

## 6 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU

### 6.1. Formas de Entrada Utilizadas

A primeira forma de entrada nos mercados internacionais pela Gerdau foram as exportações diretas. Essa atividade, contudo, não apresentava como característica algum tipo de estratégia de gradual inserção no mercado externo, e sim uma saída para alocação do excedente de produção em momentos de retração da demanda interna.

Segundo a percepção dos entrevistados para este trabalho, esta tem sido a maior motivação para as exportações da empresa historicamente.

De acordo com as informações obtidas com as entrevistas, da atividade exportadora direta e de algumas exportações intermediadas por agentes locais, a empresa partiu diretamente para a atividade produtiva direta no exterior. Sendo esta a principal forma de entrada de seus investimentos no exterior.

O único investimento de maior monta que a empresa realizou no exterior, à exceção de suas aquisições, foi a construção de uma nova usina sob o controle da Gerdau Aza, em Colina no Chile, que entrou em operação em 1999, com capacidade de produção de 360 mil t/ano de produtos laminados. Contudo, não se tratou propriamente de uma opção para entrada no mercado chileno, já que anos antes já havia adquirido a siderúrgica Aza.

Segundo publicado em seu relatório 20-F de 2001 apresentado à SEC (*Securities and Exchange Commission*): “a Companhia acredita que, devido aos grandes investimentos necessários para construir uma siderúrgica, e ao excesso de aço disponível globalmente, as aquisições são o melhor meio de expansão fora do Brasil.”

A seguir é apresentado de forma mais detalhada o histórico das aquisições das empresas no exterior pelo Grupo Gerdau:

### 6.1.1. As Aquisições de Empresas no Exterior<sup>14</sup>

A produção de aço da Companhia no exterior cresceu continuamente a partir de 1980 através de aquisições e aumento na capacidade de produção de suas unidades. Ao adquirir empresas estrangeiras, a Companhia manteve a ênfase na produção de aços longos comuns baseada em *mini-mills*, “mas também procurou adquirir siderúrgicas desvalorizadas ou com baixo desempenho”, tal como indicado no formulário 20-F apresentado à SEC referente ao exercício de 2001.

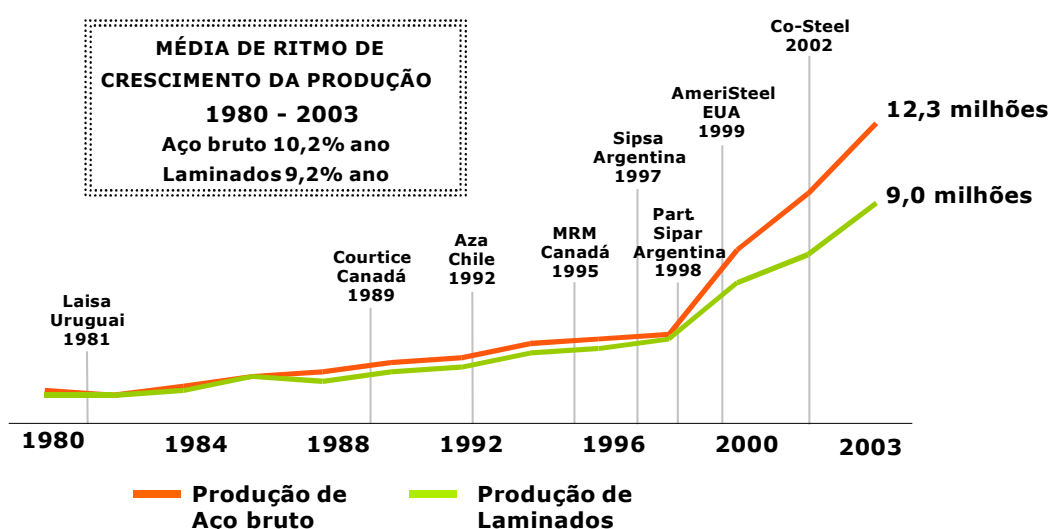


Figura 7 – Cronologia das aquisições internacionais da Gerdau

- **Laisa**

Em 1980, a Companhia adquiriu a Laisa, uma *mini-mill* localizada em Montevideu no Uruguai. A Laisa tem sido lucrativa, sendo a maior fabricante de produtos de aço longo no Uruguai.

A siderúrgica tem uma capacidade de produção anual de 70 mil toneladas de aço bruto e 72 mil toneladas de aço laminado e domina o mercado para seus produtos de aço no Uruguai.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> As informações apresentadas nesse item foram retiradas de documento “Cronologia Gerdau” em setembro de 2004, disponível no website da empresa: [http://www.gerdau.com.br/updatetool/DownloadCenter/\\_fls/\\_dwn/602\\_1.pdf](http://www.gerdau.com.br/updatetool/DownloadCenter/_fls/_dwn/602_1.pdf).

<sup>15</sup> O Formulário 20-F da empresa à SEC, de 2001, afirma que as estatísticas da produção são baseadas na produção da Laisa e nas importações. Os dados sobre

- **Courtice Steel**

A Companhia adquiriu a Courtice, uma *mini-mill* localizada em Cambridge, estado de Ontário no Canadá, em 1989.

A Courtice tem atualmente uma capacidade de produção anual de 305 mil toneladas de aço bruto e 280 mil toneladas de aço laminado.

- **Aza**

Em 1992, a Companhia adquiriu o controle das empresas chilenas Indac e Aza para, logo em seguida, fundi-las em uma única unidade, chamada Gerdau Aza, *mini-mill* localizada em Santiago no Chile. Em janeiro de 1999, uma segunda usina de aço começou a operar no Chile. A nova usina, juntamente com contínuas melhorias nas instalações existentes, aumentou a capacidade anual total da Aza para 360 mil toneladas de aço bruto e 440 mil toneladas de aço laminado.

