mencionado anteriormente). Porém, essas exportações são de qualidade discutível, pois medindo em toneladas, mais de 90% das vendas ao mercado externo são alumínio primário ou ligas do mesmo; ou seja, alto volume de produtos básicos ou semimanufaturados e pouco produto manufaturado.

#### Produção Mundial de Alumínio Primário - Evolução<sup>38</sup>

O Canadá e o Brasil têm se mostrado mais competitivos que outros países no setor de alumínio. Como pode ser observado no gráfico abaixo, os dois países ganharam *market share* quando considerada a produção de todos os países. Abaixo do gráfico, é evidenciado este ganho em termos percentuais. Entre 1990 e 1995 o Canadá ganhou 3,04% do mercado total, e o Brasil, 1,28%, totalizando um ganho conjunto da ordem de 4,32%. quando houve uma certa depressão nos preços do alumínio e algumas usinas pouco competitivas tiveram que cortar a sua produção ou fechar fábricas.



#### Produção Mundial de Alumínio Primário - Participação

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Canadá	8.10%	9.28%	10.12%	11.70%	11.80%	11.14%
Brasil	4.81%	5.80%	6.13%	5.94%	6.20%	6.09%
Outros	87.10%	84.92%	83.75%	82.36%	81.99%	82.77%

O setor demonstra uma grande preocupação com a política do governo, que é um elemento de grande interferência na competitividade do alumínio na medida em que é dono das empresas fornecedoras de energia e controla o setor energético. A saída do governo dessa área, que já começou com a Escelsa e ganha tamanho com a privatização da Light, é uma ótima notícia para empresas que há anos reclamam do governo providências, como se observa em um encarte da ABAL<sup>39</sup>.

A grande “coqueluche” da área no Brasil, que ganhou força com o Plano Real, tem sido a produção de latas para embalagens, onde os investimentos planejados somam pelo menos US\$600 milhões nos próximos três anos. Destes, os investimentos da Latasa seriam no mínimo de US\$160 milhões, os da Pechiney mais de US\$400 milhões considerando os vários projetos em estudo, e os da Ball US\$90 milhões, utilizados na construção de uma fábrica. Junto com a expansão dessas fábricas, há os investimentos em laminação para o fornecimento de chapas, onde a Alcan, que detém um certo monopólio, deverá ter rivais nos próximos anos.

Outra área que passa por grandes mudanças é a área de extrudados, onde a Alcan se desfez recentemente de suas operações para a Alcoa, que passou a deter 60% do mercado, desafiando assim mais ainda pequenas empresas como a Grad-Fer e a Alubond.

A área de cabos também assiste a uma concentração de mercado, na busca de atingir uma escala competitiva. A atual Ficap S.A. é resultado disso, pois é a fusão das operações da Alcan (que tem 10% da empresa), Siemens e da própria Ficap. Vale ressaltar que fios e cabos são os produtos manufaturados que o Brasil mais vende, correspondendo a 8,3% do volume exportado em 95 (58.000 toneladas) Para 96 é estimado algo em torno de 74.700 ton., num crescimento de 28,8%<sup>40</sup>.

### 5.1.6 A Importância do “Manpower”

A grande força do Quebec parece ser a concentração de *know-how* acumulado na área e a excelente estrutura de ensino, como o CEGEP de Jonquière e cursos de nível superior na área, além de grandes centros de pesquisa, como o da Alcan que fica localizado em Jonquière, onde trabalham cerca de uma oitenta pessoas com grau universitário, entre bacharelados, mestres e doutores. Somente o orçamento de 1994 para este centro foi de cerca de US\$21,17 milhões<sup>41</sup>.

O que na realidade faz a diferença a favor da região de Sanguenay - Lac Saint Jean é que o Sr. Couillard denominou “*manpower*”<sup>42</sup>, a força de trabalho, no que diz respeito ao conhecimento e a experiência de cada empresa através das pessoas. Para ele, a grande vantagem competitiva da sua planta industrial são as pessoas. Pequenas coisas como as idéias que os empregados dão, tais como uma melhor maneira de fazer a mesma coisa, são os fatores que tornarão uma planta idêntica melhor do que a outra.

Segundo o mesmo, qualquer um pode comprar a sua tecnologia (“o seu kit”), mas “não se pode transferir o conhecimento e a experiência que está dentro das pessoas”<sup>43</sup>, a não ser que as contrate. Mas, mesmo assim, não se terá a mesma eficiência. Por isso, a usina de Laterrière consegue ser a que tem melhor em produtividade com índice 95,1% (medida pela eficiência no consumo de energia, entre outros) dentro da sua tecnologia, que é denominada P-155, ganhando de cinco outras usinas de empresas como a Alcoa. Várias das outras empresas têm índice entre 92% e 93%, contudo estes pequenos pontos percentuais de diferença podem decidir se uma usina deve permanecer funcionando ou não em meio a um setor suscetível a grandes flutuações de preço e a grande concorrência.

O Sr. Carson, relações públicas de Laterrière, ilustra bem a importância das pessoas para uma nova Alcan que, por exemplo, responsabiliza o setor de limpeza a fazer as compras de material da área para todos, resultando numa economia anual de US\$45.000<sup>44</sup>. Segundo ele “até o lixeiro tem importância para a companhia”.

Para ilustrar melhor as empresas estão fazendo com os seus funcionários, vem a seguir alguns fatos do que a Alcan está fazendo na sua unidade de Chicoutimi.

#### 5.1.6.2. “Clima Bom”

Na visita à planta mais eficiente da Alcan, constatei que tanto um dos diretores quanto um dos funcionários destacaram o clima bom na unidade. Isso foi percebido também no fato de que os trabalhadores de Laterrière votaram contra uma greve no final de 95, ao contrário de todos os outros funcionários.

A relação entre os chefes e os subordinado tem se transformado mais num estilo treinador-equipe, no qual o chefe é mais um orientador que um cobrador. Além disso, as pessoas do nível gerencial procuram se aproximar dos funcionários de mais baixo escalão na linguagem deles, literalmente. Há vinte anos atrás, o inglês era a língua dos gerentes enquanto o francês era a dos operários. Já hoje, somente dois funcionários entre 560 são de língua inglesa.

Os funcionários estão ganhando mais responsabilidade e gradualmente mudando a sua postura. Querem saber para onde vai o que eles produzem, quem

consome e se o cliente está gostando do que ele está fazendo. Isso se reflete no *show room* de produtos acabados feitos com o alumínio por eles produzido existente no refeitório da empresa.

Citando outro ocorrido, uma vez um dos gerentes foi visitar todos os clientes e os clientes dos clientes na Europa e teve que relatar tudo para os operários do chão da fábrica, que tem sentimentos e que se sentem orgulhosos de saber que um trabalho foi bem feito. Para um operário, é muitas vezes mais recompensador ser pago para visitar diversas empresas como recompensa por ter alcançado os seus objetivos, do que receber uma mera recompensa salarial. É assim que pensa o Sr. Couillard, natural da região e formado pela *Université du Québec au Chicoutimi*<sup>45</sup>.

Como se pôde observar, a qualidade do capital humano canadense, se reflete em dois níveis. Por um lado, o corpo gerencial está mais aberto e receptivo à participação dos trabalhadores. Por outro, esse trabalhadores são apoiados numa estrutura de ensino de ótima qualidade e lucram da business cluster<sup>46</sup> que se formou no Quebec na área de alumínio, através de trocas informais de *know-how*.

### **5.1.7.O Capital Humano e a Competitividade da Nação**

Nos últimos anos, principalmente a partir da abertura de mercado promovida pelo então presidente Fernando Collor, a mentalidade gerencial brasileira tem melhorado, mas ainda dá sinais de que está longe de um nível aceitável. As evidências indicam que existem nas organizações brasileiras um monopólio do conhecimento, pois diversos assuntos estratégicos praticamente só podem ser tratados pelo presidente, como é o caso da CBA, onde não havia uma pessoa sequer capaz de responder as perguntas propostas, além do seu presidente, que se dispôs a ser entrevistado mas é muito ocupado. Na mesma empresa, um assessor da Diretoria com o qual tentei entrar em contato não retornou nenhuma das ligações, talvez por dividir a mesma opinião de um funcionário da Gerência de Marketing da Ficap.

