UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

Erica Ambiel Julian

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E RECRUTAMENTO DE SEUS EXECUTIVOS: ESTUDO DE CASO DO GRUPO GERDAU.

São Carlos
2013

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E RECRUTAMENTO DE SEUS EXECUTIVOS: ESTUDO DE CASO DO GRUPO GERDAU.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

Erica Ambiel Julian

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E RECRUTAMENTO DE SEUS EXECUTIVOS: ESTUDO DE CASO DO GRUPO GERDAU.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de mestre em Ciência Política. Área de concentração: Teoria, instituições e comportamento político. Linha de pesquisa: Teoria das Organizações.
Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone

São Carlos
2013

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária da UFSCar

J94ie

Julian, Erica Ambiel.
A internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos : estudo de caso do grupo Gerdau / Erica Ambiel Julian. -- São Carlos : UFSCar, 2014.
120 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2013.

1. Sociologia econômica. 2. Teoria da organização. 3. Empresas multinacionais - aspectos políticos. 4. Prosopografia. 5. Elites (Ciências sociais). 6. Grupo Gerdau. I. Título.

CDD: 306.3 (20ª)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

BANCA EXAMINADORA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE
Érica Ambiel Julian

02/10/2013

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
Orientador e Presidente
Universidade Federal de São Carlos/UFSCar

Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade
Universidade Federal de São Carlos/UFSCar

Profa. Dra. Maria Chaves Jardim
Universidade Estadual Paulista;UNESP

Submetida à defesa em sessão pública
Realizada às 14 h no dia 02/10/2013.

Banca Examinadora:
Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade
Profa. Dra. Maria Chaves Jardim

Homologado na CPG-PPGPOL na
30ª. Reunião no dia 09/09/2013

Profa. Dra. Vera Alves Cepeda
Vice- coordenador do PPGPOL

"Os centros de gravidade mundial estão sempre em processo de mudança. Os velhos centros perdem sua importância relativa à medida em que aparecem novos fatores que perturbam o equilíbrio. O mundo está se convertendo gradualmente em uma área fechada. As condições precursoras que permitiram a unidade do Império Britânico estão desaparecendo rapidamente. Surgem novos centros de dominação e se formam novas formas de combinações de interdependência regional que frequentemente se chocam com a estrutura política existente."

MACKENZIE, R.D., "The Concept of Dominance and World Organization". The American Journal of Sociology, July 1927, pg. 42. Apud HYMER, S. **Empresas multinacionais:** a internacionalizacao do capital. Aloisio Teixeira (Trad.). Rio de Janeiro: Graal, 1978. pg. 67.

AGRADECIMENTOS

Devo aqui prestar a minha homenagem à minha mãe, Angela Maria Ambiel, que pela sua fibra, coragem e amor, me ensinou que a vontade de mudança é o primeiro passo para a vitória, e que não devemos aceitar destinos quaisquer se a mente é liberta e deseja mais. Minha persistência na continuidade da formação acadêmica só foi possível porque tive quem me mostrasse que a força é a principal virtude, que pensar no melhor para si e lutar pela própria construção nos faz sermos mais livres e humanos. Por todos os obstáculos pelos quais passamos juntas, dedico esse trabalho.

Ao meu pai, Luis Julian, agradeço infinitamente por ter viabilizado minha permanência em São Carlos, pelo apoio financeiro e exemplo de crescimento. Aos irmãos, Priscila Ambiel Julian e Luis Julian Júnior, pelo exemplo de estudos, carinho e apoio.

Ao meu namorado, noivo, companheiro e amigo, Celso José Lopes Filho, que segurou tantos momentos de fragilidade: Amor e só. Obrigada pela compreensão, por ouvir, por me dar a mão quando eu precisei. E será assim por muito tempo ainda.

Aos amigos que conviveram comigo durante minha graduação e mestrado. Aos amigos das repúblicas Marisales e Barravento, pelos exemplos, explicações, conversas e apoio necessários. À minha antiga casa, República Granja do Torto, às minhas amigas e amigos que nunca deixarei de amar. À Ana Claudia, minha "melhor amiga com quem já dividi quarto". Agradeço ao sogro, Celso José Lopes, e à amiga Claudia de Santi pela generosidade com que me acolheram quando eu precisei.

Agradeço ao meu orientador Professor Júlio Cesar Donadone, por ter aceitado me orientar nesse trabalho, pelas direções e, principalmente, pela confiança e paciência. Agradeço aos professores Thales Haddad Andrade, por me ajudar na banca de defesa e de qualificação desse mestrado, sempre solícito. À Professora Maria Chaves Jardim, pela amizade, pela ajuda, pela banca e pela confiança. Ao Professor Roberto Grun, sempre carinhoso e inspirador.

Sou grata ao Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças da UFSCar, ao amigos Ana Carolina Bichoffe, Ângela M. Carvalho, Karina de Assis, Leandro Targa, Marcela Purini Belém, Martin Mundo Neto, Patrícia Matsuda, Silvio E. Cândido, Vanise Rafaela Ralio, Wellington Desidério, muito obrigada pela amizade, pela acolhida, pelo apoio, e ao Felipe Cavenaghi e Márcio Rogério Silva (grandes companheiros!), Thaís Joi e Antônia Celene Miguel (grandes companheiras!), em especial. Ao Núcleo de estudos e pesquisa sobre sociedade, poder organização e mercado, da UNESP.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Aos professores do Departamento de Ciências Sociais da UFSCar e seus funcionários. Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por um ano de bolsa concedido para realização da minha pesquisa.

RESUMO

A pesquisa procura explorar a influência de estudos internacionais no recrutamento de profissionais para postos de gerência, por empresas que passaram pelo processo de internacionalização. A expansão de empresas brasileiras, impulsionada pelos anseios de conquistar novos mercados e pelo crescimento de capital, causou um forte direcionamento de algumas empresas brasileiras em ocupar espaço no cenário global. Essa tendência é resultado de diversos fatores que facilitam o trânsito de conhecimentos e ferramentas gerenciais, pessoas e capital, criando um mercado mundial aberto à receber competidores fortes e que aspiram trabalhar em nível mundial com consumidores e trabalhadores. As conseqüências para o processo descrito são variadas dentro dos cenários internos de cada país, tanto para aqueles países que recebem capital estrangeiro, ou que permitem a entrada de produtos estrangeiros, quanto para aqueles que buscam novos horizontes através de seus representantes econômicos. Os profissionais que exercem cargos dentro das organizações que se transnacionalizam obedecem a um modelo internacional. Acompanhando as transformações nas empresas brasileiras, seus executivos modificam o perfil profissional do campo, transformando a forma de recrutamento de seus sucessores para atender às exigências internacionais. A vinda de estruturas alheias à cultura local e, principalmente, às *expertises* locais renova a percepção que os agentes têm sobre o campo das disputas por melhores posições profissionais no mercado de trabalho, causando mudanças também no tipo de trajetória de formação escolhida por aqueles que almejam cargos de importância. Dessa forma, além dos aspectos econômicos e culturais que envolvem a chegada ou envio de empresas, fábricas, pessoas e conhecimento estrangeiro aos países, é interessante ressaltar as transformações no ambiente social e político internos relativos. Para melhor entendimento do fenômeno descrito, foi usado o Grupo Gerdau S.A., seus funcionários e sua história.

Palavras-chave: Teoria das Organizações. Internacionalização de Empresas. Elites Econômicas.

ABSTRACT

The present research seeks to explore the influence of international studies inside companies, this study is about managers hiring for transnational companies. The globalization of Brazilian businessare driven by the desire ofnew markets and growth capital, motivate by some Brazilian companies that occupy space in the global scenario. This is a result of several factors that make easy the transition of knowledge and managerial, people and capital, creating an open world market, and to receive strong competitors who aspire to work globally with consumers and employees. The consequences for thisprocess described are diverse within the internal scenarios in each country, both for those countries that receive foreign capital,or for those countries that allow the entry of foreign products, and for those who seek new horizons. Professionals who hold positions within these organizations turn into an international model. Their executives modify the professional profile of the field, transforming the way of hiring their successors to meet international requirements. The arrival of foreign structures to local, and mainly local expertise, renews the perception that agents have on the field of disputes, best professional positions in the job market also propose changes in the type of trajectory and how they make choices for desire positions of importance. Thus, besides the economic and cultural aspects surrounding the circulation of companies, it is interesting to note the changes in the social environment and internal policy related. To better understand the phenomenon described, was used this research in the MetalúrgicaGerdau S.A., its employees and its history.

Key-words: Organization Theory. Internationalization of Enterprises. Elites.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabela elaborada pela FDC: Ranking das transnacionais brasileiras no ano de 2012.
Figura 2 – Presença do Brasil por IDE mundo por número de países

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento Externo Direto no Brasil anual, entre 1980 e 2012 em milhões de dólares**.**

Tabela 2 – Distribuição em temas dos artigos publicas nos ENANPAD, entre 2001 e 2010.

Tabela 3 – Número de aparições das instituições de ensino e pesquisa brasileiras nos encontros da ANPAD.

Tabela 4 – O avanço da Gerdau no Brasil: incorporações

Tabela 5 – Aquisições de unidades no exterior pela Gerdau.

Tabela 6 – Relação entre produção, funcionários e produtividade da Gerdau AS

Tabela 7 – Evolução do faturamento e lucro da Gerdau AS

Tabela 8 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1980.

Tabela 9 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1985.

Tabela 10 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1991.

Tabela 11 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2001.

Tabela 12 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2006.

Tabela 13 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2011.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da produção de aço no mundo entre 1900 e 2005 (em milhões de toneladas/ano).
Gráfico 2 - Indicador de desempenho 1981-1994.
Gráfico 3 - Indicador de desempenho 1995-2005.
Gráfico 4 – Estabilidade dos dirigentes como funcionários da Gerdau.
Gráfico 5 – Nacionalidade dos dirigentes por período.
Gráfico 6 - Circulação acadêmica internacional dos dirigentes por período e tipo.

LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

ETN – Empresa Transnacional

FDC – Fundação Dom Cabral

IBDE – Investimento Brasileiro Direto no Exterior.

IED – Investimento Externo Direto.

IMEDE - Institut pour l'Etude des Methodes de Direction de l'Entreprise (Instituto para Estudos dos Métodos de Direção de Empresas)

INSEAD - Institut Européen d'Administration des Affaires (Instituto Europeu de Administração de Empresas)

MNE – Multinational Enterprise (Empresa Multinacional)

ONU – Organização das Nações Unidas

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (Conferência das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

1 O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS SOB O AMPARO DA SOCIOLOGIA ECONÔMICA E A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES 24

1.1 Teorias desenvolvidas sobre o fenômeno da Internacionalização de empresas 37

1.2 Estudos no Brasil sobre Internacionalização de empresas 41

2 O QUE É A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS? 47

2.1 Estrutura institucional brasileira para a transnacionalização: breve olhar sobre as mudanças na economia para o avanço global do capital produtivo brasileiro. 50

2.2 Internacionalização de empresas brasileiras 55

3 A HISTÓRIA DA METALÚRGICA GERDAU S. A. 60

3.1 A internacionalização da Gerdau 64

4 AS MUDANÇAS NO PERFIL DOS EXECUTIVOS GRUPO GERDAU. 70

5 CONCLUSÃO 93

REFERÊNCIAS 96

APÊNDICE 100

ANEXO 110

INTRODUÇÃO

O trabalho verifica a influência de estudos internacionais no recrutamento de profissionais para postos de direção por empresas que passaram pelo processo de internacionalização. Dessa forma é possível notar a forte influência de conhecimentos internacionais, capital essencial para estabelecer a distinção entre os profissionais no mercado: a assimilação de noções mundialmente pré-estabelecidas distingue os melhores os agentes dentro da competição acirrada entre os gerentes. Os conhecimentos mais difundidos nesse campo – e mais valorizados – são aqueles desenvolvidos na parte norte do globo, isso ocorre porque as expertises surgem nos centros que investem mais em inovações dentro das tecnologias gerenciais. Observa-se a formação de uma Elite do campo profissional, que se apresenta em constante mudança em busca de capitais que selecionam os melhores atores para os postos mais elevados.

A expansão de empresas brasileiras, impulsionada pelos anseios de conquistar novos mercados e pelo crescimento de capital, auxiliada pelo Estado Brasileiro na abertura do mercado nacional à concorrência internacional, causou um forte direcionamento no sentido de ocupar espaço no cenário global. Essa tendência é o resultado de diversos fatores, o contexto global de transnacionalização de mercados, melhorias na comunicação, a globalização e a homogeneização de hábitos de consumo e a divulgação de culturas facilitam o trânsito de conhecimentos e ferramentas gerenciais, pessoas e capital econômico, criando um mercado mundial aberto à receber competidores fortes e que aspiram trabalhar em nível mundial com consumidores e trabalhadores. Empresas de áreas diversas no Brasil alcançaram o patamar de competitividade e se colocaram a disputar espaços com outras empresas de fora do país.

Esse fenômeno é um espaço muito fértil para a análise das transformações profissionais atualmente e muitos estudos são produzidos sobre empresas internacionais, feitos por pesquisadores das áreas da economia, administração e engenharia de produção, em sua maioria. Muito além das questões pertinentes a essas áreas, os efeitos no campo profissional, inclusive no ensino para os executivos, se coloca como um objeto interessante às Ciências Sociais e revelam mudanças que explicitam a ligação entre economia e sociedade. Entende-se a internacionalização de empresas como intimamente ligada às transformações políticas e econômicas nacionais e mundiais. O século XX apresenta como umas das principais características o avanço tecnológico e as melhorias dos meios de comunicação, o que proporcionou uma aproximação global territórios, a diminuição das distâncias causada

pelo maior acesso a transportes e comunicação. O resultado desse processo para a economia, além de outras transformações, foram as empresas ultrapassando os limites nacionais fazendo negócios com consumidores de outros países, implantando estruturas e fundindo operações fora de seu local de origem. As influências, daqueles que se anteciparam às transformações econômicas sobre os novos entrantes no cenário globalizado, determina as regras do jogo e as firmas que pretendem ganhar posições e se manterem no mercado se adéquam à estrutura organizacional interna buscando competitividade e melhora. Sobre essa visão, entende-se que a atividade econômica sofre vários efeitos da internacionalização.

Percebendo o grande volume de negócios que tendem à internacionalização, muitos trabalhos acadêmicos têm se prestado a analisar este fenômeno. As pesquisas sobre Internacionalização de Empresas, ou Negócios, têm diferentes abordagens dependendo das características a serem buscadas. Há muitos textos relacionando multinacionais e trabalhadores, multinacionais e governos, empresas e transferência de conhecimento de P&D (pesquisa e desenvolvimento), estudos de caso e estratégias. Uma abordagem sobre as mudanças no perfil dos dirigentes dessas indústrias é um campo diferente dos comumente encontrados em pesquisas sobre a área, e ao mesmo tempo bastante interessante no tocante à mudança de perfil desses profissionais como "dirigentes" da área de gestão e administração de empresas no Brasil. A vinda de estruturas alheias à cultura local e, principalmente, às *expertises* locais renova a percepção que os agentes têm sobre o campo das disputas por melhores posições profissionais no mercado de trabalho, causando mudanças também no tipo de trajetória de formação escolhida por aqueles que almejam cargos de importância. Vê-se que as transformações na economia brasileira ocorreram de maneira dinâmica depois dos anos 1990, a competitividade torna-se maior, forçando as empresas a inovarem tecnologicamente e buscarem qualificação dos seus quadros. Visto, portanto, a necessidade constante de aperfeiçoamento dos profissionais, impulsionados pela competitividade dentro do mercado de trabalho, essas transformações influenciam não só o campo estudado como também as escolas de administração e pós-graduações, que legitimam essas mudanças, expandindo para a sociedade como um todo as transformações ocorridas, determinando os agentes que se colocam como dominantes de poder de decisão sobre os rumos da área.

A importância do recorte dos dados da pesquisa ter sido feito pelos profissionais que administram as empresas, se deve então pela compreensão de um fenômeno que se faz globalizado e que descreve uma mudança atual dentro da sociedade brasileira: a importação de *expertises*. Assim sendo, observando esse quadro como um espaço de disputas pela liderança da área que define, de certa forma, rumos para o ensino em administração e

observando sua interação com o ambiente internacional, o estudo proposto se pretende como análise das influências internacionais nesse espaço de poder. Nesse contexto, em que os executivos deparam-se com um novo cenário de internacionalização, as competências gerenciais a serem desenvolvidas devem estar no nível de seus novos concorrentes, assimilando conceitos e posturas multinacionais.

Ao sentirem esse impacto na mudança de direção no modelo de profissionalização, observam na carreira internacional uma forma de reconhecimento e de inovação para diferenciação no mercado de trabalho. O estudo internacional faz-se um meio de inserção competitiva no mercado, onde a importação de conhecimento caracteriza-se como um elemento de destaque para aqueles que se pretendem uma alta posição em suas áreas. A disputa por espaço, onde se tenha evidência profissional, configura-se como uma competição em torno de controle de valores individuais, não só do mercado ou do Estado, mas de significados que atuem na direção dos modelos pretendidos. Para entender melhor o processo descrito, foram usados executivos do Grupo Gerdau, que ao longo de sua história se mostrou como exemplar para outras empresas no processo de internacionalização. Os executivos escolhidos foram aqueles de cargo de diretoria, dos anos de 1980, 1985, 1991, 2001, 2006 e 2011, onde seus perfis compuseram um pequeno banco de dados sobre suas trajetórias profissionais. A biografia comparada dos agentes forneceu a comparação necessária para verificar a mudança nos perfis dos dirigentes profissionais estudados ao longo dos anos pesquisados.

No início, pensou-se em destacar mais do que somente uma empresa de capital aberto no Brasil, para melhor compreender as características desses profissionais, porém não houve viabilidade pelo número de casos e na dificuldade de escolha por quais empresas especificamente, se a escolha seria por ramo de atividade, por região de instalação ou por história de fundação. Foi decidido que a partir de um só caso seria mais fácil explorar as características da organização e realizar um recorte temporal para evidenciar as mudanças ao longo do tempo. A escolha pela Gerdau foi feita pela longa história do Grupo, onde puderam ser mais aprofundados os dados através da disponibilidade de relatos em sítios da *internet* e da própria empresa.

A comparação das características de trajetórias dos executivos, em períodos temporais diferentes, possibilita analisar as mudanças nas exigências das empresas sobre quem contratam para cargos diretivos. As empresas mudaram durante o século vinte, seus profissionais também. A trajetória de formação acadêmica e profissional daqueles que pleiteiam altos cargos de gestão segue a mesma mudança. A literatura da gestão empresarial

dos anos 1990 contém ideais, propostas de organização humana, modos de ordenamento dos objetos e formas de garantia que são da natureza tão diferente daquilo que se encontra na literatura de gestão empresarial dos anos 1960 que é difícil não reconhecer que o capitalismo mudou muito de espírito ao longo dos últimos trinta anos, ainda que a configuração não possua a força mobilizadora à qual a figura anterior conseguiria chegar, pelo fato de estar no plano da justiça e das garantias (BOLTANSKI; CHIAPELLO,2009, p. 129). Na literatura citada por estes autores pode-se perceber o que se tem transformado acerca da gestão nos anos 1990 em contraposição ao pensamento da década de 1960.

A globalização de mercados se intensificou no século XX, mais precisamente na segunda metade do século, proporcionada pelas mudanças globais em comunicação e novas tecnologias, criando um ambiente propício para o avanço de grandes corporações em ambientes externos em busca da abertura de novos mercados. Com isso, a internacionalização das empresas passou a ser um fator indicativo de sucesso empreendedor, como é necessária uma estrutura sólida para superar os obstáculos oriundos de novas experiências culturais, econômicas e de mercado, as firmas que se capacitam para esse processo são identificadas, naturalmente, como exemplos de crescimento. Assim, o interesse dos acadêmicos sobre o assunto cresce à medida que as experiências de internacionalização se tornam mais freqüentes na década de 1990.

Para entender o que aqui foi introduzido, a seguir serão apresentados os capítulos que compõem este trabalho e qual a intenção dos conteúdos para a melhor compreensão desse processo da internacionalização de empresas no Brasil para mudar o espaço dos gestores de grandes empresas.

No primeiro capítulo será abordada, de forma geral, a teoria por trás do objetivo do texto. Auxiliada pelos textos de autores como Swedberg, Fligstein, Boltanski, Lebaron, Useen e Wagner, o primeiro capítulo explica a importância de entender os espaços de disputas, tratada por Bourdieu como *campo*, pelo olhar da sociologia econômica onde as transformações contemporâneas, em todas as áreas da vida social, recebem a direta interferência do mundo econômico, pelas assimilações de componentes ligados às organizações, construindo estruturas ligadas à construção de mercados (FLIGSTEIN, 2001). A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para adequação das mesmas ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo, o novo capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). As mudanças no contexto corporativo trouxeram mudanças internas nas organizações, tanto em governança corporativa, dinâmica organizacional, perfil de profissionais e culturas internas.

Em Donadone (2001, 2002, 2004, 2011), Useen (2011), Grun (1990) e Wagner (1998), encontramos os fundamentos para entender como o contexto muda a dinâmica do capital humano das empresas. Em seguida, é revista o arcabouço teórico desenvolvido mundialmente, através da história, sobre as chamadas Teorias de Internacionalização, acompanhada de como os estudos brasileiros são construídos em torno da mesma temática.

No segundo capítulo, apresenta-se o cenário político econômico brasileiro e a base político econômica no cenário de internacionalização. Para isso, é introduzida a situação da internacionalização com argumentos atuais pragmáticos, o desenvolvimento econômico financeiro brasileiro necessários para a expansão das empresas e, enfim, como ocorre a internacionalização de empresas brasileiras. São usados dados do Governo Brasileiro, da UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development – ONU), da Comissão de Valores Mobilários, além da análise de Carlos Bresser Pereira. Para explicar como se dá a internacionalização no Brasil, usou-se Ramsey, Pearce e Kupfer.

Esclarecidos os pilares para a realização da transnacionalização de empresas brasileiras, passa-se a elucidar a história do Grupo Gerdau S. A., de onde se pode ter a noção da trajetória empreendedora, iniciada por Jorge Gerdau em 1901 com a compra da Fábrica de Pregos em Porto Alegre, e da expansão do grupo pelo Brasil e depois pelo mundo. Os dados para essa parte do texto foram conseguidos do livro *A Chama Empreendedora*, livro de comemoração aos cem anos de existência do grupo.

Inicia-se a discussão no quarto capítulo, onde são apresentados os dados específicos sobre os executivos da Gerdau, a metodologia usada, os resultados de sucesso ao longo dos anos. Aí foram apresentados os dados em forma de minibiografias dos atores separados em seis períodos com intervalos de cinco em cinco anos. Dessa maneira, a apresentação foi pensada para facilitar a visualização da mudança gradativa dos perfis individuais.

Finalmente, na conclusão buscou-se ligar as conexões históricas, a teoria e o objeto, deixando clara a linha lógica de raciocínio da autora para explicar como ocorrem as mudanças no espaço da elite profissional em gestão no Brasil.

Embora não se tenha feito a discussão teórica extensa sobre elites profissionais durante o texto, há a intenção de caracterizar os atores como tal e, para isso, o método usado está de acordo com o método que concerne ao estudo de Elites.

O conceito de Elite é discutido desde a era socrática, dentro dos empenhos para o surgimento da Democracia Atheniense já se havia a percepção de uma Elite dominante que deliberava sobre os rumos da Cidade-Estado. Da relação entre dirigentes e democracia surge o

conceito e a política. A participação dos cidadãos em assembléias e as discussões sobre assuntos próximos da vida coletiva, sem intermediários, davam oportunidades iguais aos concidadãos de estabelecerem o que julgavam justo a todos, sem se destacarem alguns poucos com essa influência particular. Embora os esforços filosóficos da antiguidade em torno da igualdade plena, a modernidade viu-se obrigada a criar mecanismos de decisão que incorporasse a todos sem que todos estivessem presentes. A delegação de decisão, em forma de representação, trouxe a solução para os territórios que, com o passar do tempo, se tornaram vastos e as comunidades cada vez maiores. Nesse ponto a discussão entre Elites e democracia toma contornos mais contemporâneos nos debates políticos. A partir de então, o conceito passa a se ligar a insatisfação pública[1]. O termo em si só foi empregado no século XIX[2].

Em Bourdieu pode-se interpretar esse conjunto de valores que criam as capacidades como o conceito *habitus*. O *habitus* é o termo que denota as características assimiladas pelo contato com o meio, dando ao sujeito certos capitais que dão identidade subjetiva a ele, determinando a construção de sua história. A partir da apreensão desses capitais, quais são preponderantes para a diferenciação em dados espaços, pode-se construir uma análise decisiva na formulação e compreensão dos diversos campos. Com isso entende-se qual o *ethos* fundamental de cada campo.

Com o auxílio dos trabalhos lidos, pode-se entender os métodos de estudo de Recrutamento de Elites por duas linhas, a biografia isolada e a biografia comparada, ou a prosopografia. Das duas formas os meios de ascensão profissional são reconhecidos pela noção dos capitais necessários para o sucesso. Foi escolhido o método da biografia comparada, por ser esta a maneira em que os elementos em comum na trajetória profissional são mais facilmente percebidos.

Para a seleção dos profissionais com trajetórias exploradas pensou-se na importância dos Institutos de Ensino Superior (IES) dos quais emergiram e outras características de trajetória que pertencem ao novo pensamento empresarial. Dessa forma deduz-se que o recrutamento das empresas que despontam no cenário internacional, no caso o Grupo Gerdau, é criterioso e significativo o suficiente para entender que seus colaboradores devem alcançar reconhecimento, determinando o grupo de executivos entendidos aqui como Elite da área, sendo eles referência a outros profissionais. Bobbio (2002, p.385) fornece uma

[1] Para uma introdução curta sobre Teoria das Elites, ver HOLLANDA, C. B. **Teoria das Elites.** Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2011.

[2] "Na língua inglesa o primeiro uso conhecido de 'elite', de acordo com o Oxford English Dictionary, data de 1823, quando já era aplicdo para referir-se a grupos sociais." *In.*BOTTOMORE, T. B. **As elites e a sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1964, p.7.

definição sobre essa teoria: "por teoria das Elites ou elitista — de onde também o nome de elitismo — se entende a teoria segundo a qual, em toda a sociedade, existe, sempre e apenas, uma minoria que, por várias formas, é detentora do poder, em contraposição a uma maioria que dele está privada". De acordo com essa definição e concluindo que o Grupo Gerdau é considerado uma das maiores multinacionais brasileiras como mostrou o estudo feito pela fundação Dom Cabral em 2010[3], que o coloca como a segunda maior empresa em porcentagem de ativos no exterior , os profissionais que trabalham na Gerdau podem ser considerados amostra da Elite apreciada aqui. Por tal significância e valor dados, a esses agentes é atribuído influenciar toda a área da administração e gestão de empresas. A posição alcançada na empresa denota determinado poder a eles na área em que atuam, impondo ao grupo a denominação de Elite. Algumas características reconhecidas ao longo das trajetórias contribui para essa inserção, neste caso veremos particularmente o critério de estudos internacionais como fator relevante. Esses profissionais, por sua vez, retornam à origem e convertem seu conhecimento para a formação de novos pesquisadores pela docência. A abertura de agências com a função de proporcionar os estudos internacionais foi um ponto estratégico do Estado Brasileiro, para entrar em competitividade no cenário mundial, como citam Canêdo e Garcia (2004-2005):

> Au cours de la dernière moitié du siècle, la force relative de chaque puissance a dépendu de sa capacité à occuper des positions d'avant-garde scientifique. À l'échelle planétaire, un même agenda de questions scientifiques s'est imposé, hiérarchisant les pays qui avaient plus ou moins de poids dans chaque domaine du savoir sur la scène internationale. Depuis, il est devenu clair que la puissance politique et économique nationale ne serait complète que si elle était fondée sur un système de production et de transmission de connaissances scientifiques et technologiques.[4]

Acompanhando o processo de expansão dos cursos de pós-graduação em Administração e cursos afins, as linhas de pesquisa na área se diversificam ampliando o escopo de atuação dos profissionais na área. A exigência por conhecimentos mais especializados e inovadores passa a torna-se maior, forçando os estudantes a se aprimorarem cada vez mais, buscando competitividade e posicionamento no mercado de trabalho, no caso, entre os professores de administração, como ocorre em outras profissões na década de 90[5], sendo as mudanças realizadas na gestão de empresas rapidamente absorvida por disciplinas no Ensino Superior. Por isso, os rumos do conteúdo disciplinar e da prática na área de

---

[3] Disponível em http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2010.pdf Acesso em: janeiro de 2012.

[44] Ver CANÊDO, Letícia; GARCIA, Afrânio **Les Boursiers brésiliens et l'accès aux ormations d'excellence internationales** In: *Cahiers du Brésil Contemporain*, 2004-2005, n° 57/58 –59/60, p. 21-48.

