



## **Internacionalização de empresas: o Grupo Gerdau**

## **Internationalization of companies: Gerdau Group**

Igor Estma Sardo  
João Pedro Funck

### **Resumo**

O presente trabalho estuda a estratégia do Grupo Gerdau em exportar o seu capital. A hipótese é de que a estratégia de alocação de capital em outros mercados foi exitosa em função da otimização das escolhas do grupo. Analisar e buscar tais causas podem ser justificável, tendo em vista o contexto de internacionalização das finanças internacionais e da produção em geral, do desempenho da economia e do Balanço de Pagamentos brasileiros. Como metodologia, este trabalho se utiliza de estudo de caso, calcado na revisão bibliográfica. No decorrer do artigo, demonstrar-se-á o estabelecimento do Grupo Gerdau no mercado nacional, o processo de internacionalização para as Américas, o desempenho das faculdades das empresas e conclusões gerais sobre o trabalho. Por fim, buscar-se-á compreender e demonstrar tal processo de internacionalização, utilizando-se de ferramentas analítico-teóricas diversas, porém com uma preponderância maior da análise do Paradigma Eclético de Dunning.

**Palavras-chave:** Grupo Gerdau, Exportação de capital, Américas, Paradigma Eclético.

### **Abstract**

*This paper studies the Gerdau Group's strategy to export its capital. The hypothesis is that the capital allocation strategy in other markets was successful due to the optimization of the group's choices. Analyzing and looking for such causes may be justified, considering the context of internationalization of international finance and production in general, the performance of the economy and the Brazilian Balance of Payments. As a methodology, this work uses a case study, based on the literature review. Throughout the article, the Gerdau Group will be established in the domestic market, the internationalization process for the Americas, the performance of the faculties of the companies and general conclusions about the work. Finally, we will seek to understand and demonstrate such a successful process of internationalization, using different analytical-theoretical tools, always seeking dialogue between theories, but with a greater preponderance of the analysis of the Dunning's Eclectic Paradigm.*

**Keywords:** Gerdau Group, Capital Exportation, Americas, Eclectic Paradigm.

## 1. Introdução

A exportação de capital se constitui como uma alternativa estratégica e competitiva por parte das empresas, a qual foi muito difundida após a Segunda Guerra Mundial (MANDEL, 1982; MARINHO, 2013). Diversas empresas do mundo desenvolvido se internacionalizaram, a partir da década de 1950, para locais onde os demais fatores de produção (terra, mão de obra e recursos naturais) eram mais baratos, além de buscarem menores taxas de frete, aproximando-se do mercado consumidor alvo (FERREIRA e CORDEIRO, 2008; MARINHO, 2013). No entanto, há casos peculiares de internacionalização de empresas no terceiro mundo, entre elas, muitas empresas no Brasil que diversificaram sua produção para além das fronteiras nacionais (DO LADO, 2014).

No Brasil, o Grupo Gerdau é um caso de processo de exportação de capital, que logrou realizar um Investimento Externo Direto, perpassando pelas vantagens de internacionalização<sup>1</sup> demonstradas no Paradigma Eclético de Dunning (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Neste sentido, este artigo busca investigar como o Grupo Gerdau realizou seu processo de internacionalização e, como hipótese ao problema, pode-se dizer que isto se deve pelas escolhas ótimas da empresa em sua estratégia de alocação de capital nos mercados escolhidos. Como metodologia empregada para análise deste estudo de caso, utilizar-se-á de revisão bibliográfica de teorias de internacionalização e de relatórios de produtividade do Grupo Gerdau. Justifica-se a escolha de tal firma pelo Grupo Gerdau ser uma empresa de destaque no Brasil (maior recicladora da América Latina) e, igualmente, justifica-se a escolha de tal metodologia pelo escopo da pesquisa realizada neste artigo. Analisar e buscar tais causas pode ser justificável, haja vista o contexto de internacionalização das finanças e da produção em geral (STIGLITZ, 2010), do desempenho da economia e do Balanço de Pagamentos brasileiros. Finalmente, buscar-se-á compreender e demonstrar tal processo de internacionalização, utilizando-se de ferramentas analítico-teóricas diversas, sempre buscando o diálogo entre teorias (Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Internalização, Escola de Uppsala etc.), porém com uma preponderância maior da análise do Paradigma Eclético de Dunning.

---

<sup>1</sup> Propriedades intangíveis e tangíveis, localização e internalização, as quais serão melhor abordadas adiante neste trabalho.