Ele demonstrou total desinteresse a uma rara pesquisa sobre o setor ao me dizer: “já que essa pesquisa deve ser importante para você...” e ao me recusar uma entrevista em pessoa avisando que iria mandar o meu questionário para alguém responder e manda-lo de volta por fax. Isto contrasta frontalmente com a recepção obtida de um modo geral nas multinacionais, onde vale destacar a disposição de Daniela Berger, da Alcoa, que me recebeu na semana seguinte ao contato e permaneceu aberta para outras perguntas. Contrasta mais ainda com o tratamento dispensado no Canadá, onde me deram vídeos e muito material sobre as organizações visitadas.

Muitas pessoas do corpo gerencial no Brasil ainda acham que pesquisa é algo custoso e desnecessário, num país que está acostumado a sempre seguir e em poucas coisas liderar. Inúmeros países em desenvolvimento, tais como a Coréia do Sul e Taiwan, estão dando mostras de que alocar recursos em pesquisa e nas pessoas é o melhor investimento possível, e dão mostras do seu sucesso. Corporações como a Samsung floresceram rapidamente porque investiram no seu pessoal, mandando diversas pessoas para estudar nas melhores faculdades americanas.

Em virtude de uma mentalidade diferente, as empresas multinacionais presentes no Brasil trazem um grande benefício no desenvolvimento de um modo de pensar empresarial novo, moderno, onde os gerentes sempre busquem se cercar de pessoas melhores do que ele e que o conhecimento seja um ativo totalmente democratizado e disponível a quem quiser obtê-lo.

O crescimento das empresas passa de maneira obrigatória por uma evolução da mentalidade e da democracia, dando espaço a todos aqueles que complementam uns aos outros com as suas diferenças e peculiaridades. O Brasil só chegará a um novo patamar de desenvolvimento na medida em que der chance aos milhões de marginalizados das decisões de começar a decidir os próprios destinos, a partir da conscientização que só um ensino público decente traz.

### **5.1.8. As Multinacionais no Canadá**

O Canadá apresentou uma certa vantagem quanto às corporações que atuam no seu território e o seu nível de competitividade em relação às brasileiras. Nesse país há uma forte presença da Alcan, segunda produtora mundial, que concentra mais da metade da sua produção total de alumínio primário e fabrica diversos produtos mais elaborados no país, como o composto Duralcan, que é uma liga de alumínio e cerâmica (veja matéria sobre a usina de Laterrière na página seguinte).

A Alcoa, a primeira em vendas de alumínio, tem uma presença tímida, pois só dispõe de alguma unidade no Canadá desde 95, quando adquiriu duas empresas do ramo químico. Como o NAFTA já atua como se fosse um mercado só, a Alcoa concentra todas as suas operações nos EUA e atende aos seus clientes canadenses de lá, embora seja difícil fornecer a um país largamente exportador como é o Canadá na área de alumínio.

Além das duas grandes, há a presença da Pechiney (3ª do mundo) através da *Aluminerie de Bécancour Inc.*, uma unidade industrial maior do que qualquer outra existente no Brasil, com capacidade de 360.000 ton de alumínio primário e altamente moderna, concluída em 1990. Na área de embalagens de alumínio, a empresa está presente através da Cebal, além de outra unidade de embalagens plásticas. Encontra-se também a VAW Aluminum, quinto maior produtor mundial, através de participação na *Aluminerie Aloette Inc.*, onde tem uma participação de 20%, e que também é uma usina muito moderna, construída em 1992.

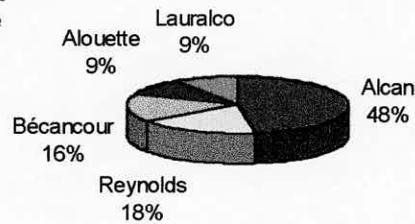
Outra empresa presente é a Reynolds (6º maior), que opera uma das maiores usinas de alumínio que existe, com capacidade de 400.000 toneladas. A Reynolds é umas das maiores produtoras de latas de alumínio da América do Norte e detém 45% do capital total da Latasa, única produtora de latas de alumínio do Brasil até Novembro de 96, quando entra em operação a fábrica da Pechiney.

Fora todas essas, há a Luralco, subsidiária da americana Alumax (7º maior), que recentemente tentou uma fusão com a Kaiser Aluminum, também americana, que formaria o terceiro maior produtor mundial.

O quadro abaixo demonstra os produtores de alumínio do Canadá e o seu percentual na produção total do país.

Alcan	1.080	Alouette	215
Reynolds	400	Luralco	215
Bécancour	360	<b>Total</b>	<b>2.270</b>

Capacidade  
de Produção  
Canadense



#### 5.1.8.2.A Usina de Laterrière

Construída a um custo de 800 milhões de dólares, dos quais \$200 milhões somente com o meio ambiente, a usina de alumínio de Laterrière é muito significativa para a organização Alcan como um todo. Concluída no final de 1989, essa usina tem capacidade de produzir 200.000 toneladas por ano de alumínio em quatro linhas de produção, além de poder fazer até 74 tipos de ligas metálicas em dois centros de *casting*, numa capacidade conjunta de 160.000 toneladas (80.000 cada forno). Ela nasceu com o objetivo de produzir lingotes com valor agregado de alta qualidade e a um custo que fosse o menor das usinas da Alcan.

A usina tem um portfólio altamente concentrado, com três clientes: a Norf, na Alemanha; a Logan e a Oswego nos Estados Unidos. A primeira, que é controlada em 50% pela Alcan e 50% VAW, compra atualmente 40.000 toneladas mas deverá evoluir para 120 KT no ano 2.000. Já a Oswego, de Nova Iorque, é controlada em 100% e deverá reduzir as suas compras de 50 KT a zero devido ao aumento na reciclagem de alumínio. A Logan, uma empresa sediada em Kentucky, tem por sua vez 75% do seu capital em mãos da Alcan e deverá evoluir o seu consumo de 60 KT para 80 KT.

A usina de Laterrière é de alto valor estratégico para a Alcan porque atualmente todo o conglomerado vende perto de 3,4 milhões de ton. de alumínio primário, contra uma produção de 1,7 MT aproximadamente. Como o volume que a Alcan utiliza é altamente superior ao produzido, a empresa fica numa posição de certo risco de dependência de outras organizações concorrentes como fornecedoras.

Para não ficar dependente dessas empresas, a Alcan precisa mostrá-las que pode conseguir alumínio de outros fornecedores a um preço igualmente competitivo. E no caso da Europa, onde está um dos melhores e maiores clientes da companhia canadense no que tange às ligas de alumínio, a Norf, com capacidade de 1,2 milhão de toneladas/ano, este fornecedor alternativo é a usina de Laterrière. Ela tem condições de enviar um alumínio de qualidade superior a um preço um pouco maior que o da Norsk Hydro (capacidade de produção de 690.000<sup>47</sup>), da Noruega, mesmo pagando 6% de imposto de importação da Comunidade Econômica Européia.

Os pontos a favor são o custo da energia, a qualidade do capital humano e a excelente estrutura logística da Alcan. O grande fator contra é a distância de Chicoutimi à Alemanha, que faz com que o tempo de entrega demore 28 dias, uma melhora substancial sobre o prazo de entrega anterior, de 52 dias. Mas a distância não

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

impediu que a Alcan - Laterrière fosse escolhida o melhor fornecedor da Norf dentre um total de dez.

E todo mês parte pelo menos um navio com 3.000 toneladas de alumínio da usina de Laterrière, no Canadá, para a Norf, na Alemanha.

