

# **A TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU**

Felipe Athia<sup>1</sup>

Armando Dalla Costa<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Dentro de 50 anos, o Grupo Gerdau foi capaz de transformar uma fábrica de pregos em um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e da América Latina, estando presente em 14 países e exportando para os cinco continentes. É considerado, atualmente, o 13º maior produtor de aço do mundo, tendo produzido cerca de 20 milhões de toneladas em 2008, possuindo diversas fábricas no exterior. O processo de internacionalização da empresa se iniciou em 1980, com a compra da siderúrgica uruguaia Laisa. Em seguida, o Grupo expandiu suas atividades para o Canadá, Argentina, Chile, Estados Unidos, Espanha e México, dentre outros. A expansão internacional passou a ser significativa a partir de 1999, com a aquisição da AmeriSteel, nos Estados Unidos. Embora a empresa já estivesse presente no Canadá (Courtice Steel e Manitoba Rolling Mills, adquiridas, respectivamente, em 1989 e 1995), a AmeriSteel foi a “porta de entrada” para muitos outros investimentos na América do Norte; atualmente o Grupo é o 2º maior produtor de aço nessa região. A proposta deste trabalho é analisar a expansão produtiva e comercial da empresa, utilizando o arcabouço teórico do crescimento da firma e, ainda, identificar – através das teorias de internacionalização da firma existentes – o perfil da atividade internacional do Grupo.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Gerdau, teoria do crescimento da firma, internacionalização da firma, paradigma eclético da internacionalização, comércio internacional, economia industrial, siderurgia.

## **THE ENTERPRENEURIAL TRAJECTORY AND THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF GERDAU GROUP: AN ANALYSIS OF THE PERIOD 1948-2008**

## **ABSTRACT**

Within 50 years, Gerdau Group was capable of transforming a nail industry into one of Brazilian's and Latin America's biggest industrial conglomerates, being present in 14 countries and exporting for the five continents. It is considered, nowadays, the 13<sup>th</sup> biggest steel producer in the world, having produced around 20 million ton in 2008, owning many factories abroad. The internationalization process has started in 1980, when the company bought the uruguayan siderurgic Laisa. In the following step, the Group expanded its activities to Canada, Argentina, Chile, United States, Spain and Mexico, among others. The international expansion became significant in 1999, with the acquisition of AmeriSteel, in the United States. Even though the company was already present in Canada (Courtice Steel and Manitoba Rolling Mills, acquired, respectively, in 1989 and 1995), AmeriSteel was the “entrance door” for many other investments in North America; the Group is considered, nowadays, the 2<sup>o</sup> biggest producer of

---

<sup>1</sup> Estudante de Economia da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: Felipe@athia.com.br

<sup>2</sup> Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle) e Pós Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens. Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (www.empresas.ufpr.br) e-mail: ajdcosta@ufpr.br

steel in this region. The purpose of this paper is to analyze the productive and commercial expansion of the company, using the theory of the growth of the firm and, yet, identify – through the existing theories of internationalization of the firm – the profile of international activity of the Group.

**KEY-WORDS:**

Gerdau, theory of the growth of the firm, internationalization of the firm, eclectic paradigm of internationalization, international trade, industrial economy, siderurgy.

## **1 INTRODUÇÃO**

O Grupo Gerdau é um dos maiores conglomerados industriais do Brasil e da América Latina, estando presente em 14 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. De acordo com a World Steel Association (2009), o Grupo ocupa o 13º lugar no ranking mundial de produtores de aço, produzindo cerca de 20 milhões de toneladas no ano de 2008, sendo considerado o maior produtor de aço do Brasil e das Américas (GERDAU, 2009c).

Suas atividades iniciaram no ano de 1901, com a aquisição da “Fábrica de Pregos Ponta de Paris” por Johann Gerdau e, pouco mais de 100 anos depois, é uma empresa que possui ações listadas nas bolsas de Nova Iorque, Madri, Toronto e São Paulo e exporta para os cinco continentes.

Dentre os principais motivos para o seu crescimento acelerado, pode-se destacar a diversificação de produtos – o Grupo iniciou suas atividades na produção de pregos e, atualmente, seus produtos são destinados aos mais diversos setores, a saber: Agropecuária, Construção Civil, Indústria, Mineração, Automotivo e Infra-estrutura –; a compra de concorrentes; a construção de novas plantas industriais; a expansão geográfica; o investimento em P&D; a introdução de novos processos; a internacionalização da empresa.

Embora sua entrada no mercado de capitais tenha se iniciado em meados do século XX, 1947 na Bolsa de Valores de Porto Alegre, a internacionalização da empresa ocorre muito depois, no final de 1980, com a aquisição da siderúrgica Laisa, no Uruguai. O passo seguinte foi um pouco mais longo: o Grupo Gerdau adquiriu a siderúrgica canadense Courtice Steel Inc. em 1989, uma indústria de proporções relativamente maiores que a anteriormente adquirida no Uruguai.

Na década de 1990 foram feitas outras seis aquisições de siderúrgicas estrangeiras, dentre elas a Indac e Aza, no Chile (1992), Manitoba Rolling Mills, no

Canadá (1995) e AmeriSteel Corp., nos Estados Unidos (1999). O ano de 1999 marcou não só a compra da AmeriSteel Corp., mas também a entrada na Bolsa de Valores de Nova Iorque, que por sua vez, foi bem recebida pelos investidores: os papéis do Grupo subiram 27% dentro de 30 dias.

O volume de produção de aço aumentou após o início do processo de internacionalização: em 1980 eram produzidas cerca de 1,3 milhões de toneladas; em 1988, um ano antes da aquisição da siderúrgica canadense Courtice Steel Inc., atingiu-se a meta de 2 milhões de toneladas; em 1999 foram produzidas cerca de 5 milhões de toneladas; em 2000, com a aquisição da AmeriSteel Corp. já efetivada, a produção subiu para 7 milhões de toneladas; por fim, em 2008, após diversas aquisições nacionais e estrangeiras e ampliações de plantas industriais, a empresa totalizou 19,6 milhões de toneladas (GERDAU, 2009c).

O presente trabalho visa analisar a trajetória de crescimento e expansão comercial da empresa através do arcabouço teórico da teoria do crescimento da firma e, além disso, realizar uma análise do processo de internacionalização do Grupo, utilizando o aparato teórico da internacionalização da firma, em especial o Modelo Uppsala de Internacionalização, o Paradigma Eclético e a visão chamada de Empreendedorismo Internacional.

## **2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS**

A internacionalização das atividades de uma empresa se relaciona com seu grau de envolvimento internacional, processo esse identificado por meio da intensidade do comércio internacional de bens e serviços, do investimento direto estrangeiro, de associações com empresas estrangeiras e dos fluxos de capital financeiro (SILVA, 2002). Assim, a empresa multinacional deve ser interpretada como resultado de um processo histórico de concentração e centralização do capital inerente à própria dinâmica do sistema capitalista (GONÇALVES, 1984).

A evolução da Gerdau segue um padrão já constatado desde a Primeira Revolução Industrial, isto é, a tendência das empresas em buscarem aumentar suas dimensões. Inicialmente surgiram oficinas artesanais, em seguida a fábrica propriamente dita, a empresa nacional com tamanho moderado e, atualmente, se verifica a presença da empresa internacionalizada, movimento esse intensificado nas últimas décadas, em especial a partir de 1995 (UNCTAD, 2008).

Dentre as diversas conceituações encontradas na literatura para a internacionalização da firma, para o presente estudo, cabe destacar as definições de Johanson & Vahlne (1977), onde a internacionalização é um processo no qual a firma aumentaria gradualmente seu envolvimento com atividades internacionais; Luostarinen (1979), que via o processo de internacionalização a partir do momento em que as primeiras exportações e/ou o desenvolvimento de operações mais complexas em termos da internacionalização se iniciassem; e, por fim, Melin (1982), que define a internacionalização como um processo que eleva o grau de envolvimento da firma em operações internacionais.

O arcabouço teórico da internacionalização das empresas é comumente subdividido em duas abordagens, econômica e comportamental (ANDERSEN e BUVIK, 2002 e RÄISÄNEN, 2003, apud CARNEIRO *et alli*, 2005). Segundo Carneiro *et alli* (2005), a internacionalização seria guiada por decisões pseudo-rationais buscando a eficiência econômica e alicerçada pela pesquisa do ambiente empresarial e do mercado, fazendo com que o processo dependa única e exclusivamente da disponibilidade de informação para a tomada de decisão. Em contrapartida, a abordagem comportamental acredita que a internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos agentes envolvidos. Além disso, a aversão ao risco direcionaria as decisões sobre para onde expandir e como expandir.