## 2. A Empresa: Grupo Gerdau

Atualmente, a Gerdau é a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aço longo nas Américas, além de aços especiais no mundo. Sua produção, no Brasil, também inclui aços planos e minério de ferro, o que dá mais competitividade à empresa (GERDAU, 2019). Minério de ferro se trata do produto bruto, uma substância facilmente encontrada na natureza, a qual é abundante no Brasil e é extraída, também, pelo Grupo Gerdau. Portanto o minério de ferro possui baixo valor agregado, uma vez que se trata de um bem intermediário *in natura*. Além disso, o minério de ferro tem uma demanda internacional muito elevada, por ser muito versátil, no entanto, por seu baixo valor agregado e oferta abundante, apenas grandes quantidades geram um retorno rentável. Aços especiais são a mistura de ferro-carbono que, ademais, é trabalhada com outras substâncias que lhe conferem maior resistência e durabilidade, tais como manganês, tungstênio, cobalto, alumínio, níquel etc. Portanto, aços especiais são um produto intermediário de maior valor agregado, uma vez que passam pelo processo de mistura com carbono, adicionados de uma substância complementar. Não obstante, aços especiais (ou também aços-liga), sejam planos ou longos, tem uma demanda internacional estável, sobretudo no setor de bens de capital (SILVA & AVANZI, 2011).

A empresa defende fortemente o desenvolvimento sustentável e, por isso, recicla milhões de toneladas de sucata de aço. Isso a faz a maior recicladora da América Latina. Além disso, o grupo Gerdau possui ações nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri e se constitui como uma das principais empresas brasileiras no ramo da siderurgia (GERDAU, 2019).

A indústria siderúrgica é intensiva em capital e tem como principais matérias-primas o minério de ferro e o carvão mineral. Este último é escasso no Brasil e apresenta baixa qualidade, diferentemente do primeiro, que está em grandes quantidades no território nacional. Sendo assim, o minério de ferro apresenta-se como uma vantagem competitiva para a indústria siderúrgica brasileira, visto que os custos de extração e de distribuição são baixos quando comparados com os praticados mundialmente. Além destes fatores, a estrutura logística na qual se insere na cadeia produtiva e o baixo valor remuneratório da mão de obra nacional fazem com que a indústria siderúrgica brasileira se destaque no mercado (DEPEC, 2017; VALOR, 2008).

A história da Gerdau se insere no início da formação da indústria siderúrgica brasileira. Assim, a empresa iniciou suas atividades industriais em 1901, quando o imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, mais conhecido como João Gerdau, adquiriu a Fábrica de Pregos Pontas de Paris em Porto Alegre/RS, que foi renomeada como João Gerdau & Filho, marcando assim a origem do Grupo Gerdau. Posteriormente, objetivando diversificar as atividades sob um controle familiar centralizado, na década de 1930, é criada uma filial da Fábrica de Pregos em Passo Fundo/RS (GERDAU, 2019).

Ademais, em 1947, a empresa lançou ações da Fábrica de Pregos – atual Holding Metalúrgica Gerdau S/A – na Bolsa de Valores de Porto Alegre, tornando-se uma companhia de capital aberto. Já em 1948, a empresa iniciou suas atividades como a Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre e passou a adquirir empresas produtoras de aço e seus derivados em todo o Brasil. Isso revela uma estratégia de crescimento utilizando-se de sucessivas fusões e aquisições de firmas menores. Sendo assim, a partir de 1960, a empresa expande-se para o Nordeste e Sudeste do Brasil e ingressa no segmento de distribuição de aço (GERDAU, 2019).

Nos anos 1980, após firmar-se como produtora de aço bruto no Brasil, a empresa inicia sua internacionalização por meio de iniciativas de Investimento Direto Externo (IDE). Aqui destaca-se a escolha ótima da empresa: uma vez que o espaço nacional já fora completamente maximizado, não havia para onde expandir, senão alhures. De acordo com Paradigma Eclético de Dunning, infere-se que, em 1980, a empresa já havia se angariado status da marca (propriedade intangível), poderia se expandir para locais fora da jurisdição nacional em busca de recursos (localização), e tinha capacidade de manter rentabilidade e demanda cativa (internalização) (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Entretanto, ressalta-se que foi a partir do Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás e do Programa Nacional de Desestatização (PND) que a empresa ganhou fôlego para se lançar internacionalmente com maior intensidade. A estratégia da empresa centra-se no IDE, geralmente assumindo o controle acionário de siderúrgicas já estabelecidas (também conhecido como *brownfield investment*). Atualmente, a empresa produz aços em países como Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos (EUA), Espanha, entre outros, constituindo uma grande empresa internacional (GERDAU, 2019).

### 3. Grupo Gerdau sob o Paradigma Eclético

A teoria das firmas postula que empresas buscam obter lucro, e tal objetivo passa pela definição de estratégias de competitividade setorial. (FERRAZ, 1996). Ainda relacionado ao objetivo de obter lucros surgem outros questionamentos, sobretudo em nível internacional: por que firmas alocam recursos fora das fronteiras nacionais? Mais do que comercializar internacionalmente, o processo de internacionalização (ou exportação de capital) requer um cauteloso cálculo de risco para mover uma nova planta filial do ciclo de produção para outra jurisdição (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Este processo de internacionalização dos capitais e movimento da produção se tornou cada vez mais uma tendência no pós-guerra, quando as firmas dos países centrais desenvolvidos decidiram alocar suas plantas produtivas nos países do Terceiro Mundo (MANDEL, 1982; MARINHO, 2013).