[5] Ver em BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009.

administração seguem caminhos próximos, onde o vanguardismo da prática administrativa é lecionado nos cursos da área como fortes diferenciais dos institutos de ensino. Princípios organizacionais de sistemas de gestão, como por exemplo TPM, ISO, 5S, e outras ferramentas, são renovadas e inventadas com grande freqüência, fazendo com que conteúdos programáticos de institutos de ensino superior sejam modificados conforme as inovações de mercado.

Wright Mills, um dos fundadores da teoria elitista, afirma que

> A ciência social trata de problemas de biografia, de história e de seus contatos dentro das estruturas sociais. São estes os três – biografia, história e sociedade – pontos coordenados do estudo adequado do homem (...). Os problemas de nosso tempo – que incluem o problema da natureza mesma do homem – não podem ser formulados adequadamente sem aceitarmos na prática a opinião de que a história é a medula do estudo social, e reconhecermos a necessidade de desenvolver mais uma psicologia do homem que seja sociologicamente fundamentada e historicamente relevante. Sem o uso da história e sem o sentido histórico das questões psicológicas, o cientista social não pode, adequadamente, formular os tipos de problemas que devem ser, agora, os pontos cardeais de seus estudos (MILLS, 1969).

Em "A Prosopografia ou Biografia Coletiva: balanço e perspectivas", de Christophe Charle, o estudo de elites se faz pela comparação de biografias e destaque de características comuns entre os analisados: define-se um grupo a ser estudado, a partir de alguns critérios, e se constrói um questionário biográfico onde as perguntas serão usadas para estabelecer as dinâmicas que fizeram estes personagens pertencentes a alguma elite. A partir desse método, define-se um grupo a ser estudado, a partir de alguns critérios, e se constrói um questionário biográfico onde as perguntas serão usadas para estabelecer as dinâmicas que fizeram estes personagens pertencentes a algum grupo de Elite. Com o auxílio dos trabalhos lidos, pode-se entender os métodos de estudo de recrutamento de elites, usados aqui, por duas linhas: a biografia isolada e a biografia comparada. Das duas formas os meios de ascensão profissional são reconhecidos pela noção dos capitais necessários para o sucesso. Foi escolhido o método da biografia comparada, por ser esta a maneira em que os elementos em comum na trajetória profissional são mais facilmente percebidos.

Para a exploração da análise com Elites, é usado, comumente, o método biográfico de pesquisa, onde são buscados os principais profissionais expoentes das áreas relacionadas à pesquisa captando os elementos das histórias de vida e trajetória profissionais dos agentes, sistematizando estas pesquisas de forma a estabelecer uma comparação entre o que foi comparado ou procurando individualmente aspectos que tenham sido relevantes para a formação como elite. Numa abordagem durkheimiana, os elementos que compõem tanto a

história de vida como o trajeto profissional tecem a personalidade e fornecem bagagem estrutural para a formação do indivíduo, ou seja, aquilo que se aprende ou que se passou dá subsídio para as melhores aptidões sociais dos agentes. Em outra mais weberiana esse conjunto de experiências vividas constroem os valores e os sentidos do sujeito em sociedade, fazendo dele mais ou menos propenso a determinadas condições.

Para melhor assimilação do pesquisador com a maior quantidade de informações sobre os aspectos importantes para o estabelecimento do trabalho acerca da história e trajetória[6] do indivíduo, é recomendado o uso de entrevistas pessoais com cada agente a ser estudado. Dessa forma torna-se mais ágil o entendimento do estudioso, visto que as questões podem ser esclarecidas no momento de sua coleta. Porém esse método deve ser usado com certa cautela, pois a imagem que o entrevistado fornece de si pode não ser a correta ou a mais imparcial, tanto porque o indivíduo não reconhece a imparcialidade completa para falar de si mesmo, e a boa imagem é fator crucial para sua afirmação como elite em sua área. Pela satisfação com a pesquisa, deve-se buscar outras fontes de informação, outros currículos profissionais e meios de procura. A elaboração de questionários, enviados aos agentes, é outra forma de obtenção de informação de onde e retiram perguntas essenciais para o encaixe do mosaico das características das lideranças.

A escolha da empresa foi feita com base na colocação da mesma no ranking e nos estudos sobre internacionalização de empresas no Brasil, como o realizado pela Fundação Dom Cabral já citado neste trabalho anteriormente. A história do Grupo, fortemente ligada à família Gerdau Johannpeter, e os excelentes números de sucesso dos negócios motivaram o uso do Grupo Gerdau em detrimento de outras companhias. Antes dessa escolha, empresas como a Vale, a Petrobrás, a Marcopolo e outras, estiveram nas intenções de pesquisa, porque também figuravam em boas colocações no *rankings* de estudos sobre a área (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012), porém considerou-se a Gerdau como o melhor modelo para o estudo por causa da transferência de cargos de gerência entre herdeiros e gerentes profissionais.

A Gerdau é uma empresa de controle familiar gerida profissionalmente. Essa conjugação de fatores permitiu a conservação de um rico aprendizado, acumulado e partilhado em quatro gerações de comando, nas quais os processos se modernizaram continuamente, graças à construção e à manutenção de uma cultura empresarial vigorosa, que atua como força propulsora do crescimento e da expansão do grupo (GERDAU, 2001).

---

[6] Para melhor entendimento sobre o estudos de trajetórias de elites políticas, ver GRYNSZPAN, M. **Os idiomas da patronagem: um estudo da trajetória de Tenório Cavalcanti**. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, nº 14, ano 5, out./1990

Para isso, a dissertação contou com a pesquisa das trajetórias dos executivos do Grupo Gerdau dos anos de 1980, 1985, 1991, 2001, 2006 e 2001[7]. Os nomes dos executivos, escolhidos entre Conselheiros e Diretores, foram coletados dos relatórios anuais da empresa[8] ou solicitados ao Centro de Documentação do Grupo Gerdau. Os dados de 1995, que deveriam ser inseridos nessa abordagem pela lógica temporal do intervalo de cinco anos, não foram fornecidos pela empresa. Foram observadas as duzentos e oitenta posições da diretoria e Conselhos Administrativo e Executivo nos anos citados. Com os nomes dos atores, uma pesquisa minuciosa foi realizada usando as redes sociais da rede mundial de computadores, *Linked In*[9] e *Facebook*[10], além de outras fontes encontradas pelo sítio de busca Google, que direcionou a pesquisa para outros sítios, como blogs e páginas institucionais de empresas. De todos os profissionais encontrados, cento e vinte e seis executivos apareceram mais de uma vez nos cargos procurados, para a pesquisa ficaram, portanto, cento e cinqüenta e quatro nomes para busca de currículo. Os dados mais interessantes para o trabalho são o tipo de formação acadêmica, a trajetória profissional e o tipo de experiência internacional acadêmica ou profissional. Com essas informações, foi possível entender as mudanças dos perfis profissionais dos gestores nos períodos selecionados. Aqui, para facilitar a apresentação, criaram-se quadros exemplificadores dos perfis médios a seguir, com "minibiografias" elaboradas pela autora.

[7] Ver apêndice.
[8] Os últimos anos foram consultados em http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb. Para os anos de 1980, 1985 e 1991, os dados foram fornecidos pela empresa em 2012.
[9] O sítio é uma rede social que reúne os resumos de currículos de profissionais de todas as áreas para a manutenção virtual dos relacionamentos entre colegas para *network*. Para mais: http://www.linkedin.com/.
[10] Facebook é uma rede mundial de relacionamentos sociais virtuais, largamente utilizada no Brasil. Para mais: www.facebook.com.

1 O ESTUDO DE ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS SOB O AMPARO DA SOCIOLOGIA ECONÔMICA E A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A quantidade de recursos econômicos que são movimentados globalmente no final do século XX e início do século XXI evidencia a grande transformação na estrutura social, de modo que a economia é um fator de relevância na vida cotidiana. O papel central que o dinheiro tomou na sociedade desse período mostra que o capitalismo tem evoluído de maneira rápida desde meados do século XIX, e se configura, agora, de outra forma, como um "novo capitalismo". A financeirização econômica, caracterizada pela movimentação dos mercados a partir de ações, que vai modificar todo o espaço empresarial, denuncia essa transformação; investidores são agora a peça mais importante na tomada de decisões e na influência da situação econômica nacional e internacional. Através disso, ocorre a resignificação do trabalho, da posição do Estado, frente ao novo contexto, e da sociedade. As elites, em suas diversas apresentações, são reconfiguradas, acompanhando o movimento de financeirização (JARDIM, 2011). É sobre essa abordagem que se debruça a sociologia econômica, buscando trazer a contribuição que relaciona o social e o econômico. O papel do Estado participa ativamente, interferindo como regulador. Os trabalhadores, profissionais, as organizações, a condição social das populações, são os espaços aonde a economia exerce influência direta. O trabalho da sociologia econômica reside na observação dessas relações.

"A sociologia econômica pode ser definida de modo conciso como a aplicação de idéias, conceitos e métodos sociológicos aos fenômenos econômicos – mercados, lojas, sindicatos, e assim por diante" (SWEDBERG, 2004, p. 7). A sociologia econômica tem sua gênese desde Weber, em que os fenômenos econômicos influenciam a sociedade, sua organização através da forma como os indivíduos tomam ações baseados na estrutura da economia e como a mesma sociedade influencia os condicionantes econômicos[11]. O sistema capitalista tem criado maiores oportunidades para mais pessoas do que qualquer outro sistema em toda a história. É por isso que a construção desse sistema econômico é fortemente fundamentada pela estrutura social e as instituições existentes nos países. Essa deve ser a base para a formação de uma sociologia de mercados, onde a dinâmica econômica, social e política são vistas a partir de sua interligação.

[11] Para mais sobre institucionalismo e sociología económica ver em HIRSCH, P.; STUART, M.; FRIEDMAN, R. "Mãos sujas" versus "modelos limpos": Estará a sociologia em risco de ser seduzida pela economia? In: MARQUES R.; PEIXOTO J**. (**Org.). **A Nova Sociologia Econômica:** uma antologia. Oeiras: Celta Editora, 2003. 125-165.

Fligstein (2002) justifica a necessidade de estudos que analisam mercados dentro da área da sociologia. Sociedade de mercado aqui é entendida como sistema de "troca social", argumento que sustenta a importância do neo-institucionalismo incorporar instituições de mercado para explicações sociológicas. Por serem aspectos da vida social, mercados são resultados da história e se desenvolvem através do tempo buscando maior eficiência e menor custo, assim se diversificando, criando alternativas e forçando os Estados a criarem leis e regras para sua regulação. Fligstein define: "Sociologia Econômica é o estudo de como a produção material e o consumo dependem de processos sociais para sua estruturação e dinâmica" (FLIGSTEIN, 2002 p.6), e como uma interpretação sobre o que se tem escrito nessa área, estabelece a abordagem dada pelos acadêmicos da área. Segundo a sociologia, os mercados são produzidos pela estrutura social, a forma como serão e as relações sociais que envolvem estão diretamente relacionados às estruturas sociais anteriores[12].

Para o funcionamento de mercados e empresas é necessário que exista um suporte legal e social, uma rede que possibilite relações entre produtores, fornecedores, consumidores e Estado. Essa cadeia de relações só é possível dentro de condições sociais pré-estabelecidas, uma estrutura social coesa que forneça subsídios simbólicos, cognitivos, para a produção desse sistema. Para que esse círculo de processos funcione corretamente o Estado surge como regulador propondo leis e gerindo instituições de apoio ao mercado.

Outro ponto de grande importância para a criação, emergência e estabilidade é a cultura local. O autor tem uma visão institucionalista e entende firmas e pontos de vista (compreensões e entendimentos do mundo) como instituições. As transformações sociais só ocorrem através das instituições que influenciam, produzem e propõem alternativas para mudanças. De certa forma, podemos entender que instituições sociais produzem elementos cognitivos que têm a função estruturante e, por sua vez, estabelecem regras. Os "entendimentos" colocados aqui são chamados de CONCEPÇÕES DE CONTROLE (Conception of Control) por Fligstein (2002). Os arranjos institucionais são as regras e leis informais e formais que determinam a forma como se dão as relações sociais. Os mercados estão em constante mudança e competição, em busca de estabilidade. A estrutura de mercado é resultado da influência de três direções, o Estado que estipula regras para seu funcionamento

[12] O Antropólogo Lévi-Strauss possui toda uma teoria sobre estruturas estruturantes, que defende a idéia de que estruturas sociais são resultado de estruturas anteirores, que se renovam e se modificam através do tempo se reestruturando formando novas relações e regras sociais.

e intervém quando necessário, as regras produzidas pelas firmas e pelos empreendedores, e pelas instituições e outros mercados (FLIGSTEIN, 2002).

Mercado, aqui, é considerado como *campo*[13] porque está em constante mudança e há a competição entre os atores. Entendendo que há a alternância de lideranças, quais as firmas determinam regras, podemos perceber que o autor aceita a abordagem da teoria elitista[14] também para explicar a dinâmica do *campo*. Os líderes definem qual o tipo de estabilidade funciona em determinados espaços, por consequência outras firmas são introduzidas no mesmo esquema, a partir do entendimento das regras definidas pelas lideranças, buscando competição. Quando ocorre a saturação de produtos há a diversificação natural, a procura de alternativas para que firmas não saiam do jogo, criando novos mercados. Na formação de mercados, instituições e estruturas sociais são responsáveis por sustentar os diferentes tipos de mercado, diferentes atores exercem força sobre a atuação de determinadas políticas que requerem intervenções econômicas da mesma forma determinadas. De acordo com o modelo de Estado onde esses atores são dominantes sobre a estrutura, as políticas e as instituições são voltadas para determinados interesses. Dessa forma os atores têm papel fundamental na construção da economia local e proporciona caminhos diferentes nas proposições de políticas e entendimentos entre eles. Usando exemplos reais o autor consegue comprovar esses modelos, usando os modelos dos Estados Unidos, Escandinávia, Alemanha e França.

Os estudos que envolvem a área da Sociologia Econômica são considerados aqui, sendo citados alguns autores importantes e suas teorias são levadas em conta. A contribuição de Fligstein é analisar a troca econômica como um campo:

> The basic insight is to consider structured exchange as a field. The social structure of a field is a cultural construction whereby dominant and dominated coexist under a set of understandings about what makes one set of organizations dominant (…) To apply the theory of fields to markets, one must focus on the behaviors of organizations that produce the goods or services in the market. The incumbent firms are defined as those who dominate the field by being big, defining the product, and undertaking moves to reproduce their position *vis-à-vis* smaller, challenger firms.

[13] A referência teórica para compreender o conceito de campo usado por Figstein aqui pode ser encontrada em BOURDIEU, P. O Poder Simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1992.

[14] Há hoje uma bibliografia de base bastante interessante que ampara os estudos na área de Teoria das Elites. Bottomore explica a idéia nos três principais teóricos do conceito, Mosca, Pareto e Mitchels. Bottomore define Elite de duas maneiras, uma que separa de toda população os mais bem sucedidos como Elite: "Suponhamos que em todos os ramos de atividade humana seja atribuído a cada indivíduo um índice que represente um sinal de sua capacidade, de maneira semelhante àquela pela qual se conferem notas escolares. (...) Reunamos, pois, em uma categoria, as pessoas que possuem os índices mais altos em seus ramos de atividade, e a essa categoria daremos o nome de elite" (p. 08). De outra que a separa entre aqueles que têm influência sobre o governo e aqueles que são inferiores. Aí ele a define como aqueles que têm poder. "Na língua inglesa o primeiro uso conhecido de 'elite', de acordo com o Oxford English Dictionary, data de 1823, quando já era aplicado para referir-se a grupos sociais." *In.*BOTTOMORE, T. B. **As elites e a sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1974, p.7.

> The basic idea is that the price mechanism in a given market (…) tends to desestabilize all firms in a market. This is because it encourages all firms to undercut the prices of other firms, and this threatens the financial stability of firms (FLIGSTEIN, 2002, p. 68).

Ou seja, a estrutura de *campo* é uma onstrução social onde dominante e dominados coexistem sobre entendimentos sobre o que fazem as organizações líderes, e que para aplicar a teoria de *campo* a mercados, podemos dar maior enfoque nos comportamentos das organizações que produzem mais. As responsabilidades das firmas são definidas por quem domina o *campo* buscando crescimento, definindo a produção e tomando ações para manter sua posição desafiando outras empresas. A idéia básica é que o mecanismo de preço em determinado mercado tende a desestabilizar as outras firmas desse mercado, isso porque todas as firmas deverão cortar preços e isso desestabiliza o sistema financeiro de firmas como um todo.

Há três concepções de sistema de empregabilidade: *Managerialism* (por gerencialismo), *Vocationalism* (por vocação) e *Professionalism* (por profissionalismo). Managerialism é a lógica de entrada no mercado onde o ator busca crescimento profissional e orienta sua tomada de decisões pela estrutura e conceitos da própria empresa em que se insere. Os entendimentos sobre o mercado são dados pela firma e este tipo de ator assume os conceitos da empresa como sua visão de mundo sobre o mercado, procurando fazer sua carreira dentro da estrutura da mesma firma. Na lógica do *Professionalism*, o ator dá maior valor à educação como forma de apreender o funcionamento de mercado. A importância dada à busca de aprimoramento através de institutos de ensino estabelece uma estrutura diferenciada na relação entre o mercado e as escolas, sendo influenciados esses institutos e o mercado reciprocamente. *Vocationalism* é produzido por organizações fortes de trabalhadores, e é focado na produção ocupacional de carreiras. Esses tipos ideais[15] se misturam e o contexto histórico permite a predominância de uma ou outra lógica. Comprovações da existência real desses modelos são encontradas em diversos países, como na Alemanha com o *vocationalism*, nos Estados Unidos com uma mistura de *managerialism* e *professionalism*, na França com o *professionalism* e Japão com o *managerialism*. Pode ser visto que a dominância de determinados atores na construção do Estado favorece a aplicação de um ou outro modelo majoritário de tipo de empregabilidade; onde firmas são fortes, o *managerialism* é maior

[15] "Tipo ideal" é uma ferramenta metodológica desenvolvida por Max Weber, onde estabelece modelos idealizados para comparar com a realidade no posicionamento dos individuos no contexto. Ver em WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo, 2000.

tendência; onde trabalhadores são fortes perante o Estado há maior *vocationalism* (FLIGSTEIN, 2002).

Existem grandes diferenças entre estudos sobre mercado feitos por sociólogos e esses mesmos estudos feitos por economistas. Sociólogos estão preocupados em compreender de onde surgem os mercados, o que os influencia e que influencia têm, por sua vez, sobre a sociedade. Economistas se preocupam com eficiência, estabilidade e produção. Há divergências também com relação a métodos. Neil Fligstein faz a crítica sobre os estudos feitos por economistas e sociólogos usando dados complexos.

> There has been a lot of interest in creating a sociology of markets I the recent literature, and much of that discussion has focused, and I believe rightly so, on the problem of social embeddedness. The theoretical dificulty is deciding what that embeddedness consists of. The results presented here suggest two things. First, organizational and not financial or ownership embeddedness is likely to be a more important cause os actions of firms than anything else in the case of United States. This means effort should concentrate on especifying models of the relations between firms that focus on intra and interorganizational processes, soch as the construction of strategic action and cultural frames by which such construction makes sense. Second, the type of embeddedness we choose should be relevant to the problem. The connections between firms, banks, owner, and managers just does not significantly predict much that is interesting in the strategic choices of firms; and therefore we should theoretically focus on what does. The concentration upon the board of directors as a source of network data in general and financial linkages across boards of directors in particular should be abandoned unless one can theoretically specify why they might be relevant (…) More relevant network data would focus on how firms obtain knowledge of competitors (trade publications, associations, meetings, and market research) and how they filter their use of that information (FLIGSTEIN, 2002, p. 145)

Isto é, tem sido muito interessante a criação da sociologia de mercados na literatura recente e muito dessa discussão é focada na questão social. A dificuldade teórica é decidir em que essa questão consiste. O resultado apresentado sugere dois caminhos. Primeiro, a causa mais importante das ações das firmas, no caso dos Estados Unidos, está mais diretamente ligada a fatores não financeiros ou ligados a decisões de proprietários. Segundo, o tipo de aprofundamento que escolhemos deve ser o mais importante no problema. O mais importante como dado para as empresas é entender como os competidores obtém conhecimento e como usam essas informações.

Para explicar o conceito do pensamento emergente das firmas, o autor faz uma recapitulação histórica da organização de empresas durante o século XX. O surgimento de cartéis passa a ser neste período importante para obter maior poder de competição. Os cartéis foram proibidos e essas firmas foram à falência. A tentativa seguinte foi a formação de oligopólios capazes de concentrar em poucas firmas muitas indústrias, processo iniciado na década de 1890. Posteriormente, surge a manufatura como lógica dominante de produção na

década de 1920. Junto com os oligopólios nasce a concepção financeira de controle de mercado em meados de 1960. Em 1980 passa-se a pensar em grandes corporações, na disseminação do pensamento empresarial para legitimar a força das grandes firmas. A gestão passa a ser moldada de acordo com a cultura de atores e na estrutura social na qual se inserem. Duas teorias sociológicas tentam explicar a divulgação de novos valores durante os anos 1980: a expansão do controle sobre firmas por bancos e investidores torna as firmas vulneráveis à manipulação financeira, e outra diz que a dominação de CEO financeiros nas grandes empresas, o compartilhamento de concepções de controle no comportamento de competidores e a diversificação de firmas pode ter afetado a estrutura de firmas e suas formas de pensar o negócio. A hipótese que Fligstein usa para explicar as transformações nas empresas durante o século XX é que a influência do controle do sistema financeiro sobre as empresas forçou os gerentes a seguirem um pensamento dominante de gestão, criando atores que, compreendendo essa influência e assimilando novas técnicas, puderem se destacar dentro desse cenário. A concepção de controle financeira está focada em três mecanismos. Primeiro na presença e orientação de um CEO que possua o entendimento sobre a concepção financeira. Segundo, em firmas que não têm a orientação de um CEO há a tendência de uma nova organização financeira se outras firmas também se dispuserem a isso. Terceiro, a diversificação de produtos nas firmas também sugere que as empresas tenham seguida a lógica financeira como a melhor concepção de controle, isso porque aumentar a quantidade de produtos dentro de uma mesma firma torna seus produtos populares (FLIGSTEIN, 2002). Os anos 1980 refletem o nascimento do pensamento dominante da concepção de controle vinda do posicionamento de acionistas para as grandes corporações norteamericanas. Os CEOs observaram esse novo ponto de vista e passaram adiante em suas firmas. Firmas diversificaram produtos assim como remodelaram as estruturas empresariais.

Estruturas de governo definem como será a organização interna nas firmas e sua relação com competidores, fornecedores, consumidores e Estado. Algumas teorias trabalham com a relação íntima entre empresas e Estado, porém há diferenças significantes entre elas. Economistas estão focados na eficiência e nos ganhos das empresas enquanto sociólogos procuram estabelecer maior relação das empresas com o social, a política e cultura. A literatura que trata das organizações pode ser dividida em três: as que trabalham com relações entre gerência e trabalhadores; aquelas que lidam com a separação entre o controle de empresas e os “donos” delas; e as que trabalham sobre o trabalho nos diferentes níveis da hierarquia empresarial.

Esses estudos mostram frequentemente que não há nenhuma prova de convergência mundial a qualquer modelo comum de relação entre Estado e sistema financeiro. A maior evidência é de que não há um mercado mundial conciso do qual dê conta uma concepção de controle coesa. Direitos de propriedade e estruturas de governança estão submetidos ao controle do governo e elites locais. As teorias de organizações têm sido mais comum nas explicações de eventos específicos de governos locais. Essa é uma divisão funcional da academia, pesquisadores estão mais focados em determinadas sociedades, próximas a eles, porque não têm conhecimento suficiente sobre outras sociedades. Consequentemente, não há uma teoria que tenha sido testada em um largo número de culturas. O século XX foi marcado pelas inovações em tecnologias e a consequente abertura de mercados. As empresas que se especializam em inovações alcançam posição de dominância em relação às outras e, se matém a atualização de suas tecnologias, conseguem se manter estáveis como líderes de mercado. Essas são as concepções de controle que vão construir os mercados estáveis. As universidades têm papel importante nesse processo com a produção de pesquisas, financiadas pelos governos. O suporte para a estabilização de mercados vem também de leis criadas pelo Estado para apoiar ações das empresas (FLIGSTEIN, 2002).

As políticas de Estado são as maiores responsáveis pela produção de regras e instituições, onde são baseadas as ações das empresas em torno de mercados. Direitos de propriedade, estruturas de governança, concepções de controle e regras de troca são conceitos usados por Fligstein para explicar instituições, influenciadas diretamente ou indiretamente, moldadas pelos governos em direção de uma política de Estado norteadora dos rumos de economias nacionais. Os modelos de Estado estão intimamente ligados com a estrutura econômica de um país, as leis produzidas são as regras do jogo dos mercados nacionais. Intervenções nas relações de trabalho também influenciam na formação da estrutura empresarial nacional.

Pensar em globalização nesse contexto parece difícil, conceber que empresas muito grandes podem adentrar em diversos e diferentes países, com culturas, instituições, entendimentos e estilos diferentes.

Esse novo olhar sobre a sociedade, acompanhado dos aspectos econômicos, trazido pela Sociologia Econômica, é um avanço no pensamento da esquerda principalmente na França e Estados Unidos, onde é mais difundida. Até o pensamento de esquerda deixa de trabalhar somente a crítica ao capitalismo e o enxerga como um componente da estrutura social através da economia nos últimos trinta anos (SWEDBERG, 2004). Descobre-se assim um capitalismo regenerado, que se renova e se reconstrói sobre as antigas bases, e uma

sociedade degradada pelas relações econômicas e de trabalho, que não conseguem consertar os problemas antigos e redescobrem novos obstáculos (BOLTANSKI, 2009).

Em meados da década de 1990, os financistas recobram uma liberdade de ação que não tinham desde a crise de 1929. Nessa fase as aplicações ocorrem com maior peso no mercado financeiro do que na indústria, incentivando e impulsionando uma reestruturação das empresas, principalmente as de capital aberto. Os governos são requisitados para estabelecerem políticas de apoio a esse movimento e facilitar a expansão em fusões de empresas, no sentido, inclusive, de expansão internacional. Em matéria de salários e condições trabalhistas, os governos também são solicitados para regulamentar a flexibilização do trabalho que surge das necessidades do rearranjo organizacional que sofreram as empresas, direta ou indiretamente. Todas as instituições que se beneficiam do mundo do trabalho são atingidas por essas mudanças, como as famílias (o desemprego e o mercado de trabalho feminino aumentaram significativamente) ou as instituições de ensino. Esse reflexo se observa sobre os diplomas, que já não têm o mesmo valor (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A percepção de certas categorias profissionais sobre seu próprio campo de atuação busca, de certa forma, se adaptar aos novos tempos e sugere transformações internas de formação e de expertises, criando discursos ideológicos de legitimação. No espaço da gestão, que envolve profissionais com formações acadêmicas variadas, inclusive administradores, engenheiros, economistas e outros atores sem diploma ou formados em outras áreas, existe uma literatura própria desses atores, bem como uma linguagem própria[16]. Na criação de princípios de legitimação, são determinados entendimentos internos da área de forma normativa, conhecimentos e linguagem próprios que os distinguem, porque se reconhecem assimilando melhor a linguagem. A compreensão da linguagem ideológica é convertida em *capital* e garante alcançar uma colocação no *campo* da elite na área (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Em Boltanski:

> Não é de surpreender que os executivos tenham reconhecido suas próprias aspirações nesse elogio à profissão e à competência (contra a legitimidade do patrimônio, que era referência do Primeiro Espírito do Capitalismo), bem como na importância atribuída à educação. O Segundo Espírito do Capitalismo, portanto, encontra sua expressão mais natural na literatura de gestão empresarial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 85).

[16] Para ver mais sobre formação de administradores, ver em: JULIAN, E. A. Padrões de inserção profissional de docência em Administração no Brasil: Internacionalização como construção de capital. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, no. 35, 2011, Caxambú, Minas gerais. Resumos do 35º Encontro Anual da ANPOCS, Caxambú, 24 a 28 de outubo de 2011, p. 176.

Assim, a ideologia dominante homogeneíza os discursos, criando uma literatura de gestão que rege, de certa forma, a maneira como são geridas empresas e como são formados os gestores.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), em trinta anos o discurso e prática do ambiente empresarial sofreu mudanças profundas em conformidade com a própria mudança do capitalismo, que segue na década de 1990 com força voltada para os mercados financeiros, flexibilização do trabalho, autonomia e modelo de organização das grandes empresas em redes, esquemas contrapostos ao que ocorria na década de 1960, onde os empresários se pautam na meritocracia, hierarquia, administração por objetivos.

