

# a internacionalização de empresas brasileiras: o caso do grupo gerdau\*

**Luciane Goulart**

Economista pela Universidade Federal do Paraná

**Nilson de Paula**

Professor Titular do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná, PhD pela University of London/UK

## RESUMO

Este artigo trata do processo de internacionalização do Grupo Gerdau e das estratégias adotadas ao longo dessa trajetória. Nos anos 1980, após firmar-se como produtora de aço bruto no Brasil, a empresa se volta para outros países, através de iniciativas de IDE (Integrated Development Environment). Entre 1989 e 1993, o governo brasileiro, seguindo as tendências de privatização da indústria siderúrgica em todo o mundo, implementou o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás e o Programa Nacional de Desestatização (PND). Durante esse período, a empresa adquiriu importantes usinas, tornando-se um dos cinco grupos mais destacados do ramo de siderurgia no país. Foi, a partir dessas aquisições, que 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 uma grande empresa internacional.

**Palavras-chave:** internacionalização de empresas, siderurgia, investimento direto estrangeiro, Grupo Gerdau

## ABSTRACT

This paper aims to discuss the internationalization of Gerdau Group and the strategies adopted in relation to foreign markets. In the 1980s, after having consolidated its position as a large producer of gross steel in Brazil, the company moves towards other countries, through FDI. Between 1989 and 1993 Brazilian government, following global trends of privatization in steel industry, implements a plan aiming to clean up SIDERBRAS system and National Privatization Plan. In that period Gerdau Group purchased the most important companies in the country and became one of the top five groups in the industry. After those takeovers that company gained momentum to launch itself internationally, especially in the 1990s. The strategy to produce abroad through FDI, was undertaken by means of controlling the assets of foreign companies. Presently, Gerdau Group produces steel mainly in Argentina, Canada, Chile, United States, Spain, becoming thus a large multinational corporation.

**Keywords:** internationalization of firms, steel industry, foreign direct investment, Gerdau Group

---

\* Submetido em março, 2009; aceito em maio, 2010.

## 1. Introdução

Um dos aspectos mais relevantes da globalização da economia mundial diz respeito ao investimento direto estrangeiro, cujo crescimento já, há muito, superou o comércio internacional (HIRST & THOMPSON, 1996). Mais do que transferir capacidade rentável entre os países, a internacionalização do capital produtivo vem remodelando a geografia econômica mundial e redefinindo as suas vantagens competitivas. Nesse contexto, os mercados passam a integrar-se através de um padrão de comércio intrafirma, como reflexo da exploração das condições competitivas específicas de cada país. Entretanto, um aspecto a ser observado, no período recente, refere-se à posição dos países em desenvolvimento como origem dos fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) e à emergência de novas empresas transnacionais. Diferente do padrão observado historicamente, empresas sediadas em países como Índia, Brasil, Malásia, África do Sul, China, Coréia do Sul, etc. estão investindo em todo o mundo, inclusive nas economias desenvolvidas (*Valor Econômico*, 2005)

Assim, a relativa maturidade industrial de algumas economias fez com que grandes empresas nacionais ampliassem sua capacidade produtiva através de investimento direto em outros países. Uma das empresas brasileiras que se tem destacado nesse movimento é o Grupo Gerdau, do ramo de siderurgia, maior produtor de aços no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, na Argentina, no Canadá, no Chile, nos Estados Unidos e no Uruguai. Além disso, essa empresa tem mantido sua posição de grande *player* no mercado internacional de produtos derivados de aço ao longo das últimas décadas, tendo para tanto a contribuição das plantas instaladas naqueles países.

Baseado no pressuposto da mobilidade internacional de capital, este artigo tem por objetivo analisar as estratégias adotadas pelo Grupo Gerdau em sua expansão rumo ao mercado mundial. Esse deslocamento internacional da empresa partiu de um mercado interno com limitações estruturais de crescimento, que caracterizaram a economia brasileira nos anos 1980 e 90. Portanto, esta investigação está voltada ao processo de internacionalização da empresa, aos fatores que a motivaram e às estratégias adotadas para se estabelecer em outros países.

A primeira parte deste artigo contém um referencial de análise, com destaque para a tipologia sobre as motivações do IDE, desenvolvida por John Dunning, e para as estratégias de crescimento da firma, extraídas da abordagem de Edith Penrose. Além disso, a importância da tecnologia e a forma pela qual a internacionalização do capital facilita sua transferência para suas subsidiárias são contempladas a partir da contribuição de John Cantwell. No segundo tópico, são analisados a estrutura de mercado da siderurgia nacional e o cenário econômico a partir dos quais o Grupo Gerdau evoluiu. Para tanto, são apresentados o histórico da empresa e os principais fatores que favoreceram sua internacionalização. Em terceiro lugar, são destacados os principais determinantes de sua internacionalização e as especificidades de cada aquisição no exterior, resultando na criação de um conglomerado de siderúrgicas, atuantes no ramo de processamento de aços longos e especiais. A seguir, são apresentadas as considerações finais.

## **2. Revisão conceitual sobre internacionalização do capital**

A globalização da economia mundial expande o ambiente para negócios num universo integrado, e fortalece os interesses pela abertura dos mercados nacionais, ou seja, a internacionalização da produção estimula a competição e aumenta os desafios em todas as esferas das relações econômicas, sejam comerciais, financeiras, produtivas e tecnológicas (BAUMANN, 1996). Nesse contexto, tem havido um extenso esforço para entender a natureza e a dinâmica do movimento dos capitais rumo a outros países.

A internacionalização das empresas começou a atrair grande atenção nos anos 1960, quando, no contexto de uma crise do sistema monetário internacional e de recrudescimento do protecionismo comercial, os países em processo de industrialização passam a hospedar investidores estrangeiros. Investimento e comércio internacionais inauguraram, assim, uma simbiose, fortalecida nos anos subsequentes pelo comércio intraindustrial e intrafirma. Ao elaborar o ciclo do produto, Vernon (1966), de forma pioneira, coloca em sintonia as relações de comércio e as decisões de investimento estrangeiro. Com isso, os países de destino de investi-

mento integram a divisão internacional do trabalho, de acordo com o perfil tecnológico da indústria nacional, da demanda local e do poder de proteção das empresas nacionais, através de barreiras protecionistas contra a importação e a concorrência estrangeira. Todavia, através do IDE, as empresas internacionalizadas conseguem driblar as barreiras impostas às exportações e adaptar-se ao ambiente empresarial local, passando a participar efetivamente das suas condições do mercado.

Dentre as interpretações relativas aos determinantes do IDE, a teoria desenvolvida por Dunning (1994) destaca-se ao estabelecer uma tipologia que engloba as motivações para o novo investimento em mercados ainda desconhecidos, ou em mercados internacionais em que já atuam, denominado sequencial. Segundo o autor, a motivação para o IDE num mercado novo está caracterizada pela busca de recursos físicos e humanos ou de novos mercados consumidores. Quanto ao IDE sequencial, destaca-se a busca de eficiência por meio da racionalização da produção, da exploração de economias de escala e escopo e do controle de ativos estratégicos relacionados à tecnologia e à capacidade organizacional e mercadológica (SARACINI, 2003).

No processo de internacionalização, uma empresa pode realizar o IDE através de uma nova unidade produtiva, aumentando sua capacidade instalada em outro país ou por meio de estratégias de fusões e aquisições de firmas já existentes no mercado. A fusão proporciona à empresa uma elevação da escala de produção a um nível ótimo, maior produtividade e gestão mais eficiente na nova organização. Por outro lado, a fusão pode reduzir o grau de competição na indústria, diminuindo a concorrência e, conseqüentemente, aumentando ganhos derivados da concentração (GOMES, et alii, 2005).

A internacionalização pode ser impulsionada por operações verticais para trás e para frente, e pelas horizontais. As verticais ocorrem para reduzir os custos de produção e baseiam-se em duas premissas fundamentais. 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 recorre a esses novos mercados para expandir mundialmente a sua área de atuação (DUNNING, 1994). Por sua vez, as operações horizontais referem-se à expansão da base produtiva já existente, para além das fronteiras nacionais, a partir de suas bases ori-

ginais. Dessa forma, o investimento é apenas uma transferência de capacidade produtiva para outros mercados, cujo maior desafio está situado na adaptação às condições locais de produção e competição. Mais ainda, a integração vertical reforça um comércio intrafirma, enquanto a horizontal tende a promover o padrão intraindustrial.

O principal objetivo na adoção dessa estratégia consiste em ampliar e proteger seus mercados. Com isso, as atividades produtivas estrangeiras e nacionais, com um perfil tecnológico elevado ou intermediário, tendem a se harmonizar entre si a partir de uma replicação da estrutura produtiva já existente. Na perspectiva da empresa, os investimentos estrangeiros são orientados pela necessidade crescente de explorar mercados globais a partir de condições locais, nas quais as alianças com outras firmas se tornam vitais. Para tanto, tais firmas se orientam pelas pressões competitivas em busca de matérias-primas e componentes mais baratos, pela exploração de mercados regionais integrados (*efficiency seeking*), pela facilidade de comunicação entre países e por estarem imersas numa competição oligopolística. Essas condições estão sintetizadas no paradigma eclético de Dunning, segundo o qual as firmas superam os competidores locais, a partir de vantagens comparativas de propriedade de ativos (*Ownership*), das derivadas de recursos naturais, ambiente empresarial, características sociais e infraestruturais locais (*Location*). Por fim, as empresas se projetam em outros mercados, a partir de vantagens obtidas pela habilidade de transferir para a economia alvo as condições já adquiridas (*Internalization*).

Os aspectos apontados acima, circundando o processo de acumulação ampliado em escala internacional da firma, ganham maior significado ao serem associados às transformações tecnológicas que viabilizaram inovações de produto, redução de custo e adaptação de processos produtivos a novos ambientes, como já observado no ciclo do produto de Vernon (1966). Nessa perspectiva, a abordagem evolucionista estabelece uma relação direta de determinação do desempenho das economias no comércio internacional pelas inovações tecnológicas (ARCHIBUGI & MITCHIE, 1998). Igualmente, 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. Isso, no entanto, depende, cada vez mais, da solidez dos sistemas nacionais de inovação de cada país, do ambiente empresarial, do conhecimento acumulado pelos técnicos e pelos engenheiros e da facilidade de comunicação no interior das firmas. O modo pelo qual uma corporação multinacional participa de centros de desenvolvimento tecnológico reflete suas estratégias de exploração de oportunidades em cada mercado, ao mesmo tempo em que gera uma contaminação positiva no ambiente empresarial local. Por outro lado, esse processo afeta o padrão de concorrência, de acordo com a capacidade de as firmas locais ou as subsidiárias formarem ou fazerem parte de polos de desenvolvimento tecnológico, resultando em maior capacidade competitiva nos mercados globais (GLAC & CANTWELL, 2004). Nesse sentido, deve ser avaliada a autonomia da subsidiária no campo da inovação, deixando de apenas seguir as orientações da matriz, incorporando novas características à sua produção, a partir de novas tecnologias.

## **2.1 A empresa global**

As estratégias das empresas nos mercados globais, através de operações comerciais, estão vinculadas a expectativas de ganhos derivados dos preços e da qualidade dos produtos. Por outro lado, aquelas implementadas por meio de IDE são definidas pela capacidade das empresas de transferir uma base inovadora de produtos e de processo para as economias de destino, de acordo com a concentração de capital e o poder de mercado previamente conquistados nos seus mercados nacionais (ARRUDA, et al., 1996). Consequentemente, a competitividade internacional das empresas é maior na medida em que consigam igualar os padrões de eficiência predominantes no resto do mundo (BAUMANN, 1996). Adicionalmente, as empresas elevam seu potencial competitivo através da combinação de vantagens já acumuladas no país sede com as existentes naqueles onde se instalam, sejam elas associadas a economias de escala e à infraestrutura adequada, sejam proporcionadas pelo ambiente empresarial predominante na atividade alvo. Para Porter (1993), o principal objetivo da internacionalização de uma empresa é melhorar sua própria eficácia e, ao mesmo tempo, enfraquecer seus concorrentes, diante das pressões e dos desafios existentes no mercado. Para tanto, são

motivadas a criar alianças com parceiros estratégicos, obter colaboração e buscar fusões nos mercados globais, para as quais o apoio governamental, embora diferenciado entre setores específicos, tem sido fundamental.

Segundo a abordagem de Penrose (2006), a eficiência da empresa resulta de sua capacidade de aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, diversificar sua produção. Ao diversificar-se, a empresa torna-se, logicamente, menos eficiente, dada a dispersão de seus ativos e a redução dos ganhos de escala. Entretanto, as empresas mais bem sucedidas e altamente eficientes são amplamente diversificadas e capazes de desenvolver novos produtos. As condições para tal são, em grande medida, dadas pela montagem de departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como condição para ampliar a variedade dos produtos finais e de suas atividades produtivas. Consequentemente, esse processo faz com que a empresa supere os limites de seu mercado local, tanto através da instalação de nova capacidade produtiva em outro país, quanto de fusões e aquisições de plantas industriais existentes. Nesse último caso, as empresas podem ter acesso mais rápido a novos mercados, com menor custo de investimento, uma vez que a estrutura industrial se encontra pronta, o que resulta na redução do número de concorrentes no setor. Além disso, o IDE também se materializa nas chamadas fábricas tarifárias, por possibilitar a superação de barreiras comerciais praticadas pelos governos dos países hospedeiros.

Portanto, de forma geral, a entrada das firmas no mercado estrangeiro depende de vários aspectos, dentre os quais, disponibilidade de recursos financeiros, pessoal qualificado, estratégias de *marketing*, escala de produção no país de origem, velocidade de acesso ao mercado e infraestrutura adequada no país de destino (GOMES, 2005). Cada um desses aspectos é mais relevante de acordo com a atividade da firma envolvida, o que dificulta uma análise abrangente das condições presentes nas decisões de investimento estrangeiro. Assim, tendo por base essa moldura analítica, a atenção estará, a seguir, centrada nas estratégias adotadas pelo Grupo Gerdau ao longo de sua trajetória, tendo em vista as condições competitivas e o ambiente regulatório do mercado siderúrgico, que possibilitaram seu crescimento e consequente internacionalização através de investimentos diretos.

### **3. As principais mudanças do setor siderúrgico brasileiro**

Na década de 80, o baixo crescimento da economia mundial e a consequente retração da demanda afetaram negativamente os preços do aço, provocando um movimento de reestruturação desse setor em nível global. Diante de uma forte instabilidade nesse mercado, dificuldades de adaptação às novas condições colocaram em relevo a incapacidade do Estado de sustentar seu controle da atividade e de conduzi-la a um patamar competitivo mais elevado, por meio de estratégias de desenvolvimento de suas empresas. Assim, a partir do final dos anos 1980, a indústria siderúrgica mundial entra numa fase de profunda transformação, capitaneada por empresas privadas, as quais, estimuladas pelo contexto de liberalização dos mercados e pelas dificuldades de ordem fiscal dos governos nacionais, passaram a ocupar posição dominante no setor. Como resultado, o controle estatal dessa indústria foi reduzido no início dos anos de 2000, a menos de 20%, concentrados nos ex-países socialistas, como a Rússia, a Ucrânia e a China (BNDES, 2001).

O processo de privatização das siderúrgicas foi a manifestação direta de um movimento global da economia, alimentado pela sua ampla abertura ao fluxo internacional do capital e pela menor presença do Estado em atividades produtivas, previamente consideradas estratégicas. Nesse novo contexto, a indústria siderúrgica não apenas se transformou tecnologicamente, mas se expôs abertamente à concorrência internacional. Para tanto, a competitividade passou a ser sustentada por níveis mais elevados de produtividade, pelo desenvolvimento tecnológico e por ganhos de escala compatíveis com as exigências dos mercados globais, desprovidos do suporte do Estado.

Essa tendência se manifestou igualmente no Brasil, onde, diferentemente das décadas anteriores, quando o Estado foi responsável pelo desenvolvimento do setor, no contexto do processo de industrialização da economia, o capital privado se tornou o principal protagonista dos mercados dessa indústria. Segundo Paula (2007), diante da menor importância estratégica do aço como insumo básico, e considerando as condições orçamentárias do Estado brasileiro, uma estratégia de privatização das siderúrgicas nacionais foi adotada, cujo alvo inicial estava voltado para as empresas deficitárias. Esse processo, culminando numa

reestruturação do setor siderúrgico, ocorreu através de um relativo favorecimento ao capital nacional para a compra de tais empresas estatais. Para tanto, em 1988, foi implementado o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás, com a venda de siderúrgicas de pequeno porte e, em 1989/1990, o Programa Nacional de Desestatização (PND). Numa segunda fase, em 1992/93, foram privatizadas as siderúrgicas consideradas de grande porte, quando o Estado abriu mão do controle da indústria de base, passando-o para o capital privado nacional (GIAMBIAGI & MOREIRA, 1999) (Quadro 1).

Quadro 1 – Usinas privatizadas e suas respectivas adquirentes

EMPRESAS	ANOS	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

Fonte: Relatório BNDES 2001

Portanto, as mudanças estruturais e tecnológicas do setor siderúrgico brasileiro passaram a refletir as estratégias implementadas pelo capital privado, em lugar das prioridades estabelecidas pelo Estado, de acordo com as exigências oriundas da indústria nacional. Mais ainda, num ambiente de maior abertura dos mercados mundiais, as demandas domésticas emanadas do processo de industrialização cedem lugar à necessidade de ser competitivo internacionalmente. Consequentemente, segundo a avaliação otimista de Cunha (2001), o programa de privatizações elevou a eficiência do setor siderúrgico em termos administrativo, financeiro e tecnológico, tornando as novas empresas mais competitivas num ambiente de maior concorrência externa, capazes de investir em outros países e formar parcerias com seus clientes. Nessa posição, essas empresas alavancaram recursos através do acesso

ao mercado de capitais, tendo autonomia para planejar suas decisões e atuações comerciais e realizar investimentos em logística e infraestrutura.

Nesse novo cenário, a indústria siderúrgica nacional ganhou fôlego para competir internacionalmente. Segundo Porter (1993), as empresas tornaram-se mais competitivas devido a pressões e desafios frente a seus concorrentes, motivando-se para criar alianças com parceiros estratégicos e realizar fusões e aquisições. Com as privatizações no setor siderúrgico nacional, iniciou-se uma nova fase de investimentos para a modernização de seu parque industrial, aumentando sua capacidade de competir globalmente. Às vantagens comparativas tradicionais, decorrentes de abundantes jazidas de minério de ferro, da disponibilidade de mão de obra e energia, foram adicionados elementos dinâmicos oriundos da inovação tecnológica e dos ganhos de escala. Cabe destacar, no entanto, que o impulso competitivo dado pelo programa de privatizações não prescindiu de projetos de apoio governamental, voltados para esse setor, uma vez que, entre 1994 e 2002, o BNDES conduziu o programa de modernização da siderurgia num montante de investimento global de US\$ 12,1 bilhões (CUNHA, 2001).

Essa evolução da siderurgia brasileira resultou em duas mudanças estruturais significativas. Em primeiro lugar, a indústria que daí emerge, sob controle do capital privado, é caracterizada por uma estrutura de mercado altamente concentrada, na qual nove empresas se tornam responsáveis por 96% da produção nacional, as quais são lideradas por cinco principais grupos: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST, Belgo Mineira/Mendes Júnior e Gerdau/Aço Minas. Pinho & Silveira (1998) reforçam essa avaliação, ao apontarem um elevado grau de concentração da siderurgia brasileira, depois da privatização, uma vez que aquelas cinco empresas passaram a controlar 92% da capacidade de laminação. Tendo apenas a fabricação de aços não planos, os autores indicam que somente as empresas Gerdau e Belgo-Mineira concentravam 87% da capacidade produtiva. Em segundo lugar, a indústria altamente oligopolista daí derivada se torna base para o desenvolvimento de aço, e, principalmente, se projeta internacionalmente com uma elevada capacidade de competir, tanto comercialmente quanto através de operações de IDE, com maior intensidade a partir da década de 1990. Mesmo que a privatização das empresas siderúrgicas estatais tenha sido avaliada po-

sitivamente do ponto de vista fiscal e do seu desempenho competitivo posterior, seus impactos no mercado de trabalho foram nitidamente negativos (PINHO & SILVEIRA, 1998).

#### 4. A formação do Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau iniciou suas atividades industriais em 1901, quando o imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau inaugurou a Fábrica de Pregos Pontas de Paris em Porto Alegre/RS. Após sua chegada ao Brasil, em 1869, à colônia de imigrantes alemães Santo Ângelo, ele atuou como comerciante, sendo com isso capaz de acumular capital para investir no setor industrial. As decisões posteriores se deram no sentido de diversificar suas atividades, sob um controle familiar centralizado. Assim, ainda na década de 1930, é criada uma filial da Fábrica de Pregos em Passo Fundo/RS (GERDAU, 2008). Em 1948, a empresa iniciou suas atividades através da Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre, baseada no modelo tecnológico de *mini mill*<sup>1</sup>. A partir de então, o grupo adquiriu empresas produtoras de aço e seus derivados, estabelecendo, assim, uma estratégia de crescimento através de sucessivas fusões e aquisições de firmas menores em todo o país. Em 1957, o grupo incorpora uma filial da Siderúrgica Riograndense em Sapucaí do Sul – RS, e, em 1967, instala a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames no Estado de São Paulo. Em fins dos anos 1960, passa a produzir aços em Pernambuco, através da Siderúrgica Aço Norte. Além disso, o grupo instala plantas em diversos outros estados do Brasil.

Duas iniciativas, visando ampliar a sustentação de seu capital, merecem ser destacadas. Primeiramente, em 1947, a empresa lançou ações da Fábrica de Pregos – atual *Holdings Metalúrgica Gerdau S/A* – na Bolsa de Valores de Porto Alegre, responsável pela administração da Gerdau S.A. e pelo Banco Gerdau S.A. Um segundo movimento, parte de uma estratégia de diversificação de suas atividades, se consolidou através da abertura, em 1994, de um banco múltiplo com sede em Porto Alegre/RS, voltado, especificamente, para empresas vinculadas ao mercado de pro-

---

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

duto siderúrgicos, suprido pelo Grupo Gerdau. Associado a isso, as diversas siderúrgicas produtoras de aço bruto e laminado, integrantes do grupo materializam sua estratégia de diversificação produtiva dentro da mesma atividade, dando, assim, sentido ao Grupo, como um conjunto de empresas sob o mesmo controle acionário (Quadro 2).

Quadro 2 – Usinas nacionais controladas pelo Grupo Gerdau

SIDERÚRGICAS	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 Guairá	Araucária – PR
Gerdau Riograndense	Sapucaia do Sul – RG
Gerdau Usiba	Simões Filho, BA
Gerdau São Paulo	Araçariguama – SP
Gerdau Água Funda	São Paulo – SP
Gerdau Açominas	Ouro Branco – MG
Gerdau Aços Especiais	Charqueadas – RS

Fonte: <http://www.gerdau.com.br> (2008)

Além das 12 usinas processadoras em diversos estados, a empresa possui pontos de vendas, bem como firmas a ela associadas, através de sistemas de *Joint Venture*. Essa trajetória, todavia, foi reforçada, em período recente, por sua estratégia de expansão rumo ao mercado externo, tanto por meio das exportações quanto de investimento direto. De acordo com dados disponíveis em seu balanço para o ano 2007, suas exportações representam mais de 30% da produção do conjunto da empresa, incluindo as transações intrafirma entre plantas do próprio Grupo e empresas controladas e coligadas, 26% localizadas na Ásia, 24% na América Central, 13% na América do Norte, 12% na África e 10% na Europa (*Ibidem*). Os investimentos diretos, por sua vez, representam um movimento significativo do ponto de vista das estratégias de crescimento

da firma, através da internacionalização de sua base produtiva e de suas operações, como demonstrado no item a seguir.

#### **4.1 O novo contexto mundial da siderurgia e a internacionalização do Grupo Gerdau**

No contexto da desaceleração do mercado de produtos siderúrgicos, a partir da década de 1980, levando ao surgimento de produtos substitutos (plásticos, alumínio, cerâmicas), mecanismos inovadores de produção nessa indústria foram introduzidos, apesar dos entraves criados por decisões políticas que envolviam as estatais. Dadas as limitações dessas empresas para competir internacionalmente, as privatizações no setor siderúrgico, já desde a segunda metade daquela década, inauguraram um novo estágio na trajetória de tal indústria. Esse cenário de reestruturação acabou promovendo um ambiente mais propício para o desenvolvimento tecnológico e a construção de vantagens competitivas, resultando na internacionalização da indústria de aço como um todo (CUNHA, 2001; BNDES, 2001). Tendo em vista a concentração da estrutura de mercado dessa indústria, o movimento em direção a outros mercados foi uma decorrência lógica das estratégias comuns às suas empresas. No entanto, apesar desse novo impulso e de o Brasil ocupar a nona colocação entre os países que trabalham com o setor siderúrgico, menção deve ser feita à sua pequena importância no cenário mundial, uma vez que sua fabricação de aço bruto representa apenas 7% em relação à da China, principal país produtor. Assim sendo, a internacionalização das grandes empresas nacionais não tem gerado efeitos na competitividade da produção nacional, ainda ancorada em vantagens comparativas situadas na exploração mineral.

Como já apontado acima, o processo de privatizações no setor siderúrgico proporcionou à indústria nacional capacidade para competir internacionalmente, levando o Grupo Gerdau, a exemplo das demais grandes empresas, a ampliar suas plantas produtivas nacionalmente, e explorar oportunidades de competir no mercado global. Para tanto, a empresa instalou subsidiárias em diversos países, incluindo os desenvolvidos, como EUA e Canadá, através de IDE. 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.

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau começou durante a década de 1980, através da aquisição da Siderúrgica Laísa (1980), no Uruguai, e da Siderúrgica Courtice Steel (1989), no Canadá (GERDAU, 2008). A estratégia adotada nessa trajetória internacional assemelha-se à que a projetou 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 aumentar sua produção nacionalmente, devido à concentração do mercado, sujeita a exigências 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 (1996), segundo a qual uma empresa se internacionaliza 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 firmas 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. Sendo administrada pela *holding* Metalúrgica Gerdau S.A., a empresa ocupa, atualmente, a 14ª posição no mercado mundial de aços e a primeira na América Latina (Quadro 3).

Quadro 3 – Distribuição mundial da produção de aço bruto e laminado e receita líquida do Grupo Gerdau – 2007

PAÍSES	AÇO BRUTO (TON)	AÇO LAMINADO (TON)	REC. LÍQUIDA (Bi R\$)
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

Fonte: Balanço Gerdau S/A 2007, disponível em <<http://www.gerdau.com.br>> (2008)

Nota-se, portanto, que o processo de internacionalização da empresa resultou numa distribuição de sua capacidade produtiva em várias direções, envolvendo uma ampla diversidade de países em termos do grau de desenvolvimento. De maneira geral, a produção realizada em outros países, tanto de aço bruto quanto do laminado, já alcançou o mesmo volume gerado no Brasil. Assim, a exploração de condições de mercado e de vantagens locais, existentes em outros países, não segue um único sentido. Desse modo, o Grupo Gerdau se lançou internacionalmente em 1980, através de aquisições de empresas já instaladas e da ampliação das já existentes. Isso implicou um inevitável e construtivo processo de aprendizado, proporcionado pelo contato com o novo ambiente concorrencial, em função do qual ocorreram novas experiências administrativas. Mais ainda, a transferência de capital para outros países, através do IDE, envolveu, necessariamente, a adaptação de competências acumuladas no país de origem em termos tecnológicos e administrativos. Deve ser salientado, todavia, que a projeção internacional do Grupo Gerdau reflete a tendência geral da siderurgia brasileira, após o processo de privatização, quando a produção se expandiu e a produtividade aumentou, resultado da modernização de tal indústria. Para tanto, foram cruciais a reorientação da economia brasileira para o crescimento com estabilidade e a generalizada liberalização dos mercados, expondo a produção siderúrgica, até então protegida pelo controle estatal de preços e de oferta, a uma aberta concorrência internacional.

No caso específico do Grupo Gerdau, a internacionalização se deu como uma saída para alocar seu excedente de produção interna, quando havia retração da demanda nacional por aço no final da década de 1990. De forma mais específica, sua expansão se deu através de fusões e aquisições de empresas já existentes em outros mercados. Esse tipo de estratégia, segundo Penrose (2004), possibilita à empresa o acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de investimento, uma vez que a estrutura industrial se encontra pronta (pessoal técnico, instalações, etc.), além de implicar na redução do número de concorrentes no setor. Atualmente, a empresa possui subsidiárias em países como Uruguai, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Para atuar em cada um deles, ela adotou estratégias semelhantes, através de aquisições de firmas já constituídas no novo mercado, apesar das diferenças específicas de cada país, analisadas a seguir.

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau teve início com a aquisição da Siderúrgica Laísa, 1980, localizada em Montevidéu, Uruguai. Atualmente, essa planta opera com uma capacidade de produção de 70 mil toneladas anuais e realiza serviços de corte e dobra de aço (essencialmente aços longos) para a construção civil. Segundo avaliação da própria empresa, havia um potencial de crescimento do mercado, associado à baixa competitividade de produtores locais e a um perfil de consumidores semelhantes aos do mercado brasileiro (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2005), na década de 1980 a empresa havia concentrado grande parte do mercado brasileiro, colidindo com a política governamental que visava promover, nacionalmente, a competição no setor siderúrgico. Com isso, havia uma orientação para que a empresa vendesse parte de suas ações e, conseqüentemente, reduzisse seu domínio do mercado local, impedindo-a de instalar novas plantas no país. Diante desse cenário, a empresa investiu no Uruguai, motivada pela busca de novos mercados.

Esse movimento reflete os pressupostos da Escola de Uppsala, segundo os quais a internacionalização da firma é uma consequência direta do seu grau de crescimento prévio, ou seja, após a saturação do mercado nacional, surge a necessidade de buscar os internacionais, a fim de aumentar o lucro. A internacionalização obedece, portanto, a uma distância psíquica, pois, ao investir em países próximos, como é o caso da América do Sul, a firma é atraída por características semelhantes às predominantes no seu mercado de origem.

O segundo passo do Grupo Gerdau em sua expansão internacional consistiu na aquisição da Siderúrgica Courtice Steel, no Canadá, em 1989, seguida, em 1995, da construção de uma segunda planta industrial, a MRM Steel. Aquela siderúrgica, localizada em Cambridge, é especializada na produção de aço bruto e laminado, possuindo, em 2004, uma capacidade instalada de 305 e 280 mil toneladas, respectivamente (GERDAU, 2008). Segundo Barbosa (2004), a principal motivação da empresa, nesse caso, foi, simplesmente, a busca de novos mercados, visando manter sua competitividade, aumentando seu *market share*, por meio de maior escala de produção após a aquisição de mais uma planta. Nesse sentido, a aquisição da Siderúrgica Courtice Steel, apesar de deficitária, representava uma oportunidade de explorar o mercado norte-americano, através dos canais de distribuição já existentes, bem como do contato

com clientes já estabelecidos. Essa estratégia de consolidar sua posição no Canadá e estar próxima do mercado americano foi impulsionada pela compra da MRM Steel.

Posteriormente, seguindo a mesma estratégia, após um histórico de negócios com o Chile através das exportações, o Grupo Gerdau se estabeleceu naquele país em 1992, para produzir aço diretamente, após a incorporação da Siderúrgica Aza, cuja capacidade instalada era de 360 mil t/ano (GERDAU, 2008). Caso semelhante ocorreu em 1997, quando a empresa se deslocou para a Argentina, adquirindo a Siderúrgica da Sipsa (Sociedad Industrial Puntana S.A.), e, mais tarde, em 2005, obtendo o controle acionário da Sipar Aceros, absorvendo 74,44% das ações da empresa (*Ibidem*). 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.

O deslocamento da empresa rumo aos mercados americano e canadense, como mencionado acima, é consolidado em 1999, após a compra da Siderúrgica Ameristeel, composta por três unidades de produção, Jacksonville Steel Mill (Flórida), Jackson Steel Mill (Tennessee) e Charlotte Steel Mill (Carolina do Norte). Esse movimento 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 operação realizada no Canadá, incorporando uma siderúrgica com um histórico de prejuízos, o Grupo Gerdau adquiriu a segunda maior produtora de vergalhões e a terceira na produção de barras e perfis dos Estados Unidos. Segundo Barbosa (2004), a aquisição da siderúrgica no Canadá proporcionou ao grupo a adaptação da produção ao perfil do mercado local, semelhante ao dos consumidores norte-americanos, e a adequação da tecnologia pôde facilitar sua posterior penetração no mercado dos EUA. Outro aspecto importante a se destacar é 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 nos EUA, consolidando-se como 3º produtor de aços no continente norte-americano. A principal motivação da empresa em relação a essa fusão foi a perspecti-

va de se posicionar como uma grande firma no mercado da América do Norte (*Ibidem*).

O Grupo Gerdau continuou a ampliar sua participação em diversos países, através de sua estratégia de fusões e aquisições, dentre as quais se destaca a compra de 49% das ações da Siderúrgica Aceros Corsa, Tlalnepantla, no México, num valor de US\$ 100,5 milhões. Esse é um caso típico de implantação de *mini mill*, produtora de aços longos, com capacidade instalada de 150 mil toneladas de aço bruto e 300 mil de laminados por ano. Outro movimento a ser destacado ocorreu em 2006, quando a empresa adquiriu 51,8% das ações da Siderúrgica Estatal Siderperú, no Peru, cuja planta central possui uma capacidade de produção de 450.000 toneladas de aço por ano.

Seu deslocamento para a Europa se deu em 2005, através da compra de 40% da Corporación Sidenor, num consórcio com o Banco Santander (40%) e um grupo de executivos espanhóis (20%). A empresa incorporada era a maior produtora de aços especiais na Espanha, com 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. Essa fusão aumentou a competitividade do Grupo Gerdau, por reduzir o número de concorrentes e proporcionar ganhos derivados da concentração de capital. Mais ainda, a empresa passou a atuar no mercado estratégico da União Europeia, detendo cerca de 8% do mercado de aços especiais direcionados para a indústria de autopeças e de automóveis daquele continente (GOMES, 2005).

De forma geral, a expansão internacional do Grupo Gerdau se deu a partir de tendências do mercado interno, tornando o IDE uma estratégia crucial para o crescimento da empresa. Fatores como proximidade geográfica e semelhanças do mercado consumidor local explicam as motivações que culminaram na primeira aquisição internacional do grupo. Por consequência, a necessidade de se firmar na indústria de siderurgia na América Latina e no MERCOSUL incentivou outras aquisições nesse continente. Já a compra de siderúrgicas no Canadá significou a possibilidade de se adaptar a um mercado diferente do brasileiro, favorecendo sua entrada no norte-americano. Com aquelas aquisições

foi possível construir um conglomerado de siderúrgicas, ampliando a capacidade instalada da empresa.

Um dos fatores relevantes no processo de internacionalização de uma empresa se refere à transferência e à adaptação da tecnologia utilizada previamente. Segundo Glac & Cantwell (2004), o grau de desenvolvimento tecnológico condiciona o acesso aos fluxos de conhecimento e, conseqüentemente, constitui vantagens competitivas para a empresa. Um polo de alta tecnologia pode-se propagar com maior facilidade através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), propiciando a transferência de inovações desenvolvidas localmente para as subsidiárias das firmas pioneiras. 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. Essa dinâmica depende da solidez dos sistemas nacionais de inovação de cada país, do ambiente empresarial, do conhecimento acumulado pelos técnicos e pelos engenheiros e da facilidade de comunicação no interior das firmas.

Nesses termos, o Grupo Gerdau possui polos de pesquisa e geração de tecnologia através de parcerias com universidades e centros de pesquisa, que visam adaptar sua produção às necessidades do mercado consumidor de aços especiais, destinados à indústria automobilística, a exemplo do Centro de Pesquisa da Sidenor, Espanha, e da Aços Piratini, no Brasil. Na Espanha, as pesquisas são realizadas através do Centro Espanhol de Investigación y Desarrollo, incentivadas pela Comunidade Europeia. No Brasil, a Aços Piratini realiza projetos de melhoria dos processos internos na siderurgia e incentiva trabalhos acadêmicos relativos a iniciativas desenvolvidas na usina (GERDAU, 2008). O Grupo Gerdau consolidou-se nacionalmente por ter adaptado tecnologias que promoviam a eficiência na produção, com redução de custos operacionais e de 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 competitivo dos concorrentes locais. Entretanto, o processo de internacionalização para países como Canadá e EUA exigiu maior empenho por parte da empresa, dadas as idiossincrasias do mercado con-

sumidor local. Os desafios mais significativos estavam localizados na necessidade de maiores investimentos para a recuperação das plantas adquiridas, no aumento da escala e na atualização tecnológica.

## 5. Considerações finais

A análise apresentada neste artigo procurou desvendar o processo de internacionalização de uma das maiores empresas brasileiras. A relevância desse caso não apenas ilustra os contornos da globalização da indústria siderúrgica, mas, contrariamente ao observado em décadas anteriores, revela agentes originários de países em desenvolvimento, ou seja, o Grupo Gerdau se projeta internacionalmente como uma grande empresa multinacional, em direção tanto a países emergentes quanto a economias desenvolvidas. Sua capacidade, como empresa que se mundializa, é resultado de uma trajetória definida pelas condições internas da economia brasileira para a indústria siderúrgica.

O cenário econômico durante o início do século XX demonstra o importante papel do Estado ao criar a indústria de base, visando o processo de substituição de importações. Nesse contexto, o Grupo Gerdau evolui como uma das principais empresas da indústria siderúrgica, cujo crescimento, após a incorporação de outras firmas nacionais, se deu através de sua projeção no mercado mundial por meio de estratégias de fusão e aquisição em diferentes países. Esse processo foi inicialmente favorecido pela privatização das siderúrgicas, seguindo uma tendência mundial, e pela execução de uma política de competição restritiva.

A internacionalização da empresa seguiu diferentes motivações de acordo com os mercados alvos. A importância do IDE para o crescimento da empresa pode ser identificada através do aumento de produção, propiciado pelo acesso rápido ao novo mercado, pela proximidade de fontes de matérias-primas e pela exploração de ativos já existentes. A partir dessa trajetória, o principal objetivo do Grupo Gerdau consiste em intensificar suas estratégias de internacionalização através de aquisições de siderúrgicas já instaladas. Evidentemente, apesar dos efeitos recessivos da crise econômica iniciada em 2008, é inevitável que a empresa desenhe projetos para acessar a economia chinesa, cujo ritmo de

crescimento, em si, exerce uma grande atração para os investidores internacionais.

## 6. Referências bibliográficas

- ARCHIBUGI, D. & MICHIE, J. *Trade, Growth and Technical change*. Cambridge: University Press, 1998.
- 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: Qualitymark, 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 teoría 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>>. Acesso 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.
- DUNNING, J. H. *La empresa multinacional*. Trad. E. L. Suárez, São Paulo: Makron Books, 1996.
- \_\_\_\_\_. “Reevaluating the benefits of Foreign Direct Investment, Discussion Papers”, in *International Investment and Business Studies*. Series B, Vol VII, University of Reading, Department of Economics, 1994.
- FERREIRA, I. M. P. “Gerdau – Estratégia de Crescimento na Indústria do Aço”, Artigo Científico, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- GIAMBIAGI, F. & MOREIRA, M. M. *Economia Brasileira nos anos 90*. BNDES (FINAME, BNDESPAR). 1ª edição. Rio de Janeiro: 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 Getúlio Vargas, 2005.
- HIRST, P. & THOMPSON G. *Globalization in Question*. Cambridge/UK: Ed. Polity, 1996.
- PAULA, G. M. “Avaliação do processo de privatização da siderurgia brasileira”. *Revista de Economia Política*. Vol. 17, nº 2, 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. W. D. Dutra, Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- . *Competição: Estratégias Competitivas essenciais*. Trad. A. C. C. Serra, 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 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.
- VALOR ECONÓMICO. “Multis de países em desenvolvimento dão cara nova à globalização”, 15/16/17. São Paulo: Ed. Abril, 2005, p. A9.
- VERNON, R. “International Investment and International trade in the product cycle”, vol. 80, *Quarterly Journal of Economics*, 1966:190-207.
- SITE GERDAU: Disponível em <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso de 01/11/2007 a 07/11/2008.