

EVA STAL *

GERDAU S.A.:
a empresa brasileira mais internacionalizada

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
INTERNEXT – Negócios Internacionais
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP
internext@espm.br

* UNINOVE-SP

Artigo apresentado no IV CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 25, 26 e 27 de julho 2007.

RESUMO

Muitas empresas dos países em desenvolvimento não se consideram aptas a explorar outros mercados devido à distância tecnológica entre as empresas globais e os seus padrões locais. O artigo mostra que existe espaço para a inovação empresarial oriunda de países em desenvolvimento, e ela é um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso de suas empresas na conquista do mercado mundial. Descreve o processo de expansão internacional da Gerdau S.A., que começou com exportações e evoluiu para a aquisição de empresas siderúrgicas na América Latina, América do Norte e Europa, num total de 32 usinas em 10 países, sendo 21 no exterior, que empregam mais de 32 mil funcionários. Hoje, a empresa possui valor de mercado estimado em 10 bilhões de dólares e 111.000 acionistas. Analisa-se sua estratégia de internacionalização à luz das teorias econômicas, comportamentais e estratégicas e verifica-se que a trajetória internacional pode ser explicada por aspectos característicos de cada uma dessas teorias. Um traço importante na cultura da empresa é a transferência de seu modelo de negócios, estrutura, valores e tecnologia para as empresas adquiridas, sem deixar de considerar as necessárias adaptações às culturas locais.

Palavras-chave: Teorias de internacionalização. Estratégias de Negócios. Fusões e Aquisições.

ABSTRACT

Many companies from developing countries do not consider themselves capable of exploring other markets due to the technological gap between them and global firms. This paper shows that there is an opportunity for innovation creation in these countries, and it is one of the main factors responsible for their success in the global market. It describes the process of international expansion of Gerdau, which started with exports and evolved to steel plants acquisitions in Latin and North America and Europe. Today the firm owns 32 mills in 10 countries, being 21 abroad, and 32.000 employees. Its international path is analyzed in the light of the internationalization theories – behavioral, economic and strategic – and each one explains part of the trajectory. An important feature of Gerdau's culture is the transfer of its business model, structure, values and technology to the acquired firms, always considering the necessary adaptation to local culture.

Keywords: Internationalization theories. Business strategies. Mergers and acquisitions.

1 INTRODUÇÃO

Empresas multinacionais de países em desenvolvimento vêm se expandindo, com destaque para Coréia do Sul, Malásia e Cingapura. Um segundo grupo é formado por Chile, México e África do Sul, e outros países ainda se encontram no estágio inicial, como Brasil, China e Índia (UNCTAD, 2004).

Pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002) sobre as *Global Players* brasileiras mostra que os desafios são grandes, mas existem muitos fatores de motivação, como o desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global, colocando-se próxima aos clientes; buscar economia de escala para reduzir custos, e a necessidade de competir e de estar entre os líderes do mercado. Rocha (2001) justifica a reduzida internacionalização das empresas brasileiras pelo isolamento geográfico e a barreira do idioma, que favorece apenas o contato com os nossos parceiros do Mercosul.

A busca de novos mercados resulta do desenvolvimento das empresas e do aumento de sua produtividade. A exportação é uma das primeiras estratégias para ganhar mercado, porém é alvo preferencial das regras protecionistas. Assim, a instalação de unidades de produção em outros países é um passo necessário para a expansão das empresas e o aproveitamento das oportunidades de negócios existentes no mercado internacional.

A internacionalização de empresas através do investimento externo é uma forma de buscar melhorias tecnológicas e conquistar a liderança no mercado local. Hoje, as empresas transnacionais concentram 65% do comércio exterior, mais de 80% das inovações e 90% dos investimentos mundiais. Assim, a melhor estratégia para vencer no mercado mundial é optar por uma atuação mais abrangente, envolvendo exportação, distribuição, marketing e instalação de unidades produtivas no exterior (Lacerda, 2004).

O Grupo Gerdau é o maior produtor de aços longos (mais usados na construção civil e na indústria) do continente americano, com um total de 19,6 milhões de toneladas de aço por ano. A produção total da empresa em 2006 foi de 28,3 milhões de toneladas, entre aço bruto (placas, blocos e tarugos) e laminados. Possui usinas localizadas no Brasil, Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru e Uruguai. Possui também 40% de participação societária, junto com o banco Santander, na empresa espanhola Sidenor, fabricante de aços especiais, usados nas indústrias mecânica e automobilística. Suas ações

estão listadas nas bolsas de valores do Brasil, Estados Unidos, Canadá e Espanha. No ranking global, há dez anos ocupava a 61^a posição e hoje já é o 13^o maior produtor. No Brasil está em 3^o lugar, atrás do grupo Usiminas/Cosipa e da Mittal-Arcelor, a maior do mundo (em junho de 2006, a indiana Mittal comprou a francesa Arcelor por 18 bilhões de dólares), que controla a Acesita/CST/Belgo (Rydlewski e Nucci, 2004; Camargos, 2006). É também um dos maiores recicladores das Américas, ao reaproveitar cerca de 11 milhões de toneladas de sucata por ano, sua principal matéria-prima (www.gerdau.com.br).

Optar pela internacionalização é uma decisão estratégica. Exportar é o primeiro estágio, e às vezes o único, pois a empresa quer apenas se livrar de excedentes de produção, sem realmente ter como objetivo uma forte inserção internacional. Ir além da exportação, percorrendo os vários estágios desse processo, exige um planejamento de longo prazo. As teorias de internacionalização, em suas correntes comportamental, econômica, e estratégica (a abordagem RBV, ou visão baseada em recursos) dão suporte às práticas empresariais (Rocha e Almeida, 2006).