O porquê de tal movimentação suscita pesquisas e configura-se como objeto deste trabalho. Sendo assim, como abordagem teórica, é possível entender o processo padrão de internacionalização de uma empresa pelo Paradigma Eclético de Dunning (ou Teoria OLI). De acordo com esta teoria, a exportação de capital se explica por uma concertação de fatores mediadores com objetivo de obter maior competitividade internacional e lucratividade da empresa. São estes fatores a vantagem propriedade inerente à firma (*ownership*), a vantagem de nova localização (*location*) e a vantagem de internalização sem ter necessidade de recorrer a terceiros (*internalization*) (FERREIRA e CORDEIRO, 2008; MARINHO, 2013). Como efeito colateral, ao se internacionalizarem as empresas exportaram externalidades negativas (como poluição e sindicalismo pelego) para países periféricos no sistema capitalista mundial (MANDEL, 1982).

Para entender melhor tais vantagens, normalmente, a firma precisa ponderar e pôr na balança se possui vantagens suficientes para exportar seu capital. Em primeiro lugar, a empresa possui uma vantagem inerente à marca (status, técnicas de produção, retornos de escala etc.)? Se não, compensa continuar produzindo domesticamente. Em seguida, a empresa ganha ao produzir alhures (existência de matéria-prima, baixos salários, isenção tarifária etc.)? Se não, compensa continuar no país de origem e, quiçá, exportar apenas a mercadoria final. Finalmente, a empresa tem capacidade de internalizar-se em outra jurisdição nacional (produzir por conta própria sem recorrer a licenças ou joint-ventures)? Se não, compensa recorrer a parcerias. Ponderadas todas estas vantagens, se tudo for

satisfeito, a firma pode tomar a decisão ótima de internacionalizar-se (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

No entanto, é vital salientar que, tal como o próprio autor da Teoria OLI, John Harry Dunning, aponta, o Paradigma Eclético não se propõe a construir uma teoria geral da internacionalização, mas, antes “como algo que aponta para uma metodologia e para um conjunto genérico de variáveis que contém os elementos necessários para qualquer explicação específica de tipos particulares de atividades produtivas no exterior” (DUNNING, 1991, p.125). Neste intuito, é possível identificar, facilmente, estas variáveis genéricas de Dunning na projeção internacional da Gerdau. Enquanto empresa, o Grupo Gerdau tem a vantagem de estar em um setor de baixa concorrência, caracterizado por ser naturalmente oligopolizado. Outra característica pertinente deste setor é um valor agregado intermediário, isto é, em contabilidade nacional, o aço e seus derivados nunca serão vendidos como produtos finais, mas sempre para outras indústrias de transformação, fato que qualifica positivamente a empresa nos mercados estrangeiros (GERDAU, 2019).

Uma vez que a empresa já é consolidada nacionalmente, o processo de internacionalização é beneficiado pelas supracitadas vantagens de propriedade da empresa. Somam-se às anteriores, a capacidade tecnológica e o status da marca Gerdau como uma marca tradicional do mercado de bens intermediários no Brasil e na América Latina. Desta forma, a exportação de capital por parte da empresa ensejaria a busca por potencial humano, isto é, mão de obra desqualificada abundante e barata (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013). Além das qualidades tangíveis e intangíveis da firma, o Grupo Gerdau, como indústria do setor intermediário, naturalmente é uma empresa *resource seeking*, ou seja, uma empresa que busca suas matérias-primas na fonte de produção, evitando os custos de frete do comércio internacional. Porém, o fato curioso é que, além da afeição por mão de obra e recursos, o Grupo Gerdau tem uma preocupação *market seeking*, isto é, cativar a demanda em maior medida que a média da concorrência do setor na América Latina. Isso se explica pelo fato de a internacionalização da Gerdau não ter apenas sua causa calcada no *resource seeking*, haja vista as fartas jazidas em território nacional, mas igualmente na manutenção de sua clientela (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013).

Finalmente, a vantagem de internalização da Gerdau, evitando a concessão de suas operações a firmas terceiras, se deve, sobretudo, a seu desempenho na internacionalização para o restante da América. A manutenção de altas taxas de lucro

no Brasil e a continuidade de tais taxas nas demais plantas na América do Sul e América do Norte outorgaram a eficiência, competitividade e desempenho do Grupo Gerdau ao buscar boa localização por recursos, mão de obra, mercado e alta rentabilidade (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013), como será analisado nas próximas seções.