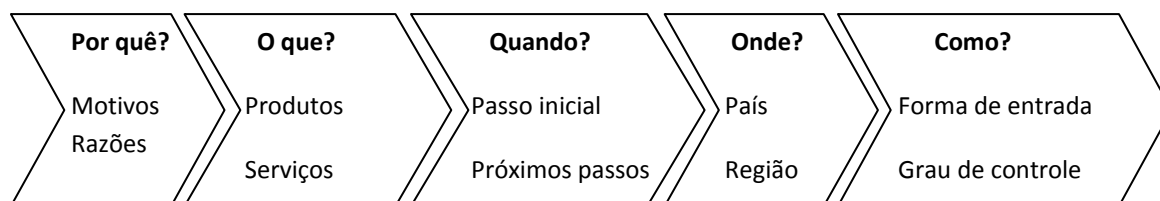
As três principais vertentes históricas baseadas em critérios econômicos são, segundo Carneiro *et alli* (2005): o Paradigma Eclético da Internacionalização (ou Paradigma OLI – *Ownership, Location and Internalization* -; Market Power e Teoria da Internacionalização, embora mencione – ainda, em relação aos critérios econômicos – Modelos de Comércio Internacional (Smith, 1776; Ricardo, 1817; Ohlin, Hesselborn & Wiskman, 1997), Teoria do Investimento em Portfólio (Grubel, 1968; Levy & Sarnat, 1970; Lessard, 1976) e, por fim, a Teoria do Ciclo do Produto (Vernon, 1966, 1979). Entretanto, devido à natureza da internacionalização da Gerdau, este trabalho apresentará somente o Paradigma Eclético da Internacionalização.

A perspectiva comportamental teria, ainda segundo Carneiro *et alli* (2005), como destaque o Modelo Uppsala de Internacionalização, embora modelos de elaboração recente, como a Teoria das Redes Industriais e de Negócios e *International Entrepreneurship View* têm ganhado espaço nesta literatura.

Utilizando o modelo apresentado por Carneiro *et alli* (2005), isto é, o modelo das cinco questões básicas para o processo de internacionalização da firma, o Grupo Gerdau

não se encontra, em uma análise inicial, exclusivamente em um, ou seja, mais de uma vertente teórica poderia corresponder às ações tomadas pela empresa, uma de ordem econômica e duas de ordem comportamental. Respectivamente, o Paradigma Eclético da Produção Internacional e o Modelo Uppsala de Internacionalização e Entrepreneurship View. As cinco questões são “por quê?”, “o que?”, “quando?”, “onde?” e “como?” (Figura 1).

FIGURA 1 – AS CINCO QUESTÕES BÁSICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS



FONTE: Carneiro et al., 2005.

O Paradigma OLI, desenvolvido por Dunning (1976, 1988), procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo, partindo do pressuposto de que determinadas falhas de mercado como custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos levariam a empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciar ou exportar, como modo de entrada em um mercado externo, quando dispusesse de vantagens diferenciais em relação a outras firmas e desejasse proteger tais vantagens, utilizando-se de sua própria estrutura (BARBOSA, 2004).

De maneira resumida, o tripé OLI é composto pelos sub-paradigmas *ownership*, *location* e *internalization*. O primeiro, *ownership*, corresponde às vantagens específicas de propriedade da empresa, isto é, a possibilidade de realização de atividades no exterior, *ceteris paribus*, estaria ligada às vantagens competitivas da empresa investidora em relação às demais e, em especial, àquelas localizadas no país de destino do investimento (DUNNING, 2000).

O segundo sub-paradigma, *location*, diz respeito à importância das vantagens locais de diferentes países e regiões de destino do investimento. Segundo este sub-paradigma, quanto maiores forem as dotações de fatores de determinada localização, maior será a exploração das vantagens de propriedade da empresa através da produção internacional.

O terceiro e último sub-paradigma, *internalization*, está relacionado à forma de aproveitamento das duas vantagens anteriores, isto é, a de propriedade e a de localização; a empresa pode optar entre a internalização das atividades no exterior ou a cessão do uso dessas vantagens mediante o estabelecimento de uma licença ou contrato. Segundo Barbosa (2004), este último sub-paradigma oferece uma estrutura para avaliação dos caminhos alternativos pelos quais as empresas podem organizar a criação e exploração de suas competências centrais.

Em relação à pergunta “por que internacionalizar?”, o Paradigma OLI postula que as empresas expandem suas atividades ao exterior visando um aumento da capacidade (*capability seeking*), redução dos custos (*cost reduction*) e a chamada “procura por mercado” (*market seeking*). Em seguida, não faz restrições em relação aos produtos (“o que produzir no exterior?”), assim como não indica o momento adequado para a internacionalização, embora siga o mesmo padrão da Teoria da Internacionalização, isto é, o momento certo seria aquele em que oportunidades surgem (“quando?”). Por fim a empresa buscaria ir para locais onde houvesse vantagens de localização, como alta disponibilidade de recursos naturais e humanos, baixos custos dos fatores, incentivos governamentais, demanda atrativa, estabilidade política e econômica, dentre outros (“onde?”); e, finalmente, a melhor maneira para que esse processo se concretize dependeria de considerações acerca dos custos de transação. Portanto, a escolha entre exportar, licenciar ou investir no exterior dependeria de uma análise racional dos custos e benefícios de cada opção, embora essa relação custo-benefício seja influenciada pelas falhas de mercado acima citadas (DUNNING, 1991).

Outra vertente a ser considerada no caso da internacionalização da Gerdau, é o Modelo Uppsala desenvolvido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977). Segundo este modelo, inicialmente a firma se desenvolve e cresce dentro do mercado doméstico para tornar-se internacionalizada ao longo do tempo, definindo a internacionalização como um processo de aprendizagem no qual os recursos da firma seriam investidos de maneira gradual e a empresa estaria focada na integração e na aquisição de conhecimento do mercado internacional.

O gradualismo no processo de internacionalização foi introduzido pelo trabalho de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)<sup>3</sup> que verificaram a presença de características comuns nas quatro empresas, que foram denominadas cadeia de estabelecimento e

---

<sup>3</sup> Os autores analisaram empiricamente os processos de internacionalização de quatro empresas suecas: Sandvik AB, Atlas Copco, Facit e Volvo.

distância psíquica. A primeira está baseada sobre quatro diferentes estágios sendo, assim, um processo gradual de aumento do comprometimento da firma com a internacionalização (i. não existe atividade exportadora; ii. a exportação ocorre via representantes internacionais; iii. as vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma; e iv. inicia-se a produção em plantas instaladas ou adquiridas no exterior) (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Por outro lado a distância psíquica é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países e é personagem de destaque no processo de internacionalização visto que, embora não elimine, diminui os investimentos iniciais em países culturalmente diferentes. De forma análoga, o processo de internacionalização teoricamente se inicia em países considerados culturalmente próximos. Quando a distância física entre os mercados considerados é grande, é necessário considerar fatores além do geográfico como, por exemplo, o nível educacional, legislação do país de destino, sistema político, idioma, desenvolvimento social e econômico, dentre outros (HALLEN & WIEDERSHEIM-PAUL, 1979). Assim, o Modelo Uppsala de Internacionalização é baseado em três pressupostos: i) a falta de conhecimento é o maior obstáculo; ii) os recursos são investidos de maneira gradual; iii) o conhecimento é adquirido através das atividades já exercidas pela empresa no mercado-alvo (por exemplo, exportações).

A Gerdau pode, no entanto, ter passado por um processo semelhante mesmo antes de sua internacionalização, quando expandiu suas atividades no Brasil, a partir da década de 1960. Em países pequenos, que apresentam grande variabilidade cultural (características dos países europeus) ou em países continentais, como é o caso do Brasil, a firma por vezes passa por um processo semelhante ao de uma internacionalização dentro do mercado doméstico antes mesmo de estar preparada para a atividade de exportação (WIEDERSHEIM *et alli*, 1978).