> A literatura da gestão empresarial dos anos 1990 contém ideais, propostas de organização humana. Modos de ordenamento dos objetos e formas de garantia que são da natureza tão diferente daquilo que se encontra na literatura de gestão empresarial dos anos 1960 que é difícil não reconhecer que o capitalismo mudou muito de espírito ao longo dos últimos trinta anos, ainda que a configuração não possua a força mobilizadora à qual a figura anterior conseguiria chegar, pelo fato de estar no plano da justiça e das garantias (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 84).
>
> Na literatura citada por estes autores pode-se perceber texto o que se tem transformado acerca da gestão nos anos 90 em contraposição ao pensamento da década de 60. Essa diferença tem reflexo nas transformações do ensino em administração ao longo do tempo, porque se a há uma influência normativa da literatura produzida no comportamento dos profissionais da administração de empresas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 129).

Com Donadone (2004), vê-se que a comparação entre períodos favorece a percepção das mudanças ocorridas na área da gestão no Brasil. Na virada do século XIX ao XX, a estrutura das firmas era baseada na propriedade, do maquinário, da terra, geralmente familiar e imigrante. Não existiam preocupações com questões relativas à produção, havia desperdício, falta de estrutura, ausência de cuidados com os trabalhadores, etc. A carência de qualquer espécie de melhoria caracteriza a empresa da época juntamente com o personalismo do "dono". Num segundo momento, entre 1910 e 1940, aproximadamente, a concepção de controle do negócio muda. Os proprietários portam-se mais como engenheiros e a empresa se racionaliza. A manufatura atinge outros patamares de produtividade e busca-se minimizar custos. Aí a burocracia é valorizada embora o personalismo continue forte e a hierarquia ainda é ressaltada. Quem manda são os engenheiros que conhecem o processo e ocorre a revolução gerencial, onde o gerente toma o lugar do dono nas decisões. A produção é caracterizada pela repetição e padronização.

No período compreendido entre as décadas de 1940 e 1970, ocorre a reestruturação organizacional voltada para a maximização das vendas. Os administradores são os novos gerentes e a organização da empresa passa a contar com a separação funcional entre

diretoria, projetos, finanças, e outras áreas. Surge o marketing e a necessidade de criar diversificações no negócio, diferenciação de produtos e a busca de novos clientes. Depois da crise de 1929, as firmas perceberam a importância de inovar em seus produtos e, depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos foram precursores no desenvolvimento de novos nichos de mercado. O custo não importava tanto: na briga pela concorrência, o produto final torna-se o principal da cadeia produtiva para conquistar o cliente e vender mais (FLIGSTEIN, 1990).

De 1970 em diante, o pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio. Os donos deixam de serem grupos fechados ou famílias e passam a ser acionistas, investidores. As decisões concernentes à direção das empresas, aqui, são tomadas pelos conselhos executivos, diretores e administrativos, perdendo o caráter personalista dos "donos" por completo, na configuração das empresas de capital aberto. As *holdings* aparecem como mais uma reestruturação organizacional, adequando as estruturas corporativas ao sistema financeiro. A busca pela maior produtividade e rentabilidade do negócio (claramente para maior captação de investidores pela garantia de lucro), impulsiona as organizações a realizarem fusões, aquisições, fecharem setores dentro das firmas, abrirem outros, na escolha de ativos mais rentáveis. A existência de outras empresas fortalece o mercado porque força, na concorrência, a melhoria produtiva e de rendimentos[17] (DONADONE, 2011).

"Definimos decisões de governança corporativa como aqueles momentos em que os diretores do conselho administrativo encaram uma real oportunidade para consignar alguns recursos da empresa em um ou outro curso, a favor de seus objetivos" (USEEM, 2011). Os diretores podem se envolver em quatro áreas na tomada de decisão, de acordo com Useem: a gestão monitorada, onde os executivos se portam como supervisores dos gerentes para o benefício dos acionistas; de outra forma podem ser a parceria de gestão, em que os conselheiros apóiam as decisões dos altos executivos, visando melhorias para a empresa; legitimação da gestão, quando os diretores têm visibilidade no mercado dando à diretoria da empresa determinadas características, para tranqüilizar os investidores das diversas formas; Controle de gestão, onde a diretoria é fiscalizada por agentes externos, como o governo ou um partido, por exemplo; controlados pela gestão, os diretores não tomam decisões importantes. O aumento da concorrência entre empresas e a necessidade de maximizar rentabilidade teve por efeito a formação de *holdings* empresariais, formação em que uma estrutura diretiva atua

[17] Essa linha de raciocínio foi sugerida durante as aulas do Professor, e orientador desse trabalho, Júlio Cesar Donadone, durante a disciplina de Tópicos Aprofundados em Teoria das Organizações, ministrada no segundo semestre de 2011, na Universidade Federal de São Carlos, pelo Departamento de Engenharia de Produção.

para um grupo de empresas a partir de fusões e aquisições de outras empresas. Essa estrutura permite que as decisões tomadas sejam impessoais, descentralizando a responsabilidade pelos rumos do negócio (DONADONE, 2004).

O processo de desenvolvimento da empresa capitalista moderna apresenta-se como resultado da profissionalização de atores, responsáveis em fazer com que a direção das firmas acompanhe o contexto capitalista mundial em crescimento. A substituição dos cargos de direção dos "donos" para os gerentes profissionais, ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, é tratada como a Revolução dos Gerentes por Grün (1990).

> Ao se instalarem no Brasil, as grandes corporações multinacionais trouxeram, além do capital econômico e *know-how* especifico da atividade de cada uma, uma nova tecnologia organizacional que se difunde rapidamente no nosso tecido econômico estendendo sua lógica para um espaço muito mais amplo do que a área de atração direta daquelas empresas (…). Nessa nova situação, os conhecimentos difundidos pelas universidades irão se transformando em uma espécie de acumulação prévia de competências a ser potenciadas pelos órgãos de treinamento internos das empresas e com esta ambiguidade, alimentar os sentimentos anti-intelectuais sempre presentes em parcelas da nossa pequena burguesia (…). O novo arbitrário cultural – ou numa formulação mais neutra, o novo estilo organizacional – entra no Brasil através das multinacionais, mas ganha força rapidamente o setor oligopolístico privado nacional, então em formação, espraiando-se pelas empresas públicas de administração indireta. A sua forca simbólica é tão grande, que ele penetra também na administração direta do Estado e nas pequenas e medias empresas, onde claramente o figurino não encaixa no corpo a ser vestido (GRUN, 1990 p. 90).

Depois da década de 1980, novas tecnologias de gestão são incorporadas às firmas modernas no Brasil. Como resposta à recessão econômica buscam-se mercados externos na tentativa de aumentar ganhos. Nesse período surgem inovações gerenciais, conceitos e idéias, para auxiliar a produção e aumentar a competitividade (DONADONE, 2002). No limite, quem decide por acrescentar novas ferramentas no ambiente organizacional das empresas são os diretores e conselhos, amparados pelas preferências dos acionistas e investidores. Esse caráter de poder que estes atores exerce sobre o espaço de gestão os coloca em outro patamar dentro do seu campo profissional, são assim considerados a elite da gestão porque determinam conceitos e linguagem a serem utilizados pelos demais gestores. Conforme a velocidade como têm ocorrido as transformações no mundo empresarial como um todo, obviamente causada em grande parte pela facilidade no acesso à comunicação e informações que se encontra atualmente, essa elite se renova com maior rapidez, adquirindo novos conhecimentos em intervalos de tempo cada vez menores. A diferença entre os atores em comparação no tempo, no mesmo *campo* há vinte, quinze anos atrás, é muito grande. A reconfiguração é constante e a construção da elite em gestão no mundo é permanente, incluindo entradas e saídas de atores que não alcançam essa adaptação.

Agora que está introduzido o debate sobre elites nesse espaço, falta observarmos o que é elite. Uma boa definição encontra-se quando Donadone a define usando outros autores. É afirmado que elites são grupos que exercem poder, evitando usar o conceito para a qualificação de qualquer outro grupo social, ou seja, grupos de pessoas que ocupam posições de maio poder em estruturas de DOMINAÇÃO. Essa dominação deve ser exercida dentro de *campos* específicos. Segundo Donadone explicando Bourdieu: "campo consiste de um conjunto de práticas interligadas por interessses e preocupações comuns, e de um entendimento das 'regras do jogo', das quais participantes estão cientes e às quais se submetem" (DONADONE, 2011).

As conseqüências para o processo descrito são variadas dentro dos cenários internos de cada país tanto àqueles que recebem capital estrangeiro, ou que permitem a entrada de produtos estrangeiros, quanto àqueles que buscam novos horizontes através de seus representantes econômicos. Assim, as mudanças estruturais a médio e longo prazo podem ser verificadas nas sociedades em âmbitos diferentes. A formação de profissionais preparados para pertencer ao grupo de comando de empresas internacionalizadas é um dos pontos que podem ser mencionados como "em transformação" para se adequar aos novos padrões de exigência profissional. Aqui se buscará entender como pode ter ocorrido a mudança de perfil dos gerentes de uma grande empresa brasileira, a Gerdau S. A. Neste trabalho, será dada atenção aos profissionais que participam desse processo, quais as competências que são comuns aos agentes responsáveis pelas tomadas de decisão das firmas, procurando observar em especial os estudos realizados fora do país. Assim, poderá ser reconhecido o peso dessa modalidade de estudo sobre a seleção pelas empresas transnacionais, verificando a importância de conhecimentos internacionais para a composição da gerência, e se este elemento é um diferencial dos profissionais que participam da gestão das grandes empresas transnacionais. Entende-se Internacionalização de Empresas, ou de Negócios, como toda operação econômica com capitais ou mercados estrangeiros, como investimentos diretos – aquisições, fusões, *joint venture* ou estruturação de plantas em país estrangeiro – e investimentos indiretos – compra de ações e exportações.

Neste trabalho, entende-se que a assimilação de entendimentos internacionalizados auxilia aos atores entrar ao patamar de elite dentro do *campo* da gestão no Brasil, uma vez que esses atores incorporam linguagens e comportamentos inovadores, passando a serem vistos como tradutores de conhecimentos estrangeiros para dentro do espaço brasileiro. A imigração de profissionais foi descrita por Wagner (1998).

Muitas pesquisas são feitas sobre a imigração particularizando a questão da imigração pobre, a busca por melhores condições de trabalho e vida, por grupos oriundos de países subdesenvolvidos para países com economia forte. A questão da imigração leva na maioria das vezes a refletir sobre o mundo de trabalho, mas aqui se questiona a imigração de trabalhadores de classes elevadas, chamados executivos. A circulação de estrangeiros de alto nível social acontece tanto pelo trabalho quanto pelos estudos e são considerados um caso particular, no Brasil ainda não se fez um estudo como este. Na França, Anne-Catherine Wagner (1998) escreveu sobre a esse tipo de circulação em seu país, afirmando que os estudos feitos excluem a análise sobre aqueles de classes mais favorecidas, reforçando o discurso de que imigração é um problema social e esses profissionais não fazem parte desse problema. A mundialização – ou globalização – da economia promove essa nova modalidade que surge na contra-mão da imigração como mão-de-obra, evidenciando a fragilidade do ensino nacional na produção de profissionais de gestão de empresas. O surgimento do "gerente internacional" é celebrado pela literatura gerencial e pelos economistas.

A diferença mais gritante entre a imigração na distinção das classes sociais, elevadas e pobres, é a assimilação cultural local, a identidade dos grupos é transformada de maneira diferente, as classes superiores reivindicam uma cultura internacional e fazem questão de evidenciar gostos e hábitos mundialmente valorizados, enquanto as classes baixas buscam assimilar a cultura local e recusam a identidade étnica (WAGNER, 1998, p. 12). Distanciando-se da análise economista, de que essa circulação é acompanhada pelo capital das firmas e isso é o mais importante, o interesse é apreciar os efeitos culturais da mudança de residência dos executivos, quais as conseqüências para a formação de uma "classe internacional" ou para os países que são destino, que recebem a contribuição de estrangeiros de classes superiores.

As empresas se internacionalizam para alcançar melhores resultados e expandir negócios, em um movimento de transnacionalização e depois de multinacionalização[18] através de fusões. As teorias mais importantes que explicam esse processo são descritas adiante nesse capítulo.

[18] Transnacionais são empresas que ultrapassaram as barreiras dos mercados nacionais e, de alguma forma, instala unidades no extrangeiro, unidades comerciais, plantas de operações, ou outro tipo de atividade produtiva que supere as exportações. Multinacionais são empresas que têm sede de adminsitração em mais de dois países.

1.1 Teorias desenvolvidas sobre o fenômeno da Internacionalização de empresas

Há muitas pesquisas interessadas em discutir aspectos que envolvem a internacionalização de empresas, realizados em distintas áreas do conhecimento passando pela Administração de Empresas, Sociologia, Economia e Engenharia de Produção. As motivações, suas etapas, problemas e estatísticas das firmas para estabelecer-se como multinacionais são os temas comumente explorados. A forma como são abordados esses temas são tratados de maneira diferentes nas diversas pesquisas encontradas que se encaixam no recorte feito sobre a internacionalização de empresas mundialmente. O estudo sobre internacionalização, especificamente, nasce pela observação do processo por profissionais e acadêmicos de áreas distintas de negócios – como Marketing, Recursos Humanos, Administração e Economia – estabelecendo, as matérias em conjunto, uma abordagem geral sobre o fenômeno.

De acordo com Dunning (1988), os mesmos acadêmicos que descrevem o processo são aqueles que também o aplicam nas empresas, porque na maioria dos casos, durante a época identificada como a gênese da área, os acadêmicos são os contratados ou os profissionais das empresas que pretendem se aventurar no investimento direto em outros países. Sendo assim, pode ter ocorrido, portanto, que os processos de internacionalização, nesse início da sua expansão, tenham seguido um caminho de certa forma comum entre as empresas participantes, pois aqueles que aplicavam as técnicas compartilhavam conhecimentos de forma próxima. A maioria desses pesquisadores são também consultores, o que facilita aos dirigentes de empresas traçarem estratégias orientadas nesse sentido e os conhecimentos difundidos, entre os grupos de pesquisa, passam a ser colocados em práticas. Sabe-se que as primeiras firmas que entraram na concorrência externa encontram-se na Europa e América do Norte, onde se localizaram os primeiros institutos de pesquisa do tema, o que reforça a idéia de que ao mesmo tempo em que o conhecimento é produzido, é também aplicado pelos institutos nas empresas como consultorias, havendo uma troca de via dupla entre empresa academia.

O processo de internacionalização de empresas, nos modelos como têm sido aplicados atualmente, surge na primeira metade do século XX, onde as empresas reconhecem sua capacidade e a necessidade de inserção em mercados externos para atender à crescente demanda econômica. Esse processo acompanha a Globalização, gerada pela facilidade de transporte e comunicação ocorrida conforme o grande desenvolvimento tecnológico no

mesmo período. Em 1948, um grupo chamado *International Management Institute*, em Genebra, Suíça, inaugura estudos sobre este fenômeno e torna-se referência. Por volta da década de 1957, com interesse em um campo multidisciplinar de pesquisa, desenvolve o IMEDE[19], que foca na Internacionalização de Negócios particularmente, sua estabilidade e desenvolvimento, influenciando posteriormente a formação de outros centros de estudos sobre o tema em países como a França, que cria a INSEAD[20] pela Câmara Francesa de Comércio em 1958, e na Inglaterra com as *London Business School* e *Manchester Business School*, as duas em 1965 (DUNNING, 1988 p. 404).

Dentro do escopo de teorias existentes sobre internacionalização de empresas, uma escola se destaca como forte influenciadora de trabalhos ao redor do mundo. Na década de 1970 surgem na Suécia, na Universidade de Uppsala, trabalhos que tratavam do processo de internacionalização de negócios desse país. Essas pesquisas se tornaram importantes para os estudos na área, levantando questões cruciais para identificar o fenômeno em um período de expansão da mundialização de negócios, passando a ser, mais tarde, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Houve muitas mudanças desde os seus primeiros trabalhos, iniciados na década de 1960 por Penrose[21], Cyert & March[22], e Aharoni[23]. Apoiados nesses trabalhos, os acadêmicos de Uppsala desenvolveram durante a década posterior trabalhos que compartilham do mesmo tema principal, a internacionalização de empresas. Durante a década de 1970, os acadêmicos aprenderam com as experiências empíricas de casos europeus, sobre como as próprias firmas compreendem os mercados estrangeiros ao longo do processo de internacionalização e como as decisões devem ser orientadas e tomadas segundo as condições encontradas para fortalecer a relação entre ela e o mercado e desvendar novas oportunidades de negócios. O modelo de 1977 (JOHANSON; VAHLNE, 2009), como se convencionou chamar essa geração de grande produtividade, se tornou bastante influente na pesquisa mundialmente produzida na área de negócios, e por isso toma uma parte nessa dissertação.

Ao mesmo tempo, e relacionado com os fatores acima mencionados, o estudo de Negócios Internacionais se transforma. A literatura alcança uma maturidade intelectual e respeito acadêmico e tem atraído bons acadêmicos. Pesquisas mostram que ocorre uma evolução estratégica. Primeiro as empresas experimentam a exportação e depois se decidem pelo IED – investimento externo direto. Das duas maneiras, o sentido da mudança é voltado

[19] Sigla para Institut pour l'Etude des Methodes de Direction de l'Entreprise, na Lousanne, Suíça.
[20] Sigla para Institut Européen d'Administration des Affaires, também chamado de European Institute of Business Administration, localizado em Fontainebleau, França.
[21] PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1966
[22] CYERT, R.D. ; MARCH, J.G**. A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice hall, 1963.
[23] AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Harvard Business School Press, 1966.

para o aumento da produtividade e, segundo Brasil (2009), os objetivos estão ligados à busca de novos mercados, ligado ao descobrimento de novos consumidores, de eficiência, pelo menor custo de mão-de-obra, mais recursos e matérias-primas, fusões e aquisições e por motivos políticos[24]. Essas empresas entrariam assim em maior competitividade de mercado, vantagens e maiores lucros. O fenômeno da internacionalização de empresas não possui uma literatura geral explicativa desse processo, a produção bibliográfica da área é bastante regionalizada e de estudos de caso.

A totalidade de produções acerca da Internacionalização de Empresas, mundialmente, pode ser entendida essencialmente, para ajudar na compreensão dos ensaios dentro do tema, como tendo abordagens macroeconômicas ou microeconômicas. Pontos de vista microeconômicos são aqueles que têm alcance interpretativo mais próximo de um estudo de caso de uma empresa ou região. Como exemplos dessa percepção podem ser citadas as pesquisas que usam uma única empresa como estudo de caso, focando a percepção sobre a administração do negócio, estudos sobre mercados e análises de investimento externo direto ou indireto, teorias sobre ciclos de produtos, reação das firmas à entrada de novos produtos em mercados internos e outros. Macroeconômicas quando a abordagem é mais ampla do fenômeno, verificando-o mais amplamente, como o estudo sobre a circulação de capital por investimento estrangeiro, posições políticas e governamentais de incentivo à atividade, relações financeiras e definições sobre Empresas Multinacionais. As mais importantes linhas de estudo serão descritas abaixo.

De acordo com a literatura sueca de Uppsala, as firmas iniciam sua internacionalização com a atividade de exportação de seus produtos, sem projetar de antemão especificamente as etapas a serem tomadas visando um objetivo de expandir de outras formas os negócios em mercado externo. As barreiras nacionais passam a ser ultrapassadas com maior intensidade pelas empresas depois da Segunda Guerra Mundial, seja por uma melhor condição de locomoção e comunicação ou pela escassez de produtos no mercado mundial, sendo mais comuns as experiências de ingresso em países próximos ao doméstico, pela maior facilidade de aproximação cultural (*psychic distance*) entre eles, facilitando a comunicação e os compromissos. A relação entre os países envolvidos se torna mais próxima, firmando entre eles um compromisso mútuo de trocas entre a firma e o mercado (*liability of foreigness*).

Por essas características, essa linha interpretativa da Escola Nórdica de Negócios é chamada de behaviorista, em comparação com outras teorias surgidas em outros

[24] Essa análise participa dos trabalhos de Dunning, no chamado Paradigma Eclético. Ver em MACADAR, 2008.

lugares do mundo. As relações humanas são focadas como garantidoras, ou não, da aprendizagem e relação entre os envolvidos. Toda a necessidade de conhecimentos acerca do mercado estrangeiro pretendido é suprida se houverem agentes facilitadores. As pesquisas empíricas realizadas observam forte presença de uma rede de relações pessoais (*network*) que asseguram o sucesso das transações internacionais. A forma de entrada em mercados estrangeiros baseada na importância do *network* cria uma aproximação e confiança entre os agentes relacionados nas etapas da internacionalização, criando uma rede de interações. O resultado é um acúmulo de conhecimentos e a construção de um pacto de confiança. Toda relação inserida exige compromisso e responsabilidade de todas as partes conectadas reciprocamente. As firmas que não estão conectadas a uma rede de *network* são consideradas outsiders e aquelas que de fato procuram estabelecer uma cadeia de contatos são *insiders* nos mercados estrangeiros. Essas últimas estão mais sujeitas a explorar oportunidades e a expandir o conhecimento sobre os negócios. Conhecimento e Aprendizagem são pontos fundamentais da internacionalização, segundo a Escola de Uppsala.

A explicação mais comum nos trabalhos da Escola Nórdica de Negócios é de que a internacionalização é uma consequência natural do crescimento das firmas. Se a empresa tem capacidade para expandir seus negócios, produzir mais e vender mais, e não encontra clientes no mercado interno, ou doméstico, é normal que as transações ultrapassem os limites nacionais e encontrem lucratividade em outros países, assim como o investimento direto. Dessa forma, não observam o fenômeno como uma estratégia planejada e estruturada em etapas, mas o vêem como conseqüência do crescimento. Explicam as características da internacionalização pela complexidade dos mercados, envolvendo a discussão de redes de relação entre os agentes responsáveis pelo sucesso desse processo. A argumentação se baseia na existência de dois pontos fundamentais: primeiro, mercados são uma rede de relacionamentos em que as empresas estão ligadas, umas com as outras, de várias formas complexas de padrões invisíveis, por isso é importante que exista um agente interno à firma e outro externo pertencente ao mercado em que se deseja se inserir. Segundo, a ligação entre os envolvidos em um processo de internacionalização oferece um aprendizado e um compromisso que são as precondições para sua existência (JOHANSON; VAHLNE, 2008), que inclui o entendimento cultural entre eles, transmissão de conhecimentos técnicos e outras propriedades.

Outras teorias constroem argumentação sobre as causas da internacionalização de empresas. Hymer (1978) trabalha com a idéia de que os Investimentos Externos Diretos

(IDE) seguem a lógica das operações internacionais da firma. A presença da produção em mercados já conquistados por exportações exploraria vantagens de concorrência.

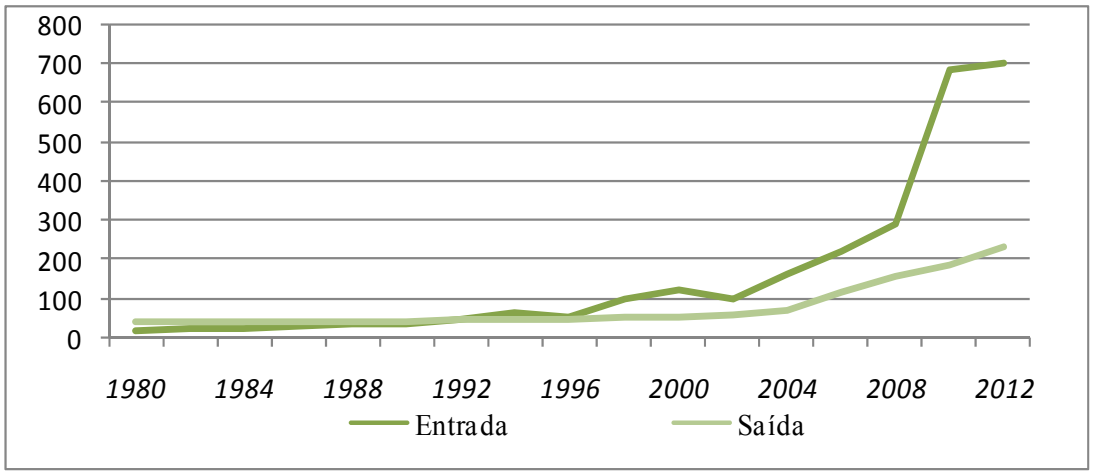
Vernon, Buckley e Casson, Barney e Kogut e Zander, são outros autores que exploram os argumentos sobre o fenômeno da internacionalização no mundo. O que se vê é que a história muda as organizações, o capitalismo se desenvolve e apresenta, de tempos em tempos, um novo cenário para o qual as empresas devam se adaptar.

1.2 Estudos no Brasil sobre Internacionalização de empresas

Os estudos sobre Internacionalização de Empresas, como já dito anteriormente, têm diversas vertentes por onde se efetivam nos diferentes centros de estudos consagrados pelo mundo. No Brasil, esses estudos se realizam de forma semelhante, desenvolvendo investigações através das vertentes já estabelecidas pelos centros de excelência na área de negócios. Estão focados, principalmente, na análise de como se deram os processos, ou etapas, para a internacionalização, seu impacto nas economias, a orientação organizacional, as ferramentas de gestão, e outros pontos limitados. As análises sobre empresas se concentram nas áreas ligadas à gestão, como a Administração, as Engenharias, a Engenharia de Produção em especial, e a Economia. A contribuição dos estudos situa-se na observação nos principais temas, como Comércio Exterior, Executivos Expatriados, Fusões e Aquisições, Processos de Internacionalização e Teorias de Internacionalização.

O maior número de ocorrência de empresas que alcançaram a internacionalização acontece na década de 1990 no Brasil, devido às mudanças no cenário político econômico para a abertura de mercado, já descrito anteriormente neste trabalho. A tabela a seguir mostra a evolução do fluxo de investimentos externos e internos, investimento no Brasil e investimentos do Brasil no mundo, durante o período de 1980 e 2010, em milhões de dólares.

Tabela 1 - Investimento Externo Direto no Brasil anual, entre 1980 e 2012 em milhões de dólares.



Fonte: UNCTAD (2013) http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx

Nesse contexto de mudanças, o espaço das organizações deve ser descrito em suas novas configurações, renovando as pesquisas na área e acrescentando novos olhares sobre suas conseqüências globais. Aqui, se preferiu descrever os reflexos da internacionalização de empresas no campo dos profissionais de gestão no Brasil.

Se a globalização ocorre em todas as esferas da vida social e econômica, no campo das estratégias profissionais em gestão isso não acontece de forma diferente. Percebendo o grande volume de negócios que tendem à internacionalização, muitos trabalhos acadêmicos têm se prestado a analisar este fenômeno. As pesquisas sobre Internacionalização de Empresas, ou Negócios, têm diferentes abordagens dependendo das características a serem buscadas. Há muitos textos relacionando multinacionais e trabalhadores, multinacionais e governos, empresas e transferência de conhecimento de P&D – pesquisa e desenvolvimento, estudos de caso e estratégias. Uma abordagem sobre as mudanças no perfil dos dirigentes dessas indústrias é um campo diferente dos comumente encontrados em pesquisas sobre a área, e ao mesmo tempo bastante interessante no tocante à mudança de perfil desses profissionais como "dirigentes" da área de gestão e administração de empresas no Brasil. A vinda de estruturas alheias à cultura local e, principalmente, às *expertises* locais renova a percepção que os agentes têm sobre o campo das disputas por melhores posições profissionais no mercado de trabalho, causando mudanças também no tipo de trajetória de formação escolhida por aqueles que almejam cargos de importância. Dessa forma, além dos aspectos econômicos e culturais que envolvem a chegada ou envio de empresas, fábricas, pessoas e conhecimento estrangeiro aos países, é interessante ressaltar as transformações no ambiente social e político internos relativos.

No Brasil, as pesquisas seguem os modelos criados pelos grandes centros de estudos de negócios internacionais, não estabelecendo uma maneira particular "brasileira" de analisar os estudos de caso retirados da realidade nacional.

Uma maneira de conhecer o que os pesquisadores têm trabalhado sobre o tema é verificar os anais dos encontros anuais da ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Os pesquisadores que publicam nos encontros não são necessariamente da área de administração, o que fornece uma noção mais real daquilo que tem sido produzido pelos grupos de pesquisa das universidades brasileiras na área de gestão e temas correlatos. Nestes encontros, os artigos são distribuídos por áreas da administração e depois em subáreas em Grupos de Trabalho (GT). No ano de 2001 foi criado um GT específico para tratar de Internacionalização de empresas em suas distintas abordagens. A distribuição dos artigos por temas, na tabela abaixo, mostra os maiores focos nas pesquisas sobre internacionalização de empresas. Evidente que os dados apresentados se restringem aos encontros anuais na ANPAD, mas é um indicativo das orientações dos centros de pesquisas pelo país.