#### **4. A Internacionalização**

A internacionalização do Grupo Gerdau ocorreu em um contexto de privatizações no setor siderúrgico, no qual, ampliou-se as plantas produtivas e, conseqüentemente, a possibilidade de competição no mercado global. Desta forma, a empresa instalou subsidiárias em diversos países, incluindo nos países desenvolvidos, como EUA e Canadá, por meio de IDEs.

A estratégia de internacionalização da empresa também está relacionada à dificuldade de aumentar a produção interna em decorrência das exigências contrárias à concentração de mercado do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Assim, a internacionalização tornou-se a única maneira para que o Grupo Gerdau continuasse a se expandir (DE PAULA e GOULART, 2010).

Segundo Porter (1999), 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, utilizando-se de fusões e aquisições de firmas já estabelecidas no mercado.

Assim, a internacionalização da Gerdau permitiu um contato com o novo ambiente de concorrência, gerando um grande aprendizado administrativo e da adaptação de competências acumuladas no país de origem em termos tecnológicos e administrativos. Além disso, a internacionalização serviu 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 PAULA e GOULART, 2010).

Esse tipo de estratégia, segundo Penrose (2007), possibilita à empresa o acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de investimento, visto que a estrutura se encontra pronta, além de implicar na redução do número de concorrentes no setor. Atualmente, a empresa está sendo administrada pela Holding

Metalúrgica Gerdau S.A. e possui subsidiárias em países como Uruguai, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Para atuar nestas localidades, adotou-se estratégias semelhantes, apesar das diferenças de cada país. Ou seja, a internacionalização foi em várias direções e a exploração de condições de mercado e de vantagens locais não seguiu um único sentido (DE PAULA e GOULART, 2010).

Inicialmente, a Gerdau adquiriu a Siderúrgica Laísa, em 1980, localizada em Montevideu, Uruguai. 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, 2019). Além disso, devido ao impedimento do governo brasileiro em relação a novas plantas da Gerdau no país, a empresa investiu no Uruguai, motivada pela busca de novos mercados.

O Uruguai era muito parecido com Brasil (sobretudo o estado do Rio Grande do Sul), principalmente em termos culturais e de dinâmica de mercado, além da localização geográfica próxima. Esse movimento reflete os pressupostos da Escola de Uppsala, no qual, após a saturação do mercado nacional, surge a necessidade de buscar os internacionais buscando um aumento na lucratividade. Nesse sentido, a internacionalização obedece uma distância psíquica, em que, ao investir em países próximos, há características semelhantes às do mercado de origem (DE PAULA e GOULART, 2010).

A segunda aquisição do Grupo foi da Siderúrgica Courtice Steel, no Canadá (1989), seguida, em 1995, da construção de uma segunda planta industrial, a MRM Steel (GERDAU, 2019). Segundo Barbosa (2005), a principal motivação da empresa, nesse caso, foi a busca de novos mercados, visando manter sua competitividade. Nesse sentido, a aquisição da Siderúrgica Courtice Steel representava uma oportunidade de explorar o mercado norte-americano, visto que já havia canais de distribuição existentes e clientes estabelecidos. Assim, Barbosa (2005) afirma que esta aquisição proporcionou ao grupo a adaptação da produção ao perfil do mercado local, semelhante ao dos consumidores norte-americanos, e a adequação da tecnologia.

Essa estratégia de consolidar sua posição no Canadá e estar próxima do mercado dos Estados Unidos (EUA) foi impulsionada pela compra da MRM Steel. Além disso, destaca-se a relevância do tamanho do mercado consumidor e da oferta de capital para as aquisições a baixo custo de captação, além da oferta abundante de

sucata de qualidade, baixa competitividade dos concorrentes locais e estabilidade do país (DE PAULA e GOULART, 2010).

Posteriormente, o Grupo Gerdau se estabeleceu no Chile (1992) ao adquirir a Siderúrgica Aza e, neste caso, os fatores econômicos importaram mais. Havia um potencial crescimento de mercado e baixa concorrência local, além de oferta de matéria-prima de qualidade a baixos preços. Depois, em 1997, a empresa se deslocou para a Argentina, adquirindo a Siderúrgica da Sipsa; e, em 2005, obtendo o controle acionário da Sipar Aceros, absorvendo 74,44% das ações da empresa (GERDAU, 2019). Este processo seguiu os moldes anteriores e também com maior peso econômico na decisão, ressaltando a mão de obra desqualificada presente na região para escolha de internacionalização da empresa Gerdau nessa localidade (DE PAULA e GOULART, 2010). Segundo Barbosa (2005), a principal razão para estas aquisições seria a necessidade de firmar uma posição competitiva no MERCOSUL.