Retornando ao modelo das cinco perguntas proposto por Carneiro *et alli* (2005), o Modelo Uppsala de Internacionalização talvez pareça adequado para classificar o caso do Grupo Gerdau embora, como já foi mencionado, nenhuma das vertentes consegue, sozinha, explicar o desenvolvimento de seu processo de internacionalização.

No que diz respeito aos motivos, o Modelo Uppsala afirma que a procura por novos mercados é a principal – senão única – razão para a internacionalização de uma empresa. Assim como o Paradigma OLI, este modelo não apresenta restrições em termos de o que deve ser produzido. Em relação ao momento do início do processo de

internacionalização, o Modelo Uppsala postula que deve ocorrer assim que as possibilidades de expansão no mercado doméstico estão saturadas ou, em outros casos, quando a firma acredita possuir conhecimento suficiente para seguir em frente. No que tange a localização, este modelo inicia a discussão afirmando que as empresas se expandem para nações fisicamente próximas ao país de origem, como é o caso da Gerdau, que deu seu primeiro passo em direção à internacionalização com a compra da siderúrgica Laisa, no Uruguai e, em seguida, a expansão continuaria gradualmente em direção dos países fisicamente mais distantes. Por fim, a forma de entrada seria gradual: estágios sequenciais de investimento de forma gradual (de exportação até investimento direto estrangeiro).

Diversas críticas têm sido feitas ao Modelo Uppsala de Internacionalização, com destaque às realizadas por Andersen (2003) e Petersen e Pedersen (1997). Outra interessante crítica que vale ser citada é a realizada por Forsgren (2000, apud BARBOSA, 2004). Em um *paper* denominado “*Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model*” o autor, também da Universidade de Uppsala, afirma que conforme a empresa adquire conhecimento sobre o mercado-alvo, o grau de incerteza em relação a esse mercado é reduzido, fazendo com que diminua a necessidade do processo se desenvolver de maneira gradual.

A terceira e última vertente teórica que pode condizer com o processo de internacionalização do Grupo Gerdau é a chamada Visão do Empreendedorismo internacional (*International Entrepreneurship View*) que, assim como o Modelo Uppsala, faz parte da perspectiva comportamental da análise da expansão internacional.

De acordo com essa visão, consolidada por McDougall (1989), o empreendedorismo internacional (*International Entrepreneurship – IE*) é definido, em um primeiro estágio, como qualquer tipo de atividade inovativa que possua meta de gerar valor e crescimento em organizações empresariais além das fronteiras nacionais (MCDUGALL, 1989). Segundo WRIGHT & RICKS (1994, apud JÖRGENSEN, 2008), a definição de IE era problemática por diversos motivos. Ela excluía a comparação entre comportamento empreendedor em diversos países e os aspectos sociais, tais como o comportamento empreendedor em organizações não-governamentais (ONGs).

Dessa forma, foi proposta uma mudança: a nova definição sugeria que IE consistia em um comportamento inovativo, pró-ativo e caracterizado pela não-aversão ao risco que cruzava as fronteiras nacionais e visava criar valor em organizações



(MCDUGALL & OVIATT, 2000). Outra definição foi proposta por Oviatt & McDougall (2005), devido a uma falta de foco nas oportunidades e ao desejo de evitar debate sobre quantas dimensões de orientação empresarial eram necessárias para o propósito de definição (JÖRGENSEN, 2008). A nova – e última – define IE como a descoberta, regulamentação, avaliação e exploração de oportunidades, além das fronteiras nacionais, visando a criação de bens e serviços (OVIATT & MCDUGALL, 2005).

O processo pelo qual o Grupo Gerdau passou pode ser, também, identificado com essa teoria. As razões apontadas pela visão do IE para a internacionalização têm relação com o perfil do tomador de decisão, isto é, se este é um empreendedor relacionado ao marketing, a busca por mercado seria a razão principal, assim como nas duas vertentes anteriores. Se o tomador de decisão for um empreendedor estrutural, a expansão visaria a reestruturação industrial (ANDERSSON, 2000 apud CARNEIRO *et alli* 2005). No que tange os produtos da empresa a serem internacionalizados, essa visão não aponta nenhuma restrição. Nessa visão não há um momento “ótimo” para começar o procedimento. O processo deve ser iniciado quando o tomador de decisão acreditar ser necessário/oportuno. Por fim, respondendo às perguntas “onde?” e “como?”, essa visão da internacionalização propõe que o processo avance em direção aos locais onde haja oportunidades para a reestruturação da firma e/ou a demanda seja potencial, embora a localização dependa do tomador de decisão, fazendo com que seja uma variável de alta mutabilidade. A visão considera diversas as formas de entrada em um mercado, variando de licenciamento e franchising até investimento direto estrangeiro e fusões/aquisições, dentre outros. O modo “ótimo” de entrada depende de alguns fatores, como a distância cultural – algo semelhante à distância psíquica apresentada pelo Modelo Uppsala –, negócios já existentes da firma, experiência internacional, etc. (CHO & PADMANABHAN, 2005 apud CARNEIRO *et alli*, 2005).

### **3 A GERDAU NO BRASIL: UM PANORAMA DO PERÍODO 1901-2008**

#### **3.1 As origens e a expansão do Grupo (1901-1980)**

As atividades do Grupo Gerdau iniciaram em 1901, quando o imigrante alemão Johann Gerdau (João Gerdau) comprou uma antiga fábrica de pregos fundada em 1891, a “Fábrica de Pregos Pontas de Paris”, em Porto Alegre. Pouco depois, em 1903, João

Gerdau passou a responsabilidade da empresa para um de seus filhos, Hugo Gerdau, que posteriormente assumiu o controle.

A empresa produzia pregos, utilizando matéria-prima vinda do exterior, especialmente dos Estados Unidos e da Europa. No início os pregos eram vendidos somente ao interior do estado do Rio Grande do Sul mas, com o tempo, o produto começou a chegar aos outros estados e até mesmo às regiões Norte e Nordeste, através dos navios da Companhia Nacional de Navegação Costeira, conhecida pelo nome de “Ita” (GERDAU, 2001).

A modernização e a eletrificação das máquinas só aconteceu em 1952, quando a antiga fábrica, então localizada na Rua Voluntários da Pátria, mudou para a Avenida dos Farrapos, na área central de Porto Alegre, devido à aquisição da Siderúrgica Riograndense. Assim, pode-se constatar que a estrutura da indústria permaneceu praticamente inalterada por quase meio século.

A entrada do Grupo Gerdau no ramo siderúrgico ocorreu em 1948, quando da aquisição da Siderúrgica Riograndense, também em Porto Alegre. Essa compra se deu devido à escassez de matéria-prima para a produção de pregos logo após a Segunda Guerra Mundial, levando a firma a diversificar suas atividades verticalmente. A diversificação (integração) vertical consiste no controle da empresa sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais e pode ser dividida em dois tipos básicos: a integração para trás (*upstream*), como é o caso da Gerdau, que corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção; e a integração para frente (*downstream*) que envolve a entrada em estágios posteriores, podendo ser a entrada em atividades não estritamente industriais, vinculadas em especial à distribuição-comercialização do produto final ou à prestação de serviços pós-venda (BRITTO, 2002). “A integração para trás, como outras formas de diversificação é promovida por um desejo de evitar os riscos das flutuações e aumentar a segurança da firma diante de incertezas gerais” (PENROSE, 2006, p. 227).

Em 1954, devido à pequena dimensão da Siderúrgica Riograndense, a diretoria do Grupo na época – Curt Johannpeter e Roberto Nickhorn – começou um projeto de expansão, cujas obras iniciaram em 1955. A chamada Usina Rio dos Sinos (ou Usina II da Siderúrgica Riograndense), localizada em Sapucaia do Sul, a 25 quilômetros de Porto Alegre, entrou em funcionamento em 1957. A nova unidade ampliou a capacidade

de produção e introduziu o processo de lingotamento contínuo<sup>4</sup>, iniciativa pioneira na América Latina. O sucesso da nova fábrica não significou o abandono da unidade de Farrapos (Usina I), que continuaria a operar, embora estivesse claro que a partir daquele momento, a Usina de Sapucaia do Sul (Usina II) seria o “pulmão” das atividades industriais da empresa (GERDAU, 2001).