De acordo com levantamento da Fundação Dom Cabral (2006), é o grupo privado mais internacionalizado do Brasil, entre 24 empresas listadas. Este ranking levou em conta sete indicadores de inserção internacional, entre os quais mercados de atuação, ativos existentes no exterior, domínio da cadeia de valor, vendas no exterior em relação a vendas totais, número de empregados no exterior, número de anos desde a instalação da primeira subsidiária no exterior, etc.

O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância do processo de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento, que enfrentam a competição global. O trabalho descreve o processo de expansão internacional da Gerdau S.A., começando com as exportações e evoluindo para a aquisição de empresas siderúrgicas na América Latina, América do Norte e Europa, num total de 32 usinas em 10 países, sendo 21 no exterior, que empregam mais de 32 mil funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo sobre o fenômeno da internacionalização das empresas ganhou importância a partir da década de 1970, com os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey e Tesar (1977), Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980). Esses trabalhos consideravam, basicamente, duas vertentes: a abordagem comportamental, conhecida como Escola de Uppsala, com a entrada gradual da empresa nos novos mercados, o que lhe proporcionava um conhecimento paulatino, que trazia maior confiança para novos investimentos; e a abordagem econômica, baseada inicialmente na teoria dos custos de transação de Williamson (1975), e na Teoria da Internalização (Rugman, 1981; Buckley e Casson, 1976 e 1979) e no Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988). Nesta abordagem, de uma forma geral, a empresa decide pela instalação de uma subsidiária, desde que esta opção seja mais favorável do que o licenciamento da produção a uma empresa local.

Até recentemente, apenas essas duas vertentes teóricas eram consideradas. Rocha e Almeida (2006) mencionam os trabalhos de Weisfelder (2001) e de Datta, Herrmann e Rasheed (2002), que expandiram o número de teorias que tentam explicar as formas de entrada em mercados internacionais, e concluem que todo esse conjunto de desenvolvimentos teóricos pode ser agrupado em três grandes correntes: as teorias econômicas (que incluem organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação), as comportamentais (Uppsala e redes) e as estratégicas (comportamento estratégico e RBV).

2.1 TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias econômicas formam o segundo conjunto, e enfatizam outras variáveis responsáveis pelas decisões de internacionalização. Elas se apóiam na teoria de custos de transação (Williamson, 1975), onde a decisão de investimento direto no exterior consistiria em uma escolha entre fazê-lo através de agentes externos ou usando a própria estrutura da empresa naquele mercado, optando-se pelos menores custos de transação.

A Teoria da Internalização afirma que a empresa deve realizar internamente as transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou de forma mais onerosa para ela. Assim, a empresa busca internalizar estas transações até o ponto em que seus custos se igualem aos benefícios (Buckley e Casson, 1976 e 1979; Rugman, 1981). Ou seja, uma

empresa criará uma subsidiária em outro país se o custo percebido de realizar internamente as operações internacionais for menor do que o custo de subcontratar essas operações no país considerado.

A teoria da internalização pode ser considerada uma variação da teoria dos custos de transação, aplicada aos negócios internacionais (Rocha e Almeida, 2006).

Já o paradigma eclético da produção internacional (Dunning, 1980, 1988) tenta explicar as razões que levam as empresas à decisão de produzir no exterior, com base em três vantagens principais. – propriedade, localização e internalização.

Para uma empresa poder competir internacionalmente, ela deve ter algum tipo de vantagem competitiva (propriedade) em relação a seus concorrentes. E quanto maior for esta vantagem, maior a possibilidade de a firma estabelecer-se no exterior. Esta vantagem ou conjunto delas pode ser relativa a patentes, economias de escala, controle ou acesso privilegiado a algum ativo. Uma vez de posse da vantagem competitiva de propriedade, a empresa analisa a importância dos atrativos locais (localização) para investimento internacional. As vantagens de localização podem ser o tamanho do mercado consumidor e sua perspectiva de crescimento, os custos de transporte, os custos de produção, a presença e o nível dos concorrentes, os subsídios governamentais para o investimento, como isenção ou redução de impostos. Analisadas as vantagens anteriores, a empresa considera a possibilidade de produzir no exterior (internalização) ou ceder o uso da sua vantagem competitiva de propriedade através de contratos ou licenças.

2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias comportamentais têm origem na escola de Uppsala, e explicam as forças que atuam no processo de internacionalização, e não as razões que levam as empresas a buscar o mercado externo. Essas forças se relacionam com o ambiente externo da firma, com as características internas e com as atitudes, percepções e expectativas de seus executivos. Tais teorias interpretam as decisões de investir no mercado externo de forma gradual, partindo de atividades de exportação até o estágio mais avançado de produção e desenvolvimento de produtos nos vários países, com a instalação de plantas próprias, a partir do maior conhecimento do mercado internacional.

Podem ser identificadas diversas formas de entrada no mercado internacional, que implicam um envolvimento crescente da firma com aquele mercado, e um maior comprometimento de recursos. Estas formas de entrada vão desde a exportação, passando pelas franquias, licenciamentos, aquisições de empresas, alianças contratuais (*joint-ventures*), chegando ao estágio de investimento direto no exterior, no qual a empresa instala primeiramente fábricas, até chegar a centros de pesquisa e desenvolvimento no país de destino (Root, 1987).

