

LUCIANE GOULART

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
O CASO GRUPO GERDAU**

**Monografia apresentada como pré-requisito para
obtenção de título de graduação em Ciências
Econômicas do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Profº. Dr. Nilson Maciel de Paula

**CURITIBA
2008**

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCIANE GOULART

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO GRUPO GERDAU

Monografia aprovada como requisito para conclusão do curso de Ciências Econômicas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora.

Orientador:



Prof. Nilson Maciel de Paula
Departamento de Economia, UFPR



Prof. Armando João Dallacosta
Departamento de Economia, UFPR



Prof. Huáscar Filho Pessali
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 13 de novembro de 2008.

RESUMO

Este estudo trata do processo de internacionalização do GRUPO GERDAU e de suas estratégias adotadas durante esse processo. Nos anos de 1980, após se firmar como produtor de aço bruto no país, a empresa se volta para outros países, através de iniciativas de IDE. No período de 1989 a 1993, o governo brasileiro, seguindo tendências de privatizações da indústria siderúrgica em todo o mundo, implementa o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás e com o Programa Nacional de Desestatização (PND). Durante esse período a empresa adquiriu importantes usinas tornando-se um dos 5 Grupos mais importantes do ramo de siderurgia no país. Foi a partir dessas aquisições que a empresa ganhou fôlego para se lançar internacionalmente com maior intensidade, especialmente a partir da década de 1990. A estratégia para a empresa passar a produzir em outros países deu-se através do IDE, geralmente assumindo o controle acionário de siderúrgicas já estabelecidas. Atualmente, a empresa produz aços em países como Argentina, Canadá, Chile, EUA, Espanha entre outros, constituindo-se uma grande empresa internacional.

Palavras-chaves: Siderurgia. Internacionalização. Aquisições.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - USINAS NACIONAIS	14
QUADRO 2 - DERIVADOS DE AÇO	15
QUADRO 3 - USINAS PRIVATIZADAS E SUAS RESPECTIVAS ADQUIRENTES	19
QUADRO 4 - FINANCIAMENTO CONCEDIDO PELO BNDES À INDÚSTRIA SIDERÚRGICA	21
QUADRO 5 - PRODUÇÃO INTERNACIONAL ANO 2007	23

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 1 - FINANCIAMENTO CONCEDIDO PELO BNDES.....	21
GRÁFICO 2 - SÉRIE DE AQUISIÇÕES AO LONGO DO TEMPO.....	30
ORGANOGRAMA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA METALÚRGICA GERDAU S/A 2008.....	13

1 INTRODUÇÃO

As características do desenvolvimento industrial no contexto da globalização têm incentivado as indústrias à busca de novos mercados fazendo com que estas não permaneçam apenas em seus países de origem. Uma empresa que tem se destacado na corrida internacional, entre as empresas brasileiras, é o GRUPO GERDAU do ramo de siderurgia, o qual ocupa a posição de maior produtor de aços no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos e Uruguai. Além disso, o GRUPO GERDAU mantém presença constante no mercado internacional através de exportações de produtos derivados de aço tais como pregos.

Tendo por base o referencial teórico da mobilidade internacional de fatores, através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), este trabalho consiste em identificar e explicar as estratégias adotadas pelo GRUPO GERDAU para conseguir incorporar-se comercialmente ao mercado mundial, principalmente através de IDE. Nesses termos, deve ser destacado que a empresa brasileira partiu de um mercado interno marcado por limitações estruturais de crescimento, típicas de um país em desenvolvimento. Portanto, esta investigação está voltada ao processo de internacionalização da empresa, os fatores que a motivaram a internacionalizar-se e as estratégias adotadas para se estabelecer em outros países.

Este trabalho está dividido em três capítulos, além da introdução e da conclusão. No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico que contempla as principais discussões sobre os determinantes do IDE, através da teoria elaborada por Dunning, que apresenta uma tipologia sobre as motivações do IDE, enquanto que a diversificação de atividades e as estratégias de crescimento da firma são explicadas através da abordagem de Penrose. A importância da tecnologia para essa indústria e a forma pela qual a internacionalização de uma empresa pode facilitar o processo de transferência de tecnologia da matriz para suas subsidiárias são apresentadas a partir da contribuição de Cantwell, bem como a importância dos centros de criação de pesquisa e tecnologia dentro da indústria.

O capítulo três apresenta a estrutura de mercado da siderurgia nacional, descrevendo o cenário econômico no qual o GRUPO GERDAU participou durante sua trajetória. Será mostrado também um breve histórico das origens da empresa,

sua estrutura organizacional e os principais fatores que favoreceram sua internacionalização como, por exemplo, o processo de privatizações das siderúrgicas estatais brasileiras durante a década de 1980 e 1990.

A internacionalização do GRUPO GERDAU é apresentada no quarto capítulo, destacando os principais fatores que motivaram a empresa a adquirir siderúrgicas em diversos países. Para tanto foram descritas as especificidades de cada aquisição no exterior, bem como sua trajetória de aquisições, resultando na criação de um conglomerado de siderúrgicas atuantes no ramo de processamento de aços longos e aços especiais. Por fim, é apresentada a conclusão do trabalho.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nessa sessão será apresentado o referencial teórico a fim de explicar as estratégias de internacionalização de uma empresa, os determinantes para o IDE e as formas de sua entrada no mercado internacional mostrando os critérios de escolha adotados pela empresa.

2.1 ESCOLA DE UPPSALA

Os modelos teóricos sobre a internacionalização das empresas resultam do estudo de comportamentos por elas adotados. A primeira teoria a surgir sobre o tema internacionalização foi elaborada pela Escola Sueca de Uppsala cujo estudo foi realizado a partir da observação empírica de empresas, a partir do pressuposto de que a internacionalização da firma é uma consequência direta do seu grau de crescimento, ou seja, quando o mercado nacional encontra-se saturado surge a necessidade de buscar mercados internacionais a fim de aumentar o lucro. A teoria parte do pressuposto de que a expansão passa por etapas evolutivas: em um primeiro estágio de internacionalização, as empresas exportam esporadicamente, num segundo momento fazem acordos com representantes de vendas locais, posteriormente instalam subsidiárias de vendas e por último chegam a instalar fábricas próprias no país estrangeiro (DAL-SOTO, 2004). A teoria explica que o nível de incerteza quanto ao sucesso desse empreendimento pode ser mensurado através da “distância psíquica” que consiste na soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre países. (DAL-SOTO, 2004).

2.2 GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

O intenso processo de globalização da economia mundial proporciona a realização de negócios num mundo integrado e fortalece os interesses na abertura

do mercado mundial. A globalização pode ser vista como a aceleração da internacionalização da produção incentivada pela competição sob as óticas comercial, financeira, produtiva e tecnológica. (BAUMANN, 1996).

Os recentes estudos sobre a globalização dos mercados passaram a destacar a importância da tecnologia e da inovação. Cantwell (2004) salienta os esforços para a inovação tecnológica dentro das indústrias e a forma pela qual podem ser transferidas através das multinacionais. O desenvolvimento tecnológico influencia diretamente as decisões de empresas multinacionais ao moldar sua estrutura produtiva e suas estratégias de mercado, tanto em seu país de origem quanto nas filiais estabelecidas no exterior. Tal fator depende da solidez dos sistemas nacionais de inovação de cada país, do ambiente empresarial, conhecimento acumulado pelos técnicos e engenheiros e da facilidade de comunicação no interior das firmas. O grau de desenvolvimento tecnológico local condiciona a evolução da tecnologia, a forma pela qual esta pode facilitar o acesso a fluxos de conhecimentos inovadores capazes de promover vantagem competitiva para empresa. O modo pelo qual a multinacional participa de centros de desenvolvimento tecnológico tem efeito direto sobre a exploração de oportunidades e de criação de capacidades tecnológicas locais. Por outro lado, esse processo afeta o padrão de concorrência resultando na criação de pólos de investigação para a inovação o que gera um equilíbrio entre a minimização dos custos de produção e a flexibilidade tecnológica. (CANTWELL e GLAC, 2004)

Segundo Cantwell (1991), o pólo de alta tecnologia tem se propagando com maior facilidade através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) devido à facilidade proporcionada pela globalização através das empresas internacionalizadas, expandindo assim, os benefícios alcançados localmente através da transferência de tecnologias para suas subsidiárias. Outro fator importante a ser destacado consiste em avaliar as independências adquiridas pela subsidiária, deixando de ser apenas uma imitadora de produtos oriundos da matriz, passando a incorporar novas características à sua produção, tornando-se mais criativas, para gerar novas tecnologias, de acordo com a vantagem comparativa em matéria de inovação do país em que se situa a filial. Cabe destacar a proximidade de mercado proporcionado pela globalização, entretanto a composição setorial das forças tecnológicas se diferencia de acordo com o centro regional do qual se origina. Segundo o autor é possível classificar os centros criadores de tecnologia em centros

avançados que produzem tecnologias intermediárias. Tais centros tecnológicos surgem de acordo com a interação e intensidade das economias externas e das economias de localização, dentro das quais dependem das características do sistema de inovação regional. Assim o padrão típico de especialização internacional dentro da atividade inovadora consiste no desenvolvimento de tecnologias em sua matriz. Portanto o aumento da inter-relação tecnológica e das oportunidades potenciais, transfronteiram-se através das empresas internacionalizadas.