Já o deslocamento da empresa rumo ao mercado norte-americano é consolidado em 1999, após a compra da Siderúrgica Ameristeel, composta por três unidades: Jacksonville Steel Mill (Flórida), Jackson Steel Mill (Tennessee) e Charlotte Steel Mill (Carolina do Norte) (GERDAU, 2019). Para a aquisição destas, levou-se em consideração a estabilidade do país, o tamanho de mercado, a grande oferta de sucata de qualidade, a baixa competitividade local, pessoal qualificado e oferta de financiamento a baixo custo (BARBOSA, 2005).

No ano de 2002, o Grupo Gerdau se fundiu com a Co-Steel, criando uma siderúrgica com 10 usinas no Canadá e nos EUA (GERDAU, 2019). A principal motivação da empresa foi a perspectiva de se posicionar como uma grande firma no mercado da América do Norte (BARBOSA, 2004; DE PAULA e GOULART, 2010).

O Grupo Gerdau continuou a ampliar sua participação em diversos países, como pode-se verificar na Figura 1, utilizando-se de sua estratégia de fusões e aquisições. Destaca-se a movimentação para a Europa, em 2005, mediante a compra de 40% da Corporación Sidenor (GERDAU, 2019). A empresa incorporada era a maior produtora de aços especiais na Espanha e possuía 58,44% das ações da Siderúrgica Aços Villares, instalada no Brasil. Esta última era considerada a 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 (GOMES, 2005). Além disso, ressalta-se a compra, em 2006, de 51,8% das ações da Siderúrgica

Estatal Siderperú, no Peru, e a entrada no México em 2007, com a aquisição do Grupo Feld, controlador da Siderúrgica Tultitlán (Sidertul), e a assinatura do acordo de compra de 49% das ações da Siderúrgica Aceros Corsa neste ano, cuja operação só seria concluída no ano seguinte (2008) (GERDAU, 2007; GERDAU, 2019).

**Figura 1** - Linha do tempo do processo de internacionalização do Grupo Gerdau.



Fonte: Dados de GERDAU, 2019

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.

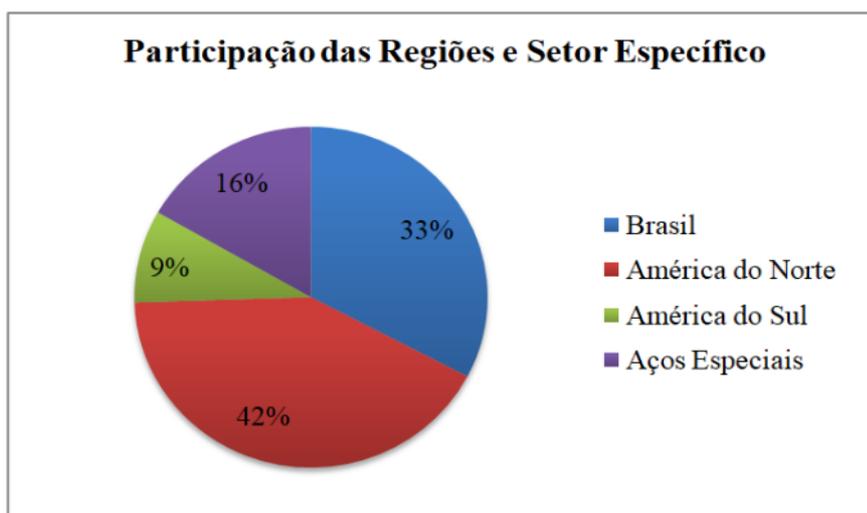
Visto o processo de internacionalização da empresa, uma vez mais, é possível fazer um paralelo com a teoria de Dunning. O Grupo Gerdau começou sua expansão para localidades próximas na América do Sul (Uruguai, Chile, Argentina etc.), sabendo que possuía propriedades intangíveis e tangíveis frente aos correntes locais. Em 1989 arriscou-se em um mercado competitivo (Canadá), mas certamente visando o mercado estadunidense - fato que consolidou-se 10 anos mais tarde. Apenas em 2005, 25 anos após o início de sua exportação de capital, se lançou em outro continente. De maneira esperada, a empresa buscou extrair minério de ferro em jazidas alhures, além de procurar ter isenções tarifárias e estar próxima do empresariado interessado em aços especiais. Finalmente, por meio de brownfield

investment, a empresa evitou parcerias ou licenciamentos e buscou internacionalizar-se por conta própria (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

## 5. Desempenho e taxa de lucro

Os primeiros dados a serem analisados são referentes à participação das regiões definidas internamente por Brasil, América do Norte e América do Sul, e um setor específico, Aços Especiais, no total da receita líquida do grupo empresarial. Enquanto que o Brasil corresponde a 32,7% do montante total, a América do Norte representa 41,8% deste. Já a América do Sul possui a porcentagem de 8,8% e Aços Especiais possui 16,7% (Figura 2). Pode-se constatar que por mais que o Brasil tenha fundamental importância no montante geral referente à receita líquida, é a América do Norte que se constitui como a principal região nesse quesito importante para a contabilidade. Além disso, é necessário esclarecer que nenhuma região ou setor se estabelece como majoritária no montante total, ou seja, não supera a porcentagem de 50%. Apesar disso, somando-se a porcentagem da América do Norte com a porcentagem do Brasil, alcança-se a marca de 74,5%, número considerável para o balanço empresarial (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

**Figura 2** - Dados referentes a participação das regiões e de um setor específico no total da receita líquida do Grupo Gerdau.