A Escola de Uppsala afirma que o processo de internacionalização ocorre através de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir do aprendizado resultante da experiência e conhecimentos adquiridos (Johanson e Vahlne, 1977). O conceito de gradualismo no processo de internacionalização das empresas surgiu com o trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que estudaram empresas exportadoras suecas e perceberam que estas apresentavam comportamentos semelhantes em suas incursões no mercado internacional. A partir deste trabalho, os conceitos de cadeia de estabelecimento e distância psíquica foram identificados. O primeiro especifica que a empresa investe mais recursos à medida que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional.

O conhecimento é adquirido gradualmente, e os investimentos são aportados de forma incremental, de acordo com a segurança que a firma sente neste mercado. Assim, a teoria defende que o processo de internacionalização de uma empresa é resultado de uma série de decisões incrementais

O segundo comportamento observado pelos autores, a distância psíquica, é definida como sendo as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais, educação e cultura de dois países. Os autores observaram que as empresas suecas mais comumente investiam nos países próximos (Dinamarca, Noruega, Finlândia), com cultura, educação e língua semelhantes. Este seria um primeiro passo no processo de internacionalização de suas atividades, uma vez que seus domínios iriam sendo expandidos de forma gradual, com a agregação do conhecimento de mercado de forma incremental. Os mercados de países geograficamente próximos seriam utilizados como portas para o mercado global.

A partir do Modelo de Uppsala e das formas de entrada em mercados internacionais, é estabelecida uma escala de comprometimento ascendente (Root, 1987):

Exportação através de terceiros

Exportação direta

Licenciamento

Associação ou Alianças estratégicas com empresas estrangeiras

Franchising

Instalação de subsidiárias ou escritórios próprios voltados à comercialização

Instalação de unidades de produção

Centro de pesquisa

Em trabalho posterior, Root (1994) reúne esses modos de entrada em três grupos: por exportação, contratual e por investimento.

2.3 TEORIAS ESTRATÉGICAS: A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

As teorias estratégicas, cuja principal representante é a *Resource-based View (RBV)*, ou Visão Baseada em Recursos (VBR), só recentemente foram incorporadas às teorias que explicam o processo de internacionalização. No final dos anos 90, a RBV foi reconhecida como uma das linhas principais do campo da estratégia empresarial. Sua proposição central é que a fonte de vantagem competitiva encontra-se, primordialmente, no conjunto de recursos e competências próprios das empresas (recursos físicos, financeiros e intangíveis) e, num segundo momento, na estrutura dos setores industriais aos quais elas pertencem (Binder, 2006)

Porém nem todos os recursos e competências são considerados estratégicos para a empresa, apenas os que são raros, de imitação e substituição difícil e custosa. Incluem-se nesta definição fatores naturais, como a geografia e matérias-primas, recursos humanos, físicos e financeiros e intangíveis, como marcas, patentes, direitos de propriedade, reputação, reserva de mercado concedida pela legislação, etc...Observa-se que tais recursos são semelhantes a alguns fatores considerados nas vantagens de propriedade e localização do paradigma eclético.

Barney (2006) desenvolveu uma abordagem conhecida como VRIO (das palavras *Valuable, Rare, Inimitable e Organization*), que considera as seguintes questões: a empresa possui recursos valiosos, que lhe permitem explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente? Tais recursos são raros (poucos concorrentes os possuem)? São difíceis e

custosos para imitar? A empresa tem estrutura, políticas e processos capazes de aproveitar estas características? Em caso positivo, ela terá uma vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes.

No processo de internacionalização, os recursos exclusivos da empresa e a sua competência organizacional definem a estratégia de internacionalização, inclusive a escolha das formas de entrada nos novos mercados (Rocha e Almeida, 2006).

3 ESTUDO DE CASO: GERDAU S.A.

3.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Gerdau S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, com sede na cidade do Rio de Janeiro, empresa *holding* integrante do Grupo Gerdau, dedicada, principalmente, à produção e à comercialização de produtos siderúrgicos em geral, através de usinas localizadas no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai, Estados Unidos, Canadá e Espanha.

A Gerdau foi criada em 1901 pelo tataravô do atual presidente (André Gerdau Johannpeter, que assumiu em janeiro de 2007), com a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre. Foi na terceira geração, com seu avô, que a família entrou no setor siderúrgico. Em fevereiro de 1948, compraram a Siderúrgica Riograndense, com o objetivo de obter matéria-prima, cuja obtenção era dificultada pela guerra. Em 1957, iniciaram as operações da segunda unidade da Riograndense. Hoje, a Gerdau é um dos maiores produtores de pregos, com mais de mil itens à venda, em cerca de 100 mil pontos (Barbosa, 2004). Com a mudança de nome para Comercial Gerdau, tornou-se a central de distribuição de produtos siderúrgicos no Brasil, contando com 68 filiais e cinco centros de serviços para beneficiamento de aços planos.

Continuaram a expansão para o resto do país: em 1967, compraram a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames, em São Paulo; em 1969, compraram a Siderúrgia Açonorte, em Pernambuco. Em 1971, através de uma *joint-venture* com o grupo alemão Thyssen, adquiriram a Cosigua (Companhia Siderúrgica da Guanabara), na época apenas um projeto do governo do Estado. Em 1979, após alguns problemas, o sócio alemão se retirou do negócio e a Gerdau assumiu o empreendimento.