Tabela 2 – Distribuição em temas dos artigos publicas nos ENANPAD, entre 2001 e 2010.

Tema	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Comércio Exerior	1	0	4	8	5	5	5	6	4	2	40
Pesquisa e Desenvolvimento	1	1	0	0	0	3	0	1	1	1	8
Cultura, distancia psíquica	1	4	2	3	1	2	1	0	2	0	8
Executivos	0	1	2	4	2	1	0	1	0	1	12
Incorporações de Empresas (fusões, joints e Aquisições)	1	2	4	2	2	3	0	0	2	0	16
Estudos de Caso	4	3	5	3	2	8	11	7	13	10	66
Teorias de Internacionalização	1	1	0	1	3	1	3	3	2	2	66
Multinacionais	0	0	1	1	4	0	1	3	2	1	13
Outros	1	5	4	4	5	4	4	9	4	1	41
Total	10	17	22	26	26	27	25	30	30	18	231

Fonte: Elaboração própria com dados do site da ANPAD.

Pela mesma análise, pode-se observar as universidades brasileiras que se dedicaram ao estudo de internacionalização de empresas no mesmo período, de 2001 a 2010. Os dados restringem-se a esse período porque foi depois de 2001 que foi inaugurado o GT específico para a área, mas anteriormente à ele já haviam trabalhos com o mesmo interesse em menor quantidade de publicação anual.

Tabela 3 – Número de aparições das instituições de ensino e pesquisa brasileiras nos encontros da ANPAD

INSTITUIÇÃO	NÚMERO DE APARIÇÕES
EAESP-FGV	4
EBAPE-FGV	4
ESPM	11
Faculdade Novos Horizontes-MG	4
FDC	14
FGV-RJ	7
FGV-SP	6
FUMEC-MG	8
FURB	8
IBMEC-RJ	5
MACKENZIE	5
PUC-MG	15
PUC-PR	7
PUC-RJ	12
PUC-RS	3
PUC-SP	9
UEM-PR	3
UFLA-MG	3
UFMG	6
UFPE	16
UFPR	6
UFRGS	28
UFRJ	20
UFSC	4
UFSM-RS	4
UFV-MG	3
UNIFOR-CE	12
UNISINOS	30
UNISUL	3
Universidade de Caxias do Sul-RS	5
Universidade Positivo-PR	6
University of Birmingham-Inglaterra	7
USP	26
Outras instituições brasileiras	47
Outras instituições estrangeiras	14

Fonte: Elaboração própria com dados da ANPAD.

Pode-se observar que, de forma natural, algumas instituições se sobressaem nos estudos internacionais na área da Administração. Outras áreas também se dispõem a analisar esse processo no Brasil, como a Economia, a Engenharia de Produção e outros, porém os dados referentes às publicações em encontros e congressos despendem pesquisas mais aprofundadas que não cabem aqui. Os dados usados aqui buscam apenas mapear uma parte do todo dos estudos sobre negócios internacionais no Brasil.

Para cada área do conhecimento, que se dedica em parte a observar o fenômeno da mundialização, é destacado uma abordagem específica e condizente às suas disciplinas. Na Ciência Política, e na Sociologia, também há um interesse especial sobre o processo de Globalização, Mundialização, Circulação Internacional ou Internacionalização que, embora os termos sejam distintos, descrevem aspectos de um mesmo fenômeno moderno. Nessa pesquisa, resolveu-se apresentar uma nova abordagem, como a internacionalização de empresas e a mundialização de mercados, proporcionada pela financeirização da economia global, pode ter reflexos em diversos aspectos sociais, em particular no recrutamento de executivos pelas características das trajetórias dos mesmos que, de alguma forma, se modificaram ao passo que as empresas ultrapassaram as barreiras nacionais. Para demonstrar esse fenômeno em dados reais, buscou-se analisar a estrutura diretiva de uma das maiores empresas brasileiras.

O Grupo Gerdau, como já apresentado, se coloca como um dos principais holdings em modelo de internacionalização. Em pouco mais de cem anos de existência se posiciona como uma das maiores produtoras de aço do mundo, tendo sua trajetória como modelo e exemplo para diversas organizações. Anualmente, a Fundação Dom Cabral (FDC) elabora um estudo exploratório, através do Núcleo de Negócios Internacionais criado em 2005, sobre a situação das empresas brasileiras transnacionalizadas, a partir de critérios de número de funcionários, quantidade de investimento no exterior, receita total e ativos. O objetivo do estudo é observar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las, para que sejam conhecidas as estratégias e resultados das firmas relacionadas[25].

[25] O detalhamento da composição dos índices de internacionalização, elaborados pela FDC, pode ser encontrado em FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010.

Figura 1 – Tabela elaborada pela FDC: Ranking das transnacionais brasileiras no ano de 2012.

Posição	Ranking por índice de transnacionalidade	Índice
1	JBS-Friboi	0,538
2	Gerdau	0,516
3	Stefanini IT Solutions	0,464
4	Metalfrio	0,452
5	Marfrig	0,444
6	Ibope	0,438
7	Odebrecht	0,424
8	Sabó	0,363
9	Magnesita	0,361
10	Tigre	0,298

Fonte: http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf

O ultimo *ranking* elaborado pela FDC mostra as empresas mais internacionalizadas no estudo realizado em 2012 foi o ponto inicial para a escolha de qual grupo seria usado para análise nesse trabalho. Ao ler sobre as histórias dos empreendimentos, surgimento e desenvolvimento, os responsáveis pelo sucesso das organizações e outras informações, escolheu-se por usar o Grupo Gerdau SA como modelo. A característica de empresa familiar do grupo facilita a observação da mudança no quadro dos dirigentes, pelas necessidades de modernização das tecnologias de gestão. É por esse e por outros motivos já citados na pesquisa sobre a história do Grupo que a escolha foi feita.

2 O QUE É A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS?

A presença de empresas multinacionais na vida moderna pode ser percebida claramente. Observa-se, por exemplo, os produtos dispostos em um supermercado qualquer, os nomes das mercadorias, as cores e o texto nas embalagens denunciam a origem estrangeira da maior parte dos produtos vendáveis para consumo das famílias brasileiras. O consumo diário está carregado de exemplos de produtos não nacionais, com marcas que se repetem em diferentes regiões do mundo e trazem em si uma proposta nova ao consumidor local, propondo a criação de nichos de consumo cada vez mais inovadores e conquistando mais mercados, ultrapassando barreiras nacionais. Podem ser observadas evidências dessa afirmação na comercialização de produtos variados fabricados por um mesmo grupo empresarial com a mesma qualidade, em países diversos, sob o mesmo padrão de produção em diferentes cidades, de diferentes países, seguindo tendências de uma mesma linha, ou conceito, de *marketing* elaborado pela direção de um grupo corporativo. Unilever, Procter & Gamble, Colgate, e outras várias multinacionais, são empresas que disponibilizam uma variedade de produtos para consumo direto, que ofertam uma quantidade e variedade grande de produtos para a rotina doméstica, estando presente na maioria das casas de alguma forma. A idéia de que existe uma comunidade mundialmente interligada por uma cultura compartilhada se materializa quando é analisada a criação de mercados pela globalização. É sobre os aspectos da mundialização, proporcionada pelo avanço das empresas através das barreiras nacionais, é que se interessa o presente trabalho.

O século XX apresenta como uma das suas principais características o avanço tecnológico e as melhorias dos meios de comunicação, o que possibilitou uma aproximação global de territórios e culturas, a impressão de diminuição de distâncias causada pelo maior acesso a transporte e comunicação mais rápidos. O resultado desse processo para a economia, além de outras transformações, foram as empresas ultrapassando os limites territoriais nacionais, fazendo negócios com consumidores de outros países, implantando estruturas e fundindo operações fora de seu local de origem. As empresas, em processo de crescimento e expansão, tendem a buscar novos destinos para escoarem suas produções e ao ultrapassar barreiras nacionais carregam consigo uma identidade empresarial, de cunho simbólico, através da distribuição de seus produtos. Encarar a movimentação de produtos ao redor do mundo pela veiculação de ideias que carregam em si, considerando a capacidade desse

fenômeno de transmitir hábitos e elementos culturais, dá subsídio à conclusão de que há uma cultura global sendo formada. As barreiras nacionais de cultura se mostram vulneráveis ao avanço tecnológico na área da comunicação. Essa é a consequência da competição por mercados estabelecida entre as potencias econômicas mundiais a partir da década de cinqüenta. Segundo Bresser-Pereira[26], a definição de globalização "é abertura comercial combinada à formação de uma sociedade global. No plano econômico, a globalização significa abertura de todos os mercados: abertura comercial, abertura financeira – dos fluxos de capital".

A definição usada do conceito de globalização em Fligstein (2001) é o aumento do fluxo de troca entre países. São destacadas três consequências da globalização: o uso da informação é essencial para esse processo, a transferência de empregos de países do primeiro mundo para países do terceiro mundo, e a especulação mais fluida globalmente. Políticas de proteção aos países são criadas por seus governos, tentando minimizar os efeitos maléficos da globalização. A abordagem política cultural implica que relações entre elites políticas e econômicas e a longa história de interação tem criado leis e práticas informais para constituir diferentes sistemas de propriedade e governança. Dentre os estudos propostos para análise da globalização não há provas da convergência de mercados entre sociedades, a estrutura social local é a base fundamental para a estabilidade de mercados. O sistema de Welfare State tem auxiliado os países no protecionismo de seus mercados.

O resultado visto é que as empresas transnacionalizadas, não fixadas a regras de seus países de origem, obtêm melhores resultados e mais poder em mercados nos países. Indústrias que desenvolvem tecnologias mais avançadas e despontam no cenário mundial trazendo inovação conseguem ter maior visibilidade e poder no cenário globalizado. As trocas de *expertises* entre empresas em torno de desenvolvimento de produtos é um dos pontos mais importantes na busca de novos mercados. Network emerge como um fator preponderante na globalização de tecnologia são maiores e se tornaram maiores ainda com o *network*. Um dos efeitos levantados é a desindustrialização causada pela reorganização interna das empresas para acompanhar o processo. Erroneamente poderíamos entender que a desindustrialização, e consequências como perda de postos de trabalho, resultado do aumento da tecnologia nos meios de produção, mas isso não é efeito da globalização das trocas, é efeito da troca de conhecimentos entre os países.

[26] Bresser-Pereira, L. C. "A QUEM SERVE A GLOBALIZAÇÃO?" *Folha de S.Paulo***,** 28 de julho de 2008.

Nesse contexto, observam-se as empresas transnacionais. A internacionalização da produção ocorre quando residentes de determinado país obtêm acesso a bens e serviços com origem em outro. O processo de internacionalização da produção, uma das dimensões do fenômeno da globalização econômica, tem como agente principal a chamada Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as opções das firmas no momento de atuar na economia global, deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação. A definição mais próxima encontrada descrita em Além e Madeira (2010):

> A internacionalização da produção ocorre quando residentes de determinado país obtêm acesso a bens e serviços com origem em outro. O processo de internacionalização da produção, uma das dimensões do fenômeno da globalização econômica, tem como gente principal a chamada Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as opções das firmas no momento de atuar na economia global, deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação (BRASIL, 2009, p. 7).

Empresa transnacional, *international corporation, global corporation, denationalized corporation, supranational ou cosmocorporation* são alguns dos termos usados na literatura acadêmica para designar as empresas controladas em mais de um país. Sobretudo, a empresa multinacional é aquela que possui atividades que envolvem mais de um país sede[27].

A pesquisa, usando como objeto o processo descrito acima, vem levantar uma questão sobre a internacionalização ainda não explorada[28]. Dentro do contexto brasileiro, quais são os impactos causados fora da economia como, por exemplo, a construção dos perfis dos profissionais de altos cargos das empresas envolvidas? Esse é um dos aspectos que a sociologia econômica pode se aventurar em descrever, mas a abordagem com esse foco pode dar margem à uma série de trabalhos, que podem estudar a globalização econômica com um olhar especial sobre seus efeitos na sociedade como um todo.

[27] Ver em UNCTAD, 1973.
[28] A discussão sobre as pesquisas no mundo e no Brasil está no primeiro capítulo dessa dissertação.

2.1 Estrutura institucional brasileira para a transnacionalização: breve olhar sobre as mudanças na economia para o avanço global do capital produtivo brasileiro.

O fortalecimento das empresas no século XX está diretamente relacionado ao ambiente político econômico dos países sede, programas e leis de fomento ao desenvolvimento são pilares de grande importância na tomada de decisões sobre o tipo de investimento a ser feito nas firmas pelos acionistas e proprietários. Uma organização promissora depende de uma série de fatores para expandir negócios com qualidade e atingir objetivos e uma série de fatores são necessários para criar um cenário favorável para o empreendimento de corporações, como educação de qualidade para a formação de profissionais qualificados, incentivos fiscais, disponibilidade de matéria-prima, estabilidade política e macroeconômica e infraestrutura. Observando essas afirmações, conclui-se que as diferenças entre os países ao redor do mundo têm causado diferenças também no ambiente corporativo entre eles, formando características sociais, políticas e legais individualmente no desenvolvimento econômico empresarial ao longo da história. Essas particularidades – mais ou menos oferta de matéria-prima local, a qualidade de ensino, a orientação política para o incentivo ou não de determinadas áreas da economia, maior ou menor liberdade político econômica – permitem desenvolvimentos bastante distintos, favorecendo com que alguns países tenham se sobressaído em processos de tecnologias de gestão em relação a outros, causando uma desigualdade econômica.

No caso brasileiro, a história política nacional esteve sempre ligada ao desenvolvimento econômico. Almeida (2007) relaciona os momentos chave da história política nacional com as etapas do avanço econômico. Em um primeiro ponto, o império iniciado em 1822 se baseava na exportação de matéria-prima e importação de produtos finais, situação que favorecia a iniciativa privada que não se modernizava pela falta de infraestrutura local e deficiência de políticas. A falta de crédito para a subsistência nesse período mantinha as cidades sob pressões internacionais e resultando na reatividade das políticas propostas, não havia uma proposta de desenvolvimento qualitativo das empresas brasileiras contidas pela falta de incentivos e ambiente propício.

Durante a República Velha a partir de 1889, por sua vez, o Brasil experimenta uma leve modernização da indústria para alavancar a exportação de café, principalmente. A industrialização mostra indícios de início somente após a instauração do Estado Novo, finalmente surge uma vontade política voltada à fazer crescer a economia nacional. O governo da época institui leis trabalhistas – surge o Código das Leis Trabalhistas, o CLT, assim como

os Códigos Civil e Penal – para regulamentar o trabalho no mesmo momento em que reformas na administração pública – criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, DASP, e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE. Esse é o ponto na história brasileira em que os primeiros direitos aparecem, os direitos trabalhistas[29]. São instaladas as empresas nacionais Petrobrás, Companhia Siderúrgica Nacional e a Vale do Rio Doce, evidenciando a vontade política de produzir matérias-primas essenciais para a implantação de indústrias de transformação. Essas mudanças foram os primeiro passos para a criação das políticas desenvolvimentistas do período posterior, no Governo Juscelino Kubitschek o "milagre econômico" foi responsável pelas melhorias na infraestrutura necessária à produção nacional, depois o Plano Nacional de Desenvolvimento, em 1972, idealizado pelos ministros João Paulo dos Reis Velloso e Mário Henrique Simonsen, que tinha como objetivo medidas para o crescimento econômico nacional.

As empresas brasileiras que se modernizavam lentamente desde a primeira metade do século vinte, se encontram em um ambiente mais propício para a exportação de produtos, as melhorias para o escoamento da produção e a elaboração de políticas de auxílio à expansão ajudaram o crescimento das empresas nacionais no cenário doméstico e também no sentido de conquistar mercados externos. Na década de 1970, a crise econômica provocada pela alta da inflação, crise internacional e dívidas externas, refrearam o movimento do crescimento. Na redemocratização uma série de reformas econômicas foi experimentada, planos monetários tentaram resolver a crise causada pela alta da inflação. A economia dos países ao longo de suas histórias está fortemente ligada ao desenvolvimento político das mesmas. É difícil encontrar um caso onde o progresso econômico não esteja suportado pela estrutura social construída pelo planejamento político de desenvolvimento social e políticas para infraestrutura[30].

Pela evolução do contexto empresarial de internacionalização, as empresas latino americanas são consideradas como entrantes tardias: a onde de expansão das firmas para além do território doméstico se inicia na década de 1970, sendo que as brasileiras tiveram seu começo como uma resposta aos incentivos e investimentos governamentais para que isso ocorresse. Esses incentivos acompanham o projeto desenvolvimentista nacional. A aceleração do avanço tecnológico ocorrido mundialmente transformou o cenário econômico após a segunda metade do século vinte. A comunicação e os meios de transporte já não

[29] Sobre o processo de elaboração de direitos no Brasil em perspective histórica, consultar CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil** – o longo camino. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
[30] Para entender melhor a relação entre desenvolvimento político e econômico, ver em LIPSET, S. M. **O homem político.** Rio de Janeiro: Zahar editores, 1968.

significavam um problema tão grande de integração dos indivíduos, a troca de idéias e a circulação de conhecimentos tornava-se a cada ano mais facilitada. O resultado da busca por inovações e a facilidade de comunicação é a globalização cada vez maior da economia. Os Estados perdem a autonomia de mercado em conseqüência, as políticas de incentivo e a necessidade de intervenção governamental em países em desenvolvimento, ou subdesenvolvidos, era evidente. Essa intervenção não acontece para proteger determinados setores, mas para preparas as empresas como um todo para a concorrência e crescimento. As garantias que o Estado deve à população, com relação ao mercado, são em termos de regulação, os direitos à propriedade, as leis e os contratos devem estar acima do mercado. Sem a estrutura básica fornecida pelo Estado, o mercado não consegue sustentar seu próprio funcionamento (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Quando o Brasil sofre o golpe de 1964, o novo governo inicia uma série de reformas para garantir o crescimento das empresas nacionais e reconfigurar o mercado financeiro. Entre elas, citamos a lei que regulamenta a correção monetária, a lei da reforma bancária e cria o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, além da primeira lei de mercado de capitais[31]. O mercado acionário foi estruturado por essas medidas e novos atores apareceram como intermediários financeiros. Para dirigir as ações do mercado financeiro nacional, foi criada a Diretoria de Mercados Capitais, atualmente função exercida pela Comissão de Valores Mobiliários.

Com a efervescência de mudanças para o mercado financeiro nacional, as estruturações e incentivos, houve um crescimento na procura de compra de ações, causando um boom em 1971. Como um movimento natural, após muitas compras houve a baixa no valor das ações porque os investidores agora desejavam receber por seus investimentos vendendo seus títulos em um momento próximo. O período de expansão da procura por ações foi curto, porém deixou conseqüências, como prejuízos causados pelas desvalorizações. Algumas companhias não ofereciam garantias aos seus acionistas e eram bastante frágeis, o que causou a perda de credibilidade na Bolsa.

Outras formas de incentivos foram implantadas a partir de então, a possibilidade de usar outros recursos para aplicação no mercado de ações, como os seguros, fundos de ações, PIS/PASEP, além de outras maneiras de estímulos para aplicações, como redução de impostos sobre os ganhos. Esse cenário tinha por um lado as empresas, que

[31] As leis citadas são de números 4.537/64, 4.595/64 e 4.728/65. Ver em COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2012).

ansiavam crescimento e lucro, que orientadas por uma visão liberal de Estado criticava as ações do governo em um momento anterior, meados da primeira metade do século XX, mais precisamente logo após a crise econômica de 1929, defendendo a auto-regulação de mercado sem intervenções estatais. Por outro lado o Estado observa a necessidade de nortear o funcionamento econômico, resguardando direitos, regulando mercados pelas políticas macroeconômicas. As duas forças, Estado e mercado, tiveram que aprender a crescer juntos diante às pressões econômicas internacionais, foi necessário criar mecanismos para liberalizar sem prejuízos, privatizar e flexibilizar.

Na segunda metade da década de 1970, foi implementada a nova Lei de Sociedades Anônimas que se objetivava modernizar as suas normas, visto que o decreto-lei que determinava sobre isso datava de 1940. Criou-se também a Comissão de Valores Mobiliários e a Lei do Mercado de Capitais, em 1976, inaugurando uma nova fase para a regulamentação do mercado de ações e para a fiscalização das empresas de capital aberto no Brasil, e também dá maior poder a acionistas minoritários e outras garantias. Embora tenha sido dado início à abertura para que empresas brasileiras recebam investimentos de atores estrangeiros na década de 1970, a internacionalização do mercado de capitais acontece de fato após a resolução da Comissão de Valores Mobiliários número 1.289/87 que determina sobre as Sociedades de Investimento – Capital Estrangeiro e Fundos de Investimento – Capital Estrangeiro. Assim a partir de meados da década de 1990, houve maior movimentação do mercado financeiro nacional, o número de investidores aumentou e as empresas tiveram mais segurança para abrir seus capitais na Bolsa, além do grande volume de capital estrangeiro que chegava ao país.

A contrapartida dos investimentos externos no Brasil foi a entrada também das empresas Brasileiras na Bolsa de Nova Iorque, Estados Unidos, a NYSE, New York Stock Exchange, para atrair mais investidores internacionais e aumentar mais seus capitais. Da mesma forma que as outras depositárias no NYSE, as empresas brasileiras se viram obrigadas a se adaptarem a uma série de norma para poderem participar desse novo espaço de concorrência. Os Conselhos Administrativos das firmas nacionais modificam aspectos fiscais, de governança, contábeis, de transparência e de divulgação de informações para poderem se adequar às exigências internacionais. Essas mudanças às quais se submeteram para entrar no cenário global têm consequências estruturais fundamentais para a constituição das novas empresas brasileiras. A partir do momento que essas empresas buscam recursos financeiros externos através da entrada na Bolsa de Nova Iorque, elas têm de se ajustar ao modelo

internacional de empresas, de forma que a concorrência seja possível através da busca incessante por melhorias gerenciais, produtivas e fiscais. O exemplo claro dessa situação são os selos de certificação internacionais que asseguram a qualidade do desempenho baseados em modelos definidos por instituições de alcance global. A regionalização, a identidade nacional da empresas fica, assim, ameaçada. O fluxo de capital estrangeiro no Brasil dá visibilidade a mais investidores cada vez mais experientes, as práticas de governança corporativa devem procurar avançar no sentido de captar os investidores.

A década de 1990 foi cenário de mudanças econômicas importantes para o Brasil, uma reorientação da política econômica voltada para o processo de globalização, revisão da política econômica e desregulação de mercados. As privatizações ocorridas no período contribuem para a competição interna e novas oportunidades de crescimento da empresas nacionais. Depois de 1995, a estabilidade do câmbio e de preços auxiliou na abertura de novos mercados aliada ao avanço da integração do Mercado Comum do Sul – o MERCOSUL. A fase é marcada pela abertura econômica inaugurada pelo Governo Collor, em 1990, a eliminação de barreiras administrativas para a exportação aumenta a competitividade interna, forçando as empresas a repensarem suas organizações internas, métodos produtivos, preços e qualidade para elevarem suas produções a um patamar competitivo diante à qualidade dos produtos importados. A inserção global de empresas brasileiras é impulsionada pela globalização e os Novos Regionalismos, zonas de livre comércio e acordos entre países formando blocos econômicos.

Com o avanço do desenvolvimento econômico no Brasil, ficou cada vez mais claro que as empresas brasileiras de capital nacional deveriam fazer um esforço para se tornarem competitivas em nível global, visando manter sua participação no mercado interno e ampliar seus negócios no mercado internacional. Através dessa estratégia de internacionalização, o fortalecimento da empresa poderia elevar o número de empregos da economia, ao contrário do que ocorreria, caso uma empresa não internacionalizada viesse a fechar suas portas pela impossibilidade de concorrer com outras empresas do exterior. Por outra parte, em um ambiente de acirrada concorrência internacional, o desempenho do próprio país depende da competitividade das firmas nacionais em mercados estrangeiros. Assim, a internacionalização das empresas nacionais torna-se fator fundamental para incrementar a competitividade internacional e para promover o desenvolvimento do país, facilitando o acesso a recursos e mercados. As empresas podem responder aos desafios da concorrência utilizando suas vantagens competitivas para se internacionalizarem, usufruindo de vantagens

específicas relacionadas com a propriedade de ativos, por exemplo, tecnologias, marcas ou algum outro tipo de propriedade intelectual. Já aquelas empresas cujos ativos são insuficientes para enfrentar a concorrência global podem optar por uma estratégia diferente, adquirindo novos ativos no país de destino, para melhorar sua competitividade, tais como: tecnologias da informação, redes de distribuição, conhecimentos em pesquisa e desenvolvimento e competências na gestão dos negócios que talvez sejam inexistentes no país de origem (MACADAR, 2008).

2.2 Internacionalização de empresas brasileiras

Ao longo da segunda metade do século XX, muito se desenvolve em estudos ao mesmo tempo em que o cenário mundial sofre mudanças muito rapidamente. Modificam-se as estruturas das firmas com inovações de gestão e produção, em diversas áreas, com a velocidade em que são inaugurados novos mercados e empresas avançam em sentido global, gerando dinamismo em pesquisas nos temas de globalização, internacionalização e seus vastos efeitos, principalmente nas áreas da economia, administração e engenharias. Atualmente procura-se estabelecer quais são os motivos para a internacionalização e quais os rumos da área dentre os diversos temas de exploração do tema Internacionalização de Empresas, ou Negócios, sendo que alguns determinantes tornaram-se mais comuns nos centros de pesquisa pelo mundo. Muitos estudos têm tratado somente sobre o comportamento das firmas usando dados sobre seu nível de industrialização, outros muitos são simplesmente estudos de caso e outros se relacionam com exportação e outras facetas da internacionalização. (PEARCE, 2009, p.30).

O século XX apresenta como umas das principais características o avanço tecnológico e as melhorias dos meios de comunicação, o que proporcionou uma aproximação global territórios, a impressão de diminuição de distâncias pelo maior acesso a transporte e comunicação mais rápidos. O resultado desse processo para a economia, além de outras transformações, foram as empresas ultrapassando os limites nacionais fazendo negócios com consumidores de outros países, implantando estruturas e fundindo operações fora de seu local de origem. Após a abertura econômica nos países, onde as empresas puderam ser capitalizadas tendo suas ações negociadas em bolsas de valores e passam a pertencer a acionistas, a competição entre elas torna-se internacional. Dessa forma é estabelecido um mercado global onde as empresas que estão inseridas mundialmente e concorrem entre si.

Para isso são necessários ajustes na organização interna das firmas, a homogeneização dos hábitos dos consumidores e a adequação de governos para produzirem um ambiente legal favorável ao novo cenário. As influências, daqueles que se anteciparam às transformações econômicas sobre os novos entrantes no cenário globalizado, determina as regras do jogo e as firmas que se pretendem ganhar posições e se manterem no mercado se adequam a estrutura organizacional interna buscando competitividade e melhora.

A diferença cultural entre os países gera dificuldades de assimilação de mercados consumidores comuns, os produtos devem ser adaptados às realidades locais, que podem ser, geralmente, contrastantes com as especificações do produto original. As exportações, se não respeitam as especificidades locais, são inúteis. A produção feita localmente, mesmo que por empresas não locais, é uma forma de atenuar essas barreiras culturais e inserir no mercado local produtos de forma coerente. Nas décadas de 1960-70, as firmas experimentaram essas diferenças na tentativa de ultrapassar barreiras nacionais. Nesse período não havia uma política estratégica que assegurasse esse problema. Após a década de 1980, as empresas passaram a criar políticas de inserção na cultura local, como uma forma estratégica de adaptar o gerenciamento às condições locais. Surge então a política de descentralização das decisões e o desenvolvimento multidoméstico do gerenciamento de decisões (DUNNING, 1988, p. 10).

> No final dos anos 80, a filosofia de crescimento era questionada e desde aquele tempo as MNE's concordaram que era preciso aceitar as estratégias de adaptação e conhecer particularmente os países envolvidos nos seus negócios. (...) Primeiro, as trocas eram mais voláteis se comparadas a décadas passadas.[32]

Durante a década de 1980, as políticas de incentivo às implantações de empresas, com origem internacional, passam a ser estruturadas por governos de países que pretendem ser receptores dessas economias. As vantagens demonstradas pela entrada dessas firmas na economia nacional são diversas, como geração de empregos, contribuição em tributos e outras espécies, desenvolvimento científico e tecnológico financiado por elas, entre outras. Em contrapartida, governos buscam criar facilidades para de influenciar na escolha dos países por essas companhias. Dentro dessa característica, observam-se mudanças do comportamento governamental que objetivam acompanhar as transformações econômicas mundiais. Um dos pontos a ser observado é a escolha da localidade para aplicação de

[32] Por MNE's entende-se Multinational Enterprises, que em português é Empresas Multinacionais.