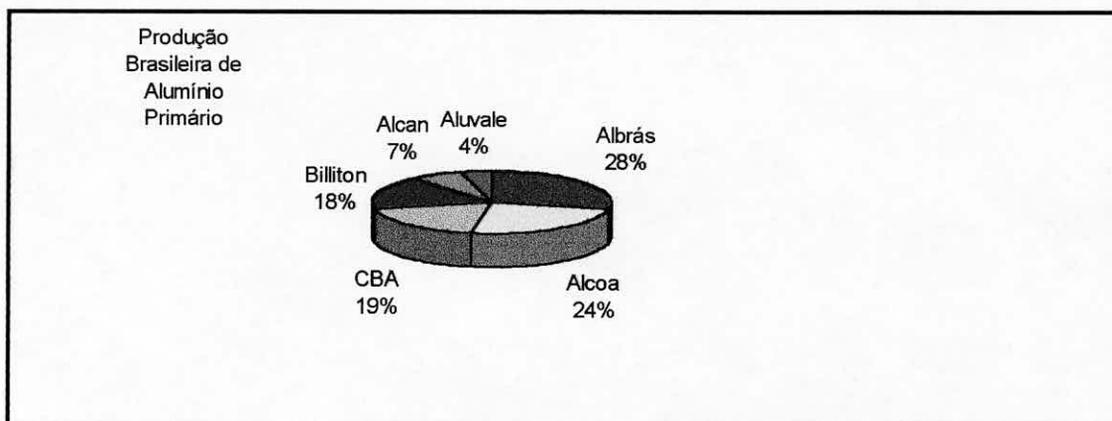
### 5.1.9. As Multinacionais no Brasil

No Brasil, a concentração de multinacionais através de unidades fabris é menor do que no Canadá e existem apenas seis empresas que compõem o setor de alumínio primário. Contudo, quase todas as grandes empresas mundiais estão presentes no país, seja através de subsidiárias, seja através de escritórios. Além das empresas citadas a seguir, vale ressaltar a presença também da Norsk Hydro, da Noruega, que possui um escritório de representação em São Paulo.

Dentre as multinacionais a maior empresa, com forte presença em quase todos os setores de alumínio, é a Alcoa Alumínio, subsidiária da maior produtora mundial, com sede nos Estados Unidos e ações na bolsa de Nova Iorque (observe o quadro a distribuição da produção nacional). As outras multinacionais que compõem o setor são a Alcan e a Billiton, companhia que faz parte do conglomerado Gencor da África do Sul, e que foi comprada há um ano da Royal Deutch Shell, maior companhia petrolífera do globo, que decidiu por razões estratégicas se desfazer da área ligada a mineração e correlatos. A Billiton detém participações acionárias na Valesul e no Consórcio Alumar, em São Luís.

A Cia Vale do Rio Doce, através de sua subsidiária Aluvale, tem papel de destaque na área de Alumínio, através de participação na Valesul, em conjunto com a Billiton, já mencionada acima, e na Albrás, onde tem como sócio o consórcio japonês NAAC. A Albrás é a segunda maior unidade industrial do Brasil, com capacidade de 320.000 toneladas, atrás da Alumar, com capacidade de 330.000 ton.

Albrás	341,1	Billiton	211,2
Alcoa	284,8	Alcan	79,9
CBA	220,5	Aluvale	50,6
		<b>Total</b>	<b>1188,1</b>



Única empresa 100% nacional do setor, a CBA - Companhia Brasileira de Alumínio - empresa do grupo Votorantim, está entre as 20 maiores empresas do

\* Em mil toneladas.

mundo, e se revela uma empresa altamente lucrativa em meio a um ambiente extremamente competitivo. A sua grande vantagem é a concentração em um só lugar da mina de bauxita à produção de semimanufaturados de alumínio, o que resulta em uma grande economia no que tange à logística, e o fato de que gera a energia necessária através de pequenas hidroelétricas de sua propriedade. Vale ressaltar que a energia é o custo mais importante, representando entre 35% a 40% do custo final<sup>49</sup>. Porém, é uma empresa pequena para os padrões internacionais, e pode vir a ter problemas para competir com a escala de outros produtores, pois faz apenas 220.500 toneladas contra quase 900.000 ton. de capacidade da Reynolds - quatro vezes menos.

A Alcan brasileira é bem menos forte que a subsidiária canadense, que é muito maior e mais competitiva, além de já participar globalmente há décadas, enquanto a Alcan do Brasil ficou praticamente toda fechada até a abertura de mercado do governo Collor e ainda se mantém toda voltada para o mercado interno. As plantas da Alcan em Quebec exportam toda a sua produção para os Estados Unidos e a Europa, enquanto as operações do Brasil se resumem somente ao país, sem sequer comandar qualquer ação a nível de Mercosul. Entre os setores em que demonstra força, está o de produção de chapas de alumínio para a fabricação de latas, e a área de embalagens, principalmente as que combinam alumínio com plástico, com as embalagens de pasta de dente.

Já a Alcoa Alumínio se mostrou muito mais preparada para a concorrência, pois exporta significativamente produtos para diversos países (principalmente América Latina) há pelo menos uma década e, atualmente, cerca de 30% de tudo o que produz vai para o exterior, porém vale ressaltar que 69% disso é em forma de lingotes, ou seja, um produto primário. A empresa apresenta uma grande diversificação, atuando em 13 setores e comandando a atuação da Alcoa em toda a América Latina. A empresa já tem subsidiárias em 4 países do continente além do Brasil (Argentina, Chile, Colômbia e Peru), sendo todas elas estabelecidas a partir de 1992.

A Pechiney possui no país um escritório de representação de diversos negócios do grupo, que é responsável pela América do Sul. Ano passado ele movimentou uma soma entre US\$100 e US\$120 milhões de dólares. Com a globalização, a companhia, que já atuava a nível mundial com exceção da América Latina e da África, passou a considerar mais seriamente investimentos na parte sul do continente americano. Com a explosão do consumo de bebidas em lata, decidiu-se pela construção de uma fábrica de latas, a primeira a concorrer com a Latasa, e que está sendo construída em Extrema, MG. A subsidiária de Embalagens América do Norte, a American National Can (ANC), é a empresa responsável pelo investimento e operação. A ANC foi comprada em 1988, ao propor para a Pechiney a compra da CEBAL, até então a única divisão de embalagens do conglomerado francês, que lançou um oferta de compra do comprador e adquiriu a empresa norte-americana, tornando-se assim a maior produtora mundial de embalagens.

A VAW Aluminum, braço da VIAG na área de alumínio e correlatos, tem sede na Alemanha e opera no Brasil através de um Delegate Office para a América Latina que foi estabelecido em 1991. Esse escritório movimentou cerca de US\$50 milhões ano passado, um resultado atípico que não deverá ser repetido em 96 (que deve ser algo como US\$25 milhões). A VAW é particularmente forte na produção de chapas de alumínio para a litografia, seu produto mais vendido no Brasil. No momento, há apenas

estudos preliminares para investimentos na produção de chapas para latas, mas nada definido.

A Latasa, única produtora de latas de alumínio, é controlada pelos grupos Reynolds (42,5%), Bradesco (42,5%) e J.P.Morgan (15%) e está em operação no país desde 1988. Como é uma companhia independente e formada ao mesmo tempo por grupos multinacionais, a exceção do Bradesco, ela é uma empresa que tem uma certa liberdade de operar em outros países, principalmente na América do Sul. Por isso, além do Brasil também atua na Argentina e no Chile, através de uma planta industrial em cada um. No Brasil ela tem três unidades e investe em mais uma em 96.

Esse ramo de latas, vale ressaltar, é altamente concentrado, de certa forma até mais do o setor de alumínio primário. Está concentrado nas mãos da Pechiney, em boa parte através da American National Can, Reynolds Metals, Ball e a nova dupla Carnauxd - Metalbox/Crown Cork & Seal - esta norte-americana, foi adquirida pela empresa franco-inglesa, com sede em Paris. As duas últimas também estão investindo no Brasil para a produção de latas: a Ball em associação com o grupo Mariani, da Bahia, e a Crown Cork & Seal em conjunto com a Petropar, do Rio Grande do Sul.

Neste tópico visa-se o estudo das mudanças organizacionais ocorridas nas empresas por causa da globalização, principalmente nas multinacionais diante dessa nova concepção de mercado. Portanto, baseou-se nos seguintes aspectos:

- 1) Se realmente ocorreram mudanças devido à globalização;
- 2) Se estas mudanças foram significativas;
- 3) Se houve uma concentração em alguns *core-business*;
- 4) Que estratégias foram adotadas.