Em 1980, a empresa tornou-se companhia aberta, com o lançamento público de ações. Seguiram adquirindo siderúrgicas em todo o país, de proprietários privados ou participando dos leilões de privatização. Em geral, as empresas tinham grande potencial, mas estavam em condição pré-falimentar. Havia tantas empresas mal administradas que era mais interessante comprá-las e reestruturá-las do que construir unidades novas a partir do zero (Caixeta, 2000). A Gerdau só se interessava por empresas que tivessem relação com seu *core business*, isto é, a produção de aços longos ou não planos.

Em 1995, teve início um programa de reestruturação societária, onde todas as atividades operacionais no Brasil foram incorporadas pela Cosigua e sua razão social alterada, em dezembro de 1996, para GERDAU S.A. Em 2003, nova reestruturação criou a Gerdau Açominas S.A., empresa que congrega todas as atividades do grupo no Brasil (Barbosa, 2004). Na América do Norte, a empresa atua através de sua subsidiária Gerdau Ameristeel.

O ímpeto pelo crescimento só não é maior porque o grupo evita adquirir ativos que ameacem não garantir a remuneração do investimento. Também optou pela manutenção de um patamar conservador de endividamento, que mesmo no longo prazo não pode superar uma vez o patrimônio líquido. As dívidas em dólar contraídas no Brasil também não podem ser maiores do que o valor de três meses de exportação.

O World Investment Report 2003, da UNCTAD (2004), aponta apenas a Petrobrás e a Gerdau entre as 50 maiores empresas com investimento direto no exterior, oriundas de países em desenvolvimento. No ranking do TNI (transnationality index), calculado pela média de vários indicadores, tais como ativos no exterior/ativos totais, vendas no exterior/vendas totais e empregos no exterior/empregos totais, a Gerdau está à frente da Petrobrás (Barbosa, 2004).

De acordo com levantamento da Fundação Dom Cabral (2006), é o grupo privado mais internacionalizado do Brasil, entre 24 empresas listadas. Este ranking levou em conta sete indicadores de inserção internacional, entre os quais mercados de atuação, ativos existentes no exterior, domínio da cadeia de valor, vendas no exterior em relação a vendas totais, número de empregados no exterior, número de anos desde a instalação da primeira subsidiária no exterior e número de mercados onde a empresa é listada nas Bolsas de Valores.

Em 2002, a Gerdau foi eleita Empresa de Valor, pelo jornal Valor Econômico. A soma das pontuações obtidas em cada um dos quesitos, mais a presença entre as maiores

empresas do país e o fato de ter superado as demais campeãs setoriais em quesitos como governança corporativa, respeito ao meio ambiente, atendimento ao consumidor e participação em ações sociais foram responsáveis pela premiação.

3.2 O CAMINHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A empresa construiu um modelo de negócio e percebeu que ele poderia ser replicado fora das fronteiras nacionais. Esse modelo mostra que um negócio bem-sucedido tem praticamente as mesmas bases em qualquer país do mundo, que são disciplina, compromisso com a qualidade, e transparência e confiabilidade nas relações com fornecedores e, principalmente, com clientes (Levy, 2002).

A Gerdau optou por buscar novas competências e capacidades por meio da aquisição de empresas no exterior. Existem basicamente dois motivos para as empresas fazerem aquisições: criar valor ou capturar valor. No primeiro caso, a empresa visa aumentar mercado, adquirir marcas e penetrar em novos mercados. No segundo, para obter know-how, ou seja, capturar valor com o conhecimento da empresa adquirida. A compra da Açominas pela Gerdau, visando apoiar e fortalecer seu negócio de aço, foi feita para aumentar mercado e criar valor. Isso aumentou em muito a capacidade produtiva da empresa: hoje, dos 14 milhões de toneladas de aço que produz, 3 milhões vêm da Açominas (Ghoshal e Tanure, 2004).

O seu processo de internacionalização foi totalmente vinculado ao aumento de mercado nos vários países, especialmente nos Estados Unidos e Canadá, pelo tamanho e estabilidade dos mercados. A decisão de abrir siderúrgicas no exterior foi tomada pela companhia em 1980, quando ela constatou que não existiam possibilidades de crescimento por meio de aquisições no país. O mercado de aços longos estava ficando saturado no Brasil, onde ela detinha 50%, e metade de sua produção era exportada. Hoje, a Gerdau só exporta do Brasil aqueles itens que não são fabricados localmente nos mercados consumidores.

Um dos fatores-chave na sua decisão de se instalar nos Estados Unidos foi se proteger contra as ações protecionistas e barreiras não-tarifárias do setor. Outro aspecto importante é que os processos produtivos da Gerdau são mais avançados e competitivos que os americanos.

Como o motivo da expansão internacional não é apenas o de aumentar mercados, mas, no caso da Gerdau, transferir para as unidades estrangeiras o seu conhecimento, e em alguns casos, acessar informações, conhecimentos e habilidades existentes localmente, a empresa está criando o Gerdau Business System (GBS), para codificar sua cultura, experiência, práticas e sistemas de gestão, para operar como uma única organização em todas as unidades.

Para a Gerdau, a decisão de se internacionalizar foi uma decisão correta. A empresa não teria se perpetuado se tivesse ficado apenas no Rio Grande do Sul, um estado tradicionalmente de baixo crescimento demográfico. A meta é ser uma empresa siderúrgica internacional, de classe mundial (Vassallo, 2004). O avanço foi feito por partes, crescendo primeiro no Brasil. Depois, iniciaram a busca por mercados internacionais.