A discrepância entre os números relacionados ao aço bruto e aos produtos laminados longos deve-se ao fato de que a Companhia utiliza uma antiga unidade laminadora para a produção de perfis. Com base em estatísticas oficiais sobre importação fornecidas pelo governo chileno (parte do mercado é suprida por importações) e informações obtidas de outros produtores (não há estatísticas oficiais sobre a produção individual de cada empresa), a Companhia acredita controlar aproximadamente 35% do mercado.

- **MRM Steel**

Em junho de 1995, por já atuar no mercado canadense, a Gerdau tomou conhecimento da oportunidade de adquirir a MRM, localizada em Selkirk, estado de Manitoba, também no Canadá, historicamente uma unidade lucrativa e produtora qualificada de perfis especiais e outros produtos laminados complementares à linha de produtos da Courtice.

Atualmente a MRM tem uma capacidade de produção anual de 335 mil toneladas de aço bruto e 300 toneladas de aço laminado.

---

importações são fornecidos pela Alfândega do Uruguai e pelo Banco da República, seu agente financeiro. Essas duas instituições estão vinculadas ao Ministério da Economia.

- **SIPAR (Sipsa + Sipar)**

No final de 1997, a Gerdau adquiriu a Sociedad Industrial Puntana S.A. - SIPSA, uma fábrica de laminados instalada na província de San Luis na Argentina, com capacidade de produção de 75 mil toneladas de produtos laminados.

No ano seguinte, associou-se com a laminadora SIPAR ACEROS S.A., sediada na província de Santa Fé na Argentina, através de acordo de transferência de 1/3 da participação na laminadora SIPAR em troca de 1/3 da participação na SIPSA (após este acordo, a Gerdau passou a deter 72% da SIPSA e 38% da SIPAR)

Em função da crise econômica na Argentina, a demanda por aços longos no país foi reduzida em torno de 50% no segundo semestre de 2001, o que levou a uma reestruturação das operações na Argentina.

Em abril de 2002, a Gerdau realizou tal reestruturação de seus negócios neste país, que resultaram na transformação da SIPSA em uma subsidiária integral da SIPAR, transferindo sua participação de 72% na SIPSA para a SIPAR, mantendo sua participação de 38% na SIPAR.

- **AmeriSteel**

Em 27 de setembro de 1999, a Gerdau adquiriu da Kyoei Steel Ltd. de Osaka, Japão, 88% da FLS Holdings Inc., que, por sua vez possuía 85% das ações da AmeriSteel Corp., sediada em Tampa, Flórida, EUA, empresa que, na época, operava 4 usinas siderúrgicas na costa leste dos EUA:

- Jacksonville Steel Mill (Baldwin, estado da Flórida)
- Jackson Steel Mill (Jackson, estado do Tennessee)
- Knoxville Steel Mill (Knoxville, estado do Tennessee)
- Charlotte Steel Mill (Charlotte, estado da Carolina do Norte).

Em 2000, a Gerdau adquiriu os 12% remanescentes de propriedade da FLS Holding Inc.

A AmeriSteel se dedica à fabricação e venda de produtos de aço longo, utilizando sucata reciclada como matéria-prima. Em dezembro de 2001, a AmeriSteel adquiriu uma usina siderúrgica em Cartersville, estado da Geórgia - EUA.

Em outubro de 2002, a Gerdau fechou acordo para unir seus ativos na América do Norte, isto é, a AmeriSteel, a Gerdau AmeriSteel Cambridge (antiga Gerdau Courtice Steel, adquirida em 1989) e a Gerdau AmeriSteel MRM Special Sections (antiga Gerdau MRM Steel, adquirida em 1995), com os da Co-Steel, formando a Gerdau AmeriSteel. Foram adicionadas mais 3 unidades siderúrgicas nos EUA e 1 no Canadá:

- Estados Unidos
  - Sayreville Steel Mill (Sayreville, estado de New Jersey)
  - Perth Amboy Steel Mill (Perth Amboy, estado de New Jersey)
  - Gallatin Steel Company, uma *joint venture* entre Gerdau AmeriSteel e Dofasco Inc. (Ghent, estado de Kentucky)
- Canadá
  - Whitby Steel Mill (Whitby, estado de Ontário)

A Gerdau AmeriSteel atingiu então uma capacidade instalada de produção de 5,9 milhões de toneladas de aço bruto e 5,5 milhões de toneladas de produtos laminados, tornando-se a segunda maior produtora de aços longos na América do Norte.

De acordo com apresentado no Formulário 20-F de 2001 (SEC), a transação combinou operações complementares, resultando em um melhor *mix* de produtos, uma base financeira sólida e uma plataforma de crescimento consistente para que a Companhia assumisse a liderança na indústria siderúrgica norte-americana.

A Co-Steel emitiu ações ordinárias para adquirir as subsidiárias da Gerdau S.A. na América do Norte. Na conclusão das negociações, a Co-Steel passou a se chamar Gerdau AmeriSteel. Os acionistas da Co-Steel passaram a deter 26% das ações da Gerdau AmeriSteel, enquanto que a Gerdau S.A. e os demais acionistas da Gerdau AmeriSteel ficaram com 74% do capital social.

## **6.2. A Evolução da Atividade Internacional**

Segundo informações coletadas com os colaboradores da empresa, a exceção de algumas exportações intermediadas por distribuidores locais na Argentina, Uruguai e Estados Unidos, a Gerdau não seguiu um processo de gradual comprometimento de recursos na atividade internacional, no que se refere à evolução da complexidade da atividade no exterior, partindo da atividade

exportadora direta e de algumas exportações intermediadas por agentes locais diretamente para a atividade produtiva no exterior.