Durante a pesquisa constatou-se que houveram mudanças nos últimos cinco anos e que estas foram significativas para diversas empresas. A maior de todas as mudanças foi a concepção de mercado, no qual as empresas passam a considerar estratégias realmente globais e não apenas regionais. A VAW Aluminum AG, por exemplo, está entrando de modo mais significativo em outros continentes apenas a partir de 92 - 94, quando aumentou-se a capacidade da produção de alumínio laminado, e a empresa aventurou-se fora da Europa<sup>50</sup>.

Estas mudanças foram significativas porque foram ou estão sendo enfocadas no modo como se concebe a empresa. Está se trocando a organização baseada em divisões por aquela estruturada em ramos de negócio ou *business units*, como é o caso da *Alcan Aluminium Limited*<sup>51</sup>.

Notou-se uma tendência, principalmente nas grandes companhias, de depender menos do setor de alumínio, pelo fato deste ter um preço muito instável e por aparecerem diversas oportunidades em outras áreas. Bem ou mal, cada multinacional segue o seu caminho e nos resta perceber os resultados através da sua lucratividade, apesar de ainda ser cedo para mensurar a impactação de diversas medidas recentes (ver tabela na outra página).

O caminho percorrido por muitas dessas multinacionais tem sido o de alocar recursos na área de embalagens, pois o alumínio é um componente importante, principalmente na indústria de bebidas no tange aos EUA e a alimentos no que tange à Europa. Um fato curioso é que, a medida que foi criado e avançado o uso de outros elementos, como o papel laminado, diversas empresas da área de embalagens estão utilizando cada vez menos alumínio.

A Toga, maior produtora nacional de embalagens, praticamente já não utiliza o alumínio, segundo informações da VAW Delegate Office Latin America<sup>52</sup>. De acordo com a Pechiney, a utilização de folha de flandres, que é uma liga de aço, para a fabricação de latas para bebidas tem ganho espaço na Europa nos últimos anos, devido à avanços tecnológicos que tornaram o produto mais competitivo e menos perigoso à saúde<sup>53</sup>. No Brasil, a CSN - Companhia Siderúrgica Nacional - tem planos de construir fábricas para produzir chapas nessa área. A própria Pechiney fabrica tanto chapas de alumínio como de aço para o mercado de bebidas.

Em meio a isso, com a competição global, as empresas estão tendo que selecionar claramente quais são os negócios em que tem uma vantagem competitiva, se desfazendo do que fica de fora, como foi o caso da Alcan com extrudados e é de certa forma o que acontece com a VAW na produção de alumínio primário, que tem decrescido nos últimos anos.

Pequenas empresas com a SMS, estão optando por atuar em nichos e, muitas vezes, em parceria com as grandes empresas (como é o caso do setor em que atua, de importação/exportação de rolos de papel). Como só tem três anos e seus fundadores tem uma mentalidade inovadora, esta empresa já nasceu concebida para ser sempre pequena e enxuta, terceirizando tudo o que puder e concentrando apenas o know-how e o marketing consigo.

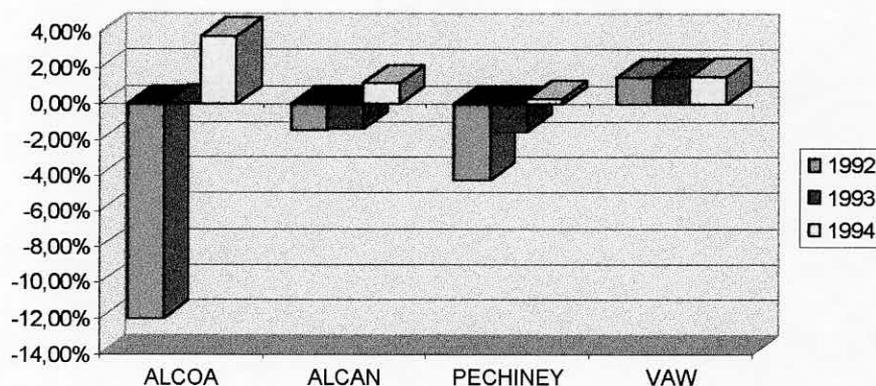
A Alcan tem três Vice-Presidentes mundiais que cuidam das três áreas definidas pela empresa em 1990: Alumínio Primário, Laminados e *Downstream*, que significa aqueles setores que se desenvolvem a partir da indústria de alumínio primário, como a produção de cabos em alumínio. Os dois primeiros foram definidos como os *core-business* da empresa, ficando todos os outros negócios da empresa na terceira área.

A partir dessa definição, a empresa vem gradualmente se desfazendo dos diversos negócios em que não se considera competitiva, para concentrar-se somente no que acha que pode vencer a nível mundial. Segundo a pessoa entrevistada na Alcan do Brasil, a concentração em alguns *core-business* é provavelmente a grande influência da globalização na empresa. Assim, áreas como a de extrudados, que fazem, entre outras coisas, esquadrias de alumínio, foram vendidas em escala mundial e, em particular no Brasil, foram compradas justamente pela maior concorrente, a Alcoa Alumínio S.A. Outra das áreas *downstream* da Alcan do Brasil, a Rochedo, que fabrica painéis, foi vendida para a Panex, que se tornou a quinta maior produtora mundial<sup>54</sup>.

**Multinacionais de Alumínio: Rentabilidade sobre as vendas<sup>55</sup>**

EMPRESAS	1992	1993	1994
ALCOA	-12,00%	0,05%	3,79%
ALCAN	-1,46%	-1,42%	1,15%
PECHINEY	-4,26%	-1,55%	0,29%
VAW	1,49%	1,49%	1,54%

**Rentabilidade sobre as vendas**



A subsidiária brasileira da Alcan não demonstrou ter uma grande flexibilidade, pois tende a reproduzir no país aquilo que a empresa é no Canadá, com exceção da área de pesquisa e desenvolvimento. A Rochedo é um exemplo de algo diferente, que

não é reproduzido nas outras subsidiárias mas atende aos requisitos do mercado local, e que deverá ser desfeita porque não está incluída nas diretrizes gerais da companhia.

A Alcoa mundial é baseada em unidades de negócio (*business units*), os quais são atualmente 23. Essas unidades de negócios se referem a regiões (como Alcoa Asia Ltd., baseada em Tóquio, Japão) ou a alguma área específica de negócio (como a Alcoa Bauxite and Alumina, sediada em Pittsburg, Pennsylvania). Ela é uma companhia que tem plantas em cerca de 27 países, e que está continuamente crescendo mais em outras regiões que não os EUA. Desde 1985, as vendas cresceram 339% na Europa, 244% nas Américas menos os EUA, 129% na região do Pacífico e apenas 47% no país - sede, os Estados Unidos<sup>56</sup>. Atualmente, o seu maior mercado representa 56,3% das vendas e a Alcoa Alumínio 9,6%. Vale ressaltar que o peso do Brasil cresceu de 94 para 95, pois a subsidiária brasileira cresceu 31,1%, contra 26,2% de toda a corporação.

A Alcoa Alumínio S.A. tem 13 unidades de negócios, das quais duas se originaram no Brasil: as embalagens, no que tange às plásticas e a área de *retail* - lojas de varejo TendTudo. As operações de outros países que não o Brasil cresceram de 0% em 91, para 11% em 95, revelando a crescente importância da América Latina nos negócios da companhia, que também é evidenciado através das exportações, que decresceram nos últimos anos devido ao aumento do consumo interno.

Constata-se o fato de que em todas as subsidiárias na América Latina há unidades de embalagens plásticas (tipo PET), e não de alumínio, a origem da empresa. Isso se dá porque a empresa tem como um de seus *core-business* embalagens, e está disposta a fazer, dentro do possível, aquelas que forem demandadas pelo cliente, sejam de alumínio ou não. Por isso, a subsidiária brasileira comprou tecnologia de uma empresa que não a Alcoa dos EUA, pois a corporação não dominava a tecnologia, e, se algum dia a matriz decidir entrar com embalagens plásticas nos EUA certamente importará da sua subsidiária a tecnologia necessária. Nesta área de embalagens plásticas é uma que se originou há poucos anos e tem concentrado ultimamente perto da metade dos investimentos totais da empresa. Ao contrário da Alcan, ela está desenvolvendo e não acabando com uma área que foge ao seu negócio original. Além de embalagens plásticas, há, na Argentina, duas empresas diretamente ligadas ao alumínio, todas subsidiárias da empresa brasileira.