A primeira forma utilizada foram as exportações diretas, não como estratégia gradual de inserção em novos mercados, mas para alocar o excedente da produção doméstica, em ocasiões de retração do consumo. Daí, o grupo partiu para a compra de fábricas no exterior. Devido aos grandes investimentos necessários para a construção de uma siderúrgica, e ao excesso de aço disponível em escala global, esta foi considerada a melhor opção de expansão (Barbosa, 2004).

As aquisições no exterior começaram em 1981, com a Laisa, no Uruguai. Seguiram-se a Courtice Steel, no Canadá, em 1989; Indac e Aza, no Chile, em 1992; MRM Steel, no Canadá, em 1995. As participações na Argentina datam de 1997/98. Em 1999, a Gerdau adquiriu a AmeriSteel, nos Estados Unidos, depois a Co-Steel, em 2002. Em outubro de 2002, houve a fusão das empresas na América do Norte, resultando na Gerdau AmeriSteel, que também incorporou quatro novas plantas. Esta nova empresa atingiu uma capacidade instalada de produção de 5,9 milhões de toneladas de aço bruto e 5,5 milhões de toneladas de laminados, tornando-se a segunda maior produtora de aços longos da América do Norte (Barbosa, 2004).

Desde sua chegada aos Estados Unidos, em 1999, a Gerdau comprou 17 usinas em 11 estados, tornando-se a 4ª maior produtora de aço daquele país (OESP, 07/05/07). Com a visão de ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor, a Gerdau fortaleceu, em 2006, a sua trajetória de expansão e aumento da eficiência operacional. Com investimentos totais de US\$ 2,0 bilhões, foram efetuadas sete aquisições internacionais de

empresas produtoras e de transformação de produtos siderúrgicos e realizados investimentos na modernização e no aumento da capacidade instalada de plantas existentes.

Em 2006, a Gerdau adquiriu empresas na América do Norte, América do Sul e Europa, cujo valor totalizou US\$ 1,0 bilhão no período.

América do Norte

- Fevereiro de 2006 - Fargo Iron and Metal Company (Fargo, Dakota do Norte, EE.UU.). Unidade de armazenamento e processamento de sucata, além de prestadora de serviços para indústrias e empresas de construção. Investimento de US\$ 5,5 milhões.
- Março de 2006 - Callaway Building Products (Knoxville, Tennessee, EE.UU.). Supridora de vergalhões cortados e dobrados para a construção civil. Investimento de US\$ 2,2 milhões.
- Junho de 2006 - Sheffield Steel Corporation (Sand Springs, Oklahoma, EE.UU.). *Mini-mill* produtora de aços longos, principalmente vergalhões e barras, com uma aciaria e uma laminadora em Sand Springs, Oklahoma, uma laminadora em Joliet, Illinois, e três unidades de transformação em Kansas City e Sand Springs. Investimento de US\$ 187 milhões, dos quais US\$ 103 milhões em dinheiro e US\$ 84 milhões em dívidas e passivos de longo prazo.
- Novembro de 2006 - Pacific Coast Steel e Bay Area Reinforcing (Califórnia, EE.UU.). *Joint venture*, com participação majoritária. Empresas especializadas em serviços de corte e dobra e montagem de produtos de aço em diversos projetos de construção na Califórnia e Nevada. Operam quatro unidades de corte e dobra na Califórnia, incluindo San Diego, San Bernardino, Fairfield e Napa. Investimento de US\$ 104 milhões, que inclui a assunção de alguns passivos de longo prazo.

Europa

- Janeiro de 2006 - Corporación Sidenor, S.A. (Espanha). Maior fabricante de aços longos especiais e de peças forjadas e fundidas da Espanha e um dos principais fabricantes de forjados por estampa naquele país. Investimento de US\$ 219,2 milhões para a aquisição de 40% do seu capital social, mais dívidas assumidas de US\$ 121,0 milhões.
- Dezembro de 2006 - GSB Acero, S.A. (Guipúzcoa, Espanha). Produtora de aços longos especiais. Investimento da Corporación Sidenor para sua aquisição foi de US\$ 143,0 milhões, além de uma dívida líquida de US\$ 14,0 milhões, totalizando US\$ 157,0 milhões.

América do Sul

- Junho e novembro de 2006 - Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A. -Siderperú (Chimbote, Peru). Produtora de aços planos e longos, e vendas de aproximadamente 20% em aços planos e 80% em aços longos. Investimento de US\$ 101,1 milhões para a aquisição de 83,27% do seu capital social, mais dívidas assumidas de US\$ 102 milhões.

Em março de 2007, a Gerdau adquiriu por US\$ 259 milhões a totalidade das ações da empresa holding Grupo Feld, com sede na Cidade do México, que detém 100% do capital social das seguintes empresas: Siderúrgica Tultitlán, Ferrotultitlán (comercializa produtos de aço) e Arrendadora Valle de México (empresa imobiliária detentora dos terrenos e prédios da Siderúrgica Tultitlán).