Fonte: Dados de METALÚRGICA GERDAU, 2018

Esse último dado demonstra que a base de operações e de mercado de GERDAU S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS se constitui primordialmente no Brasil e nos Estados Unidos, haja vista que existe um predomínio deste último país na

região América do Norte referente à comercialização e à produção do grupo empresarial. A América do Sul, por sua vez, possui a sua receita líquida aproximadamente 4 vezes menor do que a do Brasil e aproximadamente 5 vezes menor do que a da América do Norte. Pode-se verificar que, embora a internacionalização da empresa para a América do Sul tenha sido importante para a diversificação de mercados e países produtores, consolidando-o como relevante ator empresarial no ramo metalúrgico, essa internacionalização não resultou em um processo mais profundo, tanto ao montante internacional da Gerdau, como também à própria composição do mercado sul-americano. Ademais, não apresentou predomínio do Grupo Gerdau, ainda que tenha intensificado e ampliado a participação brasileira na América do Sul, particularmente nos países do Cone Sul (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Além disso, na medida em que se compara o montante geral de lucro bruto do terceiro trimestre de 2018, com valor de 1,862 bilhão de dólares, com os lucros brutos do Brasil e América do Norte, 788 e 598 milhões de dólares, respectivamente, e observando o montante geral da renda líquida do mesmo período, pode-se verificar que não só a margem de lucro bruto no Brasil é superior a da América do Norte, como também o próprio lucro bruto no Brasil é numericamente maior. Porém, é imprescindível considerar que o crescimento do lucro bruto na América do Norte foi ainda superior ao do que ocorreu no Brasil, uma vez que esse crescimento teve como porcentagem a de 211,4% (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

No tocante ao lucro bruto na América do Sul, este obteve o montante de 452 milhões de dólares nos 9 primeiros meses de 2018, enquanto que no ano anterior teve a cifra de 350 milhões de dólares, sendo o crescimento do lucro bruto de 13,2%. Comparativamente com o aumento dos lucros brutos no Brasil e na América do Norte, o lucro bruto obtido na região sul-americana teve crescimento bem inferior, demonstrando uma relativa inaptidão do mercado sul-americano de considerável expansão no setor siderúrgico. Esse quadro se aprofunda na medida em que, com a observação de que as vendas de aço para essa região — contabilizadas em 601 toneladas nos primeiros 9 meses de 2018 — são inferiores ao aço vendido — contabilizados em 1.044 toneladas — nessa macro localidade (METALÚRGICA, 2018).

Esses dados significam que a demanda na América do Sul foi atendida 60% por produção local do Grupo Gerdau, enquanto que 40% dessa demanda foi

atendida pela importação de aço produzido majoritariamente no Brasil por esse mesmo grupo empresarial. Outra constatação necessária é a de que houve um provável e parcial incremento no valor agregado dos produtos de aço vendidos do Brasil para América do Sul. Isso pode ser visualizado por meio do exame da diminuição da produção e demanda locais referentes ao Grupo Gerdau nessa macro localidade, que foram reduzidos 23,8% e 22,1%, respectivamente. Essa diminuição da produção e da demanda não significou uma diminuição na receita líquida, que incrementou de 2.901 para 2.982 milhões de dólares nos primeiros 9 meses de 2018, ocorrida por mudanças cambiais, mas principalmente pela elevação limitada do valor agregado dos produtos (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Desse modo, diante da constatação de que em grande medida a lucratividade desse setor se origina não da internacionalização do Grupo Gerdau, mas sim da comercialização de seus produtos, optou-se, por exemplo, pela venda das operações do Grupo Gerdau no Chile. Estabelece-se uma tendência de não incrementar a internacionalização na América do Sul, já que a produção siderúrgica do Grupo Gerdau Brasil é capaz de complementar a demanda requisitada na América do Sul (AZEVEDO, 2019; METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Já em relação ao setor de Aços Especiais, a sua receita líquida nos primeiros 9 meses de 2018 foi de 6.170 milhões de dólares, sendo o lucro bruto 919 milhões de dólares. O aspecto mais importante desse setor é que o crescimento da receita líquida, do custo das vendas e do lucro bruto foram 33,5%, 33,3% e 35,2%, respectivamente. Por conseguinte, persistiram as proporções de forma acentuadamente equivalente se comparadas com o ano anterior. Esse aspecto e o grande lucro bruto do setor se constituíram como principais motivos para o Grupo Gerdau se especializar na categoria de aços especiais (METALÚRGICA, 2018). Ademais, os aços especiais também se configuram como tecnologia mais avançada em relação a aços mais comuns, constituindo-se como produto de maior valor agregado. Desse modo, mediante esses aspectos, há o estabelecimento do setor de Aços Especiais como uma das principais prioridades estratégicas da empresa. Um dos acontecimentos que corroboram essa tendência é a venda pela Gerdau de usinas produtoras de vergalhão, assim como unidades de corte e dobra de aço e centros de distribuição nos Estados Unidos para a Commercial Metals Company (GERDAU, 2018).