Vale ressaltar o sistema de parcerias que a Alcoa desenvolve e que permite em parte que ela mantenha atividades tão complexas e ao mesmo tempo competitivas. A nível mundial ela vendeu 35% dos seus negócios envolvendo a bauxita e a alumina para a Western Mining Corporation of Australia (WMC), numa demonstração de que, aparentemente, prefere se associar a alguém mais concentrado na área e dar prioridade a outros negócios. Ao mesmo tempo, a Alcoa mantém associações nas suas duas maiores subsidiárias depois da norte-americana: a Alcoa of Australia Limited e a Alcoa Alumínio S.A. Na primeira tem como sócio, com 40%, a WMC; na segunda tem como sócio, desde 1988, o grupo Camargo Correia (conglomerado 100% nacional), que detém 41% do capital total e social. Essas parcerias se deram principalmente porque a área de alumínio é de capital intensivo e pode-se considerar também porque ambos os grupos têm algumas sinergias (a WMC é um dos maiores produtores mundiais de bauxita e alumina e a Camargo Correia um dos maiores grupos brasileiros).

A Alcan já não tem sócios em tal nível, possui somente associações em terceiras empresas em conjunto com outras companhias, como é o caso da Alumar (São Luís - MA), empresa produtora de alumina e alumínio primário, onde tem 10% do capital (a Alcoa possui 54%) ou da Norf (Alemanha), empresa de transformação secundária onde tem 50% de participação (a VAW possui a outra metade). Um detalhe é que a Norf é uma das principais clientes da SECAL - Société d'Électrolyse et de Chemie Alcan Limitée - a subsidiária canadense da Alcan.

A Pechiney, terceira maior produtora de alumínio primário do mundo, passa atualmente por grandes transformações internas, em boa parte devidas à sua recente privatização em Dezembro de 1995, onde os funcionários compraram 8,5% da companhia (vale ressaltar que foi um percentual maior do que a cota disponibilizada para eles).

Dos tempos áureos de estatal até agora, a empresa passou de 100.000 funcionários para 55.000, ressaltando-se que houve a venda de algumas unidades em meio à reorganização de foco, com a venda da unidade de Componentes para Turbinas, altamente lucrativa mas fora da "capacidade competitiva" da empresa. Os core-business recentemente definidos foram os de Alumínio, Embalagens e Componentes e Sistemas/Ferroligas, que são atividades correlatas. A área de alumínio compreende alumínio primário, tecnologia na área, folhas de alumínio para diversas áreas, tal como latas de alumínio, e a área de extrudados e distribuição. Atualmente esse setor corresponde por 27% do faturamento total do grupo Pechiney<sup>57</sup>.

A corporação possui algo como uma subsede nos EUA, devido à grande importância que tem a American National Can para o todo, pois a área de embalagens da qual ela é a grande representante representa perto de metade do faturamento total. A CEBAL é a outra empresa da área de embalagens que utiliza o alumínio, unidades na Europa, EUA, Canadá, China e México.

A América Latina, junto com a Ásia, tem se tornado uma grande prioridade para a Pechiney, que tem planos de investir no Brasil mais US\$400 milhões com a construção de novas fábricas de latas e até de uma planta para fazer chapas especiais para essa indústria. A empresa já enxerga a nível pelo menos de Mercosul e planeja fazer uma unidade na Argentina.

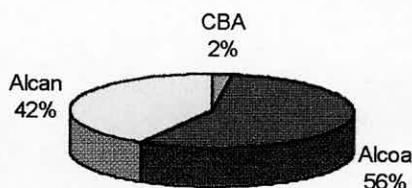
A exceção na mudança de estrutura foi a *Spectube Ltd*, pequena empresa de Chicoutimi, Quebec, que pensa não correr riscos diante da globalização, pois acredita estar trabalhando em um nicho não atendido pelas grandes por serem pedidos muito pequenos. Mesmo assim, diante do NAFTA, esta empresa vende cerca de 10% de sua produção de tubos de alumínio para os EUA, saindo das suas fronteiras.

A seguir, veja uma comparação entre o desempenho da grande empresa nacional de alumínio, a CBA, e as duas maiores multinacionais do setor, onde a empresa brasileira tem um desempenho invejável.

### 5.2.1. Davi X Golias

A Cia Brasileira de Alumínio, integrante do grupo Votorantim, teve um resultado de certa forma espetacular em 1995, com uma rentabilidade sobre as vendas de 32,69%, ou R\$171 milhões. O grupo Votorantim com um todo lucrou nada menos que R\$353 milhões, demonstrando que a CBA sozinha contribuiu com 48% desse lucro.

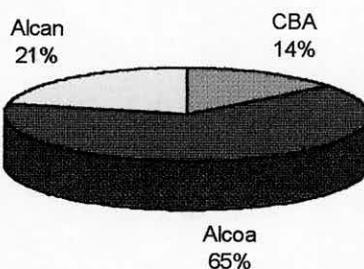
Faturamento Combinado - CBA/Alcoa/Alcan



Ao se considerar que a Alcan, que faturou US\$9,29 bilhões (contra 525 milhões da CBA) e teve um lucro de US\$263 mi, observa-se que o resultado da empresa brasileira foi realmente impressionante para os padrões internacionais.

Para ilustrar melhor o seu desempenho, consideramos a paridade R\$1,00=US\$1,00 e comparamos o valor combinado do faturamento e do lucro das duas grande, Alcoa e Alcan, e da CBA.

Lucro Combinado - CBA/Alcoa/Alcan



## 6. CONCLUSÕES

### 6.1. CANADÁ X BRASIL

De acordo com os diversos dados apresentados, obtidos através dos questionários, das observações e da pesquisa bibliográfica, chegamos à conclusão de que os países desenvolvidos, aqui representados pelo Canadá estão muito mais preparados para competir em um mundo sem fronteiras que os países em desenvolvimento. A seguir, resume-se as conclusões da comparação:

- 1) No grau de abertura econômica o Canadá é superior ao Brasil, pois a participação do comércio exterior no seu PIB é da ordem de 58%, contra 14% do Brasil em 1993;
- 2) Na estrutura de ensino e na qualidade do capital humano o Canadá tem uma larga vantagem sobre o Brasil, pois possui um dos melhores índices de pessoas universitárias, atraindo inclusive pessoas dos Estados Unidos para estudar em suas faculdades, enquanto a nação latino-americana possui uma estrutura educacional debilitada. A qualidade do capital humano canadense também mostrou-se superior na medida em que as pessoas estão mais receptivas ao trabalho em equipe e à democratização das informações nas companhias.
- 3) A infra-estrutura de logística canadense é muito forte e em muito superior à brasileira;
- 4) Quanto às variáveis naturais, há um certo equilíbrio entre as duas nações. O Brasil tem a vantagem de possuir grandes reservas de bauxita, mas o potencial hidroelétrico canadense se equivale ao nacional e a área energética é gerida com melhor eficiência pelo país do Norte.
- 5) A concentração de multinacionais é maior no Canadá do que no Brasil e se concentra apenas em uma área, criando assim uma "cultura do alumínio" inexistente no país sul-americano, onde a concentração das empresas é dispersa. Um dado alentador é que diversas multinacionais que não estão presentes em território nacional começam a fazê-lo ou possui planos para tal.

Baseado nisso, conclui-se que o Canadá tem um nível de competitividade na indústria do alumínio muito superior ao brasileiro, que apresenta diversas falhas estruturais que são muito graves e dificultam uma maior inserção das empresas nacionais no comércio internacional.

### 6.1.1. Outras Observações

Como bem sintetiza o Sr. Boychard, da pequena SMS, a globalização “é boa para quem é bom e ruim para quem é ruim”<sup>1</sup>. Ela cria maiores dificuldades para aqueles que se apoiam em variáveis competitivas ditas naturais e privilegia aqueles que têm variáveis criadas.