De acordo com o Relatório da Diretoria de 2006 (www.gerdau.com.br), era a seguinte a participação da Gerdau S.A. nos seus diversos empreendimentos, no Brasil e no exterior, em dezembro de 2006:

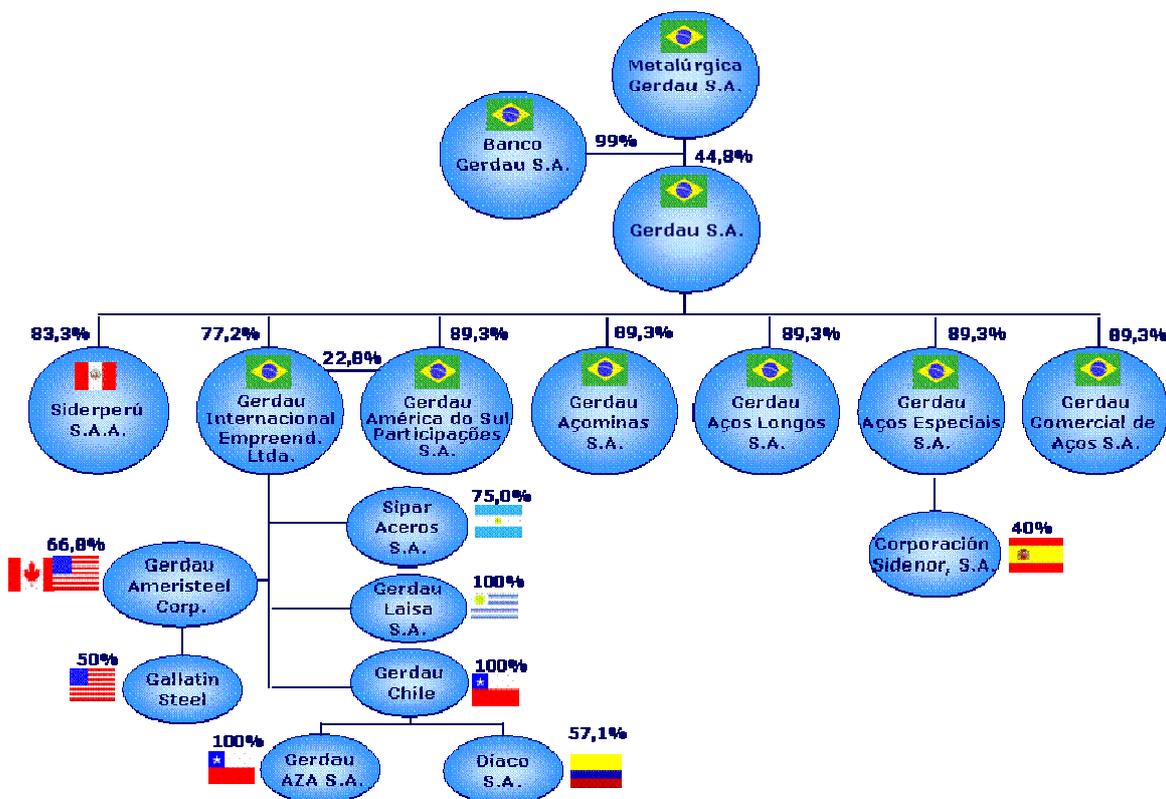


Figura 1 - Participação da Gerdau S.A. em empresas no Brasil e no exterior

Fonte: Relatório da Diretoria 2006

O faturamento consolidado alcançou R\$ 27,5 bilhões em 2006, 7,2% superior ao do exercício de 2005. Deste valor, as empresas no exterior e as exportações a partir do Brasil, juntas, representaram 62,6% do faturamento consolidado de 2006. O lucro líquido foi de R\$ 3,5 bilhões.

Além da excelência técnica, outros aspectos da Gerdau devem ser enfatizados. Em 1999 começou a ser desenvolvido o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), alinhado à norma ISO 14.001 e adotado em todas as suas usinas. O objetivo é garantir o pleno acompanhamento do processo, desde a utilização de matérias-primas, passando pela parte industrial e de distribuição de produtos e pela correta destinação dos co-produtos gerados no processo. Atualmente, 20 unidades da Gerdau têm a certificação ambiental ISO 14.001 e a meta é que todas as suas operações conquistem esta certificação (Relatório da Diretoria, 2006).

Ao reaproveitar anualmente 10,3 milhões de toneladas de sucata ferrosa, a Gerdau é uma das maiores recicladoras do continente americano. Em 2006, 69,6% da produção foi feita com o uso desse insumo. A utilização da sucata nas suas operações traz benefícios ao meio ambiente e ao próprio processo produtivo, como a redução das emissões de CO₂ e a diminuição do uso de energia, entre outros. Para a sociedade, o fortalecimento da rede de coleta e processamento de sucata resulta na geração de empregos e renda, além de contribuir para a diminuição do volume de lixo destinado a aterros.

As duas empresas de capital aberto da Gerdau no Brasil - Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. - foram selecionadas, em novembro de 2006, para compor a carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Participar desse índice reflete as melhores práticas de responsabilidade social, assim como coloca essas empresas no seletivo grupo de integrantes deste importante indicador do mercado de ações brasileiro.

Em 1º de janeiro de 2007, a presidência do grupo passou para André Gerdau Johannpeter, filho de Jorge Gerdau Johannpeter, que presidiu a empresa por 23 anos e iniciou o processo de expansão internacional. Seu principal desafio é como manter a empresa competitiva no mercado global, buscando oportunidades na China e no Leste Europeu, e transferindo o seu sistema de gestão para as unidades no exterior, que é uma forte característica da empresa.

As tabelas seguintes mostram dados de 2006.