Embora a Gerdau já contasse com representantes em diversas áreas do país e seus produtos chegassem ao Norte e Nordeste, a principal área de atuação comercial estava concentrada no Sul, fazendo com que Curt Johannpeter e Roberto Nockhorn se empenhassem em abrir espaço nas áreas centrais. Neste contexto, em 1967, a Gerdau comprou a Indústria de Arames São Judas Tadeu, em São Paulo, na época, a maior fabricante de arame farpado do Brasil. Contudo, devido a diversos fatores, em sua maioria econômicos, a fábrica acabou desativada e suas máquinas enviadas para a Usina II em Sapucaia do Sul e Recife. Depois renomeada Comercial Gerdau, passou a ser o segmento de distribuição de produtos siderúrgicos no Brasil (BARBOSA, 2004).

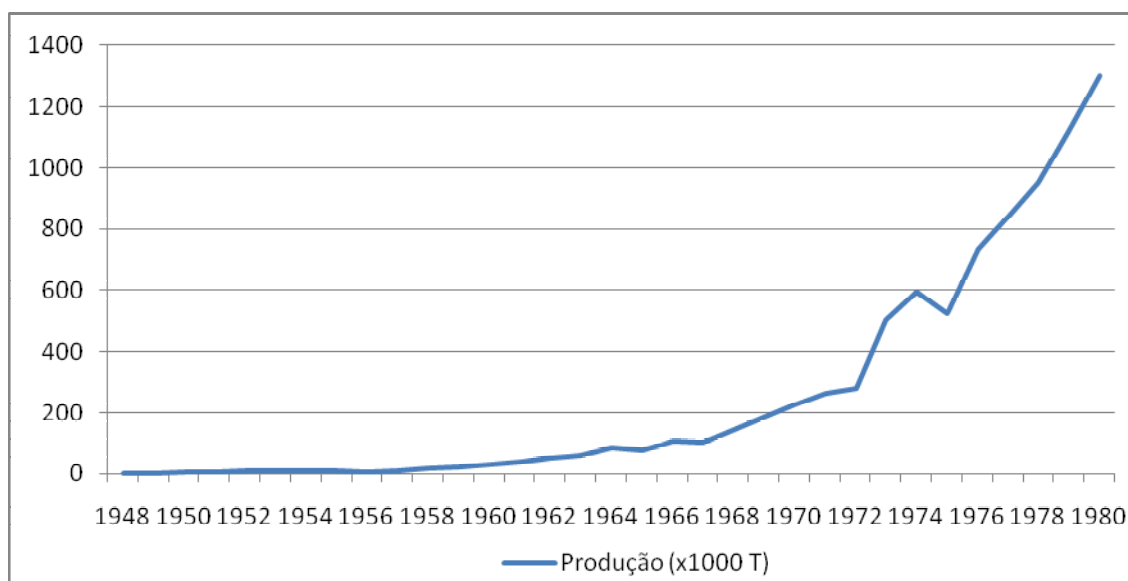
Em 1969 a Gerdau comprou a Siderúrgica Açonorte-PE. Entretanto, o Grupo ainda estava focado no mercado “central”. Para expandir sua atuação, em 1971, formou uma *joint-venture* com o Grupo Thyssen A.G., da Alemanha, e com financiamento do BNDES adquiriu a COSIGUA – Companhia Siderúrgica da Guanabara (em 1979, o Grupo Thyssen A.G. se retirou da parceria). Além dessas aquisições, a década de 1970 foi marcada pela compra de outras duas siderúrgicas: a Siderúrgica Guaíra, no Paraná (1972) e a Companhia Siderúrgica de Alagoas – COMESA (1974), embora só fossem entrar em funcionamento em 1981.

O fim da década de 1970 foi histórico para o Grupo, não só pelo início do processo de internacionalização, mas também pela marca de 1 milhão de toneladas produzidas.

---

<sup>4</sup> O lingotamento contínuo consiste em um processo que continuamente produz placas ou tarugos a partir do aço líquido vazado através de um molde.

Figura 1 - A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO NO PERÍODO 1948-1980



Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados da GERDAU, 2009a (não incluem *joint-ventures*).

### 3.2 O Grupo Gerdau no Brasil entre 1980 e 2008

Desde o início da década de 1980, o Grupo apresentou novos objetivos: a qualidade e produtividade se tornam meta principal, deixando a ampliação da capacidade instalada em segundo plano, além de uma preocupação mais sólida em relação ao meio-ambiente. Nessa época, já eram apresentados 34 diferentes produtos entre vários tipos de arames, barras, cantoneiras, cordoalhas, cabos de aço, correntes, perfis, pregos, rebites, telas soldadas e vergalhões, visando diferentes mercados, como, por exemplo, o setor agropecuário e de construção civil, indústria e mineração (GERDAU, 2001). Essa diversificação horizontal foi uma das estratégias adotadas pela Gerdau para conquistar novos mercados.

A diversificação (integração) horizontal consiste na introdução de produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos. Esse processo visa possibilitar a exploração de economias de escopo e dos canais de comercialização disponíveis para a empresa e amplia a possibilidade de realização de seu potencial de acumulação, elevando sua flexibilidade operacional e diminuindo sua vulnerabilidade em relação às variações cíclicas da demanda em seu mercado original (BRITTO, 2002). Em relação à

diversificação “(...) pode-se dizer que uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos (...)” (PENROSE, 2006). É nesse contexto que a Gerdau iniciou, em 1981, um processo de expansão geográfica no país com a construção da Siderúrgica Cearense em Maracanaú, próximo a Fortaleza.

Dentre as diversas aquisições e construções realizadas nesse período (1980-2008), além das já mencionadas, cabe ressaltar a compra, via processo de privatização, da USIBA (1989), COSINOR (1991) e Aços Finos Paratini, no Rio Grande do Sul (1992), a aquisição da Siderúrgica Pains, em Minas Gerais, renomeada Gerdau Divinópolis, da Açominas (2001) e a construção da Gerdau Araçariguama (2001)<sup>5</sup>.

De acordo com Matias & Pasin (2001), as fusões e aquisições constituem uma alternativa interessante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial. Dessa forma, muitos investimentos diretos de empresas estrangeiras dão-se por meio de aquisições, pois a multinacional reduz custos com aprendizado, entrando já com participação de mercado e com ativos em pleno funcionamento.

Sobre as aquisições, Penrose (2006) afirma que têm participação importante nas atividades de diversificação, visto que “os custos imediatos e as dificuldades administrativas e técnicas do ingresso num novo campo de atividade poderão ser reduzidos se uma firma conseguir adquirir outro empreendimento em atividade”. Além disso, estabelecimentos podem ser adquiridos por um valor menor que seu custo de reprodução obtendo-se, ainda, valiosa posição de mercado e substancial redução das pressões competitivas, além de “adquirir uma ‘equipe’ administrativa com experiência junto com um quadro técnico e uma força de trabalho já experimentados” (PENROSE, 2006, p.201).

Neste sentido, Samuels & Wilkes (1996) afirmam que os principais motivos que podem gerar ganhos para as empresas e explicar as causas das fusões e aquisições, são: economias de escala de produção em termos mundiais, aumento do poder de mercado, diversificação de risco – a atuação em diversos países pode diminuir o impacto de

---

<sup>5</sup> Outro aspecto a destacar é o histórico da empresa no mercado de ações. Em 1947, através da Fábrica de Pregos Hugo Gerdau deu-se o primeiro registro na Bolsa de Valores de Porto Alegre. Em 1967 a Gerdau passou a vender ações nas Bolsas de São Paulo e Rio de Janeiro. O número de acionistas cresceu muito na década de 1980, passando de cerca de 27 mil em 1983 para quase 88 mil em 1984 (GERDAU, 2009). Em 1999, após a incorporação da AmeriSteel Inc., a Gerdau lançou ações na Bolsa de Nova Iorque.

eventuais crises locais nas receitas da empresa – e, por fim, uma entrada mais rápida em novos mercados e novas indústrias.