Neste ponto me preocupa muito o Brasil, que ainda está baseado no potencial do seu mercado, tendo este como o grande fator para as empresas de alumínio estarem aqui instaladas, como é demonstrado, por exemplo, através da Alcan, uma empresa imensa mas ainda quase toda voltada para o país. Do mesmo modo, é preocupante no setor o fato das exportações serem altamente concentradas em produtos primários. Mas, por outro lado, isto é uma oportunidade para melhorar em qualidade essas mesmas exportações.

O Brasil transpõe não deter tecnologias avançadas, com exceção do exemplo da Alcoa na sua área de embalagens plásticas, nem manter investimentos para obter essa tecnologia. As subsidiárias das empresas ainda se mantêm muito dependentes das suas matrizes nesse quesito, e as empresas nacionais se resumem a comprar tecnologia de fora. Na globalização, não é possível deter todo o *know-how*, mas é necessário que se seja realmente bom em algo para poder multiplicar em conjunto com o *know-how* de outro parceiro.

O Canadá, por outro lado, tem um o seu foco voltado constantemente para a sua competitividade e para formas de criação de novos empregos baseada em muito nas parcerias. Há um sentimento e uma maturidade suficiente para saber que essa é uma luta de todos e que só ganharão a batalha se todos chegarem juntos. A sociedade está focada na sua sobrevivência e, a de Quebec em especial, já faz isso há muito tempo, pois é um enclave francês (em sua maioria) em meio a mais de 200 milhões de pessoas de língua inglesa. É muito bonito sentir como as pessoas do Quebec lutam não só em busca de dinheiro e riqueza, *mas ils battent avec passion, avec amour, et cherche un rêve: être eux-mêmes* - mas eles lutam com paixão, com amor, e procuram um sonho: ser eles mesmos. *Croyez-moi, je suis sincère*. Acredite-me, estou sendo sincero.

*Galbo*

## 6.2 A GLOBALIZAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Comprovou-se que as empresas estão passando por grandes mudanças causadas pela Globalização. No setor de alumínio em especial, as companhias estão praticando um mudança enfocada em *business units*, e, a partir, dessa mudança, caminham em três direções:

1) se especializam em determinados setores de alumínio - *core business* dentro do setor (caso da Alcan e da VAW);

2) expandem a sua abrangência para quase todo o setor através de parcerias (caso da Alcoa);

3) expandem a sua atuação para fora do alumínio - *core business* fora do setor, muitas vezes demandado pelo cliente ou pela a busca em fugir dos baixos preços do alumínio (caso da Pechiney, Alcoa e VAW principalmente).

As empresas têm se preocupado muito com a busca da flexibilidade e da competitividade, algo que é refletido no fato de se estar investindo muito ultimamente em novas plantas industriais substitutivas, com faz a VAW e a Alcan. Estas usinas de alumínio têm mais opções de produtos e possuem várias linhas de produção independentes, como é caso de Laterrière da SÉCAL - *Société d'Électrolise et Chimie Alcan Limitée*.

Além disso, há um esforço das companhias para conseguir uma relação mais próxima com os seus empregados, algo que é percebido no fato da Alcan ter entre as suas estratégias principais investir na comunicação com os funcionários, e no seu presidente fazer um vídeo para divulgar os resultados da empresa, algo impensável a cinco anos atrás.

As empresas têm ampliado muito as suas parcerias, principalmente em um setor de capital intensivo como o de alumínio. Pelas observações advindas da pesquisa, a parceria foi o grande fator que possibilitou à Alcoa crescer em áreas tão diversas e manter-se competitiva. Ser parceiro é algo que exige muita maturidade das partes envolvidas, e por isso se torna muitas vezes difícil para uma empresa familiar fazer algo assim bem sucedido. Contudo, a Camargo Corrêa e várias outras felizmente já contrariam isso, criando maiores esperanças com relação à mentalidade da empresa familiar no Brasil.

Bem ou mal, todos estão seguindo as suas estratégias em meio a um ambiente ambíguo, que é hostil e convidativo, o qual fará uma seleção mais severa das organizações que sobreviverão no próximo milênio. E Que o Brasil se atenha entre os vencedores...

## 7. NOTAS DE REFERÊNCIA

### CAP. 4 - EMBASAMENTO TEÓRICO

- <sup>1</sup> ANÔNIMO. "L'avenir est plus que prometteur pour l'industrie de l'aluminium", dans Aluminium-Centre Québécois de Recherche et de Développement de L'Aluminium, Oct-Déc 1995, Vol.1 Núm.6, page 1.
- <sup>2</sup> ANÔNIMO. "Transatlantic trade: Spanish steps", in *The Economist*, Nov.18, 1995, page 87.
- <sup>3</sup> SCHWAB, Klaus & SMADJA, Claude. "Power and Policy: The New Economic World Order", in *Harvard Business Review*, November/December, 1994, pp.44.
- <sup>4</sup> ANÔNIMO. "World Economy: Cycling in tandem", in *The Economist*, May 11, 1996, page 70.
- <sup>5</sup> RICHMAN, Louis. "Global growth is on tear", in *Fortune*, March 20, 1995, pp.64-68.
- <sup>6</sup> Ibid.
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> CAMPELL, Duncan. "Foreign investment labour immobility and the quality of employment", in *International Labor Review*, Vol.133 Issue 2, 1994, pp.185.
- <sup>9</sup> DAVIS, Eileen. "Global trotting in the information age", in *Management Review*, April 1995, pp.17.
- <sup>10</sup> MCNIVEN, James. "Canada and th Global Economy: An Eastern Canadian Perspective", in *From the Centre*, a newsletter from The Centre for International Business Studies, Dalhousie University, Dec.1995, pp.3.
- <sup>11</sup> CAMPELL, Duncan. "Foreign investment labour immobility and the quality of employment", in *International Labor Review*, Vol.133 Issue 2, 1994, pp.191-192.
- <sup>12</sup> Ibid.
- <sup>13</sup> ANÔNIMO. "Regionalism and Trade", in *The Economist*, September 16th.
- <sup>14</sup> ANÔNIMO. "Single market, single-minded", in *The Economist*, May 4<sup>th</sup>, 1996, page 63.
- <sup>15</sup> Ibid
- <sup>16</sup> Jornal GAZETA MERCANTIL, 26 de Dezembro de 1995, pp.A-1, pp.C-3.
- <sup>17</sup> DUPAUL, Richard. "Bond de 60% des fusions et des acquisitions au Canada", dans *La Presse*, dans le Cahier d'Économie, page 1.
- <sup>18</sup> Ibid.
- <sup>19</sup> CAMPBELL, Duncan. "Foreign investment, labour immobility and the quality of employment", in *International Labor Review*, Vol.133 Issue 2, 1994, pp.191.
- <sup>20</sup> Ibid.
- <sup>21</sup> LESTER, Tom. "The rise of the Network", in *International Management*, June 1992, pp.72.
- <sup>22</sup> ANÔNIMO. "The ABB of mangement", in *The Economist*, January 6, 1996, page 56.
- <sup>23</sup> MUELLER, Frank. "Societal Effect, Organizational Effect and Globalization", in *Organizational Studies*, Vol.15 Issue 3, 1994, pp.407-428.
- <sup>24</sup> Ibid.
- <sup>25</sup> BRANEGAN, Jay & GANGULY, Meenakshi & ROBINSON, Samuel. "Mopping up the red ink: Newt Gingrich is not alone. A global movement to balance budget is under way", in *TIME*, December 25, 1995, pp.54-55.
- <sup>26</sup> Tomando como base uma paridade de C\$1=US\$0,73, algo que tem valido nos últimos anos.
- <sup>27</sup> VAILLES, Francis. "Les universités réclament une hausse des droits de scolarité", dans *Les Affaires*, 13 du Janvier, 1996, page 3.
- <sup>28</sup> VAILLES, Francis. "Les universités réclament une hausse des droits de scolarité", dans *Les Affaires*, 13 du Janvier, 1996, page 3.
- <sup>29</sup> VAILLES, Francis. "Les universités crient famine: compressions de plus de 100M\$ en vue", dans *Les Affaires*, 13 du Janvier, 1996, page 2.
- <sup>30</sup> Ibid, page 3.
- <sup>31</sup> VAILLES, Francis. "McGill: quatre fois moins d'argent par étudiant que Harvard", dans *Les Affaires*, 13 du Janvier, 1996, page 4.
- <sup>32</sup> COLE, Wendy & DUFFY, Michael & WALLER, Douglas. "Master of the House", in *TIME*, December 25th, 1995, pp.32 & pp.35.
- <sup>33</sup> Anônimo. "Managing Multinationals", *Survey in The Economist*, June 24th, 1995.
- <sup>34</sup> OHMAE, Keinichi. "The Global Logic of Strategic Alliances", in *Harvard Business Review*, March/April, 1989, pp.143-154.
- <sup>35</sup> Anônimo. "The Shape of the World: The nation-state is dead. Long live the nation-state", in *The Economist*, December 23rd, 1995, page 16.