2.3 OS DETERMINANTES DE INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) refere-se à transferência da capacidade produtiva na medida em que novas plantas são construídas resultando em novas filiais que estão sendo incorporadas à matriz podendo ocorrer, inclusive, por meio de fusões e aquisições de empresas locais. (GOMES, 2005)

As transformações tecnológicas e a crescente integração dos mercados mundiais desde a década de 1960 proporcionaram o surgimento de interpretações sobre a forma de internacionalização de empresas, para os quais tem grande destaque o IDE (Investimento Direto Estrangeiro). Para Vernon, a internacionalização pode ser vista como parte do ciclo do produto, segundo o qual o produto passa a ser exportado ou produzido em outros países através de IDE. Com isso, as condições de competição nos mercados de destino se alteram plenamente, levando os empresários locais a adotarem estratégias de sobrevivência que envolvem proteção contra importações e a concorrência estrangeira. Entretanto, através do IDE, as empresas internacionalizadas conseguem driblar as barreiras impostas às exportações, passando a participar efetivamente das condições do mercado local. (VERNON, 1966)

Dentre as interpretações relativas aos determinantes do IDE, a teoria desenvolvida por John Dunning (1976) destaca-se ao estabelecer uma tipologia que engloba as motivações para o novo investimento em mercados ainda desconhecidos; ou ao investir em mercados internacionais onde já atuam, denominado investimento seqüencial. Segundo o autor, o que motiva o IDE em um mercado novo está caracterizado pela busca por recursos físicos e humanos ou por

novos mercados consumidores. No que se refere à motivação ao IDE seqüencial destaca-se a busca de eficiência, que denota a racionalização da produção para a exploração de economias de especialização e de escopo, que pode ser através de cadeia de valor: especialização de produto e de processos; ou a busca de ativos estratégicos, o que inclui tecnologia, capacidade organizacional e mercadológica. (SARACINI, 2003)

No processo de internacionalização, uma empresa pode realizar o IDE através de duas formas principais de entrada no mercado externo. A primeira consiste em estabelecer uma nova unidade produtiva, aumentando sua capacidade instalada em outro país. A segunda opção são as estratégias de fusões e aquisições de empresas já estabelecidas no mercado. A fusão proporciona à empresa uma elevação na escala ótima de produção, maior produtividade e gestão mais eficiente na nova empresa. Por outro lado, a fusão pode reduzir o grau de competição na indústria, diminuindo a concorrência e conseqüentemente aumentando ganhos derivados da concentração. (GOMES, 2005).

A internacionalização pode ser impulsionada sob duas formas diferentes: As operações verticais para trás e para frente, e as operações horizontais. As operações verticais para trás, ocorrem para reduzir os custos de produção e podem ocorrer através de duas premissas básicas. A primeira representa a extensão da função de compra da empresa buscando obter fonte de matéria-prima mais barata e mais confiável, devido à proximidade do mercado em questão. Em segundo lugar a empresa investidora utiliza se desses novos mercados para expandir a sua área de atuação no mercado mundial. (DUNNING, 1976)

Por sua vez as operações horizontais referem-se às exportações, quando as empresas buscam ampliar sua cadeia produtiva e de mercado consumidor distribuição para além das fronteiras nacionais, a partir de suas bases originais. Nessa forma de investimento a empresa não necessita investir grande quantidade de capital, uma vez que se trata de exportar a produção. O principal objetivo na adoção dessa estratégia consiste em ampliar e proteger seus mercados. (DUNNING, 1976)

As operações horizontais de maneira geral visam o interesse tanto de países investidores quanto de países receptores de IDE (Investimento Direto Estrangeiro). Com isso, as atividades produtivas estrangeiras e nacionais detentoras de alta

tecnologia ou tecnologia intermediária tendem a harmonizar entre si a partir de uma repetição da base produtiva já existente. (DUNNING, 1976)

É preferível estabelecer bases produtivas em outros países ao invés de vender tecnologias para que outras empresas possam produzir. Já uma empresa que possui tecnologia intermediária destaca-se a partir das vantagens produtivas em relação aos produtores locais como: experiência no processo produtivo e economia de escala. Nesses casos, a existência de um alto custo de transporte e restrições às importações, incentiva o IDE. (DUNNING, 1976)

2.4 A EMPRESA GLOBAL

A internacionalização das empresas pode ser vista como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa em operações com outros países fora de sua base de origem”. (ARRUDA, GOULART, BRASIL, 1996, p. 21). Além disso, uma empresa internacionaliza-se a partir da concentração de capital e maior poder de mercado adquiridos nacionalmente. (SARACINI, PAULA, 2005)

A definição de competitividade internacional está diretamente relacionada aos preços dos produtos exportados que influenciam diretamente o saldo da balança comercial. Servem também para indicar o dinamismo inovador da economia na criação de bens de consumo ou técnicas produtivas ou de qualidade dos bens oferecidos no mercado. (BAUMANN, 1996, p.75). No âmbito da empresa a competitividade internacional pode surgir quando uma indústria consegue igualar os padrões de eficiência vigentes no resto do mundo (BAUMANN, 1996). Empresas combinam vantagens criadas em seu país sede com outras que resultam de uma presença em muitos países, como economias de escala, capacidade de servir a clientes multinacionais e uma reputação intransferível de marcas. (PORTER, 1993, p. 65)

Para Porter (1993) o principal objetivo da internacionalização de uma empresa é melhorar sua própria eficácia, e ao mesmo tempo, corroer seus concorrentes. Sendo assim, a empresa global, procura controlar pontos de alavancagem, abrangendo tanto as economias de escala na produção transnacional, quanto os fluxos de caixa de seus concorrentes. Isso é feito através de

determinadas medidas convencionais como a redução de preços dos produtos. A estratégia competitiva surge a partir de um conhecimento detalhado da indústria e da maneira pela qual se modifica. A natureza da competição é moldada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas, a ameaça de novos produtos e serviços, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes. As novas maneiras de competir surgem normalmente da descontinuidade ou mudança na estrutura da indústria. As causas típicas que influenciam na vantagem são: novas tecnologias, necessidades novas ou renovadas do comprador, aparecimento de novo segmento de indústria, custos ou disponibilidade oscilantes de insumos e mudanças nos regulamentos governamentais. Segundo o autor, as empresas se tornam mais competitivas devido a pressões e desafios oriundos dos seus concorrentes. As empresas são motivadas a criar alianças, parceiros estratégicos, obter colaboração e buscar fusões e globalização supranacional, solicitando o apoio governamental para setores específicos, de maneira a promover competitividade.

Uma maneira pela qual uma empresa pode aumentar sua produtividade consiste em produzir diferentes produtos, diversificando, portanto sua produção. Ao diversificar-se, a empresa torna-se menos eficiente, uma vez que tem mais atividades para se preocupar e pode acabar não conseguindo resultados significativos. Entretanto é possível verificar que as empresas mais bem sucedidas e altamente eficientes são amplamente diversificadas e estão dispostas a adotar novos produtos. (PENROSE, 2006)

A razão para uma empresa se diversificar consiste em diversos fatores dentre os quais se destaca o desenvolvimento de novos produtos, diante de novas oportunidades de investimento em razão de declínio das anteriores, a fim de aproveitar melhor a capacidade interna de expansão da firma, e manter sua posição perante suas concorrentes. As condições para que a empresa aumente a velocidade da criação de novos serviços a serem oferecidos estão amparadas na criação de laboratórios de pesquisas industriais dentro da própria firma. (PENROSE, 2005) A diversificação inclui aumentos no número de áreas “básicas” que a empresa pode atuar, garantindo à empresa uma maior variedade dos produtos finais gerados diversificando suas atividades produtivas, produzindo novos produtos, sem abandonar totalmente suas antigas atividades. Ao diversificar suas atividades a empresa institui a possibilidade de superar o limite de expansão do seu mercado

local caracterizando se como uma saída para superar tais limitações. (PENROSE, 2005)

A dinâmica de crescimento da firma via IDE compreende não apenas a transferência de capital para outros países, mas também uma diversificação de atividades através de F&As (Fusões e Aquisições), um processo de aprendizado, uma nova experiência administrativa e adaptação de recursos humanos. Ou seja, o crescimento em direção aos mercados externos supõe a mobilidade dos fatores de produção, transferíveis na forma de "pacotes", contendo proporções de capital, de tecnologia e de serviços administrativos. (SARACINI e PAULA, 2005)

Nesse sentido a expansão internacional da firma promove oportunidades lucrativas que não seriam possíveis através de seu mercado local. (SARACINI E PAULA, 2005)

Para Penrose (2006), as estratégias de fusões e aquisições possibilitam à empresa o acesso mais rápido a novos mercados, com menor custo de investimento, uma vez que a estrutura industrial encontra-se pronta (pessoal técnico, instalações, etc.), favorecendo a redução no número de concorrentes no setor.

Do ponto de vista das adquirentes, as fusões e aquisições possibilitam a transposição de barreiras à entrada e o acesso mais rápido e seguro aos mercados estratégicos, permitindo relativamente rápida exploração de vantagens econômicas vinculadas à posse de um portfólio de ativos... a própria possibilidade de recorrer à compra de ativos combinados e em funcionamento ao invés de realizar todas as etapas de um novo investimento, é entendida como uma vantagem competitiva. (SARACINI, 2003)

Os principais aspectos que condicionam a escolha de entrada no mercado estrangeiro são amparados por diversos fatores dentre eles pode-se destacar: variável estratégica; recursos financeiros, inclusive, o empenho de pessoal; marketing e capacidade de produção já instalada; extensão do compromisso; grau de risco e risco de disseminação de vantagem competitiva; velocidade de acesso ao

mercado; oportunidades e infra-estruturas disponíveis; limitações temporais espaciais e outras e finalmente o retorno esperado. (GOMES, 2005).