TABELA 1 – ANO DE FUNDAÇÃO E/OU AQUISIÇÃO E LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO GERDAU NO BRASIL – 1901-2006

Ano	Empresa	Localização	Processo
1901	Fábrica de Pregos Pontas de Paris	Porto Alegre-RS	Aquisição
1948	Siderúrgica Riograndense	Porto Alegre-RS	Aquisição
1957	Usina Rio dos Sinos	Sapucaia do Sul-RS	Construção
1967	Indústria de Arames São Judas Tadeu	São Paulo-SP	Aquisição
1969	Siderúrgica Açonorte	Recife-PE	Aquisição
1971	COSIGUA	Santa Cruz-RJ	Joint-venture
1972	Siderúrgica Guaíra	Araucária-PR	Aquisição
1974	COMESA	Atalaia-AL	Aquisição
1981	Siderúrgica Cearense	Maracanaú-CE	Construção
1985	Siderúrgica Hime	São Gonçalo e Nova Iguaçu-RJ	Aquisição
1986	Usina Siderúrgica Paraense (USIPA)	Contagem-PA	Aquisição
1986	Companhia Brasileira de Ferro (CBF)	Viana-ES	Aquisição
1989	USIBA	Salvador-BA	Aquisição
1991	Cosinor	Recife-PE	Aquisição
1992	Aços Finos Piratini	Charqueadas-RS	Aquisição
1994	Siderúrgica Pains	Divinópolis-MG	Aquisição
2001	Siderúrgica Araçariguama	Araçariguama-SP	Construção
2001	Açominas	Ouro Branco-MG	Aquisição
2003	Comercial Gerdau Cachoeirinha	Cachoeirinha-RS	Construção
2003	Maranhão Gusa S.A.	Macabeira-MA	Aquisição
2006	Gerdau São Paulo	Araçariguama-SP	Construção

Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados da GERDAU 2001 e 2009b.

## 4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU

### 4.1 O início: a entrada no mercado uruguaio

As multinacionais iniciaram o processo de investimento além de suas fronteiras em larga escala após a Segunda Guerra Mundial. O crescimento dos investimentos estrangeiros provenientes de empresas deste momento até a Primeira Crise do Petróleo, ocorrida em 1973, apresentou taxas superiores às apresentadas pelo comércio internacional, embora o crescimento tenha se dado com maior significância a partir dos anos 1980 (DALLA COSTA, 2007). O crescimento da produção internacionalizada pode ser interpretado como uma resposta às mudanças no ambiente econômico mundial, caracterizado pelas mudanças tecnológicas, pela liberalização política e pela competição crescente (CORREA & LIMA, 2006).

A expansão econômica iniciada em 1967 atingiu seu auge em 1973, sendo denominado como o período do “milagre econômico”. A partir de 1974 iniciou-se um processo de declínio que culminou com a recessão de 1981. Este período de declínio foi marcado, ainda, pela tendência ascendente da taxa de inflação, tornando-se um

mecanismo de defesa do processo de acumulação (BRESSER-PEREIRA, 2003). As décadas de 1960 e 1970 podem ser interpretadas como a primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior (IGLESIAS & VEIGA, 2002). Embora o montante de capital investido em atividades no exterior tenha sido significativo entre o final da década de 1960 e o início da década de 1970, esse volume de capital passou a crescer rapidamente a partir de 1977 visto que, assim como a Gerdau, muitas firmas decidiram optar pela diversificação das atividades no exterior, visando diminuir os riscos relacionados aos problemas da economia brasileira (LOPEZ, 1999, in BARBOSA, 2004).

A inflação não foi o único problema de ordem econômica enfrentado durante o final da década de 1970 e início dos anos 1980. Houve dificuldades com os instrumentos de promoção do comércio exterior e estagnação da produção industrial, influenciando negativamente o ritmo da expansão das exportações de produtos brasileiros (IGLESIAS & VEIGA, 2002).

O setor siderúrgico, como o restante da economia, sofreu com as condições macroeconômicas do período, observando-se intensa redução dos investimentos e o desajuste das contas internas e externas. Entretanto, na “contramão” da incerteza e da recessão, o Grupo Gerdau começou a procurar alternativas no mercado externo e foi naquele contexto que ocorreu a aquisição da siderúrgica uruguaia Laisa, em dezembro de 1980.

Embora a distância geográfica fosse curta, a já mencionada distância psíquica era significativa. Localizada em Montevidéu, apesar das dificuldades, a siderúrgica Laisa entrou em funcionamento em janeiro de 1981. Era uma siderúrgica de pequeno porte adequada aos padrões do mercado uruguaio, produzindo cerca de 7 mil toneladas/ano de aço e 5,5 mil toneladas/ano de laminados. Com o aparato tecnológico-administrativo proporcionado pelo Grupo Gerdau, foi possível modernizar a estrutura de produção e aumentar a competitividade comercial. Em 10 anos a capacidade da Laisa era de 36 mil toneladas/ano de aço e 39 mil toneladas/ano de laminados.

Após cinco anos da aquisição a Laisa já dava lucro ao Grupo, mesmo com todos os problemas conjunturais encontrados. Além das dificuldades iniciais de ajustamento entre os administradores uruguaio e os novos gerentes brasileiros havia ainda as decorrentes da má qualidade dos equipamentos e da falta de conhecimentos atualizados na produção do aço. Esses obstáculos foram superados e, em 1997, a siderúrgica recebeu o Prêmio Nacional de Qualidade do governo uruguaio (GERDAU, 2001).

## **4.2 A continuação: Chile, Argentina, Canadá, Estados Unidos, Peru, Espanha, México, República Dominicana, Ásia, Honduras e Guatemala**

O passo seguinte em direção à internacionalização veio quase 10 anos mais tarde, em 1989 com a aquisição da siderúrgica canadense Courtice Steel Inc., cuja capacidade na época da aquisição era de 250 mil toneladas/ano de laminados longos. Embora os negócios no exterior representassem apenas 7,4% da produção total em 1990 acredita-se que essas aquisições foram um teste de qualificação empresarial, isto é, um teste da capacidade dos dirigentes de que novos riscos fossem assumidos para que se pudesse competir em um mundo cada vez mais globalizado. “A estratégia amadureceu e ganhou contornos definidos: expandir a operação do grupo para fora do Brasil, mesmo continuando a crescer dentro do país” (GERDAU, 2001, p. 164).

A partir da aquisição da Courtice Steel Inc., outros negócios no exterior surgiram. Em cerca de sete anos (de 1992 a 1999) foram adquiridas seis novas plantas: Indaq e Siderúrgica Aza, no Chile (1992), somando 75 mil toneladas/ano à produção do Grupo; Manitoba Rolling Mills (MRM), no Canadá (1995), aumentando a produção do Grupo em cerca de 7% – 300 mil toneladas/ano de aço; Sociedad Puntana S.A. (SIPSA), e um terço do capital da SIPAR (em troca de um terço do capital da SIPSA), na Argentina (respectivamente, 1997 e 1998). Por fim, a Gerdau comprou 75% do capital da AmeriSteel Corporation – adquirindo 88% da FLS Holdings Inc. –, a segunda maior produtora de vergalhões dos Estados Unidos (1999).

A AmeriSteel Corp. foi a mais importante aquisição do Grupo até então, adicionando quase 2 milhões de toneladas/ano à sua produção. A AmeriSteel possuía quatro usinas na costa leste dos Estados Unidos: Jacksonville Steel Mill (em Baldwin, FL); Jackson Steel Mill (em Jackson, TN); Knoxville Steel Mill (em Knoxville, TN) e Charlotte Still Mill (em Charlotte, NC). Em 2000 a Gerdau adquiriu os 12% restantes da FLS Holdings Inc., então propriedade da Kyoei Steel Ltd., que possuía 85% do capital da AmeriSteel. No ano seguinte, 2001, a AmeriSteel comprou a siderúrgica Georgia Steel Mill, em Cartersville, GA.

Em 2002, foi fechado um acordo visando a união dos ativos da Gerdau na América do Norte, isto é, a Gerdau Courtice Steel, a Gerdau MRM e a Gerdau AmeriSteel (adquiridas em 1989, 1995 e 1999), com os ativos da Co-Steel. Foram incorporadas posteriormente ao novo grupo – denominado Gerdau AmeriSteel –, quatro



siderúrgicas, três nos Estados Unidos (Sayreville Steel Mill, em Sayreville, NJ; Perth Amboy Steel Mill, em Perth Amboy, NJ; e Gallatin Steel Company, em Ghent, KY; sendo a última uma *joint-venture* entre Gerdau AmeriSteel e Dofasco Inc.) e uma no Canadá (Whitby Steel Mill, em Whitby, ON). Com a unificação das atividades a Gerdau tornou-se a segunda maior produtora de aços longos na América do Norte, com capacidade de 5,9 milhões de toneladas/ano de aço bruto e 5,6 milhões de toneladas/ano de produtos laminados.