Investimento Externo Direto[33] (IED), feita baseada na disponibilidade dos recursos naturais, o que pode proporcionar maior acesso logístico a matérias-primas. A situação política da mão-de-obra, visando sempre a redução de custos, e os benefícios dos governos para implantação de unidades, incentivos fiscais para investimentos, isenção de tarifas, e outras vantagens, cria um ambiente legal e tributário propício.

Além dessas questões de favorecimento na escolha de mercados para a internacionalização, encontramos as tecnologias desenvolvidas localmente – muitas pesquisas podem ser encontradas com foco nesse único fator de troca de conhecimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Esse ponto é explicativo primeiramente porque a troca de conhecimento entre firmas. Primeiro, tecnologia é geralmente móvel através dos limites nacionais, enquanto pode ficar em uma só firma ela pode se mudar entre diferentes firmas. Segundo, por causa do escalonamento de custos de produção ou processo de inovação, firmas não olham para o mundo como comprador, mas como alianças estratégicas com outras firmas para benefícios e trocas e especializações para ganhar valor agregado. Terceiro, com a industrialização do mundo, trocas de conhecimento e todo tipo de sabedoria e informação tem crescido/corrido rapidamente. Nenhuma nação tem a hegemonia da tecnologia, elas sempre precisam umas das outras. Quarto, algumas tecnologias têm alterado a organização dos limites transnacionais.

Na América Latina, como um todo, a internacionalização de empresas ocorre tardiamente em relação às nações desenvolvidas. As empresas brasileiras voltam-se para mercados internacionais somente depois da década de 1970, com o objetivo de vender seu excedente de produção. Nessa época o governo brasileiro ofereceu taxas favoráveis para esse tipo de transação assim como de cambio. As exportações não eram vistas como prioridade estratégica, se houvesse qualquer motivo para retração da produção, as exportações eram cortadas da agenda dos empresários.

A internacionalização de empresas brasileiras é um processo recente na história do país, aparecendo com maior importância na economia brasileira na década de 1990, e ganhando mais fôlego depois de 2001. Desde então são contabilizados investimentos que passam de US$ 1 bilhão anuais, conforme o Censo sobre Capitais Brasileiros no Exterior, do Banco Central (KUPFER, 2006). Algumas teorias buscam explicar a decisão pela internacionalização, algumas são mais preponderantes e serão discutidas aqui. Principalmente, considera-se a Internacionacionalização como um fenômeno de tendência estratégica para

[33] Por Investimento Externo Direto (IED) entende-se aqui por instalações de plantas no exterior dos países de origem, compra de empresas no mesmo sentido e *joint-ventures*.

aumento de produtividade, além de outras características, como cita Kupfer (2006) na Revista Valor Econômico do ano de 2006:

> É notável a expansão do volume de operações realizadas por empresas industriais. Dentre essas, destacam-se cerca de duas dezenas de empresas genuinamente nacionais que mantêm em operação quase 70 fábricas em diversos países. Somente a Siderúrgica Gerdau, decana dentre as multinacionais brasileiras, opera hoje 20 fábricas no exterior, de onde obtém a maior parte de suas receitas.

O trecho retirado da Revista Valor, redigido pelo autor citado, mostra qual a importância desse processo para o cenário empresarial brasileiro. Os investimentos do Brasil no exterior vêm aumentando principalmente a partir da década de 1990, com flutuações de fluxo, suscitando pesquisas sobre quais seriam os motivos para a internacionalização de empresas[34]. No mundo, observa-se este processo a mais tempo, surgindo estudos que dão referência à produção acadêmica nesse tema. Os estudos relacionados à internacionalização de empresas estão ligados às estratégias de produtividade. Assim são entendidos de duas formas os modos de internacionalização: a partir de exportação de produtos e pela produção diretamente fora do país sede, chamado Investimento Externo Direto (IED), por aquisições, fusões ou *joint-venture*.

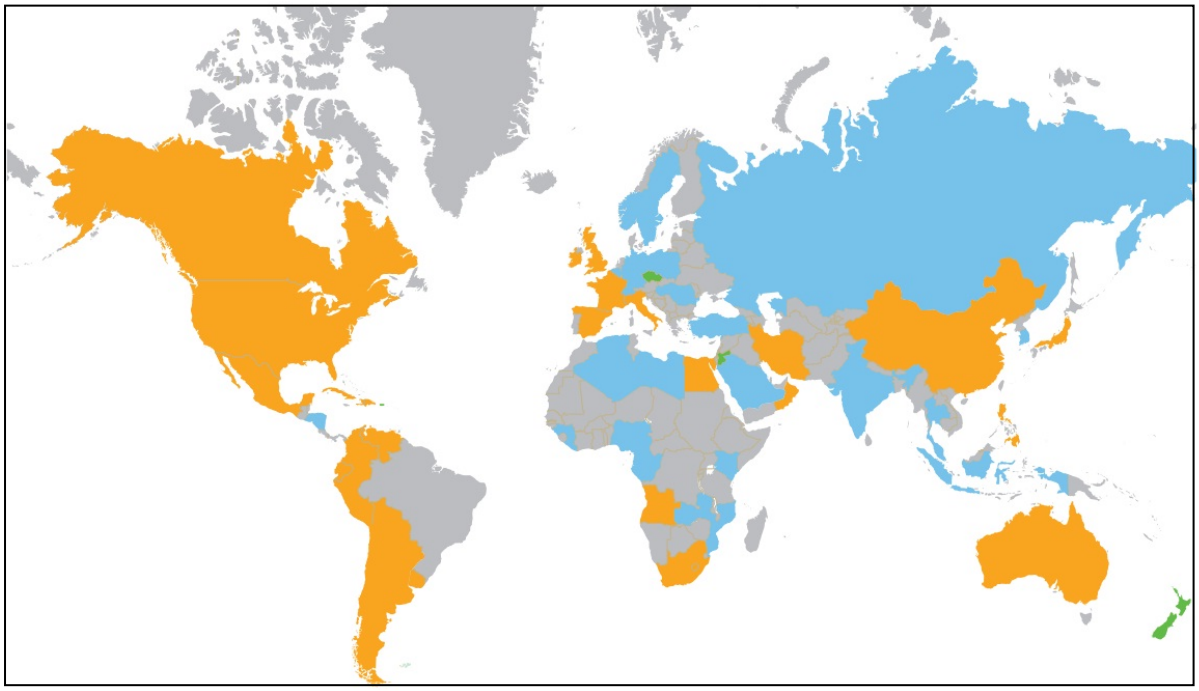
Os investimentos brasileiros no exterior têm crescido fortemente. Em 2006, as empresas brasileiras investiram mais de US$28 bilhões fora do país. No mesmo ano, pela primeira vez, o fluxo de investimentos brasileiros no exterior superou os investimentos estrangeiros no Brasil, ocasionado principalmente pela aquisição da mineradora canadense Inco pela Vale. De acordo com o Banco Central, os ativos externos do País cresceram 226% entre 2001 e 2007 - de US$ 68,5 bilhões para US$ 115,1 bilhões. O IBDE foi responsável por US$ 103,9 bilhões do total de capitais brasileiros no exterior em 2007. O Ranking das Transnacionais Brasileiras de 2009, elaborado pela Fundação Dom Cabral (FDC), concluiu que o fluxo de IBDE, oriundo das 20 principais transnacionais brasileiras, atingiu R$10,8 bilhões em operações de fusões e aquisições6 em 2008.

As 20 principais transnacionais do Brasil registraram, ainda, R$205 bilhões em ativos no exterior no período, um crescimento de 32% em relação a 2007. O valor representa, ainda, 27% dos ativos totais das empresas, incluindo o patrimônio no Brasil. Quanto às receitas no exterior, essas mesmas empresas obtiveram o valor de R$134 bilhões em 2008, valor que representou 25% do faturamento total dessas empresas, incluído o lucro obtido com as operações no Brasil. Ainda segundo a pesquisa da FDC, os empresários indicaram quais

[34] Este processo é visto com tanta importância que a literatura de negócios e as especializadas em notícias de negócios, são bombardeadas com este assunto desde a década de 1990.

seriam os modos de entrada utilizados em suas futuras expansões no mercado externo: 45% com exportações; 17% com alianças e parcerias; 17% por meio de aquisições; 9% via investimentos greenfield;7 7% mediante joint ventures e apenas 5% por meio de fusões. Ressalte-se que a atual crise financeira mundial e a valorização do Real apresentaram um cenário de oportunidades para as empresas brasileiras na aquisição de ativos no exterior.

Figura 2 –Presença do Brasil por IDE[35] mundo por número de países.



Fonte: Fundação Dom Cabral, 2012.
http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf

A figura acima apresenta os países onde o capital brasileiro está presente como Investimento Direto Externo. Ali, vemos na cor laranja os países onde empresas brasileiras têm unidade produtivas (filiais) e franquias próprias, totalizando trinta e sete (37) países; na cor azul, os países onde se encontram somente unidades produtivas, que são quarenta e oito (48); os países pintados de verde no mapa, são os quatro (4) países que têm apenas franquias de empresas brasileiras; aqueles coloridos na cor cinza não têm nenhuma representação de investimento de empresas brasileiras. No total, são oitenta e nove (89) países destacados como sede de IDE brasileiros.

[35] Investimento Direto Externo.

3 A HISTÓRIA DA METALÚRGICA GERDAU S. A.

Construída inicialmente em 1891, por cerca de 70 sócios fundadores com grande interesse no setor industrial, a Fábrica de Pregos Pontas de Paris da Rua Voluntários da Pátria em Porto Alegre foi comprada em 1901 por João Gerdau, imigrante alemão, que a colocou entre as mais conceituadas e bem sucedidas do corredor industrial do estuário do Rio Guaíba. Três anos depois passa a direção ao filho, Hugo Gerdau com então 25 anos, e muda a razão social de João Gerdau para João Gerdau & Filho (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001).

O negócio segue estável e o mercado em expansão e, em 1933, Hugo Gerdau, filho de João Gerdau, inicia a construção de uma nova unidade da Fábrica de Pregos em Passo Fundo no Rio Grande do Sul, em atividade até 1964. Hugo morre em 1939, passando a direção da fábrica para os diretores Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke e a razão social passa a ser Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda. Com o acontecimento da Guerra, os preços dos produtos se elevaram aumentando o caixa da fábrica e favorecimento a ampliação dos negócios. O fornecimento de matéria-prima para a produção de pregos era feita por uma única siderúrgica, a Cia. Belgo-Mineira, o que era um fator de vulnerabilidade da produção. Então, já na administração de Curt Johannpeter, genro de Hugo Gerdau, surge a compra da usina Riograndense (conhecida como Usina Farrapos, UFA) iniciando a expansão dos negócios para a indústria do aço em 1948, com a finalidade de fornecer de matéria-prima para a produção de pregos. É somente nesse período que as máquinas das fábricas são eletrificadas e modernizadas, antes movidas a lenha. No ano anterior a empresa entra na Bolsa de Valores de Porto Alegre, tornando-se uma companhia de capital aberto.

A região onde se instalava a Riograndense, na Avenida Farrapos no meio da cidade de Porto Alegre, percebe a necessidade de melhores instalações para aumentar a produção de aço, os vizinhos reclamavam do barulho e havia problemas com a luz elétrica. Curt Johannpeter encontra em Sapucaia do Sul o lugar ideal. As instalações da segunda unidade da Riograndense se iniciam em 1955 e findam em 1957, também conhecida como usina Rio dos Sinos. Outra importante mudança de Curt nos negócios da família foi a implantação de um sistema empresarial de ponta, aplicando técnicas de reciclagem de sucatas nas usinas ainda não largamente utilizadas na América Latina. Em 1959 a Fábrica de Pregos passou a ser chamada de Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S. A., preparando-se para se tornar a *holding* da Gerdau S. A. em 1969.

O início dos anos 1960 revelava o centro da modernização industrial do país, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Estes estados impulsionavam o desenvolvimento econômico no país e a indústria gaúcha decaía. Em 1964, os filhos de Curt Johannpeter e Helda Gerdau Johannpeter assumem cargos de liderança na Empresa. Em seguida, em 67, outra usina é instalada no sudeste, a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, desta vez na Cidade de São Paulo, na Vila Maria. Problemas com fornecedores forçaram o fechamento da fábrica de São Paulo.

Em 1969, é adquirida a Siderúrgica Açonorte, em Recife no Pernambuco, que passa a operar somente depois de 73. No Rio de Janeiro, em Santa Cruz, na baía de Sepetiba, foi inaugurada a Cosigua, a Companhia Siderúrgica de Guanabara, que existia só no papel desde 1961 e passa a funcionar onze anos depois, em sociedade com a Thyssen ATH Alemã em *joint venture*, que logo no ano seguinte deixa o negócio. No livro Chama Empreendedora... , o momento que o Grupo vive a inauguração da Gerdau é descrito:

> Se a Riograndense assinala o nascimento da Gerdau na siderurgia, a Cosigua constitui um marco da maturidade. Sua implantação demonstrou grande capacidade de planejamento e de gestão operacional e estratégica. A implantação da siderúrgica foi um bom teste da capacidade de planejamento e de gestão do Grupo Gerdau. Alcançando 1 milhão de toneladas por ano em 1979 na soma das usinas – cerca de 10% da produção brasileira –, o Grupo Gerdau passou a se ver e a ser visto como uma sólida organização empresarial (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001).

Nessa época, 1971, o escritório comercial da Gerdau passa a ser sediado em São Paulo sob a direção de Germano Gerdau Johannpeter, filho mais velho de Curt e Helda, e a sede das operações em Porto Alegre, na Avenida Farrapos, onde Klaus, Jorge e Frederico, irmãos de Germano, dirigem respectivamente a área técnica e industrial, a direção geral e as finanças. Vale ressaltar que a década de 70 vê a expansão industrial causada pelo "milagre econômico", elaborar uma estratégia de vendas e ocupação do território nacional com as plantas de produção siderúrgica da empresa se colocava como um plano de ação para dar conta da demanda nacional e a diversificação de produtos, como os aços longos, vergalhões e laminação, participava da política de expansão do Metalúrgica Gerdau S. A. comandada por Curt Johannpeter. Três usinas não muito grandes incorporaram ao Grupo nesse momento em lugares estratégicos, Siderúrgica Guaíra, em Araucária no Paraná, em 1972, a Cia. Siderúrgica de Alagoas, Comesa, em 1974, a Siderúrgica Cearense em Maracanaú, próximo a Fortaleza, em 1982, e em 1985 a carioca Siderúrgica Hime, de São Gonçalo.

Em 1986 o Metalúrgica Gerdau S. A. tem sua entrada no Estado de Minas Gerais, local de importância estratégica por se situar no centro do país, com a aquisição da

Usina Siderúrgica Paranaense, Usipa, em Contagem. Logo em seguida adquire também a Companhia Brasileira de Ferro, CBF, Viana no Espírito Santo, em 1988, a Usina Barão de Cocais, em Barão de Cocais no Estado do Rio de Janeiro, e suas áreas de reflorestamento localizadas próximas, e em 1989 na Cidade de Simões Filho, a Usina Siderúrgica da Bahia S.A., Usiba, de volta ao Rio Grande do Sul, adquire em 1992 a Aços Finos Piratini, em Charqueadas. Em 1994 a Companhia Siderúrgica Pains, de Divinópolis, e em 1997 parte das ações da Açominas, de Ouro Branco, as duas também em Minas Gerais. Companhia Siderúrgica do Nordeste, Cosinor, pernambucana, privatizada pelo Metalúrgica Gerdau S. A. em 1995. Embora na década de 1980 a empresa já houvesse adquirido unidades fora do Brasil e existisse um esforço para a expansão no exterior, o mercado doméstico ainda era o maior foco de investimentos e ser um *player* altamente competitivo cenário nacional.

Tabela 4 – O avanço da Gerdau no Brasil: incorporações.

Empresas incorporadas e localização estadual	**História**	**Data**
Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris (Porto Alegre-RS)	Primeira fábrica adquirida por Curt Johannpeter de outros dois sócios, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, que continuam a administrar os negócios com Hugo Gerdau.	1901
Segunda unidade da fábrica de pregos Hugo Gerdau (Passo Fundo-RS)	Funcionou até o ano de 1964.	1933
Siderúrgica Riograndense/ Usina Farrapos (Porto Alegre-RS)	Adquirida, inicia o conceito de mini-mill, conceito baseado no uso de sucata para geração de aço, tornando a produção mais competitiva.	1948
Usina Rio dos Sinos (Sapucaia do Sul-RS)	Construída.	
Indústria de Arames São Judas Tadeu (SP)	Adquirida, funcionava desde 1946 com trefilados e arames. O equipamento é transferido e no local passa a funcionar a Comercial Gerdau, recebendo esse nome só depois de 1971. "Sua expansão inicia a partir de 1974, com a instalação de cerca de três filiais por ano. Em 1980, a Comercial Gerdau começa a distribuir, também, os aços planos fabricados pelas siderúrgicas estatais, e, em apenas 5 anos, de 1980 a 1985, tornou-se umas das grandes distribuidoras de aços planos do país."[36]	1967
Siderúrgica Açonorte (Recife-PE)	Aquisição. Baseada também em mini-mills, é a primeira siderúrgica da Gerdau fora do Rio Grande do Sul.	Início 1969- fim da instalação 1973
Cia. Siderúrgica da Guanabara –	Joint-venture em associação com o grupo alemão	1971

[36] Trecho retirado de GERDAU, 2013. Disponível em: http://www.comercialgerdau.com.br/quemsomos/index.asp. Acesso em: fevereiro de 2013.

Cosigua (Santa Cruz-RJ)	Thyssen ATH.	
Siderúrgica Guaíra (Araucária-PR)	Aquisição	1972
Cia. Siderúrgica de Alagoas – Comesa (Atalaia-AL)	Aquisição, era a única empresa alagoana fora do ramo têxtil e de refinamento de cana-de-açúcar. Fechada em 1996.	1974
Siderúrgica Cearense S.A. (Maracanaú-CE)	Construção	1982
Siderúrgica Hime S.A. (São Gonçalo-RJ)	Aquisição	1985
Usina Siderúrgica Paraense – Usipa (Contagem-PA)	Aquisição	1986
Usina Siderúrgica da Bahia S.A. – Usiba (Salvador-BA)	Aquisição por processo de privatização. Única com tecnológica de redução direta do minério de ferro do país.	1989
Aços Finos Piratini S.A. (Charqueada-RS)	Com essa aquisição, passa a atender ao mercado automotivo.	1992
Copanhia Siderúrgica Pains (Divinópolis-MG)	Aquisição. Principal produtora de vergalhões do Estado de Minas Gerais	1994
Cia. Siderúrgica do Nordeste - Cosinor		1995
Reestruturação societária da empresa, concluída em 1997: 28 empresas e seis companhias de capital aberto são reduzidas a duas, a Gerdau S. A. e a *holding* Metalúrgica Gerdau.		
Siderúrgica Açonorte S.A.		1996
Açominas (Ouro Branco-MG)	Inicia com pequena participação acionária e depois a compra acontece em 2001.	1999
Aços Villares S.A.	Passa a ter administração indireta após a compra de 40% da espanhola Sidenor, incorporada completamente em 2010.	2005
Usina São Paulo (SP)		2006
Mina Várzea do Lopes (MG)	Início de atividades de mineração.	2009

Fonte: http://gerdau.infoinvest.com.br/static/ptb/guia-do-acionista/empresas-incorporadas.asp

Aos negócios centrais do Grupo Gerdau, outras instituições funcionavam aliadas à direção da empresa, como a Seiva-Cifsul (reflorestamento), a Madeireira Rio das Pedras (reflorestamento e extração de madeira), Metalúrgica Abramo Eberle S.A., a Trefilaria Cotia e a Metálicos, Leopoldo Geyer S.A., Renner Hermann S.A e Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A., além de ter participações em bancos regionais como o Bansulvest. Algumas destas nascem com a intenção de obter isenções fiscais, como no caso de reflorestamento ou para facilidade de recursos econômicos e de matéria-prima.

No ano de 2011 o Metalúrgica Gerdau S. A.conta no total, em todo o mundo, com sessenta e uma unidades produtoras de aço e laminados, cento e quarenta e três unidades de transformação, quatro unidades de minério de ferro, quarenta e oito unidades de insumos e matérias-primas, quatro centrais geradoras de energia, cento e vinte e seis unidades comerciais, e três terminais portuários privativos.

> O Grupo Gerdau atua no mercado de capitais há quase 60 anos, quando a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda., atual Metalúrgica Gerdau S.A., foi transformada em sociedade anônima, com registro na Bolsa de Valores de Porto Alegre, e iniciou o pagamento de dividendos aos acionistas (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001).

Chama-se Grupo Gerdau o conjunto de empresas geridas pelo mesmo grupo acionário. Presente em diversos países e com atividades semelhantes e complementares, a empresa tem ao longo de sua história incorporado outras empresas, através de aquisições na maior parte, em situações de vulnerabilidade e risco, fazendo-as crescer sob a estrutura de gestão aplicada à outras unidades. Dessa forma a Gerdau tem ajudado muitas estruturas a se manterem implantando ferramentas de gestão e estruturas de governança próprias do Grupo. As aquisições nos diversos países geraram a mudança de nomenclatura de grupos de societários e, como a Gerdau Ameristeel, a Gerdau Açominas S.A. e outras. Envolvendo atividades na área metalúrgica, industrial, agropecuária e comercial, o Metalúrgica Gerdau S. A.atualmente está presente em todos os continentes, auxiliando na construção de estruturas da construção civil, estruturas metálicas, em automóveis, eletrodomésticos e ferramentas agrícolas, além de ainda produzir pregos. Por isso, o Metalúrgica Gerdau S. A. está no mercado de valores dividido em três empresas de capital aberto a Gerdau S.A., presente na bolsa de valores de São Paulo, Madrid e Nova York, a Metalúrgica Gerdau S.A. na bolsa de São Paulo e a Siderúrgica Del Perú S.A.A. na bolsa de Lima.

3.1 A internacionalização da Gerdau

"Folha Online - O que o sr. está achando das negociações entre a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) e a anglo-holandesa Corus?
Jorge Gerdau - É um negócio que está dentro do cenário mundial de consolidação e de negociações do setor. Os grupos procuram se fortalecer.
Folha Online - No futuro, o sr. acha que a Gerdau vai buscar se fundir com alguma gigante do setor mundial?
Jorge Gerdau - Não, porque nós vamos procurar ser uma gigante sem fazer isso [fusão].
Folha Online - O sr. diz que pensa em deixar o conselho da empresa. Há uma previsão de quando isso aconteceria?
Jorge Gerdau - Não tem data. A evolução dos negócios é que vai definir. Pode ser dois, três, quatro, cinco anos, qualquer coisa desse tipo."
Folha Online, 08/07/2002.

Quando a Gerdau se transnacionaliza passa a ter vantagens sobre as outras empresas, principalmente pela redução nas taxas de impostos, a produção realizada no Brasil chega a um custo mais alto nos países destino das exportações do Grupo: os impostos brasileiros sobre o aço chegam a trinta por cento do produto final, enquanto em outros países pode não passar de seis por cento. Outro fator é a logística, que se simplifica com a venda da produção no mercado regional. Outros motivos também são importantes na conquista de novos territórios, o crédito à produção é mais farto e barato, outros países têm melhores políticas de incentivos. As atividades realizadas em moeda forte evitam problemas com flutuações de câmbio, além de diluir as desconfianças ligadas ao risco de ter negócios no Brasil. Assim a Gerdau segue um novo rumo com uma nova direção.

Com a direção da quarta geração de filhos da família Gerdau a empresa conquistava mercado internacional, fortemente apoiada nas bases sólidas da importância que conquistara sobre o mercado interno brasileiro e a visibilidade ganha pela exportação de seus produtos, que já se iniciara desde a década de 1970. Os diretores, filhos de Curt Johannpeter, puderam perceber que para crescer mais a empresa deveria expandir seus horizontes para além do território nacional. Na década de 1980, o Brasil sofria uma baixa nos investimentos ao setor industrial, os governos não conseguiam estabelecer uma política econômica que assegurasse estabilidade para o crescimento de empresas no país e a alta da inflação causaram a queda do consumo e muitas empresas entraram em crise. Não havia outro rumo senão a busca e a proximidade de novos mercados consumidores e incentivos para implantação de novas plantas. A base da Internacionalização da Gerdau está na aquisição de empresas com dificuldades financeiras e não em *joint ventures*, como se observa na história do Grupo.

> **S**e é verdade que para a maioria dos brasileiros a fronteira é uma realidade remota, para os gaúchos ela é tão próxima e familiar que quase não é notada. Uma situação que vem de séculos e que faz parte da história e da cultura do povo riograndense (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001, p. 166).

A expansão internacional do Grupo, com implantação de estrutura fora do Brasil, é inaugurada em 1980 com a aquisição da siderúrgica de pequeno porte, a uruguaia Laisa localizada em Montevidéo – produtora de aços longos. A escolha da localidade de destino dos investimentos da empresa depende de vários fatores, como a geografia, facilidades de obtenção de matérias-primas, e outros como já comentados anteriormente. Para a Gedau, os países de onde foram adquiridas ou implantadas unidades de produção também oferecem vantagens estratégicas para reduzir o valor da produção ou para o melhor escoamento da produção. Um dos fatores destacados nos trabalhos encontrados sobre a

internacionalização da Gerdau, é a baixa concorrência nos países onde foram feitos investimentos diretos, os concorrentes locais não ofereciam risco para as siderúrgicas do Grupo.

O Uruguai foi o país onde houve a primeira experiência de aquisição fora do Brasil com a compra da Siderurgica Laisa S.A. em Montevidéu, em 1980, passando a operar em 1981. Aí, as principais vantagens são as proximidades geográfica e cultural. As dificuldades encontradas foram as más qualidades dos equipamentos e a falta de formação dos trabalhadores. Segundo Barbosa (2004), a empresa sofria pressões por concentrar uma quantidade muito grande de ações no mercado de siderurgia no Brasil, necessitando, por isso, entrar em novos mercados. Além disso, a vontade de crescer era impedida pelo fato das siderúrgicas disponíveis no país serem estatais, não sendo passíveis de venda. A empresa foi impelida a internacionalizar-se e o Uruguai se mostrou um bom investimento. A proximidade com o Rio Grande do Sul relacionava a Gerdau daquele país por compartilharem culturas parecidas. Os concorrentes da Laisa eram locais e o Uruguai apresentava um bom momento econômico.

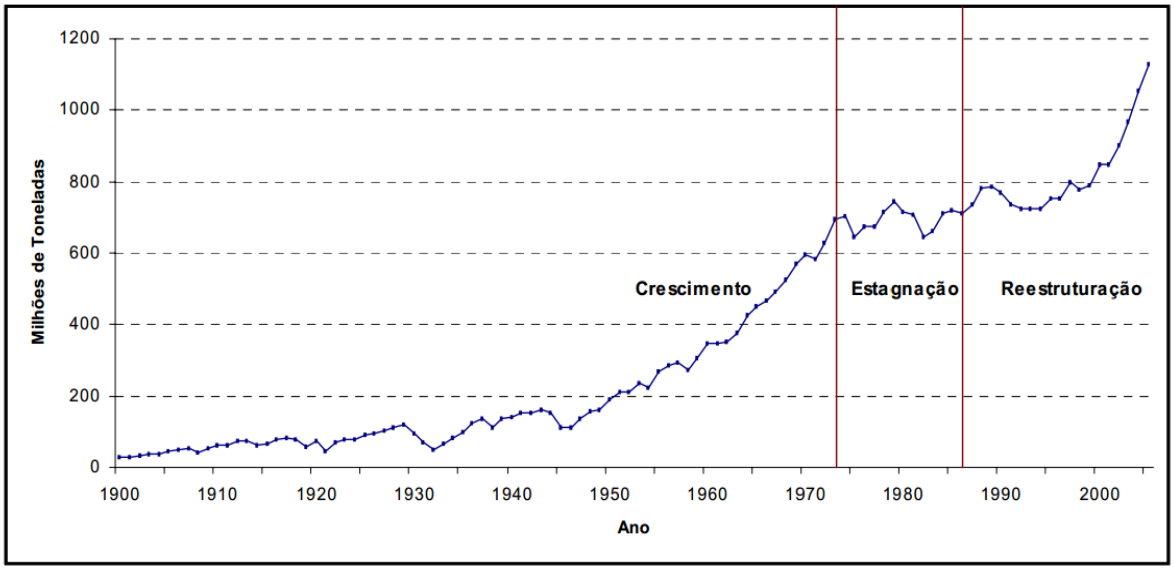
Em razão da situação econômica nacional, o setor industrial entrou em estagnação e a Gerdau passou quase uma década sem grandes investimentos. Em 1989, o Grupo resolve pela compra de uma empresa canadense Courtice Steel, produtora de aço, localizada em Ontário, Canadá, que passa a chamar-se usina Cambridge. Essa aquisição é feita pela sua localização, a entrada na empresa no mercado norte americano é uma decisão estratégica para a conquista do mercado consumidor local. Os conhecimentos dos profissionais locais, os canais de distribuição de que dispunha a siderúrgica e os clientes já estabelecidos da Cortice, favorecem ainda mais a escolha. As vantagens do mercado norte americano é o tamanho do mercado consumidor em si, a economia dos países – Canadá e Estados Unidos. As tarifas alfandegárias impostas por estes países para importação de produtos da indústria siderúrgica é outro ponto importante na compra da Cortice, o preço final dos produtos sendo fabricados na região é significamente inferior se produzidos no Brasil e exportados para a América do Norte.