Tabela 1 – Produção global

Produção (1.000 toneladas)	2006	2005	Varição 2006/2005
Aço Bruto (placas, blocos e			

tarugos)			
Brasil	7.276	6.889	5,6%
América do Norte	6.765	6.257	8,1%
América do Sul	1.235	534	131,3%
Europa	310	----	----
Total	15.586	13.680	13,9%
Laminados			
Brasil	4.530	4.013	12,9%
América do Norte	6.507	6.153	5,7%
América do Sul	1.415	640	121,0%
Europa	264	----	----
Total	12.716	10.806	17,7%

Fonte: Relatório da Diretoria 2006

Tabela 2 – Origem da produção e do faturamento em 2006 (%)

	Produção	Faturamento
Brasil	47%	37% (mercado interno)
América do Norte	43%	42%
América do Sul	8%	9%
Europa	2%	3%
Exportações (do Brasil)	----	9%

(elaborada pelo autor, com base no Relatório da Diretoria 2006)

Observa-se que em 2006 a produção no exterior ultrapassou a produção brasileira.

Tabela 3 – Destino das Exportações (%)

América do Sul	30%
Ásia	23%
América Central	15%
América do Norte	15%
África	9%
Europa	8%

(elaborada pelo autor, com base no Relatório da Diretoria 2006)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Gerdau inicialmente exportou sua produção nacional mas, no decorrer de suas atividades, decidiu pela aquisição de empresas no exterior, após estudar outras formas de entrada no mercado internacional. Os fatores mais relevantes para a escolha dos países da América Latina foram a proximidade cultural com o Brasil e a baixa competitividade dos concorrentes destes países. A estabilidade política e econômica e o tamanho do mercado

foram as variáveis que mais influenciaram a escolha dos Estados Unidos e Canadá como a parcela mais significativa dos investimentos da Gerdau no exterior (Barbosa, 2004).

De acordo com a classificação de Root (1994) para os modos de entrada - por exportação, contratual e por investimento, a Gerdau usou o primeiro (exportação direta) e o terceiro tipo (aquisição e *joint venture*).

A primeira experiência internacional, no Uruguai, justificaria o argumento da menor distância psicológica, de entrada em mercados de proximidade cultural e geográfica. Outros fatores foram o potencial de crescimento do mercado e a baixa competitividade dos produtores locais. Isso também ocorreu no caso da Argentina e do Chile. Neste último, pesou favoravelmente a oferta de matéria-prima, basicamente sucata, de boa qualidade e preço reduzido.

Já a entrada no Canadá, antes até de Chile e Argentina, contraria este princípio. Mas a compra de empresas locais, opção adotada pela Gerdau, na verdade é um atalho para a entrada em países culturalmente distantes. Neste caso, o tamanho do mercado consumidor, a estabilidade política e econômica, e a oferta de financiamento a baixo custo para as aquisições tiveram grande peso. Isso também ocorreu nos Estados Unidos, onde há disponibilidade de sucata de boa qualidade, a presença de pessoal qualificado no setor, e a menor competitividade das empresas (Barbosa, 2004). Mas, principalmente, o acesso a um grande mercado historicamente protegido por barreiras alfandegárias. Outra vantagem da compra de ativos no exterior é a proteção do patrimônio da empresa diante da instabilidade econômica do Brasil.

De acordo com o paradigma eclético de Dunning (1980, 1988), a Gerdau optou pelo investimento direto ao possuir vantagens claras de “propriedade” (boa situação financeira, capacidade gerencial, tecnologias de fabricação de produtos siderúrgicos mais avançadas, acompanhamento e atendimento de mercado ágil e eficiente), e vantagens de “localização”, oferecidas pelos países hospedeiros, conforme citado acima. Ela optou pela compra de empresas pouco eficientes, tanto do ponto de vista operacional como gerencial, o que resultou em preços de venda atraentes.

As vantagens de propriedade também são consideradas “recursos valiosos”, de acordo com a teoria estratégica da RBV e a abordagem VRIO de Barney (2006), apesar de

não serem raros nem difíceis de imitar. Em termos de “organização”, a empresa possui estruturas, políticas e processos capazes de aproveitar esses recursos.

As grandes empresas siderúrgicas brasileiras operam no “estado da arte” dos processos de produção, como resultado de investimentos em compra e modernização de equipamentos e instalações, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, contratos de assistência técnica, e desenvolvimento de novos produtos e processos (Barbosa, 2004). Apesar de a tecnologia siderúrgica ser madura, consolidada e difundida, as empresas brasileiras são mais competitivas que as americanas e canadenses, e rivalizam com as empresas japonesas. A Gerdau, ao entrar no mercado norte-americano em 1989, antecipou-se a outros concorrentes estrangeiros.

A Gerdau não é a única siderúrgica brasileira a competir no exterior. Hoje a siderurgia brasileira está colhendo os frutos de uma total reestruturação, iniciada no governo Collor, que incluiu a privatização das estatais que produziam aços planos, investimentos da ordem de US\$ 11 bilhões em todo o parque produtivo, e modernização da gestão. Com isso, as siderúrgicas brasileiras alcançaram o estado da arte da tecnologia de fabricação de aço, obtendo um grau de competitividade reconhecido em todo o mundo (Levy, 2002).

As principais dificuldades apontadas pela Gerdau para operar no país são as que compõem o chamado “custo Brasil”. Estradas esburacadas, burocracia excessiva, leis trabalhistas obsoletas, e um sistema tributário confuso e injusto. Esse conjunto de fatores torna quase impossível competir em pé de igualdade com os concorrentes internacionais. Jorge Gerdau chegou a cunhar a expressão “isonomia competitiva” para definir as condições que considera imprescindíveis para aumentar o poder de fogo das empresas nacionais (Caixeta, 2000).