Na opinião de Jorge Gerdau Johannpeter, então presidente do Grupo, a fusão realizada em 2002 significou um marco decisivo para o processo de internacionalização da empresa.

“Esta transação coincide com um período de grande incerteza econômica e de conflitos comerciais para a indústria global do aço. A Gerdau e a Co-Steel elaboraram uma operação atrativa e financeiramente equilibrada, criando uma empresa com recursos profissionais capacitados para liderar o renascimento da indústria do aço norte-americana. Para a Gerdau S.A., essa fusão representa um passo importante para a unificação de suas subsidiárias e um aumento significativo no comprometimento da companhia com o atraente mercado da América do Norte. A unificação de duas organizações de qualidade com tradições e imagens corporativas semelhantes é um evento estimulante e um passo positivo em direção a um futuro melhor” (GERDAU, 2002).

Embora a década de 2000 tenha sido importante pela expansão em direção a mercados “novos”, como o Peru (Empresa Siderurgica Del Perú, 2006), Espanha (GSB Acero, 2006), México (Siderúrgica Tultitlan, 2007), República Dominicana (INCA, 2007), Ásia (Joint-venture com o Kaylani Group, 2007) e Guatemala e Honduras (Corporación Centroamericana Del Acero, 2008); pode-se dizer que a expansão no mercado norte-americano foi a preocupação primordial do Grupo neste período.

Dentre as principais aquisições e parcerias realizadas após a fusão com a Co-Steel em 2002, cabe ressaltar: a aquisição da Potter Form & Tie (2004), que possuía 7 unidades nos Estados Unidos; a aquisição da North Star Steel (2004), que possuía 4 usinas produtoras de aços longos; a Cargill Inc. (2004); uma joint-venture com a Pacific Coast Steel e Bay Area Reinforcing, visando a compra da Pacific Coast Steel (2006); e, por fim, a aquisição da Chaparral Steel<sup>6</sup> (2007), considerada a maior transação do Grupo Gerdau.

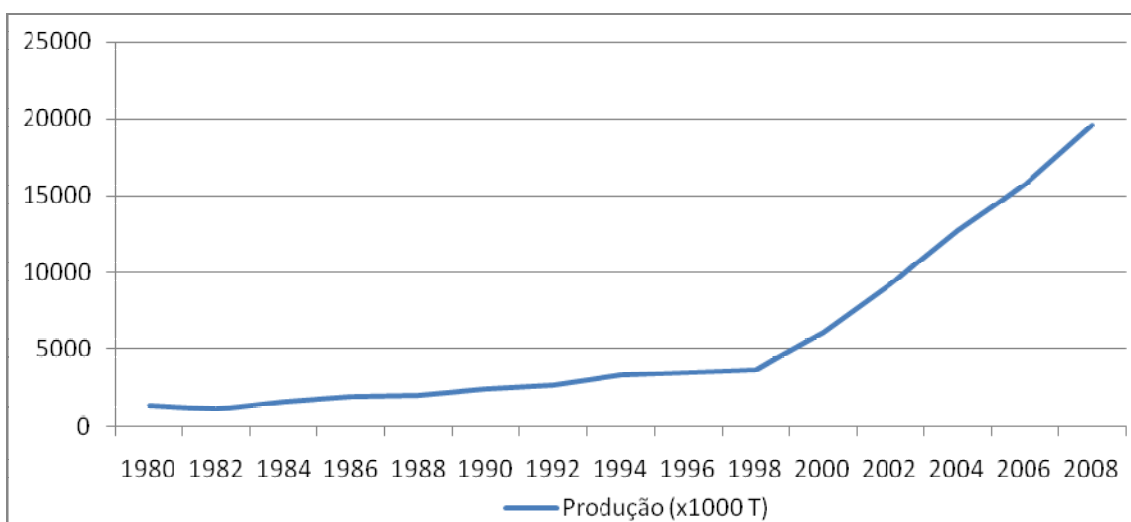
---

<sup>6</sup> A aquisição da Chaparral Steel é considerada a maior transação do Grupo Gerdau. Os ativos da empresa foram avaliados em US\$4,22 bilhões. A siderúrgica é a segunda maior produtora de aço estrutural na América do Norte e também uma grande produtora de barras de aço e opera duas minimills localizadas em Midlothian (TX) e Dinwiddie County (VA).

No que tange a aquisição da Chaparral Steel o atual Presidente e CEO do Grupo Gerdau, André Gerdau Johannpeter, comentou: “Esta aquisição reafirma a nossa estratégia de participação no processo global de consolidação da indústria siderúrgica. Como mencionado anteriormente, a Gerdau Ameristeel nos fornece a plataforma para o crescimento na América do Norte. Temos um histórico bem sucedido de integração de negócios, bem como de captura de sinergias mediante a implementação e execução do nosso sistema de gestão, o Gerdau Business System” (GERDAU, 2007).

Tanto o gráfico a seguir como a tabela a respeito das aquisições da Gerdau no mercado internacional nos ajudam a compreender melhor a evolução recente do grupo, sobretudo a partir do final da década de 1990.

FIGURA 2 – A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO NO PERÍODO 1980-2008



Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados da GERDAU, 2009a e 2009c (não incluem *joint-ventures*).

**TABELA 2 – ANO DE FUNDAÇÃO E/OU AQUISIÇÃO E LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO GERDAU NO EXTERIOR – 1980-2008**

Ano	Empresa	Localização	Processo
1980	Siderurgica Laisa	Montevideo - Uruguai	Aquisição
1989	Courtice Steel Incorporation	Cambridge, ON - Canadá	Aquisição
1992	Siderúrgica AZA	Santiago - Chile	Aquisição
1992	INDAQ	Santiago - Chile	Aquisição
1995	Manitoba Rolling Mills (MRM)	Selkirk, MB - Canadá	Aquisição
1997	Sociedad Puntana S.A. (SIPSA)	Villa Mercedes - Argentina	Aquisição
1997	SIPAR	Pérez - Argentina	Aquisição
1999	AmeriSteel	Estados Unidos	Aquisição
2001	Georgia Steel Mill	Cartersville, GA - Estados Unidos	Aquisição
2002	Co-Steel	Estados Unidos	Fusão
2004	Potter Form & Tie	Belvidere, IL - Estados Unidos	Aquisição
2004	North Star Steel	Estados Unidos	Aquisição
2004	Gate City Steel Inc./RJ Rebar Inc.	Indianápolis, IN - Estados Unidos	Aquisição
2004	Cargill Inc.	Estados Unidos	Aquisição (Parcial)
2006	Callaway Building Products	Knoxville, TN - Estados Unidos	Aquisição
2006	Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND - Estados Unidos	Aquisição
2006	Sheffield Steel Corporation	Estados Unidos	Aquisição
2006	Empresa Siderurgica del Perú	Perú	Aquisição (Parcial)
2006	Pacific Coast Steel	Estados Unidos	Joint-venture
2006	GSB Acero	Guipúzcoa - Espanha	Aquisição
2007	Siderúrgica Tultitlan	Cidade do México - México	Aquisição
2007	Industrias Nacionales C.p.A. (INCA)	República Dominicana	Joint-venture
2007	Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV - Estados Unidos	Aquisição
2007	Kaylani	Ásia	Joint-venture
2007	Chaparral Steel*	Estados Unidos	Aquisição
2008	Century Steel	Las Vegas, NV - Estados Unidos	Aquisição
2008	Corporación Centroamericana del Acero	Guatemala e Honduras	Aquisição (Parcial)

Fonte: Elaboração dos autores a partir dos dados da GERDAU, 2001 e 2009b.

## 5 O PARADIGMA ECLÉTICO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau se encaixa na corrente chamada de Paradigma Eclético da Internacionalização (ou Paradigma OLI). Como foi apresentado, este modelo divide as vantagens de uma empresa em relação à internacionalização em três: de propriedade, de localização e de internalização.