No início da década de 1990, sob a influência de internacionalizações de outras empresas – já fortalecidas no mercado doméstico e ansiosas por crescimento e pela descoberta de novos mercados – em 1995 compra a MRM - Manitoba Rolling Mills, uma divisão do The Canam Manac Group Inc., situada ao norte de Winnipeg no Canadá. Adquire nos Estados Unidos, em 1999, 75% da AmeriSteel Corporation, uma grande produtora de materiais de aço

para construção civil proprietária de outras quatro unidades da North Star, em 2004, a Pacific Coast Steel e a Fargo Iron and Metal dois anos depois, Chaparral Steel, Enco Materials, Re-Bars Inc, Valley Placers e a D&R, todas em 2007. Essa aquisição alavanca a Gerdau de 46ª posição para a 24ª no *ranking*[37] de siderurgia mundial segundo a *Metal Bulleti* (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001, p. 207). Assume a laminadora SIPSA - Sociedad Industrial Puntana, em San Luis na Argentina e, em 1998, adquire parte do capital social da laminadora Sipar, na Argentina – em 2005, a Gerdau assume seu controle – sediada em Santa Fé, no mesmo país. Passa também, em 1999, a controlar a unidade que agora é chamada Gerdau AZA Colina, em Santiago no Chile.

Com a virada para o século XXI a Gerdau intensifica a compra de ativos e de siderúrgicas na América do Norte. A Usina Catersville é adquirida nos Estados unidos e no ano seguinte a Gerdau Ameristeel funde operações com a Co-Steel, criando a Gerdau Ameristeel, empresa alavancada pela alta no setor metalúrgico mundial gerando altos lucros para o Grupo. Como a Gerdau já possuía a MRM Special Secions no Canadá, decide por unir os ativos de toda a América do Norte criando a Gerdau Ameristeel Corporation, que em 2004 compra a North Star, metalúrgica estadunidense de grande porte e mais outras doze plantas nos Estados Unidos. Na Colômbia, a Gerdau torna-se sócia majoritária do Grupo Diaco, de produção de vergalhões e aços especiais, e da Sidelpa.

Gráfico 1 – Evolução da produção de aço no mundo entre 1900 e 2005 (em milhões de toneladas/ano)



Fonte: Fábio Vieira (2005, p. 58)

[37] WORLD STEEL ASSOCIATION**. Top steel-producing companies 2011.** Disponível em http://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html.

Em 2004, segundo a International Iron and Steel (IISI)[38], a Gerdau fica com a 14ª colocação em entre as maiores produtoras mundiais de aço. No ano anterior, 2003, a empresa já observava crescimento das vendas nas unidades do Canadá, Chile, Estados Unidos, Uruguai e Argentina, e obtém recorde de exportações da produção brasileira:

> Em 2003, atingiu a marca de 12,3 milhões de toneladas em suas 22 usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil (10), Canadá (3), Chile (1), Estados Unidos (7), Uruguai (1) e nas duas empresas em que possui participações societárias – uma na Argentina e outra nos Estados Unidos no segmento de aços planos. Exportado para mais de 60 países, o aço Gerdau representa 7,4% da produção do setor em todo o continente americano e atende à construção civil, à indústria e à agropecuária (GERDAU, 2004).

Os projetos com foco em mercados externos ao Brasil sempre foram, ao longo da história da empresa, pensados estrategicamente para a expansão de clientes, focando localidades carentes ou potencialmente carentes de produtos da siderurgia. Outras experiências foram calculadas, porém o Grupo se retirou quando contabilizou o tamanho do mercado a ser atingido, concluindo o inexpressivo ganho com a sua implantação. Desde o início das atividades da *Fábrica Pontas de Paris*, em 1901, Curt Johannpeter já visava ser exemplo de empreendedorismo usando seus conhecimentos de empresas alemãs[39]. Assim, não foi difícil encontrar os caminhos para a expansão nos herdeiros de Curt, o *habitus* empreendedor e a vontade de crescer eram latentes. A tabela abaixo sintetiza as aquisições da Gerdau no exterior.

Tabela 5 – Aquisições de unidades no exterior pela Gerdau.

Empresa	Localização	Processo	Ano
Siderurgica Laisa	Montevideo - Uruguai	Aquisição	1980
Courtice Steel Incorporation	Cambridge, ON - Canadá	Aquisição	1989
Siderúrgica AZA	Santiago - Chile	Aquisição	1992
INDAQ	Santiago - Chile	Aquisição	1992
Manitoba Rolling Mills (MRM)	Selkirk, MB - Canadá	Aquisição	1995
Sociedad Puntana S.A. (SIPSA)	Villa Mercedes - Argentina	Aquisição	1997
SIPAR	Pérez - Argentina	Aquisição	1997
AmeriSteel	Estados Unidos	Aquisição	1999

[38] WORLD STEEL ASSOCIATION**. Top steel-producing companies 2011.** Disponível em http://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html.
[39] Idem pg.90.

Georgia Steel Mill	Cartersville, GA - Estados Unidos	Aquisição	2001
Co-Steel	Estados Unidos	Fusão	2002
Potter Form & Tie Belvidere	Estados Unidos	Aquisição	2004
North Star Steel	Estados Unidos	Aquisição	2004
Gate City Steel Inc./ Rebar Inc.	Indianápolis, IN - Estados Unidos	Aquisição	2004
Cargill Inc.	Estados Unidos	Aquisição (Parcial)	2004
Callaway Building Products	Knoxville, TN - Estados Unidos	Aquisição	2006
Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND - Estados Unidos	Aquisição	2006
Sheffield Steel Corporation	Estados Unidos	Aquisição	2006
Empresa Siderurgica del Perú	Perú	Aquisição (Parcial)	2006
Pacific Coast Steel	Estados Unidos	Joint-venture	2006
GSB Acero	Guipúzcoa - Espanha	Aquisição	2006
Siderúrgica Tultitlan	Cidade do México - México	Aquisição	2007
Industrias Nacionales C.p.A. (INCA)	República Dominicana	Joint-venture	2007
Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV - Estados Unidos	Aquisição	2007
Kaylani	Ásia	Joint-venture	2007
Chaparral Steel	Estados Unidos	Aquisição	2007
Century Steel	Las Vegas, NV - Estados Unidos	Aquisição	2008
Corporación Centroamericana del Acero	Guatemala e Honduras	Aquisição (Parcial)	2008

Fonte: Elaboração da autora com base nos dados da pesquisa.

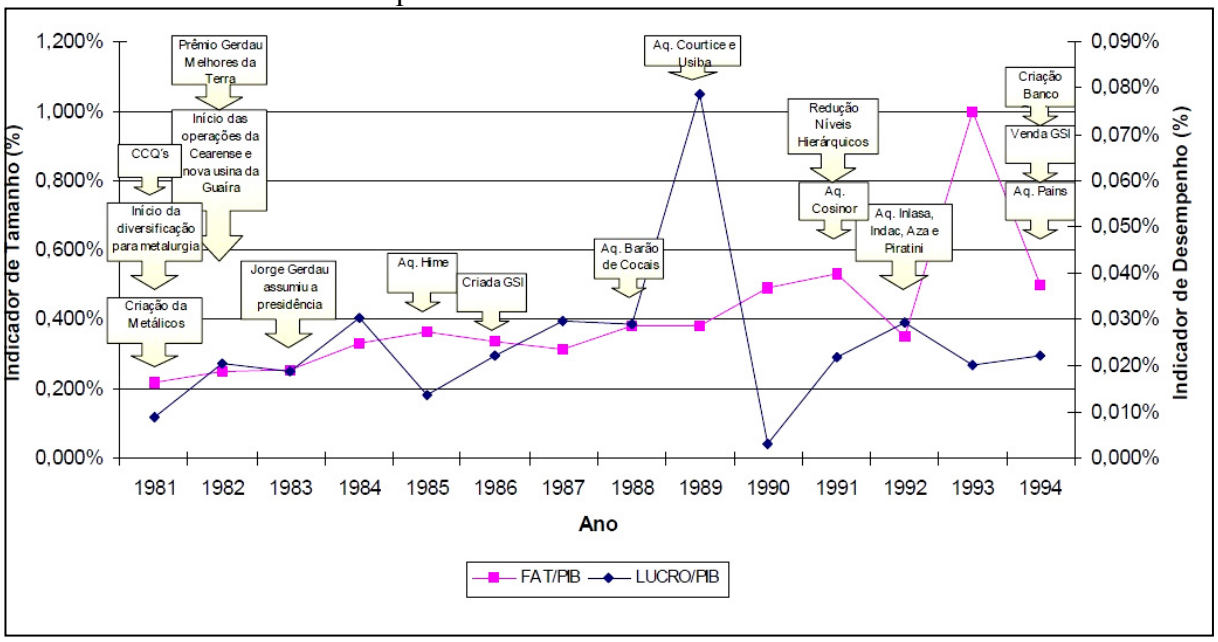
4 AS MUDANÇAS NO PERFIL DOS EXECUTIVOS GRUPO GERDAU.

A principal contribuição desta pesquisa para a coleção de trabalhos sobre internacionalização de empresas é buscar as mudanças no campo das elites em gestão de empresas no Brasil. Se a circulação de recursos e conhecimento acontece de maneira global e contribui para a modernização de expertises e estruturas organizacionais, os profissionais encarregados de gerir as corporações em mudança adequando-se também eles ao contexto da nova da empresa moderna, no novo espírito do capitalismo, assim como já discutido na seção 1 deste trabalho com a teoria de Boltanski (2009). Assim sendo, para a demonstração dessa hipótese temos a análise dos principais executivos que trabalharam na corporação durante os períodos considerados aqui como ilustrativos da internacionalização da Gerdau (que correspondem a 1980, 1985,1991, 2001, 2006 e 2011). As pesquisas encontradas que estudam o mesmo tema, ou correlatos, preocupam-se com os aspectos econômicos ou estratégicos da questão, não explorando fatores paralelos que transpassam o processo de internacionalização de empresas ee se encaixam dentro da sociologia.

Ao longo dos anos de existência da empresa, os lucros e a produção foram elevados. Após 1990, comas aquisições das unidades Indac e Aza, no Chile, Manitoba Rolling Mills, no Canadá, e Amersiteel Corp., nos Estados Unidos, as operações do Grupo Gerdau cresceram mais em comparação com outros períodos da sua trajetória[40]. Obviamente, com as aquisições de novas plantas, e seu pleno funcionamento, os números da produção aumentam, mas aqui é importante ressaltar que essas aquisições, pós 1990, têm predominância em localidades fora no território brasileiro, o que coloca a internacionalização como um ponto de referência na análise de desempenho e crescimento da Gerdau. As tabelas a seguir mostram essa constatação.

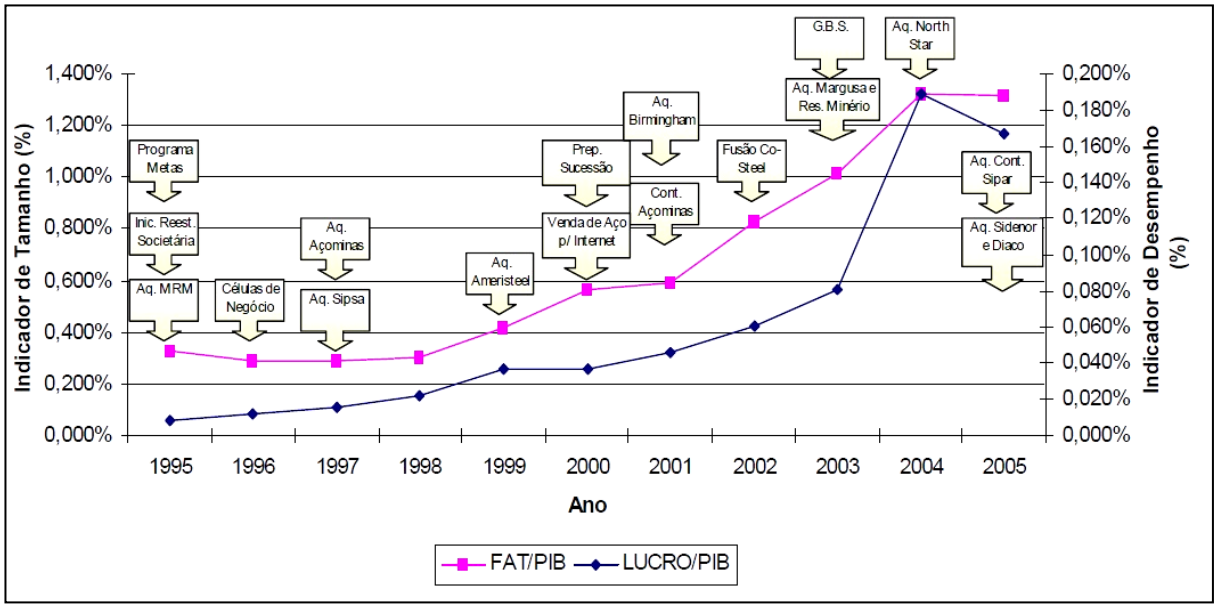
[40] VIEIRA (2007).

Gráfico 2 - Indicador de desempenho 1981-1994



Fonte: VIEIRA (2007).

Gráfico 3 - Indicador de desempenho 1995-2005



Fonte: VIEIRA (2007).

Os valores apresentados foram separados em dois gráficos para que a leitura dos valores não fosse corrompida, já que a partir de 1995 há um salto nos números de desempenho. As duas tabelas a seguir trazem dados sobre a produtividade das operações do Grupo nos momentos destacados para mostrar como foram os resultados nos períodos destacados. Não se pode atribuir as melhorias dos números somente à internacionalização,

mas esse ponto foi essencial para o sucesso de resultados, tanto porque representa a multiplicação da capacidade produtiva do grupo.

Os dados revelam o creescimento das atividades do Grupo durante o intervalo de tempo de sua maior expansão internacional. É nesse momento que o mercado passa a exigir a adaptação da estrutura organizacional para padrões internacionais e,como conseqüência, a Gerdau assimila novas ferrameentas de geestão e novos perfis de profissionais.

Tabela 6 – Relação entre produção, funcionários e produtividade da Gerdau SA

	Ano	**Número de funcionários**	**Produção por toneladas (x10³)**	**Produtividade (produção/número de funcionários)**
Momento anterior à internacionalização	1970	3.000	231,23	77,08
	1975	8.000	537,00	67,13
Momento I	1980	7.952	1.321,00	166,12
Momento II	1985	12.707	1.821,00	143,31
Momento III	1990	12.252	2.374,00	193,76
Momento IV	2000	13.565	7.066,00	520,90
Momento V	2005	25.253	13.700,00	542,51
Momento VI	2010	45.000	17.852,00	396,71

Fonte: Elaboração própria, Relatório anual Gerdau (2010) e VIEIRA (2007).

Tabela 7 – Evolução do faturamento e lucro da Gerdau SA

	Ano	**Moeda**	**Faturamento**	**Lucro**
Momento anterior à internacionalização	1970	cruzeiros	273.095.774,59	42.643.542,60
	1975	cruzeiros	1.821.901.611,32	175.183.142,04
Momento I	1980	cruzeiros	34.708.178.000,00	3.245.259.000,00
MomentoII	1985	cruzeiros	4.732.866.000.000,00	180.492.000.000,00
MomentoIII	1990	cruzeiros	156.065.000.000,00	1.014.000.000,00
Momento IV	2000	Real	6.226.479.000,00	406.723.200,00
Momento V	2005	Real	25.485.818.000,00	2.289.158,00
MomentoVI	2010	Real	42.891.260.000,00	5.519.733,00

Fonte: Elaboração própria, Relatório anual Gerdau (2010) e VIEIRA (2007).

Nos estudos realizados nesse trabalho, procurou-se estabelecer a relação entre a transnacionalização de empresas brasileiras e o recrutamento dos gestores dessas mesmas firmas, contextualizando na realidade nacional. Demonstrou-se que os estudos feitos nessa temática, que compreendem diferentes áreas do conhecimento, exploram diferentes características da internacionalização, mas a contribuição que se apresenta aqui é a observação das mudanças estruturais sobre o espaço dos profissionais em gestão no Brasil. A globalização, que se apresenta aqui na forma das empresas ultrapassando as barreiras de seus países de origem, tem diversos alcances na contemporaneidade, o aspecto humano na figura do executivo que se aprimora, buscando conhecimentos estrangeiros, é uma novidade em termos de análise sociológica.

Para entender a internacionalização como fundamental na construção do perfil do novo ator da gestão no Brasil, observa-se o desenvolvimento da Gerdau. A regionalização de unidades, explorando diversos territórios nacionais, forneceu à empresa bases para lidar com diferenças culturais. A incorporação de fábricas em funcionamento, com um quadro de funcionários já constituído, foi uma forma indireta para o grupo aprender a lidar com situações de assimilação de diferenças de culturas. Quando foi feita a compra da primeira unidade fora do Brasil, a Gerdau Laisa, a diferença entre as duas línguas, cultura organizacional e outros entendimentos foi um desafio para a empresa. Nesse período, não havia muitas ferramentas que auxiliassem os responsáveis pela gestão de pessoas como incorporar o novo grupo de funcionários, que tinham a lógica de funcionamento particular. A troca de experiências foi fundamental para a boa convivência, porém a Gerdau pôde exercer sua dominância e implantar sua cultura organizacional sobre as unidades incorporadas[41].

Desde o ingresso dos quatro filhos de Curt Johannpeter, Germano, Klaus, Jorge e Frederico Gerdau Johannpeter, na diretoria do grupo, as exigências de competências profissionais para o exercício do cargo eram grandes. No livro "A Chama Empreendedora"[42], que conta a história da Gerdau, o fato é tratado da seguinte forma:

A nova geração era a dos seus quatro filhos, jovens na faixa dos 20 e dos 30 anos. Estavam assumindo a direção dos negócios menos por serem filhos e mais pelas aptidões e capacidades demonstradas, condições reiteradas por Curt numa entrevista em 1972: "Quem desejar os postos de maior significação, que apresente suas credenciais de trabalho, capacidade e dedicação". Não era retórica. Jorge (...) começou varrendo o chão da Fábrica de

[41] BARAKAT, L. L.; RAMSEY, J.; OLIVEIRA, P. V. S.; MONTEIRO, P. R. R. Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras. Internext . **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 2, julho/dezembro de 2010.
[42] GERDAU, 2001.

Pregos entre turnos e fazendo seus cursos de contabilidade e direito à noite. Germano, por ser o mais velho, foi logo trabalhar na fábrica da Avenida Farrapos e no pátio de sucata da usina começou uma trajetória que o levou a assumir a área comercial, enquanto se dedicava ao curso de economia. Klaus, um engenheiro por vocação, também passou pela Fábrica de Pregos, trabalhou na instalação da usina de Sapucaia enquanto fazia faculdade e depois assumiu a área técnica do grupo. Frederico, o mais novo, herdou do pai o interesse pelos números e finanças, mas muito antes de assumir a área financeira também teve de trabalhar na produção de pregos e dar conta do curso técnico de contabilidade e do bacharelado em economia à noite (GERDAU, 2001, p. 70).

Esse excerto evidencia as bases da cultura de disciplina, estudos e trabalho que sobre as quais se apoiava Curt Johannpeter na criação dos filhos. Embora esse dado pareça somente uma característica da relação familiar, sendo o Grupo Gerdau uma organização de origem familiar os ensinamentos do seu presidente, pai dos atuais diretores, é a prova de quais são os valores que nortearam os rumos do negócios. Constatando o sucesso da empresa não há como dizer que Curt estava errado ao construir a cultura organizacional a partir desses valores que, principalmente, passou para os filhos.

O conceito de *habitus*[43], de Bourdieu (1989), pode explicar como os ensinamentos do presidente puderam ser assimilados pelos filhos, agora diretores da Gerdau. A dinâmica e valores familiares foram transmitidos para o local de trabalho como cultura organizacional. Daí, passar essa concepção de trabalho e empresa ao funcionários e subalternos não é atividade difícil. Pode ser dito, portanto, que a família, no caso Gerdau, estabeleceu os pilares ideológicos e a cultura do Grupo, tornando-se responsável pelo seu sucesso. A presença da figura familiar na maioria dos estudos e artigos sobre o Grupo Gerdau não é elemento supérfluo, o executivo da empresa tem onde se pautar a partir disso e toda a organização passa a respeitar essa ideologia compartilhada. O *ethos*[44] do executivo é assimilado pela diretoria e repassado ao grupo como uma linguagem pela qual se entendem e funcionam como uma "engrenagem". A seguir, será dada a evolução do Grupo Gerdau em determinados períodos com a relação dos executivos de diretoria e conselhos, onde pode ser analisada esta correspondência.

[43]Habitus é um conceito desenvolvido por Bourdieu, que define disposições socialmente constituídas, assimiladas inconscientemente pelos indivíduos, se revelando nos costumes, gostos e práticas, e que têm significado dentro do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes.

[44] LOPEZ-RUIZ, O. J, O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. 2004, p. 375 Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

MOMENTO I – ANO DE 1980

A década de 1980 inicia novos rumos para o Grupo Gerdau. A diversificação de produtos torna-se meta principal para a conquista de clientes. Nessa época, o Grupo contava com mais de 34 tipos de produtos do aço para a construção civil, indústria automobilística, arames, pregos, mineração e outros. A difícil situação econômica do período incentiva a direção a expandir negócios para o exterior e é comprada uma unidade no Uruguai, a Laisa. Não houve, em um primeiro momento, o intercâmbio de executivos para a gestão da unidade incorporada. O compartilhamento de cultura organizacional não ocorreu de forma fácil, ainda não havia experiência com adaptações de culturas organizacionais, os executivos uruguaios tinham deficiências no conhecimento sobre siderurgia. É nesse período que ocorrem as mudanças na gestão em que se insere a figura do CEO, em troca dos tradicionais presidentes das empresas. A presença dos administradores e da divisão de marketing também aparece aqui.

No primeiro período pesquisado, a composição do Conselho Diretor contava com sete membros, o presidente fundador da empresa, Curt Johannpeter, seus quatro filhos e mais dois funcionários de carreira da empresa. A diretoria era formada por somente quatro diretores: diretor de recursos humanos, diretor financeiro, diretor de engenharia e diretor de reflorestamento. Nesse período, a diretoria não era expandida porque não havia ainda a necessidade, ou mesmo não era a prática entre as empresas. O perfil dos conselheiros mostra a família Gerdau na direção dos negócios. Desde a primeira fábrica de pregos, a empresa foi gerida pela família, pelos herdeiros. A relação dos Gerdau com a circulação internacional vem desde sua origem, partindo do fato de que a compra da Primeira fábrica foi feita por Hugo Gerdau, filho de João Gerdau, emigrante alemão. Na geração de Hugo, era comum a amizade com estrangeiros para negócios. Ele e o irmão, Walter, estudaram na Alemanha, morando na casa dos tios, e somente depois do término dos estudos voltaram para o Brasil, onde cada um inaugurou um tipo de indústria diferente: pregos para Hugo e móveis para Walter. A importância dada à educação pela família foi fundamental para o crescimento e a boa gestão do grupo. Dessa forma, as gerações foram criadas para das prosseguimento ao sucesso nos negócios da Gerdau.

Tabela 8 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1980.

Curt Heinrich Paul Johannpeter (Presidente)	Nascido na Alemanha no ano de 1899. Anteriormente, Curt fez careira na área financeira. Em 1922, ingressou no Banco Alemão Transatlântico e, por causa de sua profissão, viajou a trabalho para vários países da Europa e da América Latina. Emigrou para o Brasil para casar-se com Helda Gerdau, herdeira da fábrica de pregos do pai, Hugo Gerdau. Naturalizou-se e assumiu os negócios da família, marcando um novo e audacioso caminho para os negócios da empresa em expansão. Dois anos depois, Johannpeter adquiriu a Siderúrgica Riograndense, iniciando sua bem sucedida trajetória na siderurgia. Morre em 1983, com oitenta e três anos, tendo trabalhado pela Gerdau desde 1939, quando assumiu a direção da empresa.
Jorge Gerdau Johannpeter (1980 - Conselheiro do Conselho de Administração e presidente da diretoria executiva / 1985 - Presidente do Conselho Diretor e presidente da Diretoria / 1991 - Presidente do conselho Diretor / 2001 - Presidente do Conselho Diretor / 2006 - Presidente do conselho Administrativo / 2011 - Presidente do Conselho Administrativo)	Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Foi presidente do Conselho de Administração da Gerdau S.A, bem como de sua controladora Metalúrgica Gerdau S.A. Iniciou sua carreira profissional na Gerdau, onde atua como presidente do Conselho Diretor e da Diretoria nos anos seguintes, após a morte do pai, Curt Johannpeter. Tornou-se Diretor Executivo em 1971, e foi nomeado membro do Conselho de Administração em 1973. Em 1983, foi nomeado Presidente do Grupo e do Conselho de Administração. De 2002, após a implementação da nova estrutura de governança corporativa, até dezembro de 2006, Jorge Johannpeter exerceu também o cargo de Presidente do Comitê Executivo Gerdau (CEO). Desde 2 de janeiro de 2007, tem servido exclusivamente como membro do Conselho de Administração, exercendo o cargo de Presidente. Jorge Gerdau Johannpeter figura como um dos principais responsáveis pelo sucesso do grupo. Mais tarde, atua também em conselhos diretivos de outras empresas brasileiras, organizações, associações e no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), junto ao Governo Dilma (2011).
Frederico Carlos Gerdau Johannpeter (1980 - Membro do Conselho de Administração e Diretor Vice Presidente / 1985 - Membro do Conselho de Administração e Diretor Vice Presidente / 1991 e 2001 - Membro do Conselho de Administração / 2006 e 2001 - Membro do conselho diretor / Diretor da Divisão Brasil 2001)	Também filho de Curt Johannpeter, é formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem pós-graduação em Negócios, Finanças, Custos e Investimentos pela Universidade de Colônia, na Alemanha. Trabalha na Gerdau desde 1961. Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Tem posição de destaque na gestão da empresa até agora (2013).
Ery José Bernardes (1980 - Conselheiro do Conselho Administrativo / 1985 - Diretor Superintendente Geral de Informática)	Graduado em Eletrotécnica e em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduado em Planejamento Estratégico, Finanças, Fusões e Aquisições, Marketing Industrial, Custos, Recursos Humanos, Comunicação Social, Gestão da Qualidade Total, Sistemas de Informações Gerenciais e Informática. Exerceu funções corporativas de planejamento e comerciais no Grupo Gerdau; foi Diretor Superintendente do conjunto de empresas Metalúrgica Gerdau, Siderúrgica Riograndense, Siderúrgica Guaira, Fergupar. Em 1988 torna-se Consultor independente.

Ary Burger (1980 - Diretor Financeiro)	Formado em 1950 pela UFRGS, foi também diretor-presidente do BRDE, secretário da Fazenda do Estado, diretor do Banco Central do Brasil, diretor-presidente do BADESUL, diretor-financeiro do Grupo Gerdau e outros cargos estratégicos no cenário nacional e internacional. Na FCE, o economista lecionou no período de 1974 a 1989, ministrando as disciplinas "Moedas e Bancos", "Seminário de Finanças e de Mercado de Capitais", "Economia de Empresa", entre outras. O professor também participou da criação do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE – UFRGS), nos anos 1950, no qual foi membro da comissão técnica e responsável pela seção de Economia Rural da Divisão de Pesquisa.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

MOMENTO II – ANO DE 1985

Produzir em ambiente externo, onde os riscos são minimizados pela natureza forte da moeda ou pelos incentivos fiscais, passa a ter outra conotação para a Gerdau. A desconfiança de inverstidores internacionais na estabilidade econômica do Brasil não favorece um grande crescimento dos negócios no período e faz a diretoria voltar seu foco para a instalação de estruturas em países estrangeiros mais estáveis. Mesmo assim, superando os obstáculos econômicos nacionais, a próxima aquisição internacional ocorre somente em 1989.