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

- <sup>36</sup> BURROWS, Peter & BERNIER, Linda & ENGARDIO, Pete. "The Global Chip Payoff", in Business Week, August 7, 1995, pages 45.
- <sup>37</sup> Ibid.
- <sup>38</sup> OHMAE, Keinichi. "The Global Logic of Strategic Alliances", in Harvard Business Review, March/April, 1989, pp.145.
- <sup>39</sup> CAMPBELL, Duncan. "Foreign investment, labour immobility and the quality of employment", in International Labor Review, Vol.133 Issue 2, 1994, pp.186.
- <sup>40</sup> Ibid, pp.189.
- <sup>41</sup> Ibid, pp.189.
- <sup>42</sup> Ibid, pp.189.
- <sup>43</sup> Anônimo. "Brazil's labor law", in The Economist, December 23, 1995, pp. 49-50.
- <sup>44</sup> JANNARD, Maurice. "Le bilan de l'emploi reste faible", dans La Presse, dans le Cahier d'Économie, 6 Janvier, 1996, page 1.
- <sup>45</sup> Ibid.
- <sup>46</sup> Le Point, Radio Canada, le 24 Janvier 1996.
- <sup>47</sup> ANÔNIMO. "Editorial: Past week's news is a challenge to region", in Kalamazoo Gazette, August 22, 1995.

**CAP.5-RESULTADOS**

- <sup>1</sup> BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial. 1995, pág.185.
- <sup>2</sup> Ibid, págs.183 e 205.
- <sup>3</sup> Ibid, págs.185 e 205
- <sup>4</sup> ANÔNIMO. "Forecast 2000", in Forbes ASAP, December 4, 1995, page 78.
- <sup>5</sup> ANÔNIMO. "Comptes nationaux", dans la Revue de la Banque du Canada, Été 1995, pages S84-S85.
- <sup>6</sup> PRESSE CANADIENNE. "Mise en garde de la Banque du Canada", dans La Presse, dans le Cahier Économie, 20 Janvier, 1996, page 1.
- <sup>7</sup> MCNIVEN, James. "Canada and the Global Economy: An Eastern Canadian Perspective", in From the Centre, a newsletter from The Centre for International Business Studies, Dalhousie University, Dec.1995, pp.3.
- <sup>8</sup> Ibid.
- <sup>9</sup> VAILLES, Francis. "Les universités réclament une hausse des droits de scolarité", dans Les Affaires, 13 du Janvier, 1996, page 3.
- <sup>10</sup> As quatro grande universidades de Montreal são *Mcgill University, Concordia University, Université du Montreal - a qual é ligada a Haute École Commerciale - e a Université du Québec au Montreal.*
- <sup>11</sup> André Courtemanche é PhD em Administração pela *Université du Nice* e é diretor do *Module de Sciences Économiques et Administratives* da *Université du Québec au Chicoutimi.*
- <sup>12</sup> ANÔNIMO. Série Nações do Mundo - Canadá. Time-Life Books, 1988, págs12-13.
- <sup>13</sup> AFFAIRES PUBLIQUES ALCAN. Guide de Presse: Alcan au Sanguenay-Lac-Saint-Jean. Alcan, Édition 1994, page 37.
- <sup>14</sup> Ibid, page 36.
- <sup>15</sup> ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU QUÉBEC. Répertoire Économique du Québec 96. Nirdof, St-Laurent, 1996, page 9.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> AFFAIRES PUBLIQUES ALCAN. Guide de Presse: Alcan au Sanguenay-Lac-Saint-Jean. Alcan, Édition 1994, page 34.
- <sup>18</sup> ABAL. A Indústria do Alumínio no Brasil. 1991, págs.26-27
- <sup>19</sup> BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial. 1995, pág.185.
- <sup>20</sup> Ibid, págs.183 e 205.
- <sup>21</sup> Ibid, págs.183 e 205.
- <sup>22</sup> Ibid, págs.185 e 205
- <sup>23</sup> BANCO CENTRAL. "Produto Interno Bruto (PIB)", no Boletim do B.C., Abril de 96, Vol.32-Nº4, p.53.
- <sup>24</sup> ANÔNIMO. "Forecast 2000", in Forbes ASAP, December 4, 1995, page 78.
- <sup>25</sup> BANCO CENTRAL. "Produto Interno Bruto (PIB)", no Boletim do Banco Central, Abril de 1996, Vol.32-Nº4, pág.53.
- <sup>26</sup> Gazeta Mercantil Latinoamericana, Ano 1 - Nº8, edição de 27 de Maio a 2 de Junho de 1996.

- <sup>27</sup> Almanaque Abril 1995. Ed. Abril, São Paulo, 1995, págs. 117 e 151.
- <sup>28</sup> Ibid, págs. 117 e 152.
- <sup>29</sup> WORLD BUREAU OF METAL STATISTICS. "Aluminum: World Refined Production", in World Metal Statistics, Vol. 49, Number 2, page 7.
- <sup>30</sup> ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM DU QUÉBEC INC. "Production d'Aluminium Primaire dans le monde", Juillet 1993.
- <sup>31</sup> ABAL "Produção: Estatísticas Internacionais", in Anuário Estatístico ABAL 1994, página 16.
- <sup>32</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Lucien Gendron, diretor do CQRDA, a 16/01/96 em Chicoutimi, Quebec, Canadá.
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> Ibid.
- <sup>35</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Guy Boychard, presidente da *Services Maritimes Sanguenay*, a 18/01/96 em LA Baie, Quebec, Canadá.
- <sup>36</sup> Almanach 7 Jours 1996. Les Éditions 7 Jours, page 156.
- <sup>37</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Le Secteur Manufacturier et le commerce au Québec en 1995.
- <sup>38</sup> WORLD BUREAU OF METAL STATISTICS. "Aluminum: World Refined Production", in World Metal Statistics, Vol. 49, Number 2, page 8.
- <sup>39</sup> ABAL. A Indústria do Alumínio no Brasil. 1991.
- <sup>40</sup> ABAL. "Tabela Quadro III". Exportações Brasileiras de Alumínio.
- <sup>41</sup> AFFAIRES PUBLIQUES ALCAN. Guide de Presse: Alcan au Sanguenay-Lac-Saint-Jean. Alcan, Édito 1994, page 79.
- <sup>42</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Camille Couillard, diretor do centro de *casting* da usina de alumínio Laterrière, da Alcan, a 19/01/96 em Chicoutimi, Quebec, Canadá.
- <sup>43</sup> Ibid.
- <sup>44</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Michael Carson, responsável por relações com a comunidade da usina de alumínio Laterrière, da Alcan, a 19/01/96 em Chicoutimi, Quebec, Canadá.
- <sup>45</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Camille Couillard, diretor do centro de *casting* da usina de alumínio Laterrière, da Alcan, a 19/01/96 em Chicoutimi, Quebec, Canadá.
- <sup>46</sup> ANÔNIMO. "Single market, single-minded", in *The Economist*, May 4<sup>th</sup>, 1996, page 63.
- <sup>47</sup> ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM DU QUÉBEC INC. "Production d'Aluminium Primaire dans le monde". Juillet 1993.
- <sup>48</sup> ABAL. "Tabela Quadro III". Produção Brasileira de Alumínio.
- <sup>49</sup> ABAL. A Indústria do Alumínio no Brasil. 1991.
- <sup>50</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Tomàs F. Dorn, Supervisor de Vendas para a América Latina da VAW Delegate Office, a 3/5/96 em São Paulo, SP, Brasil.
- <sup>51</sup> Baseado em entrevista com a Lia, da área de Planejamento da Alcan Alumínio do Brasil S.A.
- <sup>52</sup> Ibid.
- <sup>53</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Patrick Levy, Assessor da Diretoria Geral da Pechiney World Trade Brasil, a 26/4/96 em São Paulo, SP, Brasil.
- <sup>54</sup> Dados da Gazeta Mercantil.
- <sup>55</sup> Dados baseados nos relatórios de acionistas das respectivas empresas. Esta comparação está sujeita a distorções devido às regras contábeis de cada país-sede dessa multinacionais.
- <sup>56</sup> ANÔNIMO. Alcoa Update - 1995 Annual Report. "Geography of Growth", page 3.
- <sup>57</sup> Percentual estimado em relação ao Balanço Anual de Acionistas 1995, com a venda da área de Componentes para Turbinas.