Ao longo de sua história, o Grupo Gerdau conseguiu construir uma marca que tem como sinônimo a qualidade. Desde o início, seus produtos traziam nas embalagens a chamada “Garantia Gerdau” demonstrando, desde os primórdios, uma preocupação em fazer produtos com qualidade, mesmo que o custo fosse mais alto. Pode-se dizer, portanto, que a empresa possui um vasto know-how no ramo siderúrgico e, apostando nessa elevada capacitação gerencial, procurou oportunidades de investimentos decorrentes de situações fragilizadas (tanto em termos financeiros quanto de desempenho operacional) e da baixa competitividade das empresas-alvo das suas aquisições (BARBOSA, 2004).

As vantagens em relação à localização das aquisições não são fundadas em um único argumento; cada país/aquisição demonstrou uma vantagem. O Uruguai possuía,

como vantagens de localização, a proximidade geográfica e cultural, perfil do consumidor local semelhante ao brasileiro e potencial de crescimento do mercado consumidor. O Canadá, oferta abundante de sucata de qualidade, baixa competitividade dos concorrentes locais, estabilidade política e econômica e, mais importante, tamanho do mercado consumidor e oferta de capital para aquisições a baixo custo. O Chile, proximidade geográfica e cultural, oferta de matéria-prima a baixos custos, potencial de crescimento do mercado e baixa competitividade dos concorrentes locais. Na Argentina, basicamente as mesmas vantagens do Chile. Os Estados Unidos, por fim, possuíam como vantagens de localização a elevada estabilidade política e econômica, tamanho do mercado consumidor, presença de mão-de-obra qualificada, baixa competitividade dos concorrentes locais, abundante oferta de matéria-prima de qualidade e financiamentos para aquisições a baixo custo.

Weber (1909, apud POLÈSE, 1998) introduziu o conceito de índice material, que consiste na razão entre o peso total dos inputs e o peso total dos outputs ( $Im = Pi/Po$ ) e o preço de transporte de cada um dos insumos (e do preço do produto final). Assim, se o índice material for superior a 1 ( $Im > 1$ ), a indústria será caracterizada como “*resource oriented*”, isto é, uma empresa orientada para as matérias primas, indicando que o custo de transporte da matéria prima é maior do que o custo do transporte do produto final. Em contrapartida, se  $Im < 1$ , a empresa será caracterizada como “*market oriented*”, isto é, uma empresa orientada para o mercado, indicando que o custo de transporte do produto final é maior do que o custo do transporte das matérias-prima, indicando uma tendência de localização junto ao mercado. Polèse (1998) realizou modificações ao modelo weberiano principalmente na conceituação de peso, pois o termo não abrange as eventuais dificuldades e diferenças de transporte entre diversos produtos, tais como “a fragilidade, a perecibilidade, o volume ou qualquer outro atributo que influencie as tarifas unitárias de transporte” (POLÈSE, 1998, p. 255).

Neste sentido, a empresa procurou historicamente atender o mercado através do posicionamento de miniusinas (*minimills*) próximas aos mercados consumidores, de modo que a internacionalização das instalações pode ser entendida como certa continuidade desse processo. Foram identificadas diversas vantagens de internalização das atividades como, por exemplo, menores custos de comercialização – a capacidade de produção no Brasil não seria capaz de abastecer os mercados que hoje abastece. Portanto, mesmo que a capacidade fosse aumentada no país, haveria menor proximidade aos mercados e, conseqüentemente, maiores custos de transporte e de transação –,

diversificação dos riscos associados à economia brasileira, visto que o processo pelo qual a Gerdau passou se iniciou no começo da década de 1980, quando o Brasil passava por graves problemas macroeconômicos e conjunturais, maior conhecimento do mercado e dos consumidores e, por fim, o acesso a mercados que possuíam ou futuramente poderiam possuir barreiras à entrada de produtos da empresa.

## **6 O MODELO UPPSALA E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL**

Embora em um primeiro momento tenha se acreditado que a internacionalização da Gerdau pudesse se encaixar no Modelo Uppsala de Internacionalização, os estudos mostraram que as semelhanças entre o Modelo e o processo da Gerdau são poucas, excluindo a hipótese levantada anteriormente, isto é, de que a expansão da Gerdau para o exterior fosse condizente com o modelo proposto por Johansen & Wiedersheim-Paul (1975) e Johansen & Vahlne (1977). O motivo principal para tal afirmação é de que o processo pelo qual a Gerdau passou visando sua internacionalização, com exceção de algumas exportações intermediadas por distribuidores locais na Argentina, Uruguai e Estados Unidos, o comprometimento de recursos não foi realizado de maneira gradual, não preenchendo a primeira das características necessárias do modelo, a “cadeia de estabelecimento”.

Em relação à segunda das características, a “distância psíquica”, pode-se afirmar que no início ela foi verificada: quando a Gerdau decidiu se expandir para o Uruguai, o fez devido à proximidade geográfica e, mesmo que existentes, pequenas diferenças culturais e de linguagem. Contudo, como o próximo passo dado em direção à internacionalização foi a aquisição da Courtice Steel Inc., no Canadá, verificou-se que não foi um processo gradual em nenhuma das duas características básicas do modelo tornando-o, portanto, incapaz de descrever o processo de internacionalização do Grupo Gerdau.

A internacionalização desta firma pode, em linhas gerais, ser enquadrada na chamada “Visão do Empreendedorismo Internacional”. Uma de suas definições propostas é de que o IDE consistia em um comportamento inovativo, pró-ativo e caracterizado pela não-aversão ao risco, que cruza as fronteiras nacionais e visa criar valor em organizações (MCDOUGALL & OVIATT, 2000). Assim, considerando que o processo pelo qual a Gerdau passou a partir do início da década de 1980 teve, como uma das principais características – em especial no início do processo – a participação

direta da quarta geração dos dirigentes, Frederico, Klaus, Jorge e Germano Johannpeter que, mesmo com as instabilidades econômicas presentes na economia brasileira na época, tiveram iniciativa e enfrentaram os riscos investindo no exterior, o IDE foi adequado, de certa forma, para explicar a internacionalização do Grupo.

Neste sentido, embora o padrão encontrado no processo de expansão internacional da Gerdau seja condizente com os princípios do IDE, este modelo se mostra, na prática, muito simples e genérico visto que, de certa maneira, todo o processo dependeria da vontade do tomador de decisão; isto é, o processo se iniciaria devido à vontade do tomador de decisão – no caso da Gerdau, devido à vontade da diretoria –, os produtos a serem internacionalizados, o momento, os locais e como esse processo seria iniciado, dependeriam do tomador de decisão e das oportunidades por ele consideradas.

## 7 CONCLUSÃO

O Grupo Gerdau iniciou suas atividades em 1901 através da aquisição da Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre. Em 1948, em decorrência da Segunda Guerra Mundial, a oferta de matéria-prima ficou comprometida, levando à compra da então chamada Siderúrgica Riograndense, visando suprir a falta de matéria-prima para a produção dos pregos. Contudo, o que não se imaginava, era que a siderurgia viraria o “carro-chefe” da empresa. A partir da entrada no ramo siderúrgico *per se*, a expansão do Grupo foi rápida utilizando, principalmente, as aquisições como forma de entrada nos mercados.

Em 2007 a Gerdau estava presente em 14 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. De acordo com a World Steel Association (2009), o Grupo ocupava o 13º lugar no ranking mundial de produtores de aço, produzindo cerca de 18 milhões de toneladas, sendo considerado o maior produtor de aço do Brasil e das Américas, e um dos maiores conglomerados da América Latina.

A partir de 1980, o Grupo iniciou um processo de expansão internacional, realizando aquisições de diversas siderúrgicas, iniciando com a Laisa (Uruguai, 1980), Courtice Steel Inc. e MRM (Canadá, 1989 e 1995, respectivamente), Sipsa e Sipar (Argentina, 1997 e 1998, respectivamente) e AmeriSteel (Estados Unidos, 1999). Segundo foi constatado, o fator primordial para o início da internacionalização foi a

busca de diversificação das atividades, isto é, visava-se evitar os eventuais riscos associados à instabilidade econômica e política que a economia brasileira sofria no período.

A análise realizada demonstrou que o processo de internacionalização da Gerdau tem um cunho quase que exclusivamente econômico, embora possua algumas características das descritas pelos modelos de perspectiva comportamental. A vertente teórica que mais se assemelha ao caso da Gerdau é o Paradigma Eclético da Internacionalização.