O quadro seguinte mostra os entrantes na diretoria do Grupo, os outros diretores que compõe a diretoria continuam sendo os mesmos encontrados no ano de 1985. Vê-se que os atores da tabela 9, acima, são profissionais que fizeram carreira na empresa e não têm muita distinção do perfil já esperado. Caracteriza-se este momento II como muito próximo ao momento I, em termos do que é necessário observar aqui, crescimento e o perfil dos executivos. O número de executivos que compõem diretoria e conselhos se eleva em quatro, três deles são detalhados a seguir. A "minibiografia" do quarto executivo não consta aqui porque não foram encontrados dados suficientes para a construção da tabela.

Tabela 9 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1985.

Ruy Lopes Filho (1985 - Diretor Financeiro / 1991 - Diretor da Gerdau Serviços de Informática S.A. - GSI / 2001 - Diretor Brasil / 2005 - Vice-Presidente de Projetos Estratégicos)	Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com pós-graduação em Engenharia Industrial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Por dois anos trabalhou no Citybank antes de ingressar no Grupo Gerdau, na Comercial Gerdau. Desempenhou diversas funções administrativas e financeiras, tornando-se diretor depois de 1982.

Ruben Rohde (1985 e 1991 - Diretor de Sistemas)	Formação escolar como Bacharel em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Tem experiência profissional em outras empresas antes de integrar à Gerdau, como Acumuladores Hércules do Brasil S/A, Banco da Família Militar Coop. Ltda e Auditoria Confidor Ltda. Trabalhou no Grupo entre 1973 e 1996.
Artur Cesar Brenner Peixoto (1985 e 1991 - Diretor de Holdings / 2001 - Diretor Brasil)	Graduado em Engenharia de Minas. Foi diretor da Cia de Telecomunicações Cotelgo, diretor da DHB – Direções Hidráulicas do Brasil AS e ingressou como assessor de diversificações no Grupo Gerdau. Saiu da empresa para atuar como diretor do Grupo Arthur Lange, depois foi diretor superintendente do Grupo M&M Mars. Voltou para a Gerdau como diretor de holdings do Grupo.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

MOMENTO III – ANO DE 1991

No ano de 1991, a Gerdau já contava com a canadense Courtice Steel Inc. Nesse momento, os negócios no exterior representavam pouco mais de sete por cento do total da produção de aço da empresa, o que significava uma pequena parcela, mas o suficiente para que as duas experiências acumuladas oferecessem conhecimentos para lidar com outras aquisições e expandir cada vez mais dentro e fora do Brasil. Os executivos agora teriam o *know-how* para trabalhar com a internacionalização[45]. De 1992 a 1999, foram adquiridas mais seis unidades: Indaq e Aza, no Chile, Manitoba Rolling Mills, no Canadá, SIPSA e SIPAR, na Argentina, e a Ameristeel Co., nos Estados Unidos. Nesse período, o mundo corporativo experiementa uma maior liberdade dos financistas, o que significa que as concepções de controle são mais presentes. Com isso, são reestruturadas as organizações para melhor se adaptarem às novas configuraçõoes de governança corporativa, inclusive a Gerdau. As operações foram arranjadas em três eixos, unidades de negócios, unidades industriais e unidades de apoio. Em 1995, foi reestruturada tabém a organização societária, de 28 empresas e seis de capital aberto foram reduzidas a duas: a *holding* Metalúrgica Gerdau e a Gerdau S. A. Surgem nesse período inovações em tecnologia e o investimento em responsabilidade social é aumentado, seguindo uma tendência mundial.

[45] Para saber mais sobre choque de cultura organizacional, ver em BARAKAT, L. L.; RAMSEY, J.; OLIVEIRA, P. V. S.; MONTEIRO, P. R. R. Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras. Internext. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 2, julho/dezembro de 2010.

Tabela 10 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 1991.

Alfredo Huallem (1991 - Diretor da Unidade de Pregos / 2001 e 2006 - Diretor da Açominas / 2011 - Conselheiro)	Alfredo é engenheiro metalúrgico, formado na Universidade Federal Fluminense, tendo feito cursos de Engenharia Econômica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Marketing Estratégico em Stanford (EUA). Experiência Profissional: trabalhou no Grupo Gerdau desde 1974. Foi promovido a Diretor em 1993 e passou a integrar o Comitê Executivo da Gerdau S.A., como Vice-Presidente Executivo, em dezembro de 2007, sendo responsável pela Operação de Negócio de Aços Longos no Brasil. Em 2009, mantendo sua condição de membro do Comitê Executivo da Gerdau S.A., foi designado para o cargo de Vice-Presidente Executivo Comercial, responsabilizando-se pela condução dos Processos Comerciais de todo o Grupo Gerdau. Em 31/12/2011, deixou os cargos executivos ocupados na Gerdau S.A e Metalúrgica Gerdau S.A., em virtude de sua aposentadoria, passando, a partir de 01 de fevereiro de 2012, a integrar o quadro de Conselheiros de Administração das referidas empresas.
Hermann Von Mühlenbrock Sotto (1991 - Diretor da Siderurgica AZA S. A. Siderurgicas del Acero / 2001 - Diretor da Gerdau AZA /2006 - Gerente Geral Gerdau AZA / 2011 - Diretor Executivo da America-Latina - Sul)	Hermann é formado em Administração e em Engenharia pela Universidade do Chile. Atuou em várias funções como Chefe de Sistemas de Informação da CAP , Consultor na Langton Clark, Gerente de Administração e Finanças em CINTAC SA, foi presidente da Asimet, Presidente Sofofa Asimet Sports Corporação, Diretor do Conselho Municipal do I. Município de Renca, Diretor do "Business Park Circle Conselho Empresarial AG Américas. Após essas funções, ingressou como Gerente Geral de Aço naGerdau AZA SA onde é Gerente Geral. Ele também e membro do U. Diego Portales. Hoje, além de servir como CEO da Gerdau AZA SA é Diretor da Sociedade de Desenvolvimento Industrial, Director of Social Development Corporation e privados Renca, membro do Conselho de Negócios da Universidade de Santiago, Santiago Innova Conselheiro; Presidente do Júri do Prêmio Nacional da Qualidade, Diretor do Programa UC Fundes Companhia e Presidente do Chile.
Osvaldo Burgos Schirmer (1991 - Diretor Financeiro / 2001 - Diretor Brasil / 2006 - Diretor de Finanças, Controladoria e Relações com Investidores)	Ingressou na Gerdau em 1986 e foi nomeado Diretor Financeiro em 1987. Ele também foi responsável pela Gerdau Bank (Banco Gerdau) desde 1994 e recentemente foi promovido para o cargo de Vice-Presidente Executivo do Comitê Executivo Gerdau, mantendo os cargos de Chief Financial Officer (CFO) e de Relações com Investidores Diretor Executivo da Gerdau SA ele também é responsável pelas operações sul-americanas da Gerdau SA Formou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1973, e possui MBA pela Universidade de Illinois. Anteriormente, ocupou o cargo de diretor executivo do Grupo Iochpe-Maxion, uma holding para as empresas dos setores de autopeças e equipamentos ferroviários.
Geraldo Toffanello (1991, 2006 e 2011 - Diretor Contábil / 2001 - Diretor Brasil)	Formado em ciências contábeis pela Faculdade Porto Alegrense e pós-graduado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Diretor Corporativo Contábil - Grupo Gerdau, desde 1986. É também membro da Comissão de Normas Contábeis da Abrasca, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, da delegação brasileira no Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting, membro do Conselho Diretor da Associação Qualidade/RS e é membro do Standards Advisory Council. Além de participar dessas organizações, é presidente do banco de Projetos Sociais – Conselho de Cidadania – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande de Sul e Vice-Presidente da ONG Parceiros Voluntários.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

MOMENTO IV – ANO DE 2001

No ano de 2002, foi formado o novo grupo de ativos chamado Gerdau Ameristeel, que comporta as antigas Gerdau Ameristeel, Gerdau Courtice Steel, Gerdau MRM e Gerdau América do Norte. Outros países também foram conquistados[46]. A conquista do território norte do continente americano foi o mais importante para o Grupo, elevando a sua posição como a segunda maior produtora de aço do mundo (ATHIA; COSTA, 2009).

A partir da entrada ostensiva no mercado mundial, a necessidade de deter os conhecimentos mais inovadores em gestão torna-se mais relevante. Na competição entre concorrentes no cenário global cada diferencial na composição do perfil da empresa toma proporções maiores, a valorização do Grupo passa pela valorização do corpo de funcionários. Os investidores tornam-se mais exigentes, verificando não só os números e resultados apresentados, mas pesquisando riscos e potencialidades. A propriedade sobre ferramentas de gestão mais modernas, conhecimentos mais elaborados, é o diferencial que conquista acionistas e maximiza resultados.

Aqui podemos, pela tabela 11, ver o início da circulação dos diretores. Profissionais brasileiros concorrem a postos no exterior, integrando mais a cultura organizacional do Grupo e garantindo o intercâmbio de conhecimento gerencial. Assim, aqueles atores que possuem características de internacionalização de trajetória, seja acadêmica ou profissional, passam a aparecer com mais freqüência após este momento.

É nas aquisições e fusões com unidades fora do país que a Gerdau experimenta a troca de conhecimento com culturas diferentes, essa circulação vai acrescentar novas perspectivas ao Grupo, criando a vocação do grupo em ultrapassar fronteiras. No artigo de quatro de outubro de 2000, da Revista Exame[47], a ideia de que a empresa se preocupa em ser global como um norte a ser seguido é clara. Para cumprir comas exigências de mercado, eliminar ao máximo a distância psíquica causada pelas divergências culturais entre países e atender às inovações de gestão, a empresa ter funcionários que possam dialogar com ambientes globais é imprescindível. Em outro artigo da revista Exame, lê-se:

> Cinco executivos, por exemplo, já foram enviados este ano para o exterior, dois para o Chile e três para o Canadá. Um deles é o engenheiro Wang Chia Yuan, há seis anos na empresa, que foi promovido e se mudou para o Canadá em agosto. Nos seis anos de empresa, além de um estágio anterior no Canadá, Yuan foi quatro vezes à

[46] Ver a tabela 5.
[47] Ver ANEXO.

Europa, uma ao Japão e fez mestrado e inglês pela Gerdau. "A Gerdau é um grande laboratório de oportunidades", diz ele (REVISTA EXAME, 22/10/1997).

Tabela 11 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2001.

André Bier Gerdau Johannpeter (2001 - Diretor Brasil / 2011 - Conselheiro e CEO)	Graduado em Administração de Empresas pela Pontifica Universidade Católica do Rio Grande do Sul, completou sua formação acadêmica com os cursos General Business Administration, na Universidade de Toronto (Canadá), Marketing, na Ashridge Business School (Inglaterra) e Advanced Management Program na Wharton School – Universidade da Pensilvânia (Estados Unidos). É Diretor-Presidente (Chief Executive Officer) da Gerdau desde janeiro de 2007. Possui mais de 30 anos de experiência na empresa. No início de 2008, passou a integrar o Conselho de Administração da Gerdau. Atualmente é membro do Conselho de Administração, Diretor Presidente e Presidente do Comitê Executivo da Gerdau S.A. e da Metalúrgica Gerdau S.A., Diretor Executivo da Seiva S.A., companhia que faz parte do Grupo Gerdau S.A. É membro do Conselho Diretor do Instituto Aço Brasil e integrante do Conselho Econômico e Social do Rio Grande do Sul (CDES-RS).
Manoel Vitor Mendonça Filho (2001 - Diretor Brasil / 2006 - Diretor Açominas / 2011 - Vice-Presidente da Operação Negócios Brasil - Açominas Aços Longos)	Engenheiro Metalúrgico formado pela Universidade Federal de Minas Gerais, em 1982. Participou do Total Quality Management, pela Union of Japanese Scientist and Engineers, em 1997, possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, em 1999, e MBA em Gestão Avançada, pela Fundação Dom Cabral e INSEAD - European Institute of Business Administration, em 2001. Manoel Vitor de Mendonça Filho trabalha desde 1983. Atua no Conselho de Sustentabilidade e Responsabilidade Social e é membro do Conselho Estratégico da FIEMG– Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, associação a qual tem como objetivo aplicar conhecimento para o desenvolvimento sustentável da indústria, contribuir para o aumento e fortalecimento do associativismo e ser uma organização com foco em resultado. Também integra o Conselho de Metalurgia e Mineração da ABIMAQ – Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos.
Philip E. Casey (2001 - Diretor da Gerdau Ameristeel)	Formado pela Faculdade de Negócios de Terry em 1967 (Estados Unidos), como Bacharel em Finanças. Após a formatura, ele se alistou no Exército dos EUA e tornou-se um oficial das Forças Especiais. Ele foi agraciado com vários elogios no campo de batalha, incluindo a Estrela de Bronze e Cruz vietnamita de Bravura para a ação heróica no Sudeste Asiático. Ele ingressou na Gerdau Ameristeel em 1994 e atuou em todas as posições de gestão de topo, incluindo o presidente e CEO. Em 2006, foi homenageado com Iverson-Selig Prêmio de aço Fabricantes para o seu serviço dedicado à indústria siderúrgica mini-mill. Antes de seu trabalho com a Gerdau Ameristeel, ocupou cargos executivos na Flórida Aço e Birmingham Aço - e serviu 14 anos em vários cargos de gestão financeira com filiais nacionais e internacionais da Exxon Corporation. Atua também como Diretor e Membro do Comitê Executivo da Associação de Fabricantes de aço.

Michael Mueller (2001 - Diretor da Gerdau Ameristeel USA / 2006 - Vice Presidente de Operações Siderúrgicas - América do Norte)	Graduado da Universidade Estadual de Cleveland (Estados Unidos), como Bacharel em Ciências em Engenharia Mecânica. Ele também possui um MBA pela Baldwin Wallace College em Berea, Ohio (Estados Unidos). Foi nomeado como vice-presidente de operações siderúrgicas do sudeste para a Gerdau Ameristeel em 2001. Sua posição anterior com a Gerdau Ameristeel foi vice-presidente e gerente geral. Anteriormente, o Sr. Mueller foi diretor de Auburn Steel em Auburn, NY executivo. Em 1995, ele se juntou Birmingham Steel Corporation como gerente geral. Mais tarde ele foi nomeado vice-presidente e gerente geral da divisão de Qualidade Bar Especial do Birmingham. Sr. Mueller começou sua carreira usina siderúrgica em 1969 com a República Steel, progredindo através de vários cargos de gestão para plantar gerente da Divisão Tubular do LTV.
Luiz André Rico Vicente (2001 - Diretor da gerdau Açominas / 2006 - Vice-Presidente da Gerdau Açominas)	Graduou-se em Engenharia Química, em 1965, na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Professor dessa Universidade de 1965 a 1995, exerceu, ainda, muitos outros cargos públicos, entre os quais se destacam os de Diretor de Planejamento e Controle do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais-BDMG, Presidente do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais-INDI, Secretário Geral do Ministério da Indústria e Comércio, Presidente das Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A - USIMINAS, Secretário Nacional de Minas e Metalurgia, Assessor Especial da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio de Minas Gerais. Membro de vários Conselhos de Administração, como a Fertilizantes Fosfatados S/A, Banco de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, Companhia de Aços Especiais Itabira. É membro também dos conselhos deliberativos: Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, Superintendência da Zona Franca de Manaus e Presidente do Conselho de Administração da Companhia Vale do Rio Doce. É, atualmente, Diretor-Presidente da Aço Minas Gerais S/A-AÇOMINAS. Entre as diversas condecorações com que foi agraciado, incluem-se: a Medalha da Ordem do Rio Branco - Grau de Grã-Oficial, Ministério das Relações Exteriores (1987); a Medalha da Ordem do Mérito Santos Dumont, Ministério da Aeronáutica (1988); a Medalha de Honra da Inconfidência, Governo do Estado de Minas Gerais (1989); a Medalha Barão de Eschwege, Governo do Estado de Minas Gerais/Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (1994).
Luiz Augusto Polacchini (2001 - Diretor Açominas / 2006 - Diretor Executivo da Siderperu / 2011 - Diretor de Logística da Operações Brasil)	2012-? Diretor ADM &Shared Services na Gerdau SP/ 209-12 Diretor de Logistica Gerdau SP/ 2006-9 Country Manager Gerdau SiderPeru / 1999-06 CFO Gerdau Açominas / 1987-1999 General tresurer Gerdau SA / 1985-6 Plainning Executive at Petrochemical Business Olvebra SA / 1982-4 Plainning Agriculture executive Dana Holding Corporation USA / INSEAD-FDC Advance Management Programme / PUC-RS Pós-graduação em finanças /SJT Bacharel em administração

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

MOMENTO V – ANO DE 2006

Em 2006 a Gerdau faz sua entrada na Europa com a primeira planta de aço no continente, compra a Corporación Sidenor S.A. na Espanha. Nos períodos IV e V, vê-se a

situação intermediária entre os outros príodos. Neles ainda é possível encontrar funcionários de carreira e a entrada de profissionais com currículos mais próximos às exigências mais atuais. Outro componente interessante de ser observado, é a figura de membros que têm maior visibilidade, atividades filantrópicas, ou outras formas, e as informações sobre eles são mais facilmente encontradas. Isso se deve ao fato de que os investidores sentem maior segurança se reconhecem quem são os executivos. Os cargos desses profissionais são sustentados pela visibilidade dos mesmos, em alguns casos. O perfil de Renato Gasparetto Júnior é bastante ilustrativo.

Tabela 12 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2006.

Affonso Celso Pastore (2006 e 2011 - Conselheiro)	É formado em Economia pela Universidade de São Paulo e obteve o título de Doutor em Economia pela mesma Universidade. Experiência Profissional: Pastore foi Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo e Presidente do Banco Central do Brasil. É membro do Conselho de Administração da Even Construtora e Incorporadora S.A., Conselho de Administração da M. Dias Branco S.A. – Indústria e Comércio de Alimentos. Foi membro do Conselho de Administração de Klabin Segal S.A e da Engevix Engenharia S.A. É Sócio-Diretor da empresa A C Pastore & Associados SS Ltda., empresa de Consultoria de Macroeconomia aplicada, especializada em análise da economia brasileira e internacional. Além disto, nos últimos 5 anos trabalhou como economista, analista e consultor econômico, produzindo artigos, relatórios e estudos sobre temas ligados a área de seu conhecimento que é a economia. Participou de seminários nacionais e internacionais, proferiu palestras sobre temas relacionados à Economia Brasileira e Mundial. Atua também como professor da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro
Francisco Deppermann Fortes (2006 - Diretor de RH / 2011 - Vice-Presidente de RH, Gestão e Desenvolvimento Organizacional)	Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1985 e Mestrado em Administração de Empresas pela mesma Universidade em 2001. Em 2008 completou o Gerdau Business Program e em 2010 cursou o Stanford Executive Program, na Universidade de Stanford nos Estados Unidos. Iniciou sua carreira em 1984, como Estagiário na área de Engenharia da Gerdau sendo, posteriormente, efetivado como Assessor Técnico nesta mesma área. Em 1992, após período de afastamento em que estudou e trabalhou na Alemanha, assumiu a responsabilidade pela coordenação da área de Sistemas de Gestão da Aços Especiais Piratini, até o ano de 2000, tendo acumulado ao final deste período a responsabilidade pela área de Recursos Humanos da unidade. Em 2001 atuou como Gerente do Sistema de Gestão das Unidades Integradas Regionais de Aços Longos Brasil. Em 2003 transferiu-se para Porto Alegre onde passou a coordenar a estruturação e implementação global do Gerdau Business System e do Sistema de Segurança Total, onde foi promovido a Diretor de Tecnologia de Gestão, em 2004. Em janeiro de 2006, foi promovido para o cargo de Diretor Executivo da UIR Gerdau Sul e, em 2007 foi promovido para o cargo corporativo de Diretor de Recursos Humanos ao qual agregou, ao longo do tempo, os processos de Desenvolvimento Organizacional e Tecnologia de Gestão.

Renato Gasparetto Junior (2006 e 2011 - Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa)	Formado em Jornalismo e Letras, com cursos em Harvard e INSEAD, Renato Gasparetto foi eleito vencedor do Prêmio Comunicação de Valor, outorgado pelo jornal Valor Econômico, em parceria com a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em 2003. Gasparetto possui experiência de 28 anos na área de comunicação corporativa e assuntos institucionais, com passagens profissionais pelo Grupo Telefônica, Motorola do Brasil, Grupo Bunge e Banco de Crédito Nacional. Renato é membro do comitê mundial de comunicação do IISI – International Iron and Steel Institute, e do IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia. É diretor da Federasul – Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul. Foi, durante 15 anos, membro da diretoria e Conselho Deliberativo da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, coordenou o grupo estratégico de corporate affairs da Amcham-SP e foi diretor da Câmara Oficial Espanhola de Comércio. Na área acadêmica, foi professor de jornalismo da Universidade Metodista (SP) e, durante 11 anos, foi professor do curso de pós-graduação e MBA da Escola Superior de Propaganda e Marketing.
Ricardo Giuzeppe Mascheroni (2006 - Diretor Comercial da Gerdau Aços Especiais Piratini / 2011 - Vice-Presidente da Operações Negócios América do Norte e da América Latina)	Graduado em Economia pela UCP – Petrópolis – RJ, em 1982 possuindo ainda, especialização em Marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1983 e concluiu em 2008 o Gerdau Business Program, MBA Gerdau em parceria com Insper. Iniciou sua carreira no Grupo Gerdau na Cosigua, em setembro de 1983. Em março de 2005 promovido para o cargo de Diretor Executivo da Área de Negócios Gerdau Aços para a Indústria e em novembro de 2006 foi designado para o cargo de Diretor Comercial da Aços Especiais Piratini. Em 2007 Mascheroni foi promovido a Diretor Comercial da Operação de Negócios Aços Longos Brasil e, em 2009 a Diretor Executivo da mesma Operação de Negócios, Aços Longos Brasil. Desde 2011 ocupa o cargo Diretor Vice-Presidente e integrante do Comitê Executivo da Gerdau S.A. e de sua controladora Metalúrgica Gerdau S.A.
Jack Carl Peterson (2006 - Vice Presidente de Sistemas de Gestão)	Começou sua carreira na Dana Corporation (1973-1994), Honeywell e Procter & Gamble (1994-2003), e, em seguida, em SterilMed Inc., onde foi Diretor Executivo da Qualidade, tem bacharelado em Ciências, Licenciatura em Microbiologia pela Eastern Michigan University e MBA pela Bowling Green State University. Ele tem sido um membro sênior da American Society for Quality desde 1979 e tem escrito artigos para várias publicações nacionais.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

MOMENTO VI – ANO DE 2011

No último quadro pode-se ver bem claramente a diferença de perfil dos executivos encontrados em 2011 e aqueles primeiros nomes de 1980. A formação dos profissionais se mostra mais diversificada, uma vez que os atores têm experiências profissionais que contam com passagens por empresas de outras áreas. A formação acadêmica aparece com maior importância, a busca por especializações e pós-graduações é evidente. O

tempo de permanência dos executivos é outra questão: aqui o número de aparições nos quadros não passam de um, ou seja, se antes o tempo de vivência na empresa era fator de valorização para a entrada dos atores no patamar de alto escalão, agora o currículo, mesmo com experiências somente em outras organizações, tem seu valor mais valorizado.

A permanência de diretores, nos momentos I, II e III, é a mostra de que os executivos escolhidos para as tomadas de decisão, aqueles em quem o grupo mais confia, são profissionais de careira da empresa. Isso porque esses atores têm mais incutido em seu trabalhos a cultura do grupo, pelos anos que a experiência de trabalho na Gerdau puderam lhes conceder, do que outros colaboradores. Dessa forma, a reprodução da cultura organizacional é transmitida por aqueles que têm mais condições de fazê-lo. Não que estes não tivessem currículo consistente para o cargo, mas nesse período é valorizada mais a capacidade de reproduzir a cultura do que investir na captação de um profissional com outras experiências externas ao grupo.

Com o passar do tempo e aprimoramento da lógica financeiro no contexto mundial, surge a necessidade de tornar os postos de direção o mais impessoais possíveis, para que os executivos representem os acionistas da forma mais purista, sem preferências ou vícios (USEEM, 2011). Assim os perfis com maior experiência diversificada, com melhor especialização acadêmica e conhecimentos que acompanham a realidade globalizada dos negócios, é mais presente no espaço dos alto executivos, conforme é visto nos momentos IV, V e, principalmente, VI.

A diferença nos perfis dos dois momentos opostos, I e VI, é muito evidente. Em um pólo a aparição dos nomes é repetida em mais de uma vez, os anos de experiência na Gerdau é maior, não são encontrados mais de dois títulos acadêmicos, no máximo, e a maioria dos nomes no Conselho Administrativo, cinco de oito, são membros da família e na Diretoria Executiva quatro de doze membros são membros da família[48].

Na última tabela, que compreende o momento VI, a trajetória dos atores é diferente, conta com mais título acadêmicos e mais passagens por empresas diversificadas. Vemos por exemplo o caso:

Excerto da tabela 13:

Luciana Domagala (2011 - Diretora de Recursos	Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com mestrado na mesma área pela Fundação Dom Cabral, MBA pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Kellog School

[48] Ver o apêndice, que apresenta os nomes de todos os executivos pesquisados.

Humanos - Aços Longos Brasil e Aços Especiais Brasil)	of Management, especialização chamada doing business in china, na Hong Kong University of Science and Technology- Business partner, Global Strategy pela INSEAD, MBA pela IBMEC e pós-graduação na Duke University. Trabalhou na empresa de telecomunicação Claro e no Grupo RBS-RS antes de ingressar como coordenadora de RH no Grupo Gerdau em 2002.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

A trajetória dessa executiva conta com seis tipos diferentes de pós-graduações e dois nomes de outras empresa na qual trabalhou. É importante ressaltar aqui que esses dados podem estar incompletos, porém corretos, sendo possível que existam outras empresas no currículo da diretora. Nesta minibiografia, foram encontrados dados na pesquisa que são os mais relevantes da trajetória profissional de Luciana, outras colocações menos importantes, abaixo do nível de coordenação, podem ser possíveis em outras empresas.

Outro ponto também encontrado na maioria dos casos são elementos de circulação internacional de conhecimento, seja por experiência de trabalho ou por experiência acadêmica de forma direta ou indireta. Direta nas situações em que os atores realmente se deslocaram para fora do Brasil para realizar cursos, indireta quando programas de pós-graduação nacionais utilizam de material internacional para elaboração de cursos, por exemplo a INSEAD[49].

A mudança de perfis ocorre de maneira gradativa através dos anos e acompanham o movimento de modernização dos negócios e do espaço da gestão no mundo, conforme já descrito na parte teórica deste trabalho, por Donadone (2002, 2004). Como os momentos foram criados com base em intervalos de tempo de cinco em cinco anos, exceto o inexistente ano 1995 neste texto, a transformação do ambiente empresarial, a mudança nas exigências dos perfis dos executivos é mais evidente e podemos relacioná-la com a teoria descrita. Pode-se usar Donadone para entender a substituição das características dos gerentes de acordo com as mudanças na lógica da firma que se moderniza, de um ambiente onde os administradores detinham as ferramentas mais relevantes e dominavam o *campo* da gestão, para outro onde os financistas estabelecem-se como os precursores da inovação, trazendo um cenário muito distinto do anterior, fundamentado em outros elementos, em outras concepções de controle, conforme Fligstein (2002).

[49] Escola internacional de negocios com unidades em varios países. Para mais informações,ver em http://www.insead.edu/home/.

Tabela 13 – Perfis dos Diretores e Conselheiros da Gerdau do ano de 2011.