Este salto na internacionalização do grupo ocorreu integralmente via aquisições de empresas no exterior, conforme o descrito no item 6.1.

Ao serem questionados se foram cogitadas outras formas de entrada além das aquisições, os entrevistados que hoje integram os quadros da empresa responderam afirmativamente, citando como exemplo projetos de investimento *greenfield* na Argentina, destacando porém, que estas idéias foram abandonadas em função principalmente do reduzido tamanho dos mercados, entendendo a empresa que as oportunidades de aquisição que se apresentavam à época mostravam-se mais viáveis.

A questão do conhecimento, segundo os dados obtidos na pesquisa, tal como apresentado no modelo de Uppsala, tem forte validação no que se refere ao gradual comprometimento de recursos da empresa no exterior.

Segundo citado pelos entrevistados a primeira experiência de atividade da Gerdau, no Uruguai, no início dos anos 80, mostrou-se de evolução muito tranqüila para a empresa. Porém, pela grande semelhança identificada pela empresa entre o mercado uruguaio e a forma de se trabalhar naquele país e o que se encontrava no Brasil àquela época, foi só a partir da segunda aquisição, no Canadá, em 1989, com particularidades bastante diferentes daquilo que vivenciava no Brasil, que a experiência da Gerdau para operações produtivas no exterior aumentou de forma mais significativa, o que tornou a decisão de investimento nos demais países bastante mais fácil dali em diante.

No que tange à questão da “distância psíquica” do modelo de Uppsala, o estudo não foi totalmente conclusivo. Na primeira aquisição, conforme apresentado a seguir, a proximidade cultural foi um aspecto relevante, contudo, a aquisição seguinte se deu em um país com maiores diferenças culturais em relação ao Brasil, numa seqüência que não se adequa ao modelo.

A empresa começou seus investimentos diretos no exterior em uma localidade (Uruguai) com muitas semelhanças com relação ao Brasil, sobretudo em termos de proximidade cultural e semelhanças na dinâmica de mercado, e com localização geográfica também bastante próxima, o que segundo a percepção dos colaboradores da Gerdau fazia com que o país alvo do IDE pudesse ser considerado como uma “extensão do mercado brasileiro”.

Foi consenso entre os respondentes que acompanharam o processo de internacionalização de que houve uma preocupação deliberada empresa com a proximidade cultural na primeira escolha do país destino dos seus investimentos,

com grande peso para as semelhanças no perfil consumidor com relação ao brasileiro e com a proximidade geográfica, por tratar-se de um facilitador para o acompanhamento da gestão da empresa no exterior.

Foram citados também nas entrevistas outros fatores considerados quando da tomada de decisão de aquisição de empresas no exterior, como expectativa de melhor relacionamento com os agentes locais (fornecedores, prestadores de serviço etc) por conta de uma maior proximidade cultural e semelhanças no idioma.

O estudo revelou, através das informações obtidas nas entrevistas, que a questão da proximidade cultural teve clara importância na evolução do processo de internacionalização da empresa, fazendo com que a América Latina fosse, num primeiro momento, a principal alternativa para seus IDEs. Num segundo momento, sua atenção voltou-se para uma extensão geográfica maior, porém, ainda foi mantido o foco dos investimentos nos países vizinhos do continente americano.

Um dos entrevistados teve participação ativa em uma empreitada pela América Latina logo no início dos anos 90, quando a Gerdau estava buscando possíveis alvos para aquisição, em um projeto de domínio do mercado latino americano de produtos siderúrgicos (em especial produtos longos), tendo sido cogitadas aquisições de empresas na Argentina, Colômbia, Paraguai e Peru, que não foram concretizadas por suas características produtivas (muito diferentes das usinas do grupo) ou por não parecerem comercialmente favoráveis, independente dos aspectos positivos que pudessem oferecer em termos de proximidade cultural e geográfica com o Brasil.

### **6.3.**

#### **Vantagens Específicas de Propriedade, Localização e Internalização**

Tomando por base o Paradigma OLI (Dunning, 1995 e 2000), uma abordagem, com foco preponderantemente econômico, do processo de internacionalização da empresa deve se dar em termos das vantagens específicas que levaram a empresa a buscar a internacionalização de suas atividades via investimento direto. No caso da Gerdau destacaram-se:

- Vantagens de Propriedade da Empresa:

A Gerdau desenvolveu ao longo de décadas de operação uma reconhecida<sup>16</sup> capacitação gerencial e *expertise* na fabricação de produtos siderúrgicos, especialmente produtos longos (tais como vergalhões, arames, barras etc), além de ter criado uma sistemática de acompanhamento e atendimento do mercado bastante ágil e eficiente no Brasil, o que pode ser resumido no que os entrevistados chamaram de “capacitação no negócio siderúrgico”.

Não foi por acaso que uma das estratégias utilizadas pela companhia no seu processo de internacionalização foi a aquisição de empresas pouco eficientes seja em termos operacionais seja em termos gerenciais. Foi apostando na sua capacitação gerencial e vocação para o negócio que a empresa procurou oportunidades de investimento decorrentes da situação fragilizada (tanto em termos financeiros quanto de desempenho operacional) e da baixa competitividade das empresas alvo das suas aquisições.

A crença da Gerdau nesta sua “capacitação no negócio siderúrgico” fica explicitada na mensagem do conselho administrativo, apresentada em seu Relatório Anual de 2003, quando a empresa se refere ao andamento de suas operações na América do Norte:

“A fusão com a Co-Steel segue a estratégia de crescimento desenvolvida pelo Grupo Gerdau ao longo de sua história: conquistar *market-share* em mercados importantes a partir da aquisição de empresas com problemas operacionais, a custos economicamente vantajosos, e convertê-las em unidades eficientes e rentáveis, adicionando valor aos acionistas.”

Esta visão estratégica também pode ser identificada no mesmo Relatório Anual de 2003, quando a empresa comenta sobre sua perspectiva de eficiência na gestão:

“Ao longo de sua história, o Grupo tem reforçado a característica de elevar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade das unidades em que passa a operar. Exemplos disto são a reversão dos resultados nas atuais Gerdau Ameristeel Cambridge (Canadá), Gerdau AZA (Chile),

---

<sup>16</sup> Informações obtidas com os entrevistados que atuam como consultores especializados no setor, além dos diversos prêmios de qualidade e gestão empresarial que a empresa vêm acumulando ao longo de sua história corroboraram para esta afirmação.



Gerdau Aços Finos Piratini (Brasil), Gerdau Usiba (Brasil) e Gerdau Açominas - Ouro Branco (Brasil).”

Tais declarações oficiais aos acionistas vão ao encontro das informações obtidas com os entrevistados, que também colocaram como estratégia definida da empresa a aquisição de empresas pouco lucrativas e/ou com baixa produtividade operacional e sua posterior conversão bons negócios para o grupo.

Uma outra vantagem própria da empresa identificada pelos entrevistados como pré-condição para o sua partida em direção à internacionalização das suas atividades foi o capital disponível para suas aquisições no exterior, seja ele gerado internamente seja através de sua capacidade de captação de recursos externos.

Em menor escala, também foram apontadas outras vantagens de propriedade da Gerdau, como: capacitação do pessoal da empresa, a experiência acumulada com a internacionalização, a habilidade para diferenciação de produtos (mesmo se tratando de produtos siderúrgicos, cuja margem para tanto é pequena) e a escala de produção (ou porte da empresa).

- Vantagens de Localização:

A escolha da localidade de destino dos investimentos, independente do fator de maior peso na decisão de entrada em um país específico, passa necessariamente pela identificação de algum tipo de vantagem para a atuação direta no local. A seguir são apresentadas as principais vantagens identificadas como relevantes para a decisão de internacionalização via investimento direto em cada localidade:

- Uruguai:

A principal vantagem identificada no conjunto de entrevistas e dados fornecidos em resposta aos questionamentos do autor para a realização de investimentos produtivos diretos no Uruguai foi a proximidade cultural e geográfica.

Outros fatores importantes citados foram de natureza econômica, como o potencial de crescimento do mercado consumidor, a baixa competitividade dos consumidores locais e perfil do consumidor local semelhante ao brasileiro.

– Chile:

A exemplo do Uruguai, as informações levantadas com atuais e ex-colaboradores da Gerdau indicaram que o Chile apresentava como vantagens a proximidade cultural e pequena distância física com relação ao Brasil. Contudo, os fatores econômicos, sobretudo o potencial de crescimento do mercado e baixa competitividade dos concorrentes locais tiveram maior peso na escolha dessa localidade.

Outro fator de importância para decisão de investimentos no Chile, sob a ótica dos informantes para o estudo, foi a oferta de matéria-prima (basicamente sucata) de qualidade e a baixos preços. Como o principal concorrente nesse país era uma usina integrada (cuja produção é feita a partir do minério de ferro), o custo de matéria-prima desempenhava um papel fundamental na disputa pelo mercado consumidor local.

Em menor escala, a presença de mão-de-obra qualificada no país também foi tomada em conta, na percepção dos entrevistados, somando positivamente na decisão de investimento nesse país.

– Argentina:

A proximidade cultural e pequena distância física, também no caso da Argentina, foram apontadas nas entrevistas como fatores de grande peso na sua escolha como destino de investimentos diretos. Contudo, aspectos econômicos foram percebidos como de maior apelo, sobretudo o potencial de crescimento do mercado local e pouca competitividade dos competidores locais.

A exemplo do Chile, apesar de não ter peso decisivo, a oferta de mão-de-obra qualificada também foi citada como um fator positivo na escolha do país para destino dos investimentos produtivos.

– Canadá:

As principais motivações para a escolha do Canadá para destino dos investimentos diretos da Gerdau, segundo percepção dos entrevistados, foram de natureza econômica, com destaque para o

tamanho do mercado consumidor e para a oferta de capital para as aquisições a baixo custo de captação.

Além disso, a oferta abundante de sucata de qualidade, a baixa competitividade dos concorrentes locais e a estabilidade política e econômica foram indicados pelos entrevistados como fatores de grande peso na decisão da Gerdau de aplicar seus recursos na região.

– EUA:

A estabilidade econômica e política dos EUA foram de grande importância na escolha desta localidade como destino dos investimentos produtivos da Gerdau, segundo informações coletadas com pessoal da empresa.<sup>17</sup>

De forma semelhante ao Canadá, também foi citado que o tamanho do mercado novamente teve grande influência nessa decisão.

Somado a isso, foram indicados nas entrevistas outros fatores significativos e que contaram pontos a favor da decisão de adquirir empresas nesse país, como: a grande oferta de sucata de qualidade; a baixa competitividade dos concorrentes locais; a presença de pessoal qualificado no setor e a oferta de financiamentos a baixo custo para as aquisições.

Em resumo, com base nas informações obtidas com os entrevistados que fazem ou já fizeram parte dos quadros da empresa, acrescidas de informações sobre o setor nos diversos países onde a Gerdau realizou seus investimentos, obtidas através das entrevistas com consultores especializações no setor, pôde-se concluir que:

- Tanto os países da América do Sul quanto da América do Norte não apresentavam grandes vantagens no que tange à oferta de recursos naturais suficientemente atrativos para a atividade siderúrgica (a exceção do carvão metalúrgico nos EUA), mas, no caso das usinas adquiridas pela Gerdau, cujo principal insumo é a sucata (não o minério de ferro), este aspecto tem menor importância.

---

<sup>17</sup> Um dos entrevistados deu grande ênfase a esse ponto, apontando-o como forte fator motivador dos investimentos externos da empresa como um todo.

- A baixa competitividade dos concorrentes locais nos países da América Latina, e também Canadá e EUA, aparecem como vantagens de atuar naquelas localidades. Este ponto merece destaque, uma vez que a empresa identifica isto como uma vantagem de atuar diretamente naquelas localidades, buscando ocupar uma posição cativa nesses mercados, que a qualquer momento poderiam ser dominados por filiais estrangeiras de outro grande *player* no mercado siderúrgico internacional.
  - No Uruguai, Argentina e Chile, o tamanho do mercado teve importância pequena, mas seu potencial de crescimento foi uma vantagem identificada pela Gerdau quando da sua decisão de atuação produtiva direta nessas localidades, isto porque tratavam-se de economias em desenvolvimento, com grande potencial de crescimento do consumo de aço (indiretamente agregado a bens de consumo duráveis, máquinas e equipamentos ou obras de infra-estrutura), dada a sua forte sensibilidade ao aumento da renda da população.
  - Diferentemente dos mercados latino-americanos, o tamanho do mercado norte americano para produtos intensivos no uso do aço foi o seu grande atrativo, por tratar-se da maior economia do mundo. Outro fator relevante na escolha pelo IDE na América do Norte foi a estabilidade política e econômica, que permitia à empresa uma proteção adicional ao seu patrimônio diante da percepção de maior instabilidade encontrada no Brasil e vizinhos da América do Sul.
  - Finalmente, no que tange às empresas norte-americanas, uma das vantagens mais óbvias daquela localidade é o acesso a um grande mercado historicamente protegido por barreiras alfandegárias. Apesar de menor evidência na atualidade, os demais países onde a empresa atua também contam (ou contaram em algum momento) com barreiras comerciais para produtos siderúrgicos, sendo portanto uma vantagem para atuação local que não pode ser descartada.
- Vantagens de Internalização:

De acordo com as informações apuradas a respeito do histórico e desenvolvimento do grupo Gerdau (ver item 6.1), pôde-se observar que historicamente a empresa tem buscado atender o mercado através do posicionamento de *mini-usinas* próximas aos mercados consumidores, portanto,

a grosso modo, a internacionalização via aquisição de empresas estrangeiras acaba por ser uma continuidade desta prática.

A capacidade de produção da Gerdau não seria grande o suficiente para suprir os mercados que suas usinas no exterior hoje abastecem, portanto, a empresa identificou vantagens na atuação no exterior economicamente superiores ao aumento de capacidade de produção no Brasil, tais como a redução de custos de comercialização, proximidade dos mercados e diversificação de riscos associados às economias nacionais.

Uma das principais vantagens identificadas pela empresa para a operação direta fora do Brasil, segundo a percepção dos entrevistados, foi a diversificação das atividades em diferentes economias, reduzindo o risco da operação exclusiva no Brasil.

De fato, como afirmou um dos entrevistados com longa história na empresa, esta foi uma das principais motivações para a partida da internacionalização da empresa: a proteção do patrimônio do grupo diante da instabilidade econômica brasileira, que associada a outras crenças do grupo a respeito da sua capacitação no negócio siderúrgico, mais precisamente descritas na análise das vantagens de propriedade da empresa anteriormente apresentada, acabaram se traduzindo na expansão da atividade siderúrgica para o exterior.

Outra grande vantagem percebida de maneira geral pelos informantes para o trabalho em relação à internalização das atividades internacionais da Gerdau foi a possibilidade de acessar mercados que possuíssem, ou que pudessem vir a possuir, algum tipo de restrição à importação de produtos siderúrgicos. Esta questão foi abordada nas vantagens de localização anteriormente descritas, pois dependem do grau de intervenção dos governos locais no comércio internacional de cada país, porém, de forma generalizada, a atividade produtiva em outro país, por si só, trás este tipo de vantagem, mesmo que potencial.

A possibilidade de maior conhecimento da conjuntura local (política, econômica, social etc.) também foi citada pelo pessoal da empresa como vantagem relevante na internalização da atividade internacional, uma vez que dificilmente a empresa obteria tal percepção sem operar diretamente no mercado. Tal conhecimento é de grande valor para a empresa, sobretudo na orientação de suas estratégias com relação a estes mercados no futuro.

Outros fatores relevantes destacados pelos entrevistados foram a possibilidade de maior conhecimento do mercado através de maior proximidade com os consumidores e o maior controle sobre as políticas comerciais adotadas

pela empresa naquele país (tanto no que se refere à quantidade ofertada quanto aos preços praticados).

#### **6.4. Principais Fatores que Motivaram o Processo de Internacionalização**

A descrição dos fatores que motivaram o IDE da Gerdau (basicamente aquisições no exterior) ao longo do seu processo de internacionalização, é balizada, neste item, na tipologia consolidada em Dunning (1998 e 2002), apresentada nos itens 3.4.3 e 3.4.4 deste trabalho.

- Gerdau Laisa (Uruguai, 1980)

Em 1980 a Gerdau começou seu processo de internacionalização com a compra uruguaia LAISA, motivado por fatores de origem política e econômica brasileiros.

Nesse primeiro momento, de acordo com a percepção dos entrevistados somada a material disponibilizado pela empresa e imprensa, pôde-se concluir que seus investimentos, segundo a classificação de IDE de Dunning (1993), foram primordialmente: “*de Fuga*”, uma vez que a empresa que até então já adquirira uma série de usinas no Brasil, sobretudo na região Sul, vinha sofrendo forte pressão do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para revender parte de suas ações por excesso de concentração de mercado e de *Busca de Mercados*, dado que não havia muito espaço no mercado brasileiro para novas usinas porque, além da política governamental promoção da competição no mercado, as poucas empresas disponíveis eram estatais. Nesse momento a Gerdau viu-se diante de um dilema de internacionalizar-se ou parar de crescer.

A opção por diversificação de investimentos e busca de novos mercados não pode ser diretamente associada ao mercado uruguaio. No seu caso específico, um dos principais fatores econômicos que motivou a operação direta foi a possibilidade de atuar praticamente sem concorrentes locais, conforme indicado pelos informantes da empresa e confirmado pelos consultores especialistas no mercado siderúrgico entrevistados.

- Courtice Steel (Canadá, 1989)

Em função de restrições de fundo macroeconômico e conseqüente estagnação da atividade industrial, os investimentos tanto no mercado local quanto no exterior foram evitados ou postergados, a Gerdau atravessou essa década sem nenhum movimento de expansão de seus investimentos diretos no exterior, optando pela construção de usinas no Brasil, fato congruente com o apresentado no item 3.4.7.

Apenas em 1989, a empresa retoma seu processo de expansão internacional, com a aquisição da canadense Courtice Steel. Esse investimento, segundo as pessoas consultadas, caracteriza-se principalmente como *Busca de Mercados*.

Entretanto, uma componente secundária de motivação para tal investimento foi *Busca de Ativos Estratégicos e Capacitação*, uma vez que a entrada neste país foi um primeiro passo para a entrada do grupo no mercado norte americano. A aquisição da empresa canadense permitiu uma aproximação mais efetiva do mercado regional, aproveitando-se do *know-how* dos produtores locais e sobretudo dos canais de distribuição já existentes e dos contatos com clientes já estabelecidos.

A própria empresa, em um de seus relatórios à norte americana SEC (*Securities and Exchange Commission*), o formulário 20-F, de 2001, documentou: “Na época, a Courtice havia tido prejuízo nos últimos três anos e oferecia à Companhia uma oportunidade valiosa de adquirir experiência técnica e administrativa, atuando no mercado norte-americano, altamente competitivo”.

Um ponto lembrado nas entrevistas pelos consultores especializados em siderurgia é de que boa parte dos consumidores de produtos siderúrgicos é de grandes empresas, e os grandes contratos de fornecimento que geralmente se firmam, as características do produto que tornam sua estocagem cara, os prazos longos entre o pedido e a entrega do produto, as especificações de equipamentos que demandam dimensões exatas dos produtos siderúrgicos, fazem com que o relacionamento de longo prazo entre o cliente corporativo e a siderúrgica, bem como a confiança no fornecedor de aço, desempenhem papel fundamental.

Nesse ponto, a entrada em novos mercados, via aquisições e fusões, preserva relacionamentos “estáveis” de fornecimento de longo prazo e possíveis vantagens relacionadas a marcas locais.

Motivada por esses ativos e capacitações estratégicos, com o objetivo principal de expansão de mercados, a Gerdau avançou na atividade internacional na década de 90, sempre via aquisições de empresas.

- Aza (Chile, 1992)

No caso do Chile, a busca de mercado (investimento do tipo *Busca de Mercados*) continuou sendo o ponto fundamental de motivação para o IDE da empresa, sob a ótica dos entrevistados.

Tratava-se de um país importador líquido de produtos siderúrgicos da linha da Gerdau, com potencial de crescimento na percepção da empresa, aparecendo portanto como uma boa oportunidade para a expansão da produção diante da estagnação do mercado brasileiro à época.

- MRM Steel (Canadá, 1995)

Os informantes da empresa afirmaram que a aquisição da MRM foi uma forma de dar continuidade à experiência adquirida no Canadá com a Courtice, com a principal motivação de atingir novos nichos de mercado (*Busca de Mercados*), já que sua linha de produtos era mais especializada.

- Sipsa (Argentina, 1997) e Sipar (Argentina, 1998)

A aquisição da SIPSA e posterior participação no capital da SIPAR, foram mais uma vez investimentos principalmente do tipo *Busca de Mercados*, sob a ótica dos entrevistados.

Esta motivação fica clara na declaração da Gerdau no Formulário 20-F de 2001, apresentado à SEC: “Essa aquisição teve a finalidade de aumentar a presença da Companhia em um mercado importante, para o qual ela já exportava produtos de aço”.

Neste caso, além da importância do próprio mercado local, ainda houve a percepção por parte dos entrevistados de que a empresa poderia com esta aquisição estar reforçando sua posição competitiva no Mercosul, tanto como produtora como comercializadora.



- Ameristeel (EUA, 1999)

Em 1999, a estratégia de expansão internacional da Gerdau atinge novo patamar. A empresa adquire o controle da AmeriSteel, segunda maior produtora de vergalhões dos Estados Unidos e terceira em barras e perfis, naquele momento. A AmeriSteel possuía, quando da aquisição, uma capacidade de produção anual de 2 milhões de toneladas de aço bruto.

A Ameristeel também possuía, além de usinas siderúrgicas, diversos dos chamados “centros de serviço” (agregando valor ao produto primário, saído da usina siderúrgica, beneficiando-o com serviços voltados às necessidades do cliente local), que podem ser enquadrados na classificação de Dunning (1998 e 2002) como uma motivação adicional para a aquisição da AmeriSteel, do tipo *Busca de Ativos Estratégicos e Capacitação*, uma vez que a empresa desenvolveu tecnologia própria para o atendimento do mercado local, cujo perfil de consumo difere do brasileiro, como por exemplo na indústria da construção.

Nesse mesmo ano, a companhia estréia na Bolsa de Nova Iorque (NYSE) com a listagem das ações da Gerdau S.A. no mais importante centro financeiro do mundo.

Nesse momento, uma terceira motivação se faz presente. Além da busca de mercado para seus produtos, já que se trata de um dos maiores do mundo, como apontaram os entrevistados (caracterizando-se como investimento do tipo *Busca de Mercados*), de uma estrutura de distribuição já estruturada e vantagens relativas à capacitação (*Busca de Ativos Estratégicos e Capacitação*), no que tange ao conhecimento privilegiado do mercado local e marcas conhecidas, a empresa pôde adotar uma estratégia *Busca de Recursos*, mais precisamente, recursos financeiros.

A aquisição de uma grande companhia nos Estados Unidos, conforme destacado por um dos entrevistados, reforçaria a imagem da empresa no mercado financeiro local. A aquisição do controle da AmeriSteel de certo modo facilitou o acesso da Gerdau ao capital financeiro norte americano, uma vez que contribuiu para a redução da percepção de risco quanto à compra de ações de uma empresa brasileira, dada a melhor qualidade de informação que uma empresa com atuação local pode oferecer.

- Fusão com a Co-Steel

Ao final de 2002 o Grupo Gerdau e a canadense Co-Steel anunciaram a fusão das suas operações siderúrgicas na América do Norte, transformando-se na 3ª maior siderúrgica americana e consolidando, de forma objetiva, a posição de ambas as companhias como *players* de classe mundial.

A fusão criou uma siderúrgica com 10 usinas nos EUA e Canadá, com produção de 6,8 milhões de toneladas anuais de itens acabados, além de uma *joint venture* no segmento de aços planos.

A principal motivação desse movimento de fusão com a Co-Steel, conforme afirmaram os entrevistados, continuou sendo busca de ampliação no mercado norte-americano (*Busca de Mercados*). Já estabelecida nos EUA e Canadá, a Gerdau encontrou condições para ampliar seu mercado internacional, reforçando sua estratégia de expansão no continente americano.

Outra componente importante destacada nas entrevistas como fator que motivou o processo de fusão foi a busca de eficiência (*Busca de Eficiência*) dadas as sinergias obtidas com a consolidação das operações nos EUA e Canadá.

## 6.5. Comparações com Estudos Anteriores sobre IDE oriundos de PED

Alguns dos estudos apresentados na revisão bibliográfica desse trabalho, definem algumas características comuns das empresas multinacionais oriundas de países em desenvolvimento. Com base nas informações levantadas nesse estudo de caso, é possível traçar um comparativo entre as principais características da atividade internacional de Gerdau e a idéia que esses autores associaram às empresas de economias em desenvolvimento através do resultado de suas pesquisas.

A seguir serão listados algumas das características das EMNCs de PED apresentadas no item 3.4.6:

- **A maior parte dos IDEs de PED localizam-se em outros PED:** no caso da Gerdau esta afirmação não é inteiramente verdadeira, apesar de alguns investimentos na América do Sul, a parcela mais significativa de seus investimentos diretos no exterior concentra-se nos EUA e Canadá.
- **Os IDEs tendem a se concentrar em regiões geograficamente próximas à sede da empresa:** neste ponto o processo de expansão da atividade

internacional da Gerdau assemelha-se ao estereótipo apontado na bibliografia, uma vez que seus investimentos na América do Sul de fato foram posicionados em países próximos à região sul do Brasil, porém, o peso desse fator na decisão de investimento não fica muito claro, a exceção do caso uruguaio (primeira aquisição da Gerdau no exterior) onde a proximidade física teve maior importância.

- **Empresas de PED tendem a focalizar seus investimentos em nichos mercadológicos e segmentos não atendidos pelas grandes empresas dos PD:** A Gerdau atende determinados nichos de mercado, porém não pelo fato de não estar apta a competir com as grandes empresas norte-americanas e canadenses. Sua estratégia é de atuar no exterior no segmento de produtos longos, onde consolidou sua posição no Brasil.
- **A Grande maioria das filiais no exterior de EMNCs de PED tem por finalidade dar suporte às atividades de exportação ou são fábricas de montagem final, com componentes geralmente trazidos da matriz:** Neste ponto o comportamento da Gerdau é inteiramente diferente. Sua atividade internacional visa primordialmente atender aos mercados onde está estabelecida.
- **Vernon-Wortzel e Wortzel (1988)**

A tabela 15, a seguir, apresenta uma comparação entre as características identificadas na atividade internacional da Gerdau e as características das EMNCs dos PED e dos PD extraída de Vernon-Wortzel e Wortzel (1988), apresentada no item 3.4.6.

Tópico	EMNCs dos PED segundo VernWortzel eWortzel (1988)	Internacionalização da Gerdau
<b>MANUFATURA:</b>		
Fábricas	mais concentradas nas regiões vizinhas	✓
Utilização de M.O. Intensiva	maior	Utilização de M.O. pouco intensiva, pelas características da atividade.
Flexibilidade	grande	✓
Escala de Produção	plantas com pequena escala	A pequena escala das plantas da Gerdau está associada à rota tecnológica adotada pela empresa, desde as suas primeiras unidades no Brasil.
<b>TECNOLOGIA:</b>		
Fontes	comprada (geralmente importada)	✓
Nível	seguidores e adaptadores	✓
<b>LINHA DE PRODUTOS:</b>		
Características	linha pequena, foco nos nichos e baixos preços	Correto, à exceção de Uruguai e Chile, onde domina os mercados.
Modificada para Operação no Exterior	Sim	Não
Parcela nos Mercados Estrangeiros	Pequena ou média, raramente dominante	Uruguai e Chile (domina os mercados). EUA e Canadá (explora alguns nichos).
<b>MARKETING:</b>		
Adaptação	Mais ajustados às condições locais, do país/região-alvo.	✓
Uso de distribuidores	Alto	✓
Uso de Marcas	Produtos sem Marca, poucos com Marca	Pelas suas características, próximas às das <i>commodities</i> , os produtos da Gerdau, em geral, pouco exploram marcas.
Estágio do Produto no seu Ciclo de Vida	Maturidade, crescimento se dispõe de moderna tecnologia de manufatura	✓
<b>ESTRUTURA:</b>		
Porte das atividades no Exterior	Pequeno	Grande
Integração Vertical	Menor	Maior
Forma das Operações no Exterior	<i>Joint-ventures</i> , licenciamento e acordos técnicos	Filiais Próprias

Tabela 15 - Comparativo: Gerdau e EMNC de PED de Vernon-Wortzel e Wortzel (1988).