Segundo André Gerdau Johannpeter, Vice-presidente Executivo do Conselho de Administração, a venda das plantas industriais de vergalhões nos Estados Unidos é parte do processo de transformação global da empresa, cujo objetivo primordial é torná-la mais rentável no mercado norte-americano (GERDAU, 2019). Por fim, outra corroboração para essa tendência é o lançamento de novos aços especiais com o intuito de absorver demandas da nova mobilidade pelo Grupo Gerdau. Mauro Franco, gerente de marketing de aços especiais da companhia, considera que o mundo está se transformando e existe uma necessidade de adaptar a Gerdau a essas novas condições (RIATO, 2019). Outrossim, esforços se concentram também na inclusão de sensores em todas as etapas do processo produtivo no intuito de aumentar a eficiência e produtividade da companhia. Por mais que esses esforços sejam significativos, a direção considera, ainda mais relevante do que melhorar processos internos e o produto, a necessidade de se aproximar de seus potenciais e atuais clientes, proporcionando-lhes uma solução.

É possível fazer paralelo semelhante ao processo de *market seeking* do Paradigma eclético de Dunning, fato curioso, haja vista que a empresa em análise é naturalmente *resource seeking*. A busca por clientes próximos demonstra a propensão natural do Grupo Gerdau de angariar maior competitividade sobre a concorrência (FERRAZ, 1996; MARINHO, 2013). Ademais, a companhia almeja, para antecipar-se ao mercado, colaborar e compartilhar conhecimento, tendo firmado parcerias com instituições e universidades para tal e acentuada relevância da seção de Pesquisa e Desenvolvimento (RIATO, 2019).

Pode-se concluir que o crescimento da lucratividade do Grupo Gerdau teve como principais bases os mercados do Brasil e da América do Norte, assim como o setor de Aços Especiais. É justamente a partir dessa tendência de crescimento do Grupo Gerdau e da existência de uma lucratividade correspondente nesses mercados, que se estabelece a proposta de consolidação no mercado brasileiro e de aprofundamento do processo de internacionalização no mercado norte-americano. Uma vez mais trazendo a teoria de Dunning, a Gerdau se mostrou capaz de internalizar seus custos de produção e rentabilidade fora do território nacional sem necessitar de parcerias, mantendo altas taxas de lucro (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

As mudanças tributárias e a taxação do aço estrangeiro nos Estados Unidos, tendo o último focado contra a China, favorecem a internacionalização da

produção siderúrgica (GRACIANI, 2019). Ademais, o plano geral para modernização da infraestrutura dos Estados Unidos, que inclui um orçamento de US\$ 200 bilhões em financiamentos públicos, assim como procura incentivar contribuições provenientes dos governos estaduais e de empresas privadas, com expectativa de angariar US\$ 1,3 trilhões (THE WHITE HOUSE, 2018). Desse modo, Grupo Gerdau estabelece uma estratégia empresarial a partir desse contexto ou tendência de mercado, além de que o contexto interno de câmbio desvalorizado auxilia a valorização do mercado interno brasileiro, sendo explicado, assim, o aumento da lucratividade desse setor em grande medida. Destarte, o foco estratégico e operacional do Grupo Gerdau reside no Brasil e nos EUA a partir de razões macroeconômicas e macropolíticas.

## 6. Conclusão

Desde 2010, constrói-se um planejamento de longo prazo, em que a atuação da companhia vem a tirar proveito das diferentes dimensões competitivas. Na dimensão sistêmica, por exemplo, que se caracteriza por condições macroeconômicas e político-institucionais, se destacam as políticas estadunidenses de favorecimento da infraestrutura e defesa do mercado interno, além do impacto da taxa de câmbio brasileira, incentivando a produção e venda de seus produtos nessas respectivas regiões. Na dimensão estrutural, que se caracteriza pelas tendências do progresso técnico e da cadeia produtiva, o Grupo Gerdau vem atuando a fim de expandir a sua presença internacionalmente, a partir do lançamento e do foco estipulado aos novos aços especiais, realizando um projeto de inovação, além de se inserir a partir de um bem de alto valor agregado dentro do setor siderúrgico.