Os impostos em cascata que recaem sobre a produção de aço no Brasil chegam a 30%, enquanto a média internacional é de 6%. Comparando a operação no Brasil com a dos outros quatro países em que atua (Canadá, Estados Unidos, Chile e Uruguai), mostram-se abaixo alguns dados:

Tabela 4 - Taxa de juros anual que o grupo Gerdau paga por empréstimos

Chile	3%
Estados Unidos	4%
Canadá	5%

Brasil	16%
--------	-----

Fonte: VEJA, 22/9/2004

Tabela 5 - Número de funcionários necessários para cuidar do pagamento de impostos

Chile	1 pessoa
Estados Unidos	2
Canadá	3
Brasil	89

Fonte: VEJA, 22/9/2004

Tabela 6 - Impostos sobre investimentos (incentivos de redução do custo fiscal)

Chile	incentivo de 7%
Estados Unidos	incentivo de 4%
Canadá	incentivo de 3%
Brasil	ônus de 30%

Fonte: VEJA, 22/9/2004

5 CONCLUSÕES

Conforme mostrado ao longo do texto, a Gerdau, assim como outras grandes empresas siderúrgicas brasileiras, opera no estado da arte da tecnologia de fabricação de aços longos, mas seu sucesso no mercado internacional se deve à estratégia de compra de empresas em vários países, geralmente em condições financeiramente atraentes.

Ela não utilizou seu alto grau de desenvolvimento tecnológico como vantagem competitiva para sua expansão internacional. A sistemática aquisição de empresas no exterior foi a forma encontrada para ganhar mercados, especialmente os maiores, como Estados Unidos e Canadá, e superar barreiras protecionistas, de acordo com as teorias econômicas. Num segundo momento, ela utiliza sua capacitação operacional e gerencial para aprimorar os produtos, processos e a gestão das empresas adquiridas. Seu modelo de negócios, estrutura, valores e tecnologia são então transferidos para essas empresas, sem deixar de considerar as necessárias adaptações às culturas locais.

6 REFERÊNCIAS

- BARBOSA, F. J. **A internacionalização do Grupo Gerdau**: um estudo de caso. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC/Rio (agosto de 2004)
- BARNEY, J.B. e HESTERLY, W.S. **Strategic management and competitive advantage**. Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall, 2006
- BILKEY, W.; TESAR, G. Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies, Hampshire**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- BINDER, M.P. Recursos e Competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras. Tese de Doutorado. São Paulo, EAESP/FGV, 2006
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, C. **The Future of the Multinational Enterprise**. Londres: Editora MacMillan, 1976.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. A theory of international operations. In: **European Research in International Business**. London, North-Holland, 1979.
- CAIXETA, N. Mister Gerdau. **Exame**, edição 724 (04/10/2000)
- CAMARGOS, D. Onde os emergentes brigam. **Exame**, edição 883 (14/12/2006).
- DATTA, D.K.; HERRMANN, P.; RASHEED, A.A. Choice of foreign market entry modes: a critical review and future directions. In: HITT, M.A.; CHENG, J.L.C. (Org.). *Managing transnational firms: resources, market entry and strategic alliances*. Amsterdam: JAI, 2002, p. 85-153 (**Advances in International Management**, 14).
- DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n. 1, p.9-31, 1980.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol.19, n° 1, p 1-31, 1988.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira**. Sumário Executivo. Belo Horizonte, julho 2002. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>.

_____. **Ranking das Transnacionais Brasileiras**. Belo Horizonte, 2006

GHOSHAL, S. e TANURE, B. *Estratégia e Gestão Empresarial*. R. Janeiro, Elsevier, 2004

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32 (1977)

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. v.12, p.305-22, 1975.

LACERDA, A.C. *Globalização e investimento estrangeiro no Brasil*. S. Paulo, Saraiva, 2004
LEVY, L.F. As multinacionais brasileiras. In *O Novo Brasil*, São Paulo, Gazeta Mercantil/Editora Nobel, capítulo 9, 2002

NAIDITCH, S. Veja como a Gerdau iniciou sua estratégia de crescimento no exterior (19/06/2006). Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/economia/m0082650.html>>.

----- Expansão e diversificação são metas de novo CEO da Gerdau (21/11/2006). Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0116980.html>>.

ROCHA, A. *Por que as empresas não se internacionalizam?* Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 2001. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/NUPIN>>.

ROCHA, A. e ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In TANURE, B. e DUARTE, R.G. (Org.) **Gestão Internacional**, São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

ROOT, F. J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: AMACOM, 1987.

_____. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, A.M. **Inside the Multinationals**: the economics of internal markets. New York: Columbia University Press, 1981.

RYDLEWSKI, C., NUCCI, C. A Alca do Gerdau. **Veja**, São Paulo, edição 1872, 22/09/2004

SALOMÃO, A. **Nós, os imperialistas**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0042219.html>>. Acesso em: 6 jun. 2005.

UNCTAD (2004). *World Investment Report 2003*. Available at www.unctad.org

VASSALLO, C. Sete lições para seu negócio. *EXAME*, edição 822 (14/07/2004)

WEISFELDER, C.J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org.) *Reassessing the internationalization of the firm*. Amsterdam: JAI, 2001, p.13-46 (*Advances in International Marketing*, 11)

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em: