

7 CONCLUSÕES

Ao término do estudo de caso, fica clara a impressão de que o processo de internacionalização da produção da Gerdau não foi fruto de uma estratégia clara de inserção internacional.

As primeiras aquisições no exterior foram resultado de uma evidente combinação de um desejo de proteção do patrimônio da empresa diante dos riscos políticos, econômicos e mercadológicos brasileiros com oportunidades de negócios apresentadas à empresa.

Por outro lado, também ficou claro que este movimento que começou de forma pouco estruturada em termos de estratégia de ação internacional foi tomando forma bem definida e acabou por tornar-se parte de um plano de desenvolvimento internacional da Gerdau, à medida que a empresa foi acumulando experiência e confiança na gestão internacional de seus negócios.

Tal evolução do comprometimento de recursos na atividade internacional, amparada na maior confiança advinda com o conhecimento acumulado com a própria experiência internacional, vai ao encontro do exposto pelo modelo clássico de Uppsala.

Apesar de identificação de alguns fatores que motivaram a internacionalização da empresa (como a diversificação de risco país ou a maior facilidade de acesso à crédito internacional), a busca de mercados foi sem dúvida a motivação principal da ida da empresa ao exterior. Diante da grande competição no comércio internacional de produtos siderúrgicos, das barreiras naturais e artificiais à entrada de produtos siderúrgicos e da limitada expansão do mercado consumidor brasileiro, a atividade de aquisição de empresas a custo considerado baixo foi tomada como a melhor estratégia de crescimento da empresa.

A empresa optou por uma expansão territorial primeiramente por um país vizinho e culturalmente próximo, o Uruguai, neste aspecto o seu processo de internacionalização e adequa-se ao conceito de “distância psíquica” de Uppsala, porém sua aquisição seguinte no Canadá não permite maiores aproximações ao modelo.

No que tange à motivações da ida da empresa ao exterior, vale destacar que a siderurgia brasileira é reconhecida internacionalmente como uma das mais competitivas do mundo, situando-se as usinas brasileiras entre aquelas de maior margem operacional do mundo¹⁸.

As usinas brasileiras operam no “estado da arte” dos processos de produção, graças a um permanente programa de investimentos em aquisição e modernização de equipamentos e instalações, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, compra de assistência técnica e treinamento e desenvolvimento de novos processos e produtos. A Gerdau não foge à regra, portanto, qualquer estímulo à sua internacionalização classificado como *Busca de Ativos Estratégicos e Capacitação* foi meramente marginal.

Deve-se destacar que nenhum estímulo significativo que pudesse ser classificado como *Busca de Recursos* afetou determinantemente a decisão de investimento externo da Gerdau. Poucos países têm vocação natural para produção de aço como o Brasil, que conta com insumos de alta qualidade e baixo preço, infra-estrutura de reunião de matérias-primas e escoamento da produção eficiente e barata, via ferrovias e portos. Estados Unidos, Canadá, Chile, Uruguai e Argentina não apresentam recursos naturais (a exceção de sucata nos EUA e Chile) ou mão-de-obra barata que por si só atraiam investimentos na atividade siderúrgica.

As características técnicas da atividade siderúrgica não estimulam a divisão internacional do trabalho, e desta forma, os investimentos dificilmente se dão prioritariamente por busca de eficiência no processo produtivo (*Busca de Eficiência*).

Apesar da presença de motivações diversas no âmbito econômico, a grande motivação para o IDE da Gerdau, em uma visão mais ampla, foi a busca de novos e maiores mercados.

Além do tamanho e potencial de crescimento dos mercados, a atividade na América do Norte forneceu à empresa vantagens específicas de localização, principalmente no que tange às políticas protecionistas historicamente praticadas pelos EUA, colocando a Gerdau em posição privilegiada em relação aos seus concorrentes em nível global e a atividade na América do Sul, permitiu uma maior segurança na conquista desses mercados uma vez que a empresa

¹⁸ Como aponta a publicação técnica “World Cost Curve 2002” do World Steel Dynamics, uma das mais respeitadas empresas de divulgação de informações sobre a siderurgia em todo o mundo, respaldada pelos consultores entrevistados para o estudo.

antecipou-se à entrada de concorrentes estrangeiros que eventualmente pudessem atentar para a baixa competitividade dos produtores locais.

Com relação à sua principal motivação econômica para investimentos diretos no exterior ser a busca de mercados, o estudo deixa em aberto duas questões:

- 1) O caso da Gerdau reflete uma tendência para internacionalização das firmas brasileiras, ou seja, de investimentos basicamente *Busca de Mercados*?
- 2) Uma vez que seus países de origem não fornecem grandes vantagens de ordem político-econômica, tecnológica e de capacitação humana, a busca pela internacionalização por parte de empresas oriundas de países em desenvolvimento advém de desenvolvimento próprio de recursos que a motivam a disputar espaço no mercado internacional, aproveitando vantagens de atuar localmente nos mercados domésticos (como foi o caso da Gerdau)?

Finalmente, cabe ressaltar que este estudo baseou-se na literatura “clássica” sobre o tema, complementada por novas contribuições e atualizações do arcabouço teórico difundido (basicamente os estudos de internacionalização de Uppsala e o Paradigma OLI).

Trata-se portanto de um primeiro passo, haja vista que uma série de estudos sobre o tema internacionalização das empresas ainda estão em desenvolvimento, como é o caso do papel das *networks* de negócios na determinação e rumos da atividade internacional das empresas, que foi abordado nesse estudo como parte de uma análise mais ampla, de forma ilustrativa, mas que poderia ser tema de um novo estudo explorando-o exclusivamente.

Além disso, novos estudos, analisando formas de fomento a investimentos diretos de empresas brasileiras no exterior, os impactos dos IDE nacionais sobre as firmas ou sobre a economia brasileira, os fluxos de investimento direto para o Brasil e sua relação com a emissão desses investimentos por empresas nacionais, também são de grande relevância para a orientação de políticas de desenvolvimento industrial brasileiro e merecem nossa atenção.