- **Dunning et al. (1997)**

A tabela 16 apresenta as características das empresas de PED (sejam elas da primeira ou da segunda onda mundial dos IDEs de PED) retiradas de Dunning *et al.* (1997) no seu quadro comparativo com as EMNCs típicas, isto é, em estágios mais avançados de atuação internacional (geralmente com sede em países desenvolvidos), destacando-se em que estágios a Gerdau se enquadra em diferentes aspectos do processo de internacionalização, como a motivação, destino e tipo dos investimentos no exterior.

	“1ª onda”	“2ª onda”	Internacionalização da Gerdau
Destino	IDE regional: países vizinhos e outros países em desenvolvimento.	A maioria ainda regional, mas expandindo para bases globais.	Semelhante às empresas da “2ª onda”: maioria regional expandindo para bases globais.
Motivação	<i>Resource Seeking e Market Seeking</i> em países em desenvolvimento.	<u>Em PED:</u> <i>Resource Seeking e Market Seeking</i> . <u>Em PD:</u> <i>Asset Seeking e Market Seeking</i> .	Motivação basicamente Market Seeking, tanto em PED quanto PD.
Tipo de IDE	Em países em desenvolvimento: ativos intensivos em recursos naturais, pequena escala de produção em indústrias leves.	<u>Em PED:</u> setores intensivos em ativos naturais como na 1ª onda. <u>Em PD:</u> (a) <i>Market Seeking</i> em empresas pouco diferenciadas (como siderúrgicas e montadoras de automóveis); (b) Investimentos Asset Seeking em empresas de intensivas em tecnologia (como computadores).	Investimentos basicamente Market Seeking, tanto em PED quanto PD. Busca de Recursos naturais praticamente inexistente.
Vantagens de Propriedade	Sobretudo associadas ao país de origem da EMNC. Fundamentalmente vantagens relacionadas a posse de ativos que as diferenciam dos concorrentes.	Vantagens tanto relacionadas ao país de origem da empresa como relativas à própria empresa, que desenvolveu internamente capacitação para o seu negócio.	A própria empresa desenvolveu internamente capacitação para o seu negócio. Esta crença foi fundamental para a estratégia de expansão internacional da empresa.
Exemplos de Vantagens de Propriedade	1 - Propriedade de Grupo Conglomerado. 2 - Tecnologia (na maior parte adaptações). 3 - Gerenciamento adaptado para a realidade do terceiro mundo. 4 - Baixo custo dos fatores de produção (incluindo pessoal gerencial e técnico). 5 - Vantagens Éticas.	1 - Propriedade de Grupo Conglomerado. 2 - Gerenciamento adaptado para a realidade do terceiro mundo. 3 - Baixo custo dos fatores de produção (incluindo pessoal gerencial e técnico). 4 - Vantagens Éticas. 5 - Alguma diferenciação do produto. 6 - Limitada capacitação em marketing. 7 - Controle vertical sobre mercados de fatores/produtos. 8 - Capital subsidiado.	1 - Tecnologia (na maior parte adaptações). A indústria siderúrgica tem uma tecnologia consolidada, madura e difundida. 2 - Gerenciamento adaptado à realidade do terceiro mundo. 3 - Baixo custo dos fatores de produção, nos países da América do Sul (sobretudo Brasil). 4 - Acesso ao mercado de capitais (Bovespa, NYSE). <b>(Característica da EMNC tradicional)</b> . 5 - <i>Know-How</i> em marketing. <b>(Característica da EMNC tradicional)</b> .

Tabela 16 - Comparativo: Gerdau e EMNC de PED de Dunning *et al.* (1997).

## 6.6. Outros Achados do Estudo

Apesar de não ser um item diretamente abordado na pesquisa, não se constituindo como objeto principal da análise, as entrevistas revelaram questões interessantes referentes à rede de relacionamentos em que a empresa esteve envolvida e sua influência nas decisões de internacionalização

Dois dos entrevistados apontaram para a participação importante de membros da rede de relacionamentos da empresa nas aquisições de algumas companhias.

Um dos entrevistados, que acompanhou de perto os processos de aquisição das empresas canadenses Courtice Steel e MRM Steel, e da norte-americana Ameristeel, observou que nessas empresas, os bancos que prestavam serviços para a companhia no exterior tiveram papel de grande importância, pois estes ofereceram à Gerdau essas oportunidades de aquisição, atuando como agentes financiadores desses negócios a taxas bastante atrativas.

Outro entrevistado destacou, sem maiores detalhes, atentando para a difícil mensuração do seu grau de influência no processo decisório de expansão internacional, que alguns clientes locais também tiveram importância no processo, pois ajudaram a identificar oportunidades e nichos de mercado relevantes.

Um ponto interessante que um dos entrevistados colocou foi o fato da origem germânica dos principais sócios e gestores da empresa não ter tido influência suficientemente forte para que houvesse uma aproximação efetiva da Gerdau com o mercado ou empresas siderúrgicas alemãs ou mesmo européias, nem mesmo no início do processo de internacionalização, o que seria natural dada a gestão centralizada na família fundadora da empresa descendente de imigrantes europeus.