3 O GRUPO GERDAU

O fundador do GRUPO GERDAU iniciou suas atividades no ramo do comércio ainda no final do século XIX, tendo se deslocado para o setor industrial em 1901 investindo no setor industrial com a produção de pregos. Em 1948 estabeleceu uma estratégia mais ousada ao adquirir a Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre – RS. Desde então, o GRUPO passa a atuar significativamente no ramo da Siderurgia.

Nesse capítulo serão apresentadas as áreas de atuação da empresa, suas bases produtivas bem como as empresas que compõem o GRUPO, inclusive a estrutura de mercado nacional dentro da qual participava economicamente. Além disso, será discutido o processo de consolidação do GRUPO GERDAU através de suas estratégias dentro das condições do mercado nacional e um breve histórico do processo de privatizações de estatais e abertura comercial no Brasil nas décadas 1980/1990, o que favoreceu o processo de crescimento da empresa.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

O GRUPO GERDAU iniciou suas atividades industriais no início do Século XX, sendo fundado pelo imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, ou somente João Gerdau, em 1901 com a Fábrica de Pregos Pontas de Paris localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. (GERDAU, 2008).

Ao chegar ao Brasil em 1869 na colônia de imigrantes alemães Santo Ângelo, com cerca de 20 anos de idade e já formado em contabilidade, iniciou atividades no comércio, sendo bem sucedido em seus empreendimentos, o que lhe proporcionou acumular capital para investir no setor industrial. Mais tarde mudou-se para a capital Gaúcha, Porto Alegre, onde adquiriu uma fábrica de pregos. O empresário alemão reúne esforços para buscar novas frentes de investimento, diversificando suas atividades e mantendo um membro da família na direção das

empresas. Ainda na década de 1930, é criada uma filial da Fábrica de Pregos em Passo Fundo - RS. (GERDAU,2008)

Após a aquisição da fábrica de pregos, em 1948, a empresa inicia suas atividades no ramo da siderurgia através da Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre, e instituiu o modelo tecnológico de *mini mill*¹. Desde então o GRUPO passa a adquirir empresas que produzem aços e seus derivados, estabelecendo assim uma estratégia de crescimento através de sucessivas fusões e aquisições de empresas menores em todo o país. Em 1957, adquirem uma filial da siderúrgica Riograndense em Sapucaí do Sul - RS. Em 1967, instala a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames em São Paulo e em fins dos anos 1960 passa a produzir aços em Pernambuco através da Siderúrgica Aço Norte. O GRUPO institui plantas no Rio de Janeiro e em diversos outros estados do Brasil.

Em 1947 a empresa abre o capital, quando lança as ações da Fábrica de Pregos - atual *Holding Metalúrgica Gerdau S.A* na Bolsa de valores de Porto Alegre que é responsável pela administração de duas controladas e coligadas: a Gerdau S.A e o Banco Gerdau S.A..

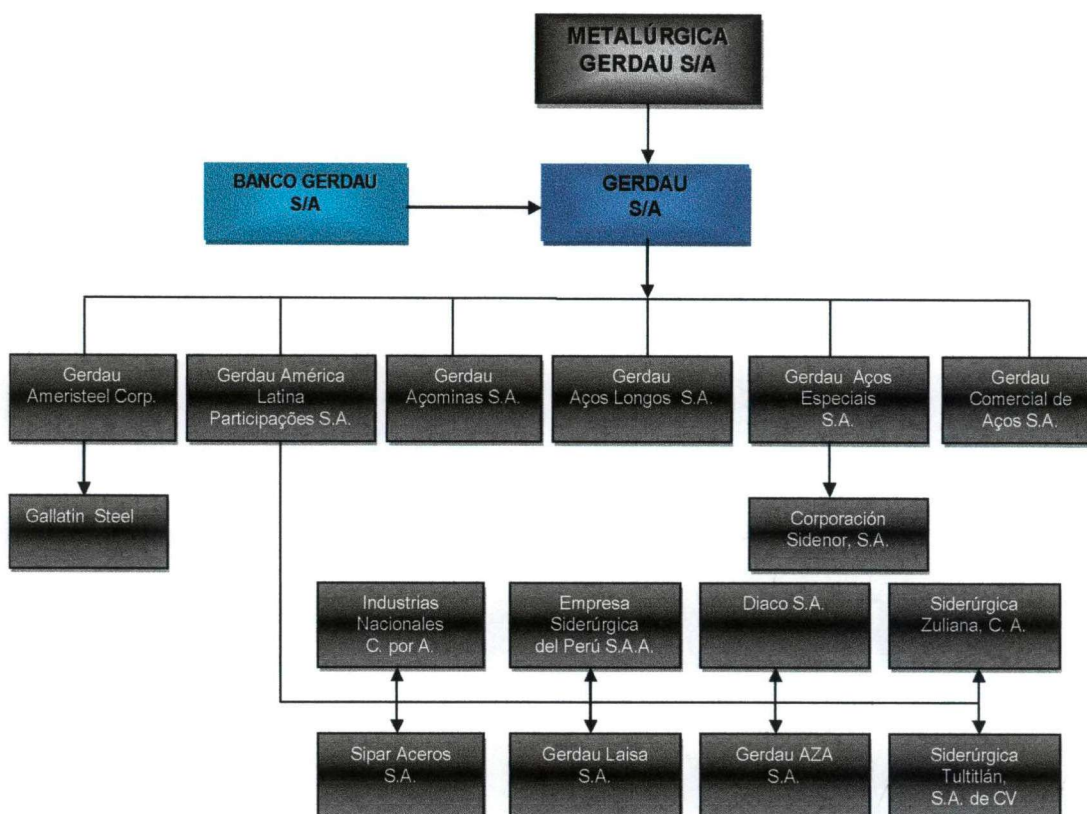
O GRUPO GERDAU adotou uma estratégia de diversificação de atividades através da criação o Branco Gerdau S/A, que iniciou suas atividades no país em 1994, denominado como um banco múltiplo com sede em Porto Alegre - RS, cujo público alvo consiste em pessoas jurídicas, em geral clientes do Grupo Gerdau.

Enquanto a Gerdau S.A é composta por diversas siderúrgicas responsáveis pelo principal ramo de atividade da empresa, atuando na produção tanto com aço bruto como com aço laminado. Isso representa uma estratégia de diversificação de atividades dentro da própria indústria. (GERDAU,2008) Segundo Penrose (2005) uma empresa diversifica sua produção para aumentar sua produtividade.

Cabe ressaltar que o nome GRUPO GERDAU serve para denominar um conjunto de empresas que estão sob o mesmo controle acionário. na estrutura em 2008 é representada abaixo:

¹ Caracterizado pela utilização de forno elétrico a arco e sucata como matéria-prima, o que proporcionou à empresa obter custos operacionais mais competitivos.

Estrutura organizacional Metalúrgica Gerdau S/A 2008



ORGANOGRAMA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL METALÚRGICA GERDAU S/A 2008

FONTE: www.gerdau.com.br. (2008)

A GERDAU S/A é responsável pela produção de aços em geral (aço bruto e aço laminado). Sua entrada na maioria dos países se deu através do controle acionário. Atualmente a empresa detém plantas siderúrgicas na Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, Peru, Uruguai, México, República Dominicana e Venezuela, assim como na Espanha e Índia.

No Brasil, a Gerdau Açominas S.A., uma empresa de capital fechado, é responsável pelas operações siderúrgicas, comandando três operações de negócios: Gerdau Aços Longos, Gerdau Aços Especiais e Gerdau Açominas. A produção de aços e seus derivados são destinados para construção civil, produção de automóveis, etc. O segmento siderúrgico tem tomado proporções significativas no Brasil desde que foi criada a primeira Siderúrgica nacional em Minas Gerais. No primeiro semestre de 2008 o GRUPO GERDAU acompanhou a crescente indústria produtora de aços em geral no país, a produção da empresa encontra se

concentrada basicamente no Brasil com cerca de 45% (aço bruto: 8.111 ton. e aço laminado: 5.464 ton.) da produção total do GRUPO, gerando uma receita líquida de R\$ 13,0 bilhões. Em 2008 o GRUPO GERDAU detém o controle de 12 Usinas de aços no país, apresentadas no Quadro 1 abaixo:

SIDERURGICA	LOCALIZAÇÃO
Gerdau Açonorte	Recife – PE
Gerdau Barão de Cocais	Gerdau Barão de Cocais - MG
Gerdau Cearense	Maracanaú – CE
Gerdau Consigua	Rio de Janeiro – RJ
Gerdau Divinópolis	Divinópolis – MG
Gerdau Guaíra	Araucária – PR
Gerdau Riograndense	Sapucaia do Sul – RG
Gerdau Usiba	Simões Filho, BA
Gerdau São Paulo	Araçariçuama – SP
Gerdau Água Funda	São Paulo – SP
Gerdau Açominas	Ouro Branco – MG
Gerdau Aços Especiais	Charqueadas – RS
Receita Líquida/2007 em R\$	13,0 bilhões

QUADRO 1 - USINAS NACIONAIS

FONTE: www.gerdau.com.br (2008)

Além das 12 usinas distribuídas pelo território nacional a empresa possui diversos pontos de vendas, bem como empresas controladas através de Joint Venture e coligadas. De acordo com dados disponíveis em seu balanço para o ano 2007, as exportações atingiram a marca de 2,1 milhões de toneladas de aço (incluindo aço bruto e aço laminado), gerando uma receita de US\$ 1,4 bilhão para esse período (que inclui receitas dos embarques para Empresas controladas e coligadas). O destino dessas exportações foi: 26% para a Ásia, 24% para a América Central, 13% para a América do Norte, 12% para a África e 10% para a Europa. (GERDAU, 2008)

3.2 PROCESSO PRODUTIVO E TECNOLOGIA

O processo produtivo do aço em usinas integradas se dá a partir de matérias-primas básicas como: minério de ferro e carvão, com a utilização de altos-fornos, equipamento de grande porte que para operarem com custo de produção eficiente, exigem uma escala mínima de produção elevada. A energia utilizada para tais fornos consiste em carvão mineral.

Cabe destacar que no Brasil há relativa abundância de matérias-primas, o que favorece a indústria nacional de siderurgia, entretanto é um importador nato de carvão mineral. Esse processo produtivo origina os aços planos, chapas e bobinas e aços longos, perfis, barras, vergalhões, canos, arames, trilhos e pregos que são considerados produtos finais. O processo produtivo realizado através de usinas semi integradas utiliza-se de matérias-primas como ferro e a sucata de ferro. Este material então é refinado em fornos elétricos de menor porte, exigindo um décimo do volume processado no processo realizado por usinas integradas, permitindo a obtenção de escalas eficientes de produção. Desse processo se origina aço carbono, ao que se adiciona ligas metálicas específicas para originar os aços especiais que podem ser comercializados na forma de aços longos, aços planos, aços inoxidáveis.

PRODUTOS	CARACTERÍSTICAS
Semi-acabados	Placas, blocos e tarugos;
Produtos planos	Não-revestidos em aço carbono – Bobinas e chapas grossas, bobinas e chapas laminadas a quente, bobinas e chapas laminadas a frio.
Revestidos em aço carbono	Folhas metálicas, bobinas e chapas zincadas.
Aços especiais	Bobinas e chapas em aço ao silício, bobinas e chapas em aços inoxidáveis, bobinas e chapas em aço alto carbono e outros aços ligados.
Produtos longos	Em aço carbono – Perfis leves, médios e pesados, trilhos e acessórios, vergalhões, fio-máquina e barras.
Em aço ligado/especiais	Fio-máquina, barras em aço para construção mecânica, barras em aço ferramenta, barras em aços inoxidáveis e válvulas e tubos sem costura.

QUADRO 2 - DERIVADOS DE AÇO

FONTE: BASEADO NOS DADOS DISPONÍVEIS NO SITE www.gerdau.com.br (2008)

A produção de aço é importante para abastecer a demanda da construção civil, indústria automobilística e indústria de eletrodomésticos. (FERREIRA, 2008)

O GRUPO GERDAU durante seu processo de crescimento interno adotou estratégias que reduzissem os custos de processamento e distribuição de sua produção.

Um exemplo a ser citado de inovação tecnológica foi a adoção do processo tecnológico de *mini mill*, que reduzia os custos de produção pois adotava em seu processo de produção mini fornos que não exigiam uma escala mínima de produção e utilizava-se de sucata como matéria-prima. Já na comercialização, criou diversos canais de distribuição diretos, ficando mais próximo do cliente final reduzido os custos de transporte.

Atualmente a empresa possui 67 pontos de vendas distribuídos pelo país.

3.3 CONDIÇÕES DO MERCADO BRASILEIRO PARA A SIDERURGIA

A estratégia de crescimento do setor siderúrgico surgiu a partir das tendências do mercado local brasileiro que se mostravam favoráveis, pois o setor siderúrgico também foi alavancado pela atuação do governo Vargas, que visava a criação de indústrias de base, a exemplo da Siderúrgica CSN, e havia uma crescente demanda interna por bens de consumo devido às restrições a importações e crises internacionais o que requeria maior empenho do setor siderúrgico para servir de base para a criação de indústrias no país. Mas para entender o processo de crescimento atingido pelo GRUPO GERDAU é necessário analisar o cenário econômico nacional desde o início do Século XX, mais especificamente os incentivos do Estado brasileiro para a indústria no setor Siderúrgico durante esse período.

Nos anos de 1920 havia poucas siderúrgicas no país, com destaque para a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (em Minas Gerais). Caracteristicamente, a produção durante essa década era bastante limitada e contava com o processamento através de uma tecnologia relativamente simples de baixa eficiência, cuja produção de aço era insuficiente para atender a demanda nacional, fatores que

limitavam as exportações de minério de ferro, e favoreciam a importação de produto acabado (Vergalhões e Aços Especiais). (FERREIRA, 2008).

A partir dos anos 1930 o cenário econômico brasileiro se mostrava favorável ao incentivo do setor industrial. A decadência do setor agro-exportador e a política governamental que motivou a criação de indústrias de base necessárias para o processo de substituição de importações, direcionado para a produção de bens de consumo não duráveis, que foram decisivos para a indústria de siderurgia no Brasil. Período esse em que foram criadas estatais brasileiras no setor de base (Indústrias Pesadas), como a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) em 1946, Petrobras e a CVRD (mineração). A criação do BNDE em 1951 (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) confirma o apoio do Estado ao financiamento para a criação de novas plantas siderúrgicas no país. A distribuição espacial da indústria brasileira se deu de forma mais acentuada na região Sudeste do país. Por óbvias razões, histórias relacionadas aos estágios anteriores da evolução da economia brasileira, essa região possuía características favoráveis à industrialização, tais como: capital, mercado consumidor, mão-de-obra mais qualificada e transportes.

Acompanhando o ritmo de crescimento da indústria siderúrgica nacional o GRUPO GERDAU passa a atuar nesse setor, através da aquisição da Usina em Passo Fundo RS (em 1948), diversificando assim suas atividades. Esse é um movimento típico de crescimento da firma, quando se torna necessário aumentar o número de áreas básicas de produção da empresa, sem abandonar totalmente as atividades anteriores, diversificando suas atividades produtivas e garantindo à empresa uma maior variedade dos produtos finais, gerados de forma a superar o limite de expansão do seu mercado local. (PENROSE, 2004)

Assim, com a diversificação de produção, o GRUPO se utiliza da estratégia de fusões e aquisições de outras empresas para estabelecer a ampliação de suas plantas industriais. A expansão vertical teve um papel central nos investimentos do GRUPO, tendo sido realizada fundamentalmente por intermédio da compra de concorrentes. Sendo assim, a empresa instala subsidiárias em diversos estados brasileiros. Um aspecto relevante no processo de crescimento da empresa ocorre na década de 1980, quando o GRUPO busca outros mercados para além do território nacional e através do IDE introduz se em outros países, o qual terá destaque no item a seguir.

3.4 A RELAÇÃO ESTADO-INDÚSTRIA NA DÉCADA DE 1980 E 1990

Na década de 1980, inicia-se uma tendência às privatizações no setor siderúrgico mundial, diferentemente do que ocorreu durante as décadas anteriores, quando o papel do Estado se direcionou para a criação e financiamento nesse setor. Paula (2007) sintetiza os principais aspectos que condicionaram o Estado a privatizar suas siderúrgicas, são eles:

- a) a perda do caráter estratégico do aço como insumo básico ao metal mecânico (material bélico, inclusive);
- b) a necessidade de se livrar de uma fonte consumidora de recursos escassos do orçamento governamental, no caso de empresas deficitárias; e,
- c) a maior facilidade da alienação de siderúrgicas em comparação com as empresas de serviços públicos, face a regulamentação de monopólios.

Mais especificamente no Brasil, as siderúrgicas foram privatizadas, segundo Paula (2007), devido a um relativo favorecimento por parte governo ao capital nacional para a compra de tais empresas. As privatizações ocorreram de forma mais intensiva durante a década de 1990, através de um programa que estimulou o processo de reestruturação do setor siderúrgico, mais especificamente no Brasil. O processo de privatizações ocorreu em duas etapas: em 1988 através do Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás, com a venda de siderúrgicas de pequeno porte e em 1989/1990, com o Programa Nacional de Desestatização (PND), modificando profundamente o cenário das siderúrgicas nacionais. Em uma segunda fase foram privatizadas as siderúrgicas consideradas de grande porte, no período compreendido entre 1992 e 1993. A partir desse momento o Estado abriu mão do controle da indústria de base, passando seu respectivo controle para o capital privado nacional. (GIAMBIAGI E MOREIRA, 1999)

O controle das siderúrgicas privatizadas ficou disposto da seguinte forma:

EMPRESAS	ANO	PRINCIPAIS COMPRADORAS
Barão de Cocais	1988	Gerdau
Usiba	1989	Gerdau
Usiminas	1991	Bozano
Cosinor	1991	Gerdau
Piratini	1992	Gerdau
CST	1992	Bozano, CVRD e Unibanco
Acesita	1992	Previ, Sistel e Safra
CSN	1993	Bamerindus, Vicunha, Docenave, Bradesco, Itaú
Cosipa	1993	Anquila e Brastubo
Açominas	1993	Cia. Min. Part. Industrial

QUADRO 3 - USINAS PRIVATIZADAS E SUAS RESPECTIVAS ADQUIRENTES

FONTES: RELATÓRIO BNDES 2001 (ADAPTADO)

O GRUPO GERDAU se beneficiou das privatizações no Brasil ao adquirir através de leilões e compras de ações de Usinas: Barão de Cocais em 1988, Usiba em 1989, Cosinor em 1991 e Piratini em 1992. Em 1997 o Grupo Gerdau associa-se à Açominas, junto com a NatSteel.

A partir desse período o setor siderúrgico brasileiro foi alavancado pelo capital privado a partir de sucessivos incentivos a projetos de implantação de tecnologia e inovação dentro da indústria nacional. Desde então a indústria brasileira passou a competir no comércio internacional de aços. Em síntese, segundo Cunha (2001), o programa de privatizações possibilitou:

- melhorias de desempenho nas áreas administrativa, financeira e tecnológica;
- fortalecimento das empresas como grupos empresariais (compatíveis com a abertura econômica);
- participação em novos investimentos no exterior e em parcerias com clientes;
- redução de custos e elevação da produtividade;
- acesso ao mercado de capitais;

- investimentos em logística e infra-estrutura;
- autonomia para planejamento e estratégia de atuação; e
- estratégias comerciais mais agressivas;

No que tange à inovação tecnológica no setor siderúrgico nacional, após as privatizações, cabe ressaltar a criação de centros de P&D, cujo papel central consistiu em despendar esforços para a adaptação e otimização dos processos produtivos existentes a um custo inferior, uma vez que Alemanha e Japão detinham o controle de grandes centros inovadores de tecnologia no setor siderúrgico mundial. (PAULA, 2007)

Dentro do cenário de globalização dos mercados, em especial no setor siderúrgico, a indústria nacional ganhou fôlego para competir internacionalmente. Segundo Porter (1993) as empresas tornam-se mais competitivas devido a pressões e desafios frente a seus concorrentes, se motivando a criar alianças, parceiros estratégicos, obter colaboração e buscar fusões. Com as privatizações no setor siderúrgico nacional, iniciou-se uma nova fase de investimentos para a modernização de seu parque industrial, que antes era defasado tecnologicamente, tendo a possibilidade de competir no mercado mundial. Cunha (2001) destaca que o programa de modernização favoreceu a indústria nacional a se tornar atualizada, moderna e eficiente, contando também com as vantagens comparativas decorrentes de abundantes jazidas de minério de ferro de ótima qualidade, disponibilidade de mão-de-obra e energia, resultando em custos operacionais reduzidos. Cabe destacar que o programa de privatizações das siderúrgicas estatais não significou a ausência de projetos de apoio governamental nesse setor. Uma característica que demonstra tal atitude foi o programa de modernização da siderurgia que visava um investimento global de US\$ 12,1 bilhões (1994 até 2002) concedido através do BNDES.

Ano	1994/95	1996/97	1998/99	2000	2001	2002	Total bi.
Total US\$	1.550 bi	3.429 bi	3.582 bi	1.438 bi	1.228 bi	920 bi	12.147

QUADRO 4 - FINANCIAMENTO CONCEDIDO PELO BNDES A INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

FONTE: CUNHA (2001) (ADAPTADO)

Em 2001, nove empresas eram responsáveis por 96% da produção brasileira, as quais são lideradas por cinco principais grupos são eles: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST. Belgo Mineira/Mendes Júnior e Gerdau/Aço Minas.

As significativas mudanças que ocorreram no setor siderúrgico nacional com o processo de privatização serviram de alicerce para que a indústria de aço no país pudesse se desenvolver. A Indústria de Siderurgia brasileira passou a buscar novos mercados internacionalmente através do Investimento Direto Estrangeiro, com maior intensidade a partir da década de 1990.

4 INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU

O processo de privatizações no setor siderúrgico que ocorreu no Brasil durante fins da década de 1980 e início da década de 1990 serviu para fortalecer esse setor. As privatizações proporcionaram à indústria nacional a capacidade para competir internacionalmente, uma vez que os recursos estatais se esgotaram e essas empresas não possuíam características competitivas diante do dinâmico cenário mundial. O GRUPO GERDAU se beneficiou desse processo de desestatização das siderúrgicas brasileiras, ampliando suas plantas produtivas nacionalmente, abrindo a possibilidade para competir no mercado global.

No cenário de competição internacional a empresa instalou subsidiárias em diversos países, entre os quais países desenvolvidos, a exemplo dos EUA e Canadá através do IDE (Investimento Direto Estrangeiro). Esse movimento da GERDAU é relevante, não apenas pela sua magnitude e diversidade, mas também pela mudança observada nos fluxos de IDE rumo às economias desenvolvidas a partir dos países emergentes. Há, portanto, uma inversão da tendência observada historicamente durante a qual os investimentos eram oriundos dos países industrializados.

No capítulo anterior, foram mostrados os aspectos que proporcionaram o crescimento do GRUPO GERDAU no âmbito nacional, consistindo na adoção de estratégias de aquisição de outras empresas combinadas com a criação de inovação de tecnologia para o setor siderúrgico, proporcionando à empresa um alicerce importante para sua consolidação. De forma geral as companhias siderúrgicas sob o controle estatal tinham limitações para completar o seu ciclo de capacidade, pois o controle do Estado reduzia a velocidade de resposta e a liberdade das empresas em relação às exigências derivados no ambiente competitivo dos mercados globais.

O processo de internacionalização do GRUPO GERDAU começou durante a década de 1980 através da aquisição da Siderúrgica Laísa no Uruguai (1980) e Siderúrgica Courtice Steel no Canadá (1989) (GERDAU, 2008). A estratégia adotada pelo GRUPO em seu crescimento internacional assemelha-se à estratégia que proporcionou sua consolidação nacionalmente, através da expansão horizontal, privilegiando quase sempre a aquisição de sua concorrente. Em especial, a

empresa buscava ampliar seu mercado consumidor, uma vez que havia entraves que a impediam de ampliar sua produção nacionalmente devido à concentração do mercado, recebendo pressões do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para revender parte de suas ações.

Segundo Porter (1993) o principal objetivo da internacionalização de uma empresa é melhorar sua própria eficácia, e ao mesmo tempo, enfraquecer a de seus concorrentes. Essa estratégia ilustra a afirmação de Dunning (1976) segundo a qual uma empresa internacionaliza-se quando deseja explorar e proteger sua vantagem econômica diante de seus competidores potenciais ao estabelecer uma subsidiária em outro país, através de fusões e aquisições de empresas já estabelecidas no mercado. A internacionalização tornou-se assim, a única forma para que o GRUPO GERDAU continuasse a se expandir, isto é, ampliar seu mercado consumidor para além do território nacional.

Fundamentalmente o GRUPO GERDAU é administrado através da holding Metalúrgica GERDAU S/A que atua no mercado de aços através da Gerdau S/A, que ocupa atualmente o 14º na posição mundial de produtor de aços sendo considerado o maior produtor de aço na América Latina.

Segue abaixo a Quadro 5 contendo dados sobre sua atuação internacional, bem como sua relativa produção e receita líquida derivada.

<u>LOCALIZAÇÃO</u>	<u>PRODUÇÃO 2007</u> <u>em Ton. AÇO Bruto</u>	<u>PRODUÇÃO 2007</u> <u>Ton. aços laminados</u>	<u>Receita líquida</u> <u>(Bilhões R\$)</u>
Brasil	8.111	5.464	13,0
EUA e Canadá	6.827	6.693	11,2
América Latina	1.871	2.003	3,3
Europa	1.098	1.000	3,1
Total	17.907	15.160	30,6

QUADRO 5 - PRODUÇÃO INTERNACIONAL ANO 2007

FONTE: BALANÇO GERDAU S/A 2007 DISPONÍVEL EM www.gerdau.com.br (2008)

No ano de 2007 o GRUPO atingiu uma receita líquida de R\$ 30,6 bilhões, sendo que sua capacidade instalada para produzir aço bruto totalizou 17.907

toneladas, enquanto que a produção de aços laminados atingiu 15.160 toneladas. Cabe ressaltar que as aquisições feitas pela empresa durante o seu processo de internacionalização consistiu um fator determinante para atingir esses números.

A estratégia de crescimento através de aquisições favoreceu o crescimento da empresa internacionalmente. Sendo assim, foi possível a empresa ampliar sua capacidade instalada.

4.2 CENÁRIO MUNDIAL DA SIDERURGIA

O setor siderúrgico mundial apresentou profundas mudanças em sua forma e estrutura, em grande parte decorrente da redefinição ocorrida no papel do Estado, no padrão de inovações tecnológicas e na globalização dos mercados.

Até a década de 1970 o setor siderúrgico mundial experimentou grande crescimento, marcado pela importante atuação do Estado, decorrente da estratégia de soberania nacional e desenvolvimento industrial em vários setores, gerado pela reconstrução dos países após a II Guerra Mundial. Esse período foi, portanto, marcado pela forte atuação do Estado, uma vez que cerca de 75% das usinas siderúrgicas estavam sob o controle Estatal. A partir da década de 1980, o setor experimentou um processo de desaceleração devido à queda nos preços mundiais nos derivados de aço, induzindo ao surgimento de produtos substitutos (como plásticos, alumínio, cerâmicas). Surgiu daí a necessidade de se estabelecer mecanismos eficazes de produção e de inovação na siderurgia, apesar dos entraves criados por decisões políticas que envolviam as estatais, dificultando seu desenvolvimento diante do cenário global no qual se destacaram as privatizações no setor siderúrgico já desde a segunda metade dessa década. (CUNHA, 2001)

Segundo Baumann (1996) o intensivo processo de globalização da economia mundial proporciona a realização de negócios num mundo integrado sem fronteiras e fortalece os interesses na abertura do mercado mundial. Então, as constantes privatizações combinadas com essa globalização dos mercados marcaram uma profunda mudança estrutural, acirrando a competição no Setor Siderúrgico mundial, modificando-o profundamente. Cunha (2001) destaca que em

1990 a participação estatal era de 60% da produção mundial, reduzindo para 40% em 1994. Em 2001 menos de 20% ainda estava nas mãos do Estado, com grande concentração na Rússia, Ucrânia e China. Esse cenário de reestruturação motivou as inovações, o desenvolvimento proporcionou um ambiente mais propício para o desenvolvimento de tecnologia e a busca de vantagens competitivas, resultando na internacionalização da indústria de aço.

Diante desse novo cenário da globalização dos mercados, o GRUPO GERDAU se lançou se internacionalmente em 1980, através de aquisições de empresas já instaladas e de ampliação das empresas já existentes. Saracini e Paula (2007) salientam que o crescimento da firma sob a forma de fusões e aquisições, representa um processo de aprendizado, com uma nova experiência administrativa e adaptação de recursos humanos. A transferência de capital para outros países através do IDE (Investimento direto estrangeiro), supõe a mobilidade dos fatores de produção que são transferidos na forma de “pacotes”, contendo proporções de capital, tecnologia e serviços administrativos e promovendo oportunidades lucrativas que não seriam possíveis somente a partir do mercado local. Saracini e Paula (2005) destacam que uma empresa internacionaliza-se a partir da concentração de capital e maior poder de mercado adquiridos nacionalmente. A empresa iniciou seu processo de internacionalização como uma saída para alocar seu excedente de produção interna quando havia retração da demanda nacional por aço. De forma mais específica, a empresa expandiu-se através de fusões e aquisições de empresas já existentes em outros mercados, como a Laísa (Uruguai em 1980) e Ameristeel (EUA, 1999). Esse tipo de estratégia segundo Penrose (2004) possibilita a empresa o acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de investimento, uma vez que a estrutura industrial encontra-se pronta (pessoal técnico, instalações, etc.), favorecendo a redução no número de concorrentes no setor.

Atualmente, a empresa possui subsidiárias em países como Uruguai, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Para atuar em cada país a empresa adotou estratégias semelhantes, através de aquisições de empresas já constituídas no novo mercado, apesar de diferenças específicas de cada país, analisadas a seguir.

4.2.1 Unidades Internacionais

O processo de internacionalização do GRUPO GERDAU teve início a aquisição da Siderúrgica Laisa, 1980, localizada em Montevideu, Uruguai. Atualmente, opera com uma capacidade de produção de 70 mil toneladas anuais e oferece o serviço de corte e dobra de aço (essencialmente aços longos) para a construção civil. Havia um potencial de crescimento do mercado consumidor, uma baixa competitividade de produtores locais e o perfil de consumidores semelhantes ao dos consumidores no mercado brasileiro (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2005) a principal motivação da GERDAU para se instalar no Uruguai consiste em aspectos políticos como aspectos econômicos. Na década de 1980 a empresa havia concentrado grande parte do mercado brasileiro e havia uma política governamental que visava promover a competição no setor siderúrgico nacionalmente. Havia uma pressão para que a empresa vendesse parte de suas ações e conseqüentemente reduzisse seu grau de concentração no mercado local, o que impedia a empresa de instalar novas plantas no país. Diante desse cenário, a empresa investiu no Uruguai, motivada pela busca de novos mercados. A Teoria da Escola de Uppsala explica que a internacionalização da firma é uma conseqüência direta do seu grau de crescimento. Ou seja, quando o mercado nacional encontra-se saturado surge à necessidade de buscar mercados internacionais a fim de aumentar o lucro. Assim, segundo aquela teoria a internacionalização envolve uma distância psíquica, pois ao investir em países próximos (fundamentalmente na América do Sul), buscou semelhanças com o perfil dos consumidores brasileiros.

O segundo passo do GRUPO GERDAU em sua expansão internacional consistiu na aquisição da siderúrgica Courtice Steel Canadá em 1989 e em 1995 inicia segunda planta industrial, a MRM Steel. A siderúrgica Courtice Steel, localizada em Cambridge é especializada na produção de aço bruto e aço laminado, possuindo (em 2004) uma capacidade instalada de 305 mil toneladas e 280 mil toneladas, respectivamente (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2004) a principal motivação da internacionalização da GERDAU foi amparada na busca de novos mercados, visando manter a competitividade do GRUPO e a ampliação de sua escala de produção e aquisição de mais uma siderúrgica que representava uma

nova oportunidade de expansão para a empresa. Entretanto, no momento de sua aquisição a Siderúrgica Courtice Steel (1989), segundo relatório da empresa 2001, apresentava prejuízos nos últimos 3 anos. Entretanto, a aquisição dessa empresa representava a oportunidade de estar mais próximo do mercado norte-americano, seu principal objetivo, proporcionando o aproveitamento de canais de distribuição já existentes, bem como o contato com clientes já estabelecidos. A segunda aquisição (MRM Steel 1995) consolidou sua participação no mercado Canadense, proporcionando alicerce para que o GRUPO pudesse explorar o mercado norte-americano.

O GRUPO GERDAU realizava negócios com o Chile através das exportações. Segundo Dunning (1976) a adoção desse tipo de estratégia visa ampliar sua cadeia produtiva e o seu mercado consumidor de distribuição para além das fronteiras nacionais, a partir de suas bases originais. A partir 1992, no entanto o GRUPO passa a produzir aço diretamente no Chile através da aquisição da Siderúrgica Aza, localizada em Santiago. No momento da aquisição a siderúrgica possuía uma capacidade instalada para produzir 360 mil toneladas de aço por ano (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2004) a principal motivação para essa aquisição se deu a partir da estagnação do mercado brasileiro e representando uma oportunidade de expansão de crescimento para a empresa.

O GRUPO GERDAU atuava no mercado argentino através das exportações, assim como no Chile. Em 1997 a empresa realizou o IDE com a aquisição da Siderúrgica da Sipsa (Sociedad Industrial Puntana S.A.), e mais tarde, em 2005, obteve o controle acionário da Sipar Aceros absorvendo 74,44% das ações da empresa. (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2004), a necessidade de firmar sua posição competitiva no MERCOSUL denota a principal motivação para essa aquisição, combinada com a busca de ampliação de seu mercado consumidor para além do território nacional.

Em 1999 a GERDAU realiza seu processo de internacionalização rumo aos Estados Unidos, seu principal objetivo, adquirindo a Siderúrgica Ameristeel, composta por três unidades de produção sendo: Jacksonville Steel Mill (Flórida); Jackson Steel Mill (Tennessee) e Charlotte Steel Mill (Carolina do Norte), em 27 de setembro. A aquisição desta planta siderúrgica proporcionou à empresa uma capacidade adicional de produção de dois milhões de toneladas por ano, através do modelo *Mini Mills*. (GERDAU, 2008) Diferentemente dos aspectos que permearam a

aquisição realizada no Canadá, quando o GRUPO incorpora uma siderúrgica que possui um histórico de prejuízos, a aquisição nos EUA se deu através da aquisição da segunda maior produtora de vergalhões e terceira em produção de barras e perfis. Segundo Barbosa (2004) a aquisição da siderúrgica no Canadá proporcionou ao GRUPO a adaptação de produção ao perfil do mercado canadense, semelhante ao dos consumidores norte americanos, e a adaptação de tecnologia pôde facilitar sua penetração no mercado norte-americano. Outro aspecto importante a se destacar é o de que o controle da AmeriSteel contribuiu para a redução do risco de uma empresa brasileira quanto à compra de suas ações, reforçando sua imagem no mercado financeiro local.

No ano de 2002, o GRUPO GERDAU se fundiu com a Co-Steel, criando uma siderúrgica com 10 usinas no Canadá e EUA, consolidando-se como 3º produtor de aços no continente norte-americano. A principal motivação da empresa com relação a essa fusão se deu pela ampliação na participação do mercado da América do Norte. (BARBOSA, 2004)

O GRUPO GERDAU continua a ampliar sua participação em diversos países, continuando sua estratégia de fusões e aquisições. Dentre elas pode-se destacar: a aquisição de 49% das ações da siderúrgica Aceros Corsa, Tlalnepantla, no México, (valor US\$ 100,5 milhões). Essa siderúrgica é uma *mini mill* produtora de aços longos com capacidade instalada de 150 mil toneladas de aço bruto e 300 mil toneladas de laminados por ano. Outra aquisição de destaque do GRUPO ocorreu em 2006 ao adquirir 51,8% das ações da siderúrgica estatal Siderperú, no Peru que possui uma planta central, com capacidade de produção de 450.000 toneladas por ano de aço.

Em 2005 a GERDAU adquire (40%) da Corporación Sidenor juntamente com Banco Santander (40%) e um grupo de executivos espanhóis (20%), considerada a maior produtora de aços especiais na Espanha, que possui três usinas (Reinosa, Basauri e Vitoria) e duas unidades produtoras de forja para estamparia, além de 58,44 % das ações da Siderúrgica Aços Villares instalada no Brasil. Cabe destacar que a Aços Villares era considerada sua maior concorrente no segmento de aços especiais para a indústria automotiva no Brasil. Gomes (2005) explica que a fusão serve para aumentar a competitividade na indústria, diminuindo a concorrência e

conseqüentemente aumentando ganhos derivados da concentração. Essa aquisição também possibilitou à empresa atuação no mercado estratégico da União Européia e passa a deter cerca de 8% do mercado de aços especiais direcionada para a indústria de autopeças e de automóveis localizada na Europa.

Em síntese, as estratégias de expansão internacional do GRUPO GERDAU foram implementadas a partir de tendências do mercado interno, que se encontrava concentrado, quando o IDE mostrava-se a “única” saída para a empresa continuar a se expandir. Fatores como proximidade geográfica e semelhanças de perfil consumidor local, explicam as motivações que culminaram na primeira aquisição internacional do GRUPO, no Uruguai. Por conseqüência a necessidade de se firmar na indústria de siderurgia na América Latina e no MERCOSUL incentivou outras aquisições nesse continente. Já a aquisição de siderúrgicas no Canadá, significou a possibilidade de se adaptar a um mercado diferente do seu mercado local, favorecendo sua entrada no mercado norte americano. Com as aquisições foi possível criar um conglomerado de siderúrgicas, ampliando a capacidade ampliada da empresa, como pode ser visto ao longo do tempo desde sua primeira aquisição em 1980 até o ano de 2007, no GRÁFICO 2.

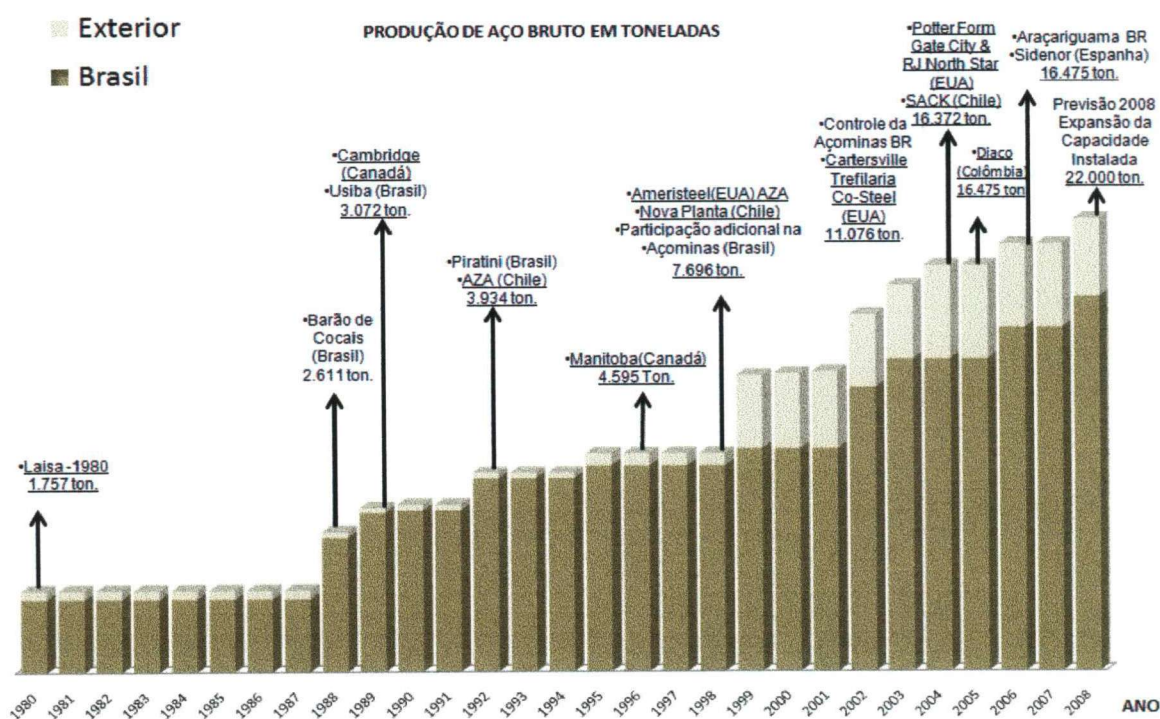


GRÁFICO 2. - SÉRIE DE AQUISIÇÕES AO LONGO DO TEMPO

FONTE: www.gerdau.com.br (2008)

O gráfico acima demonstra que a partir de 1990 o processo de internacionalização da empresa deu-se de forma mais intensa, não cessando as aquisições no âmbito nacional. A anexação dessas novas siderúrgicas ao GRUPO, quase sempre proporcionou o crescimento da capacidade de produção da empresa. Atualmente a empresa possui no exterior 19 unidades siderúrgicas, 38 unidades de corte e dobra e 18 unidades de transformação.

Em seu processo de internacionalização o GRUPO GERDAU, apresentou estratégias semelhantes ao mover-se em direção a novos mercados. De forma geral a empresa utilizou-se de IDE através da compra de usinas siderúrgicas que já estavam em atividade e de maneira geral não apresentava no momento da aquisição, uma lucratividade atrativa, a exemplo da aquisição da Siderúrgica Courtice Steel, no Canadá. Entretanto, é importante mencionar o fato de que o GRUPO GERDAU havia se consolidado nacionalmente, através de fusões e aquisições e criação de tecnologias e inovações no setor siderúrgico brasileiro. Apesar de a empresa trabalhar com produção de commodities de aço, há um esforço para a adaptação de sua produção a novas tecnologias, que pudessem proporcionar um custo menor em seu processo produtivo, quanto à redução de uma escala mínima de produção.

A principal estratégia adotada pela empresa consiste na aquisição de empresas já estabelecidas, após a qual o GRUPO tem se voltado para ampliar a capacidade instalada em cada subsidiária. Por exemplo, na unidade Sipar na Argentina a empresa realizará, a partir de 2008, um investimento de US\$ 524 milhões para instalar uma nova usina de produção de aço que vai quadruplicar a capacidade produtiva. Fato semelhante ocorre em outras subsidiárias da empresa, a exemplo do Peru onde será investido US\$ 1,4 bilhão para expandir em seis vezes a capacidade de produção no país (GERDAU, 2008).

A tecnologia é um fator de grande relevância para o processo de internacionalização do GRUPO GERDAU. Segundo Cantwell e Glac (2004), o grau de desenvolvimento tecnológico local condiciona a evolução da tecnologia, a forma pela qual esta pode facilitar o acesso a fluxos de conhecimentos mais diferenciados, e constitui vantagens competitivas para a empresa. É importante salientar que em

seu processo de crescimento nacional, a empresa analisada galgou degraus importantes, ao inovar a produção de aços e seus derivados, adotando em seu processo produtivo cotas inovadoras de tecnologia que proporcionavam redução de custos e maior produtividade. Uma tecnologia adotada pelo GRUPO GERDAU consiste na adoção de mini fornos, que utiliza como matéria prima sucatas de ferro. A empresa tem realizado constantes investimentos para ampliar as unidades siderúrgicas adquiridas.

Para Cantwell (2004), um pólo de alta tecnologia tem-se propagado com maior facilidade através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) devido à facilidade proporcionada pela globalização através das empresas internacionalizadas, expandindo assim os benefícios alcançados localmente através da transferência de tecnologias para suas subsidiárias. Essa característica indica que o desenvolvimento tecnológico influencia diretamente as empresas multinacionais ao moldar sua estrutura produtiva e suas estratégias de mercado, tanto em seu país de origem quanto nas filiais estabelecidas no exterior. Tal fator depende da solidez dos sistemas nacionais de inovação de cada país, do ambiente empresarial, conhecimento acumulado pelos técnicos e engenheiros e da facilidade de comunicação no interior das firmas. Cabe ressaltar que a empresa possui pólos de pesquisa e geração de tecnologia cujas atividades são realizadas através de parcerias com universidades e centros de excelência em pesquisa, que visam adaptar sua produção às necessidades do mercado consumidor de aços especiais (destinados a indústria automobilística), a exemplo o centro de pesquisa da Sidenor, Espanha e a Aços Piratini, no Brasil. Na Espanha as pesquisas são realizadas através do Centro Espanhol de Investigación y Desarrollo, incentivado pela Comunidade Européia. No Brasil a Aços Piratini, que realiza projetos de melhoria dos processos internos na indústria de siderurgia e também realiza trabalhos acadêmicos relativos a iniciativas desenvolvidas na usina. (GERDAU, 2008)

Cabe destacar que o GRUPO GERDAU consolidou-se nacionalmente por ter adaptado tecnologias que facilitavam a eficiência na produção, com redução de custos operacionais e transporte. No que tange à expansão da empresa para países da América Latina, foi possível estabelecer estratégias semelhantes às adotadas nacionalmente uma vez que a transferência de tecnologias para esses países foi facilitada pela pequena distância física e pelo baixo potencial de concorrentes locais.

Entretanto, o processo de internacionalização para países como Canadá e EUA, requereu maior empenho por parte da empresa, pois o perfil do mercado consumidor local é diferente do perfil dos consumidores brasileiros. Visando atuar em um mercado significativamente grande como o norte-americano, a empresa adquiriu uma Usina no Canadá, que estava com significativa defasagem em seu sistema operacional, apresentando, inclusive, prejuízos. Esse fato ocorreu com a primeira aquisição em 1989 (Courtice Steel), após a qual a empresa realizou sua segunda aquisição (MRM Steel) em 1995. O GRUPO direcionou em 2004 cerca de US\$ 858 milhões para a expansão e atualização tecnológica das suas unidades industriais e há uma previsão nos investimentos no período entre 2008 e 2010 de US\$ 6,4 bilhões. (GERDAU, 2008)

Em síntese, cabe ressaltar que o GRUPO GERDAU é atualmente umas das empresas brasileiras mais internacionalizadas, sendo o principal produtor de aços da América Latina e o 14º maior produtor de aços no mundo. O GRUPO havia concentrado grande parte do mercado nacional e havia pressões por parte do CADE para que a empresa vendesse parte de suas ações, o que impedia seu processo de crescimento. A saída encontrada pela empresa para continuar crescendo foi através do IDE. Com a globalização da economia a partir da década de 1990, surge a necessidade das empresas estarem cada vez mais inseridas no mercado mundial, o que também impulsiona o IDE.

Ao observar o desempenho adotado pela empresa, nota-se que no início de seu processo de internacionalização houve uma relativa preferência em atuar em mercados próximos ao mercado local. Isto é, primeiramente na América do Sul, através da aquisição de siderúrgicas já instaladas, principalmente, porque a empresa já realizava negócios com esses países através da exportação. Fatores como proximidade geográfica, semelhança de perfil de consumidores e baixo potencial de concorrentes locais fizeram com que a empresa realizasse IDE nesse continente. A teoria formulada por Dunning sobre as motivações do IDE explica a adoção desta estratégia por parte da empresa em questão. Assim, uma empresa internacionaliza-se quando deseja explorar e proteger sua vantagem econômica diante de seus competidores potenciais ao estabelecer uma subsidiária em outro país. A entrada em outro país através do IDE denota a racionalização da produção para a exploração de economias de especialização e de escopo, que pode ser através de cadeia de valor: especialização de produto e de processos; ou a busca

de ativos estratégicos, o que inclui tecnologia, capacidade organizacional e mercadológica. (SARACINI, 2005) De forma geral a atuação do GRUPO GERDAU serviu para que a empresa pudesse ampliar seu mercado consumidor para além das fronteiras nacionais, que obstruíam seu processo de crescimento.

Outro aspecto relevante do IDE está relacionado à necessidade de driblar as barreiras à entrada no novo mercado, como observado nas estratégias de internacionalização do GRUPO GERDAU em direção aos países desenvolvidos. Assim como ocorreu em países da América Latina, sua entrada no Canadá e EUA se deu através da aquisição de siderúrgicas já instaladas no país. Entretanto, cabe destacar, que na ocasião da aquisição da Siderúrgica Courtice Steel (1989), Canadá, a empresa não apresentava características de um “bom negócio” já que seu histórico demonstrava prejuízos acumulados ao longo dos últimos três anos. Porém representava um importante passo para que a empresa pudesse atuar no mercado norte americano. A experiência com relação à aquisição dessa siderúrgica ocorreu com relativo sucesso, sendo que em 1995 o Grupo anexou ao GRUPO a Siderúrgica MRM Steel, especializada na produção de aços especiais e laminados que complementava a produção de sua primeira aquisição a Courtice Steel. A entrada da empresa nos EUA se deu por meio da aquisição de uma siderúrgica já estabelecida no país, através da compra de suas ações. Um fator importante para explicar o IDE nesses dois países consiste na disponibilidade de recursos naturais atrativos para as atividades siderúrgicas. Com relação ao mercado norte-americano uma das vantagens consiste no acesso a um grande mercado protegido por barreiras alfandegárias.

5 CONCLUSÃO

O cenário econômico durante o início do século XX demonstra o importante papel do Estado ao criar a indústria de base a fim de tornar possível o processo de substituição de importações. Dentre as principais indústrias priorizadas pelo governo encontra-se a primeira siderúrgica do país, localizada em Minas Gerais, a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). Nesse contexto, em 1948 o GRUPO GERDAU passa a atuar no ramo de siderurgia através da aquisição da Siderúrgica Riograndense localizada em Porto Alegre, consistindo no primeiro passo de uma série de fusões e aquisições de outras siderúrgicas já instaladas, proporcionando a criação de um conglomerado de usinas siderúrgicas integradas ao GRUPO GERDAU. Esse processo de aquisições nacionais foi favorecido com a mudança na atuação do governo através do processo de privatização das siderúrgicas, seguindo uma tendência mundial. Esse aspecto aliado às pressões que a empresa vinha sofrendo por parte do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para que vendesse parte de suas ações, devido ao elevado grau de concentração atingido no mercado nacional, contribuiu para a internacionalização, como uma alternativa ao seu processo de expansão. Outro fator importante para explicar o IDE da empresa consiste na necessidade de estar mais próximo do mercado consumidor e de fontes de matéria-prima, uma vez que a empresa já realizava comércio com a maioria desses países através de exportação de aço.

As aquisições a América Latina foram motivadas pela pequena distância geográfica, semelhança do perfil de consumidores locais e baixo potencial de concorrentes.

As aquisições em mercados como na América do Norte, refletem a pretensão da empresa de atuar em um mercado grande como o dos EUA. Sendo assim, a aquisição feita no Canadá (1989) serviu para que a empresa pudesse adaptar sua produção ao perfil de consumidores locais, cujas preferências eram diferentes do perfil dos brasileiros e conseqüentemente driblar barreiras alfandegárias impostas através do NAFTA.

A aquisição realizada na Espanha proporcionou à GERDAU a ampliação de sua capacidade instalada em aços especiais para a indústria automotiva, sua

entrada na Europa e a aquisição de duas unidades de pesquisa e desenvolvimento. Cabe ressaltar que os centros de pesquisa são essenciais para proporcionar à empresa a adaptação de sua produção ao perfil de consumidores.

A importância do IDE para o crescimento da empresa pode ser visto através dos seus resultados de produção obtidos ao longo das aquisições. Além de proporcionar um acesso rápido ao novo mercado, proximidade de fontes de matérias-primas, entre outros, as aquisições serviram para ampliar a capacidade produtiva da empresa, através da formação de um conglomerado. Ao analisar os seus resultados produtivos, compreendido entre 1980 até 2007, período em que ocorre o processo de internacionalização do GRUPO GERDAU, nota-se que na década de 1980 a produção da empresa em aço bruto, que era de 1.757 ton./ano e em 2007, após a anexação de 19 unidades siderúrgicas internacionais, aumentou em 10 vezes.

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível identificar que o principal objetivo do GRUPO GERDAU consiste em instalar subsidiárias em diversos países do mundo. Diante desse pressuposto, a empresa adotou estratégias de internacionalização através de aquisições de siderúrgicas já instaladas, geralmente por meio do controle acionário destas, o que, fez com que a empresa driblasse barreiras impostas às exportações. Após as aquisições, o GRUPO direciona investimentos, visando ampliar a capacidade instalada dessas subsidiárias.

Atualmente o maior mercado do mundo é o Chinês, em cujo mercado o GRUPO GERDAU ainda não atua, apesar do interesse manifestado em investir naquele país. Entretanto, há uma dificuldade evidente em se produzir aços na China, uma vez que o setor siderúrgico é protegido pelo governo contra o capital estrangeiro, sendo considerado estratégico para dar continuidade ao crescimento de sua economia. Assim, dadas essas barreiras institucionais sua entrada no mercado chinês não poderá ocorrer através das estratégias adotadas nos países, onde já atua. Isso implicará na formulação de estratégias diferentes das utilizadas até agora.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A., GOULART, L., BRASIL, H.B. **Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo**. In: Rocha, A. da (org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, Rio de Janeiro, 1996.
- BARBOSA, F. J., **A Internacionalização do Grupo Gerdau: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.
- BAUMANN, R.(Org) **O Brasil e a Economia Global 14ª ed.** Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- CANTWELL, J., **La teoria de la competencia tecnológica de la producción internacional y sus consecuencias**, 1991. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=11494>>. Acesso em: 05/09/2008.
- CUNHA, J. M. M. C., **Impactos da privatização no setor siderúrgico**. 2001. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Aceso em 01/10/2008.
- GLAC, K. ; CANTWELL, J. **La estrategia tecnológica de las empresas multinacionales y el desarrollo de capacidades tecnológicas locales**, 2004. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143544>>. Acesso em 10/08/2008.
- DAL-SOTO, F. **O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componente para Couro, Calçados e Artefatos**. Workshop sobre Internacionalização de Empresas. Universidade de Santa Cruz. 2004.
- DANIELS, J. L., DANIELS, Dr. N. C. **Visão Global: Criando Novos Modelos para Empresas do Futuro**. Trad: Liske, L. São Paulo, Makron Books, 1996.
- DUNNING, J. H. **La empresa multinacional**. Trad: Suárez, E. L. São Paulo, Makron Books, 1996.
- FERREIRA, I. M. P., **Gerdau – Estratégia de Crescimento na Indústria do Aço**,. Artigo Científico. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. In: Brasil, H. V.; Arruda, C. A. (Orgs). Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1996.

GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M. M. **Economia Brasileira nos anos 90**. BNDES (FINAME, BNDESPAR). Rio de Janeiro, 1ª edição, Campus, 1999.

GOMES, C. AIDAR, O., VIEIRA, R. **Fusões, Aquisições e Lucratividade: Uma Análise do Setor Siderúrgico Brasileiro**. Escola de Economia de São Paulo – Fundação Getulio Vargas, 2005.

LACERDA, A. C. **O Impacto da Globalização na Economia Brasileira** 4ª ed. São Paulo, Contexto, 1999.

MACHADO, C. A. P. **Modos de Internacionalização de Empresas**, Texto de apoio nº. 4 a Economia da Empresa Internacional, São Paulo, 2005.

MACHADO, C. A. P. **Economia da Empresa Multinacional - Definições e Teorias Explicativas**. Texto de apoio nº. 5 a Economia da Empresa Internacional, São Paulo 2004.

PAULA, G. M., **Avaliação do processo de privatização da siderurgia brasileira**. Revista de Economia Política, Vol. 17 nº02, 2007.

PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi, Campinas SP. Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Trad: Dutra, W. D. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas essenciais**. Trad: Serra, A. C. C. Rio de Janeiro, 14ª edição Campus, 1999.

SARACINI, T.; PAULA, NILSON de. **Empresas Transnacionais e Investimento Direto Estrangeiro: Um “survey” das principais**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

SARACINI, T., **Determinantes do Investimento Direto Estrangeiro em um contexto de transformações tecnológicas: uma abordagem para a indústria de alimentos**, Tese de Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

VERNON, R., **Investimento externo e comércio internacional no ciclo do produto**, 1966.

SITE GERDAU: Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em 01/11/2007 à 07/11/2008.