O Paradigma Eclético apresenta um modelo onde as empresas possuem três vantagens em relação à internacionalização: vantagens de propriedade (*ownership*), de localização (*location*) e de internalização (*internalization*). Foi identificado, ao longo do estudo, elevada preocupação por parte dos dirigentes da Gerdau em produzir itens com qualidade, adquirindo conhecimento e credibilidade, dentre outras vantagens, no que tange o primeiro quesito do Paradigma OLI – as vantagens de propriedade. Em relação à localização, as vantagens podem ser caracterizadas como: baixa competitividade dos concorrentes locais, abundante oferta de matéria-prima de qualidade, potencial de crescimento do mercado consumidor e, nos casos dos países da América Latina (Chile, Uruguai e Argentina), proximidade geográfica e cultural. Por fim, as vantagens de internalização estão, em suma, relacionadas à diversificação dos riscos associados à economia brasileira no contexto da época e o acesso a mercados que possuíam ou futuramente poderiam possuir barreiras à entrada de produtos da empresa.

Além do Paradigma OLI, procurou-se analisar o Modelo Uppsala de Internacionalização e a Visão do Empreendedorismo Internacional. O Modelo Uppsala se mostrou incapaz de explicar o processo de internacionalização da Gerdau, visto que os passos dados pelo Grupo não condizem com as duas características básicas do Modelo, isto é, a cadeia de comprometimento e a distância psíquica. A primeira não pôde ser verificada, pois não foi possível encontrar um encadeamento gradual; a segunda também não pôde ser verificada, pois embora tenha se observado no início, quando o Grupo expandiu as operações para o Uruguai, o estágio seguinte consistiu na aquisição da Courtice Steel Inc., no Canadá, ficando evidente que o processo não ocorreu de maneira gradual não só no comprometimento de capital no exterior, mas também no que tange a chamada “distância psíquica”. A Visão do Empreendedorismo Internacional, embora consiga explicar, de certa forma, o processo de expansão

internacional da empresa, mostrou-se muito simplista e genérico, visto que todas as ações dependeriam do tomador de decisão.

## **8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDERSSON, S. **The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective**. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 2000.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. **Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Marker Selection**. *International Business Review*, n. 11, 2002.

BARBOSA, F. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, PUC-RJ. Rio de Janeiro, 2004, 121f.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Desenvolvimento e Crise no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 2003.

BRITTO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: KUFPER, D. e HASENCLEVER, L. (Org). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, Cap. 14.

CARNEIRO, J.M.; *et alli* **Five main issues on the internationalization of firms: a comparative review of the literature**. V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005. Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/workshop/>, acesso em 20/03/2009.

CHO, K. & PADMANABHAN, P. **Revisiting the Role of Cultural Distance in MNC's Foreign Ownership Mode Choice: The Moderating Effect of Experience Attributes**. *International Business Review*, 14/3, 2005.

CORREIA, D.; LIMA, G.T. **A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral**. Anais Eletrônicos em CD-Rom do



Workshop sobre internacionalização das empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, FEA-USP, 2006.

DALLA COSTA, A.J.; PESSALI, H.F. **A experiência de internacionalização da Petrobrás**. Anais do VII Congresso Brasileiro de História Econômica e VIII Conferência Internacional de História de Empresas. Aracaju-SE, 2 a 7 de setembro de 2007.

DUNNING, J. **The Eclectic Paradigm as a Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity**. *International Business Review*, v.9, n.1, 2000.

DUNNING, J. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective**. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (org.) *The Nature of the Transnational Firm*, New York: Routledge, 1991.

FORSGREN, M. **Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model**. Working Paper 2000/2, Uppsala: Uppsala University Press, 2000.

GERDAU (2001) **Chama Empreendedora: A história e a cultura do Grupo Gerdau – 1901-2001**. Disponível em <http://www.gerdau.com/grupo-gerdau/memoria-gerdau-centro-documentacao.aspx>, acesso em: 16/03/2009.

GERDAU (2002) **Notícias Gerdau: Gerdau e Co-Steel anunciam acordo para a fusão das operações siderúrgicas na América do Norte**. Disponível em [https://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias\\_geral\\_pop.asp?cd\\_noticias=361&categoria=8&site=SI](https://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias_geral_pop.asp?cd_noticias=361&categoria=8&site=SI), acesso em 30/03/2009.

GERDAU (2007) **Notícias Gerdau: Gerdau anuncia aquisição da Chaparral Steel Company por US\$ 4,22 bilhões**. Disponível em [http://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias\\_geral\\_pop.asp?cd\\_noticias=1769&categoria=8&site=SI](http://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias_geral_pop.asp?cd_noticias=1769&categoria=8&site=SI), acesso em 30/03/2009.

GERDAU (2009a) **Memória Gerdau/Desempenho Histórico**. Disponível em <http://www.gerdau.com/grupo-gerdau/memoria-gerdau-desempenho-historico.aspx>, acesso em 19/03/2009.

GERDAU (2009b) **Memória Gerdau/Nossa História**. Disponível em [http://www.gerdau.com.br/port/agerdau/download/cronologia\\_outubro2008.pdf](http://www.gerdau.com.br/port/agerdau/download/cronologia_outubro2008.pdf), acesso em 28/03/2009.

GERDAU (2009c) **Notícias Gerdau: Menor demanda de aço reduz vendas da Gerdau no quarto trimestre de 2008**. Disponível em [http://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias\\_geral\\_pop.asp?cd\\_noticias=2294&categoria=8&site=SI](http://www.gerdau.com.br/port/noticia/noticias_geral_pop.asp?cd_noticias=2294&categoria=8&site=SI), acesso em 29/03/2009.

GONÇALVES, R. **A internacionalização da produção: uma teoria geral**. Revista de Economia Política, vol. 4, n.1, janeiro/março, 1984.

HALLEN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Physic distance and buyer-seller interaction**, 1979. In: BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. The Internationalization of the Firm. London: International Thompson Business Press, 1999.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. **Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro**. Fundação Centro de Estudos no Comércio Exterior, Rio de Janeiro, 2002.

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, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases**. In BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. The Internationalization of the Firm, 1975. London: International Thompson Press, 1999.

JÖRGENSEN, E.J.B. **Social Aspects in International Entrepreneurship: A Review of Geographic Spaces, Discourses and Activities**. ESU Conference of Entrepreneurship, 22-26/agosto, Bodö, Noruega, 2008.

LOPEZ, A. **El caso brasileño**. In: CHUDNOVSKY, D.; KASACOFF, B.; LOPEZ, A. Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1999.

LUOSTARINEN, R. **Internationalization of Firm**: an empirical study of the internationalizations of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Helsinki: The Helsinki School of Economics Press, 1979.

MATIAS, A.B.; PASIN, R.M. **A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições**. RAUSP, Vol.36, número 1 – janeiro/março, 2001.

MCDUGALL, P.P. **International Versus Domestic Entrepreneurship – New Venture Strategic Behavior and Industry Structure**. Journal of Business Venturing, 4(6), 1989.

MCDUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. **International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths**. Academy of Management Journal, 43(5), 2000.

MELIN, L. **Internationalization as a Strategy Process**. Strategic Management Journal, Vol.13, 1982.

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. **Defining International Entrepreneurship and modeling the speed of Internationalization**. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 2005.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.

POLÈSE, M. **A localização das actividades económicas no espaço nacional**. Capítulo 9. APDR, 1998.

RÄISÄNEN, J. **Evolution of Internationalization Theories Related to the Born Global Concept**. Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki: Helsinki University of Technology, abril, 2003.

SAMUELS, J.M.; WILKES, F.M. **Management of company finance**. London: International Thompson Business Press, 1996.

SILVA, M. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. Tese de Doutorado – Departamento de Economia, UNICAMP. Campinas, 2002, 142f.

UNCTAD. **World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Internalization of R&D**. Disponível em <http://www.unctad.org>, acesso em 20/03/2009.

WEBER, A. **Über den Standort der Industrie**, 1909.

WIEDERSHEIM, F. *et alli* **Pre-export activity: the first step internationalization**. Journal of International Business Studies, 1978.

WORLD STEEL (ASSOCIATION) **Steel in Figures: Top Steel Producers 2007**. Disponível em <http://www.worldsteel.org/>, acesso em: 16/03/2009.

WRIGHT, R.W.; RICKS, D.A. **Trends in International-Business Research 25 Years Later**. Journal of International Business Studies, 25(4), 1994.