Quanto à dimensão empresarial, em que a empresa possui maior liberdade de ação, o Grupo Gerdau procurou incrementar não só o setor de Pesquisa e Desenvolvimento, como também priorizar a sua atividade produtiva em seções de mercado que lhe provém mais vantagens e benefícios, aprofundando o processo produtivo, e se retirar de setores dos quais ganhos são tidos como insatisfatórios financeiramente, mesmo que tenham sido fundamentais no processo de consolidação no mercado interno e internacionalização nos mercados americanos. Desse modo, a teoria OLI (ou Paradigma Eclético), tendo como autor principal John H. Dunning, demonstra com mais instrumentos e mediações a tendência contemporânea da companhia Gerdau de atuação empresarial, uma vez que as vantagens de

propriedade, de localidade e de internalização, explicam as causas e motivações materiais das diferentes dimensões que sujeitam e fomentam a presença da companhia nos mercados não domésticos.

## Referências Bibliográficas

AZEVEDO, Rita. ***Gerdau conclui venda de operações no Chile***. Valor. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/29/gerdau-conclui-venda-de-operacoes-no-chile.ghtml>. Acesso em: 30 out. 2019.

BARBOSA, Fabio Jose. **A internacionalização do grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1>. Acesso em: 16 out. 2019.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DEPEC. **Siderurgia**. Junho 2017. Disponível em: [https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_siderurgia.pdf](https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_siderurgia.pdf). Acesso em 31 Out. 2019.

DE PAULA, Nilson; GOULART, Luciane. **A internacionalização de empresas brasileiras: o caso do grupo Gerdau**. História econômica & história de empresas, [s. l.], v. 1, p. 73-94, 2010. PDF.

DO LAGO, Luiz Aranha Correa. **A retomada do crescimento e as distorções do “milagre”, 1967-1974**. Em: ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). A ordem do progresso: dois séculos de política econômica no Brasil 2ª Ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2014.

DUNNING, J. H. **La empresa multinacional**. Trad. E. L. Suárez, São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, Michel. CORDEIRO, Romeu. **Formulação da estratégia de internacionalização**. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2008.

FERRAZ, João Carlos. Cap. 1 **Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes**. Em: FERRAZ, João Carlos. KUPFER, David. HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para indústria. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1996.

GERDAU BRASIL. Disponível em <http://www.gerdau.com.br>. Acesso em: 16 out. 2019.

GERDAU. **Gerdau vende usinas produtoras de vergalhão nos EUA para CMC. Gerdau. 2018**. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/noticias/gerdau-vende-usinas-produtoras-de-vergalhao-nos-eua-para-cmc>. Acesso em: 31 out. 2019.

GERDAU. **Relatório Anual**. Gerdau 2007. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/ptb/4535/RelatorioAnual2007.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2019.

GOMES, Cleomar, AIDAR, Otávio; VIEIRA, Raphael. **Fusões, Aquisições e Lucratividade: Uma Análise do Setor Siderúrgico Brasileiro**. Escola de Economia de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005. PDF.

GRACIANI, Marcos. **Gerdau amplia receita graças aos Estados Unidos – e ao câmbio**. Amanhã. 2018. Disponível em: <http://www.amanha.com.br/posts/view/6033/gerdau-amplia-receita-gracas-aos-estados-unidos-e-ao-cambio>. Acesso em: 30 out. 2019.

MANDEL, Ernest. **O Capitalismo Tardio**. Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo, 1982.

MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 2013. 122 f. Tese de doutorado (Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2013.

METALÚRGICA GERDAU S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS - METALÚRGICA GERDAU. **Resultados Trimestrais 3T18**. Brasília: Gerdau - Relação com Investidores, 2018.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, p. 461-467, 2007. PDF.

PORTER, Michel E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. In: PORTER, Michel E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Trad. A. C. da Cunha Serra, Rio de Janeiro: 1999. cap. 6, p. 167-208. PDF.

RIATO, Giovanna. **Gerdau apresenta aços especiais para atender demandas da nova mobilidade**. Automotive Business. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27452/gerdau-apresenta-acos-especiais-para-atender-demandas-da-nova-mobilidade>. Acesso em: 31 out. 2019.

SILVA, Antonio Carlos da. AVANZI, Caio. **Mecânica : tecnologia dos materiais e industrial**. São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2011

STIGLITZ, Joseph E. **O mundo em queda livre: Os Estados Unidos, o mercado livre e o naufrágio da economia mundial**. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 2010.

THE WHITE HOUSE - HOUSE. **Legislative Outline for Rebuilding Infrastructure in América**. Washington: The White House, 2018.

VALOR ECONÔMICO - VALOR. **Brasil é foco em nova onda de verticalização da siderurgia**. Instituto Aço Brasil. 2008. Disponível em: [http://www.acobrasil.org.br/site2015/noticia\\_interna.asp?id=5071](http://www.acobrasil.org.br/site2015/noticia_interna.asp?id=5071). Acesso em 31 out. 2019.