## CAP. 6 - CONCLUSÕES

<sup>1</sup> Baseado em entrevista realizada com o Sr. Guy Boychard, presidente da *Services Maritimes Sanguenay*, a 18/01/96 em LA Baie, Quebec, Canadá.

Gallo

## BIBLIOGRAFIA

Relação de fontes citadas no Relatório Final de Pesquisa ou pesquisadas para prover o embasamento necessário.

- ABAL. A Indústria do Alumínio no Brasil. 1991.
- AFFAIRES PUBLIQUES ALCAN. Guide de Presse: Alcan au Sanguenay-Lac-Saint-Jean. Alcan, Édition 1994.
- AGÊNCIA FRANCE PRESSE. "Les États-Unis agissement pour préserver la crédibilité de leur politique commerciale", dans LaPresse, dans le Cahier d'Économie, 6 Janvier 1996, page 2.
- Almanach 7 Jours 1996. Les Éditions 7 Jours, 1996.
- Almanaque Abril 1995. Ed. Abril, São Paulo, 1995.
- ANÔNIMO. "Brazil's labor law", in *The Economist*, December 23, 1995, pages 49-50.
- ANÔNIMO. "Comptes nationaux", dans la Revue de la Banque du Canada, Été 1995, pages S84-S85.
- ANÔNIMO. "Editorial: Past week's news is a challenge to region", in Kalamazoo Gazette, August 22, 1995.
- ANÔNIMO. "Face Value: The ABB of management", in *The Economist*, January 6, 1996, page 56.
- ANÔNIMO. "Forecast 2000", in Forbes ASAP, December 4, 1995, pages 78-84.
- ANÔNIMO. "Home Advantage", in *The Economist*, April 15, 1995.
- ANÔNIMO. "L'avenir est plus que prometteur pour l'industrie de l'aluminium", dans Aluminium-Centre Québécois de Recherche et de Développement de L'Aluminium, Oct-Déc 1995, Vol.1 Núm.6, page 1.
- ANÔNIMO. "Managing multinationals", Survey in *The Economist*, June 24, 1995.
- ANÔNIMO. "Regionalism and Trade", in *The Economist*, September 16, 1995, pages 23-27.
- ANÔNIMO. Série Nações do Mundo - Canadá. Time-Life Books, 1988, págs 12-13.
- ANÔNIMO. "Single market, single-minded", in *The Economist*, May 4<sup>th</sup>, 1996, page 63.
- ANÔNIMO. "The ABB of mangement", in The Economist, January 6, 1996, page 56.
- ANÔNIMO. "The Shape of the World: The nation-state is dead. Long live the nation-state", in *The Economist*, December 23rd, 1995, page 16.
- ANÔNIMO. "Transatlantic trade: Spanish steps", in *The Economist*, Nov. 18, 1995, page 87.
- ANÔNIMO. "What's in a name?", in *The Economist*, January 6, 1996, page 53.
- ANÔNIMO. "World Economy: Cycling in tandem", in *The Economist*, May 11, 1996, page 70.
- ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM DU QUÉBEC INC. "Production d'Aluminium Primaire dans le monde". Juillet 1993.
- ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU QUÉBEC. Répertoire Économique du Québec 96. Nirdof, St-Laurent, 1996.
- BANCO CENTRAL. "Produto Interno Bruto(PIB)", no Boletim do Banco Central, Abril de 1996, Vol.32-Nº4, pag.53.
- BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial. 1995, págs. 182-185, 204-205.

**RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA - CNPq/FGV  
A GLOBALIZAÇÃO, AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

- BRANEGAN, Jay & GANGULY, Meenakshi & ROBINSON, Samuel. "Mopping up the red ink: Newt Gingrich is not alone. A global movement to balance budget is under way", in TIME, December 25, 1995, pp.54-55.
- BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. "Comptes économiques", dans Le Québec Statistique, 1995 (60e edition), pages 779-789.
- BURROWS, Peter & BERNIER, Linda & ENGARDIO, Pete. "The Global Chip Payoff", in Business Week, August 7, 1995, pages 45.
- CAMPBELL, Duncan. "Foreign investment, labor mobility and the quality of employment", in International Labor Review, Vol.133 Iss.2, 1994, p.185-204.
- CHRISTENSON, Trace. "Ralston union strikes", in Battle Creek Enquirer, February 22, 1995, page 1A and 7A.
- COLE, Wendy & DUFFY, Michael & WALLER, Douglas. "Master of the House", in TIME, December 25th, 1995, pp.30-49.
- DANIELS & RADENBAUGH. International Business Environments and Operations. 6th Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1993.
- DAVIS, Eileen. "Global trotting in the Information Age", in Management Review, April 1995, page17.
- DUPAUL, Richard. "Bond de 60% des fusions et des acquisitions au Canada", dans LaPresse, dans le Cahier d'Économie, page 1.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Le Secteur Manufacturier et le commerce au Québec en 1995.
- HANKE, Steven H. "Globalization is globaloney", in Forbes, January 1, 1996, page 56.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. Campus, Rio de Janeiro, 1995.
- LESTER, Tom. "The rise of the Network", in International Management, June 1992, pp.72.
- MCNIVEN, James. "Canada and the Global Economy: An Eastern Canadian Perspective", in From the Centre, a newsletter from The Centre for International Business Studies, Dalhousie University, Dec.1995, page 3.
- MUELLER, Frank. "Societal effect, organizational effect and globalization", in Organizational Studies, Vol.15 Iss.3, 1994, pp. 407-428.
- OHMAE, Keinichi. O fim do Estado Nação: a ascensão das economis regionais. Ed.Campus, Rio de Janeiro, 1996.
- OHMAE, Keinichi. "Putting Global Logic First", in Harvard Business Review, Jan/Feb, 1995.
- OHMAE, Keinichi. "The global Logic of Strategic Alliances", in Harvard Business Review, Mar/Apr, 1989.
- PRESSE CANADIENNE. "Mise en garde de la Banque du Canada", dans La Presse, dans le Cahier Économie, 20 Janvier, 1996, page 1.
- RICHMAN, Louis. "Global growth is on tear", in Fortune, Mar20,1995, pages 108-114.
- SCHWAB, Klaus & SMADJA, Claude. "Power and Policy: The new economic order", in Harvard Business Review, Nov/Dec, 1994.
- TAYLOR, William. "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", in Harvard Business Review, Mar/Apr, 1991.
- TEMPLIN, Neal. "Strange Bedfellows: More and more firms enter joint ventrures with big competitors", in The Wall Street Journal, November 1, 1995, pages A1 and A8.
- VAILLES, Francis. "Les universités crient famine: compressions de plus de 100M\$ en vue", dans Les Affaires, 13 du Janvier, 1996, page 2-3.
- VAILLES, Francis. "Les universités réclament une hausse des droits de scolarité", dans Les Affaires, 13 du Janvier, 1996, page 3.

- VERBEECK, Eddy. "Tripap de Trois-Rivières: Les succès d'une usine condamnée", dans La Presse, dans le Cahier d'Économie, 6 Janvier, 1996, page 1-2.
- WILSON, Amy & MAYES, Mark. "Kellogg to cut 800 jobs at Battle Creek plant", in Battle Creek Enquirer, August 22, 1995, page 1A.
- WORLD BUREAU OF METAL STATISTICS. World Metal Statistics, Vol.49, Number 2.