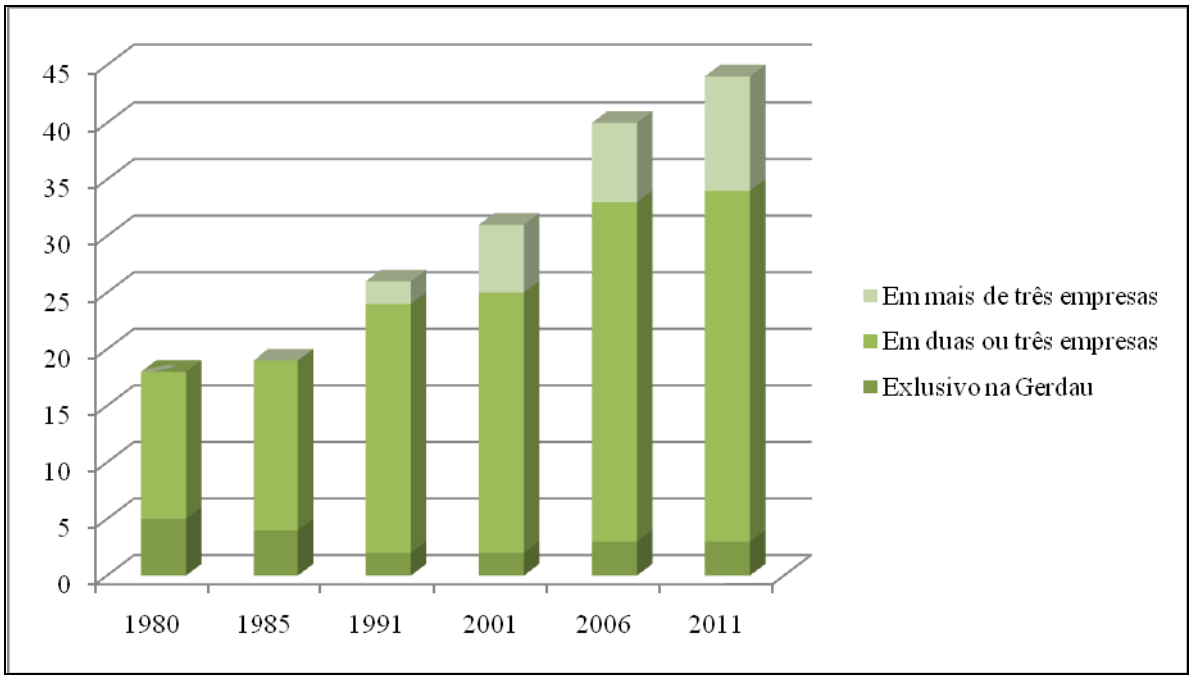
Enio Viterbo Júnior (2011 - Diretor de Saúde, Segurança do trabalho e Meio Ambiente)	É formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita - SP (UNESP-1978) e Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (1980). É também mestre em Administração de Empresa pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2007) e possui cursos de especialização em Administração Naval (Marinha-1979), Gestão de Riscos (ITSEMAP-1990), Administração de Sistema de Informação (UFF-1993), Meio Ambiente e Gestão Ambiental (BVQI-1997), MBA Executivo (COPPPEAD – 1998), Auditor de Segurança e Meio Ambiente de Terminais Marítimos (Abiquim 2006). ÚLTIMAS ATIVIDADES: Diretor Corporativo de Saúde, Segurança. Experiência Profissional: Diretor de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade da Bayer (2004-2007), professor de gestão ambiental e qualidade da FGV-RJ, Oficial de Marinha (1979-1989) tendo atuado na construção das Corvetas, Navios Patrulha e do projeto de construção do Submarino IKL.
Luciana Domagala (2011 - Diretora de Recursos Humanos - Aços Longos Brasil e Aços Especiais Brasil)	Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com mestrado na mesma área pela Fundação Dom Cabral, MBA pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Kellog School of Management, especialização chamada doing business in china, na Hong Kong University of Science and Technology- Business partner, Global Strategy pela INSEAD, MBA pela IBMEC e pós-graduação na Duke University. Trabalhou na empresa de telecomunicação Claro e no Grupo RBS-RS antes de ingressar como coordenadora de RH no Grupo Gerdau em 2002.
James Kerkvliet (2011 - Diretor de Vendas e Marketing de Aços Longos América do Norte)	Estadunidense, com mais de 25 anos de Experiência no Campo Internacional de Aço, possui vasto conhecimento em estratégia norte-americana de vendas internacionais. Antes de sua posição atual, vários cargos de liderança ao longo de sua carreira, incluindo a gerencia geral de Operações. Trabalhou dentro da liderança de empresas como a Cargill Ferrous Internacional e a Cargill Steel & Wire. Graduado pela Faculdade de St. Thomas em gestão de marketing.
Peter Campo (2011 - Diretor de Unidades de transformação de Aços Longos América do Norte)	Antes de ingressar na Gerdau, trabalhou para a General Electric por 18 anos em funções globais em pesquisa e desenvolvimento, manufatura, engenharia, qualidade, desenvolvimento de negócios e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Atuou também na Sabic Plastic como Gerente nos Estados Unidos e Diretor de Supply Chain para operações na Ásia. Na Gerdau, iniciou sua carreira na empresa como Vice-Presidente da Gerdau Ameristeel e hoje está como Diretor de Unidades de transformação de Aços Longos América do Norte. Estadunidense, tem um Ph.D. em Engenharia Química do Instituto de Tecnologia da Califórnia e um diploma de Bacharel em Ciências pela Universidade de Rice. Ele é um certificado Six Sigma Master Black Belt. É trustee do Museu de Arte de Tampa.
Wang Chia Yuan (2011 - Diretor de Operação industrial de Aços Longos América do Norte)	De nacionalidade chinesa, mudou-se com os pais ainda pequeno para o Brasil, onde se formou em Engenharia Metalúrgica na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1982. Logo após se formar, foi trainee da Gerdau Riograndense, sendo efetivado Superintendente da mesma unidade. Em 1997 muda-se com a família para Manitoba, Canadá, onde ocupou o carge de Engenheiro Sênior de Processos. Depois, foi Gerente de Operações, Vice-Presidente e Gerente Geral. FOi transferido para o escritório Especial da Gerdau em Shangai, China, onde foi Diretor Executivo. Em 2009, foi promovido a Vice-Presidente e Gerente de Sisitemas na Gerdau Ameristeel, na Flórida, Estados Unidos. Hoje, Wang está como Vice-Presidente de Operações Gerdau Aços Longos América do Norte. É fluente em mandarin, português e inglês.

Fonte: Elaboração própria da autora com dados colhidos da *internet.*

Esse processo de mudança nos perfis dos executivos, seguindo tendências de mercado, está dentro da noção de concepções de controle desenvolvida por Fligstein (2002). A financeirização das empresas, onde o capital é de propriedade aberta para investidores, que acontece na Gerdau desde a década de 1940, impõe ao Grupo a obrigatoriedade de estabelecer estratégias de crescimento e ferramentas de administração que aumente lucros, justificando investimentos externos e a venda de ações. A transnacionalização faz parte dessa estratégia do grupo. Participa das concepções de controle a adaptação dos profissionais ao perfil exigido pelo mercado, conforme já explicado no primeiro capítulo deste trabalho, quando os atores decidem por se enquadrar, adquirindo formação específica e outras qualidades. É claro que essa adaptabilidade só é possível se há um aparato ideológico que permita aos indivíduos o entendimento sobre quais devem ser essas qualidades. Olhar o mercado e interpretar o que as empresas desejam encontrar na trajetória dos pretendentes à cargos de administração, requer que esse entendimento esteja minimamente disponível e que exista uma compreensão geral da população do que isso signifique. Como Fligstein (Idem) explica, países onde a vocação empresarial é mais forte há a tendência de que os indivíduos entendam e compartilhem a mesma inspiração no trabalho dentro de firmas. É o que o autor chama de *managerialism.*

Nos dados apresentados é possível ver que nos primeiros períodos os funcionários apresentavam maior estabilidade, os dirigentes não possuem a formação acadêmica extensa ou a experiência profissional em organizações variadas, mas estiveram na Gerdau por mais tempo em relação ao atores que se encontram nas últimas tabelas dos períodos. Nesse ponto, facilmente é identificada a diferença entre os atores que compuseram a direçãoo da empresa, nos primeiros períodos o mais importante é a fidelidade,o conhecimento do profissional na empresa e na área de produção da empresa, posteriormente esssa característica não é mais destacada nos ocupantes das cadeiras da direção. Os atores que permanecem como estáveis na direção são os herdeiros Jorge Gerdau Johannpeter e Klaus Gerdau Johannpeter.

Gráfico 4 – Estabilidade dos dirigentes como funcionários da Gerdau.



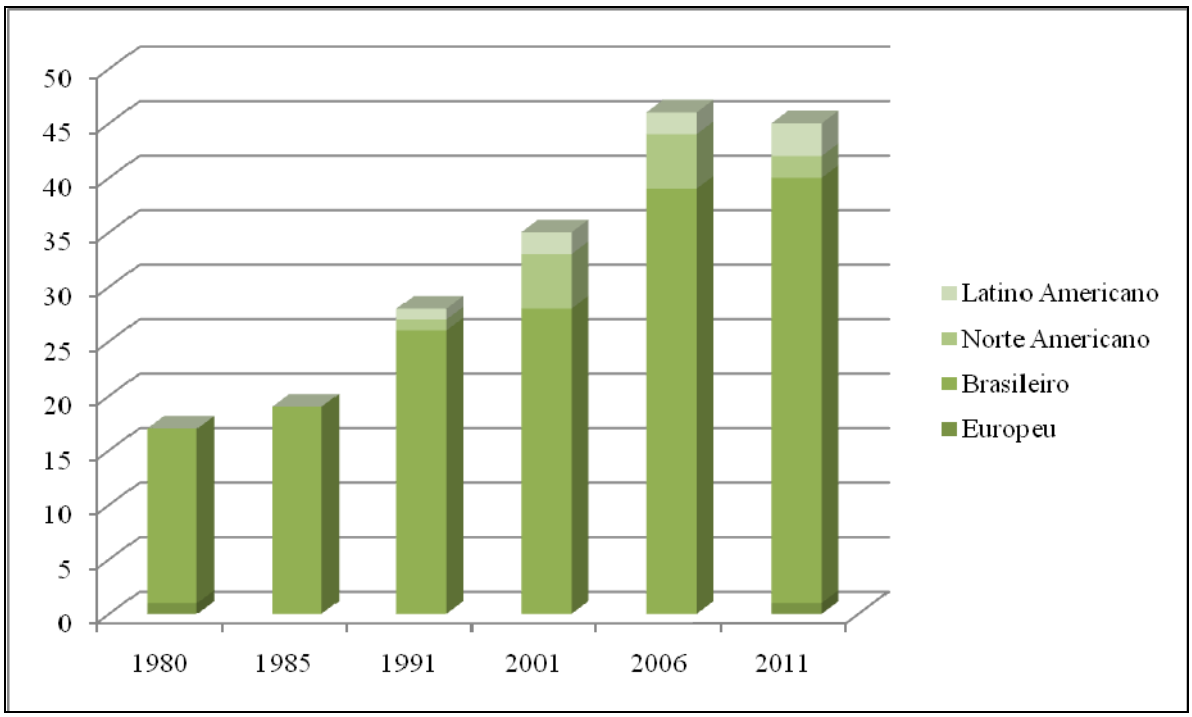
Fonte: Elaboração com dados da pesquisa.

Os dados usados aqui são os dados encontrados na rede mundial de computadores. Ressalta-se a dificuldade de encontrar dados biográficos de alguns atores, o que causa um erro de soma na conta dos 280 diretores pesquisados. Os gráficos representam a maior parte dos atores, ficando de fora dessa sistematização nos gráficos dessa seção: 3 do período 1980, 4 do períodoo 1985, 6 do período 1991, 17 do período 2001, 19 de 2006 e 39 do período de 2011. Lembrando que o número de cadeiras sobe gradativamente com o crescimento das operações da empresa, em 1980 eram 20 cadeiras, em 1985 o número sobe para 23, 34 em 1991, 54 em 2001, em 2006 eram 65 posições e em 2011 o numero é de 84 cadeiras entre diretores e conselheiros. Então, embora o número de atores dos quais não foram encontradas informações aumente nos intervalos de tempo, o número de pesquisados também aumentou.

Outra diferenção é a presença de mulheres. Dos 280 nomes presentes na pesquisa somente dois são femininos e apaarecem em 2011. Com isso, constata-se que este é ainda um campo masculino embora a mulher tenha conseguido avanços no mercado de trabalho, rompido com preconceitos de gênero e investido na sua formação, na Gerdau ela ainda não alcançou o status de dirigente.

A nacionalidade foi outro ponto questionado na pesquisa. Observou-se que a proporção de estrangeiros na direção do grupo aumentou, porém aumentareeam as cadeiras nas divisões fora do país.

Gráfico 5 – Nacionalidade dos dirigentes por período.



Fonte: Elaboração com dados da pesquisa.

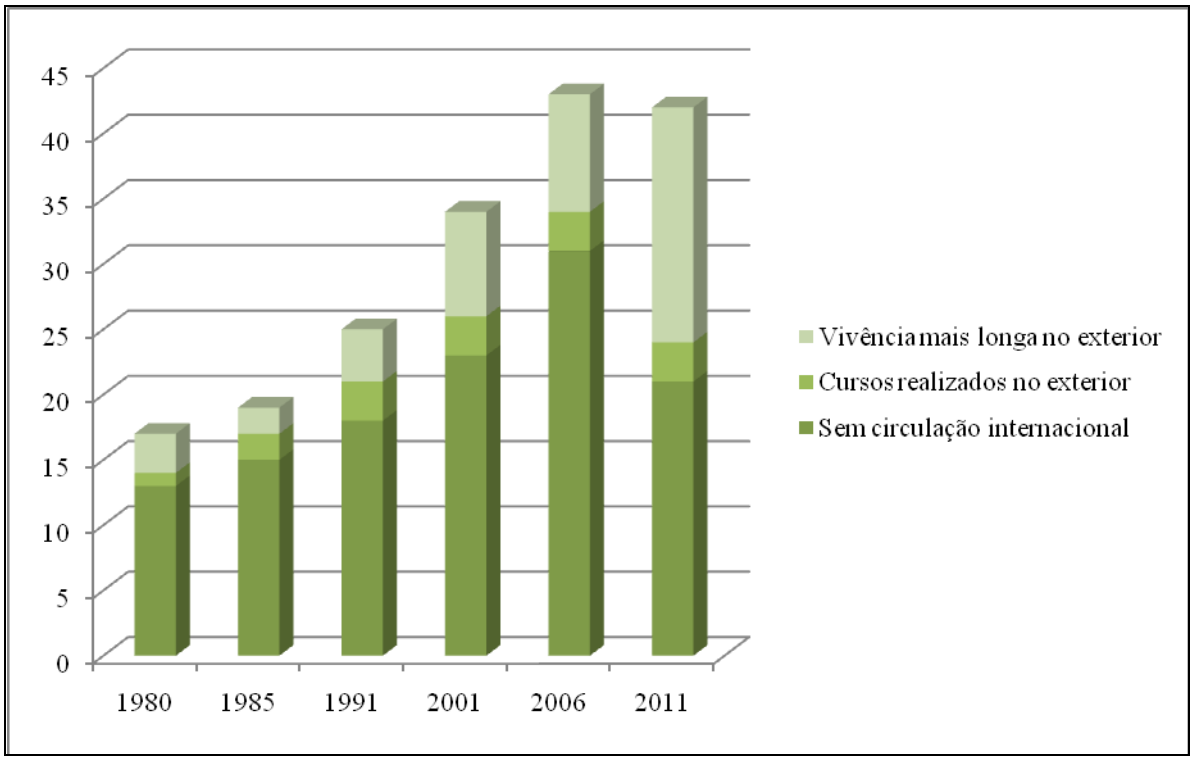
Analisando os dados, viu-se que os executivos brasileiros foram enviados para fora do país para dirigir aquisições. Isso reforça a idéia de que a cultura organizacional foi transmitida e que a cultura da matriz brasileira foi implantada nos outros países. Outra prova dessa afirmação é o uso da ferramenta GPS:

> Sistema global que consolida as melhores práticas do Grupo Gerdau em todos os processos de negócios, o Gerdau Business System (GBS), estruturado a partir de 2002, auxilia líderes e equipes a atuarem de forma integrada e alinhada à estratégia, levando a organização à excelência nas suas operações. O GBS aprimora a forma de trabalho de todas as operações do Grupo, assim como o desempenho das companhias recémadquiridas no menor período de tempo possível. O Grupo Gerdau busca alinhar de forma gradual os processos das novas empresas ao GBS. Após dois anos de trabalho, as unidades já possuem um grau elevado de aderência ao sistema de gestão e a meta do Grupo é reduzir esse período, sem prejudicar a eficácia da metodologia. O GBS estrutura e padroniza políticas, diretrizes, melhores práticas e indicadores de desempenho. Ele foi desenvolvido de forma conjunta com todas as Operações de Negócios e, por ser um sistema aberto e em constante inovação, permite incorporar procedimentos específicos de uma determinada unidade, assim como os resultantes de *benchmarking* externo. Atualmente, o GBS já acumula mais de 800 diferentes práticas em todos os processos, as quais também respeitam a diversidade cultural e as especificidades dos mercados. Periodicamente, avaliadores

> verificam *in loco* o grau de alinhamento das áreas às práticas estabelecidas por meio da ferramenta conhecida como *assessment* (GERDAU)

Por meio da feramenta GBS conceitos são disseminados entre as unidade, conceitos que têm origem no Brasil. No entanto, apesar da cultura organizacional parit da matriz brasielira, a circulação internacional aparece nos dados da seguinte forma:

Gráfico 6 – Circulação acadêmica internacional dos dirigentes por período e tipo.



Fonte: Elaboração com dados da pesquisa.

Ooutros dados foram encontrados sobre a circulação internacional em função da trajetória profissional, mas foram irrelevantes ou confusos para integrarem este texto.

Finalmente, o enquadramento do processo ocorrido na Gerda nas teorias sobre internacionalização existentes. A estratégia de internacionalização do Grupo Gerdau não ‘segue uma única linha de vantagem para as diversas entradas. Para cada ação neste sentido a empresa teve uma motivação específica e particular, que envolve a situação econômica do país, análise de oportunidade, o mercado consumidor, logística, situação da moeda do país. Por isso, o processo ocorrido na Gerdau se encaixa na corrente chamada de Paradigma Eclético da Internacionalização (ou Paradigma OLI desenvolvida por Dunning). Essa linha defende que as vantagens são oriundas de três motivações principais: propriedade, localidade e de internalização.

Na história da Gerdau, viu-se que cada país destino de IDE teve vantagens relacionadas às suas especificidades. No Uruguai, primeiro destino, as vantagens envolviam proximidade de localização e cultural. No Canadá, as vantagens estavam ligadas à oferta de sucata, principal matéria prima de algumas plantas, aliado ao mercado consumidor extenso. No Chile, a proximidade geográfica também foi decisiva, ale da baixa competitividade, da mesma forma que a Argentina. Nos Estados Unidos, o que contou foi a estabilidade político econômica, a qualidade da moeda, oferta de matéria-preima, mão de obra qualificada e baixa competitividade (ATHIA; COSTA, 2009). Tantas foram as vantagens no último caso que a Gerdau Ameristeel é um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo.

5 CONCLUSÃO

Pela pesquisa feita verificou-se a mudança no perfil dos dirigentes da empresa nos períodos estudados, que corresponde ao processo de expansão da Gerdau para outros países com a implantação de unidades. O foco da pesquisa é a mudança no campo dos administradores de empresas no Brasil, causada pela mudança na exigência do perfil deste profissional, a mudança ocorre pela influência internacional nesse espaço. Para isso foram analizadas 280 posições entre diretorias e conselhos das empresas que compõem a *holding* Metalurgica Gerdau S. A, nos períodos de 1980, 1985, 1991, 2001, 2006 e 2011, fornecendo um exemplo de como a internacionalização de empresas no Brasil contribui para mudanças, no caso aqui colocado, no campo dos dirigentes de empresas.

O método prosopográfico – biografia comparada dos atores – permite observar diretamente as diferenças na trajetória acadêmica e profissional dos dirigentes, facilitando identificar quais as características que se tornaram mais interessantes para a empresa, com a evolução de seu crescimento, no momento do recrutamento dos profissionais para altos cargos. A posição em cargos elevados em grandes empresas serve de vitrine para o campo dos gestores (obviamente acontecendo não só com a Gerdau, mas com outras empresas nacionais, transnacionais e multinacionais), criando um padrão profissional para a área. Os entrantes no campo da gestão de empresas tomam como referência os atores mais bem sucedidos. A partir de então, buscam percorrer a mesma trajetória desses atores.

A transformação do campo se dá pela ação daqueles que enxergam novas oportunidades. As transformações sociais, no caso a globalização de modeelos de gestão, criam novas instituições como entendimentos modificados pelas influências externas, que são reproduzidas pelos agentes no cotidiano. Ao perceberem que a globalização surge como influência externa, estabelecendo um perfil internacional de profissional – internacionalizado – os dirigentes se adaptam à essa mudança, adquirindo capitais que concordam com a nova lógica da mundialização. Aparece, aos poucos entre os períodos pesquisados, um novo padrão de formação do dirigente, que agora obedece à formação acadêmica com pós-graduação, variedade de empresas na trajetória profissional e, principalmente, a circulação internacional. O profissional que carrega essa internacionalizaçãoo no currículo tende a apreender as características mundializadas mais facilmente dentro do mercado de trabalho e tem uma

postura de trabalho mais aberta para lidar com o ambiente global, que agora é o espaço das empresas presentes no mundo em diversos países.

Uma conseqüência do efeito da troca de perfil dos profissionais na empresa é o destino dos "herdeiros". Se em um primeiro momento a história da família Gerdau Johannpeter fazia parte da organização, com o passar do tempo a família não aparece no quadro dos dirigentes pelos seus sucessores. Os filhos de Curt Johannpeter – genro de João Gerdau – estão na estrutura diretiva nos quatro períodos: Jorge, Germano, Klaus e Frederico. Além desses membros da família, encontraram-se mais Carlos Bier Johannpeter – somente em 1991, André Bier Gerdau Johannpeter em – 2001 e 2011, Cláudio Gerdau Johannpeter em – 2001 e 2011 – e Guilherme Gerdau Johannpeter – em 2011.

O motivo pelo qual os "herdeiros" passam a não ter a mesma entrada que os seus antecessores na empresa é devido a financeirização do negócio. As exigências do mercado, através dos investidores que buscam cada vez mais eficiência e aumento de lucros, incidem sobre a necessidade de profissionais mais qualificados e que correspondam ao perfil da empresa. Assim, as relações passam a ser menos pessoais, as relações de parentesco não são aceitas como garantia de competência e os membros mais jovens da família buscam outras empresas para se posicionarem no mercado. A relação paternalista da organização não se encaixa nos moldes da nova empresa moderna, os investimentos financeiros nas bolsas de capitais ocorrem sobre certos critérios. Análises de consultores, certificações, modelos de gestão, composição de conselhos e diretorias, são exemplos de fatores que influenciam o fluxo de investimentos em determinadas empresas. Essa segurança que o mercado busca para diminuir o risco modela a governança corporativa das empresas e define padrões.

A padronização dos campos se dá pelas influências externas a ele, a sua intituição é feita pela aceitação e reprodução dos discursos que o sustentam. As transformações nos campos ocorrem quando atores que têm a capacidade de prever ameaças ao campo se antecipam, incorporando modelos e disseminando novas instituições – entendimentos – através de seu alcance como liderança. O estudo sobre dirigentes, aqui, é importante sob essa justificativa, de observar como ocorreu a mudança no campo dos gestores, pelo seu recrutamento e perfil profissional, na transnacionalização de uma organização e adaptação ao ambiente global. A globalização de modelos de gestão pôde ser antevista por profissionais que se serviram dessa previsão para adaoptarem-se à uma padronização dos perfis profissionais dos dirigentes. A adaptação se deu pela importação de conhecimentos, transformando o campo no sentido de se enquadrar no modelo internacional.

De uma forma ou de outra, a reformulação do campo dos gestores de empresa tem seus reflexos dentro de um importante espaço de poder no Brasil. Esses atores são responsáveis diretos pelos rumos do como a administração de empresas toma no Brasil inteiro. Eles participam de uma rede de profissionais que se relacionam e trocam experiências. Assim, têm a tendência de uniformizarem os métodos de trabalho e o entendimento coletivo nesse espaço.

***

REFERÊNCIAS

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. Internacionalização e competitividade:a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. In: ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. (Org.). **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

ATHIA, F.; COSTA, A. D. **A trajetória empreendedora e o processo de internacionalização do grupo GERDAU**, texto para discussão. Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em:< http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/html/texto_para_discussao_ano_2009_texto_12.html>. Acesso em: setembro de 2011.

BARBOSA, F. B. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: Um estudo de caso.** 1994. Dissertação de mestrado - PUC Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. O discurso empresarial dos anos 90. In: _____. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2009.

BOTTOMORE, T. B. **As elites e a sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1964.

BOURDIEU, P. Les conditions sociales de la circulation Internationale des idées. **Actes de la recherche en sciences sociales,** no 145, p. 3-8. 2002/5

_____ **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

_____ Les Conditions sociales de la circulation internationale des idées. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales,** Paris, n. 145, p. 3-8, déc. Disponível em: <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_2002_num_145_1_2793>. Acesso em: 03 de março de 2013.

BRASIL. **Termo de referência: internacionalização de Empresas brasileiras.** Brasília, dezembro 2009. Disponível em:< http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em: setembro de 2011.

CANÊDO, L.; GARCIA, A. Les Boursiers brésiliens et l'accès aux formations d'excellence internationales**. Cahiers du Brésil Contemporain**, n° 57/58 –59/60, p. 21-48, 2004-2005.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CARVALHO, A. M. C. . **Business games na formação gerencial:** por que games?. In: Anais do V EDUCERE - III Congresso Nacional na Área de Educação. Curitiba - PR: Editora da PUC-PR, 2005.

CHARLE, C. A prosopografia ou biografia coletiva: balanço e perspectivas. In: HEINZ, Flávio M. (Org.). **Por outra história das elites.** Rio de Janeiro: FGV, 2006. p.41-53.

CHAMA EMPREENDEDORA – A HISTÓRIA E A CULTURA DO GRUPO GERDAU. Comunicaçao social do grupo Gerdau (*org.).* Texto: Francisco M. P. Teixeira. São Paulo: Prêmio Editorial, 2001.

BRASIL. Conselho de Valores Mobiliarios do Governo Federal. **CONSELHO DE VALORES MOBILIÁRIOS** do Governo Federal. Disponível em:< www.cvm.gov.br>. Acesso em: agosto de 2011.

COMERCIAL GERDAU. Disponível em:< http://www.comercialgerdau.com.br/quemsomos/index.asp>. Acesso em: setembro de 2011.

DEZALAY, Y.; GARTH, B. G. **The internationalization of palace wars**: lawers, economists, and the contest to transform Latin American states. Chicago: University of Chicago Press, 2002. 331 p.

DIMAGGIO, P. (Org.). **The Twenty-First-Century Firm:** Changing economic organization in international perspective. Princeton: Princeton University Press, 2001.

DOELLINGER, C. **Empresas multinacionais na indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Ipea/Inpes, 1975.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Gestão e Produção,** vol.14, no.2, p.58-69, 2004.

_____ A apropriação e recontextualização de práticas organizacionais. **RAE-eletrônica**, Volume 1, número 1, jan-jun/2002.

_____, SANCHEZ, J. P. A. Novas Elites, Velhas Elites: a análise do comportamento organizacional sob a perspectiva das relações de poder. **Teoria & Pesquisa**, v. 20, p. 01, 2011

_____, GRÜN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira**? RBCS**, volume 16, número 47, outubro de 2001.

DUNNING, J. **The globalisation of business:** the challenge of the 1990s. London: Routledge, 1993. 467p.

FLIGSTEIN, N. **The architecture of the markets:** an economic sociology of twenty-first century capitalist societies. Princeton: Princeton University Press, 2001.

_____ **The Transformation of Corporate Control.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2010.pdf>. Acesso em: janeiro de 2012.

GERDAU. **Relatórios Anuais**. Disponível em:< www.gerdau.com.br>. Acesso em: janeiro de 2012.

GRÛN, R. **A revolução dos gerentes brasileiros**. 1990. Tese de doutorado em Ciências Sociais, Unicamp, Campinas, 1990.

HOLLANDA, C. B. **Teoria das Elites.** Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2011.

HYMER, S. **Empresas multinacionais:** a internacionalizacao do capital. Tradução de Aloisio Teixeira. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

JARDIM, Maria A. Chaves. **A natureza social das finanças:** fundos de pensão, sindicalistas e recomposição de elites. Bauru: Edusc, 2011.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, p.1411-1431, 2009.

KUPFER, D. Internacionalização às avessas**. Revista Valor Econômico**, p. A15, 31 mai. 2006.

LAUS, S. P. Alguns desafios postos pelo processo de internacionalização da educação superior no Brasil. **Anais: IV Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul.** Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35810/Sonia%20Pereira%20Laus%20-%20ALGUNS%20DESAFIOS%20POSTOS.doc?sequence=1> Acesso em janeiro de 2012.

LOUREIRO, M. R. L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil. In: **Actes de la recherche en sciences sociales**. Vol. 121-122, pp. 42-51, 1998.

MACADAR, B. M. **A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo**. Porto Alegre: FEE, 2008. (Texto para discussão, n. 36).

MARTIGNAGO; ALPERSTEDT. A Pesquisa em Gestão Internacional no Brasil entre 2001 e 2010: Um estudo a partir dos anais do Enanpad. In: ENANPAD**.** Rio de Janeiro, 2010. Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração.

BRASIL. Ministério da Educação. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Disponível em:< www.mec.gov.br>. Acesso em: janeiro de 2012.

PEARCE, R. D. **The Grouwth and Evolution of Multinational Enterprise:** Patterns of Geographical and Industrial Diversification. Cambridge: University Press, 1993.

BRESSER PEREIRA, L. C.. **A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Ed.). **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: O grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais.** Belo Horizonte: Elsevier, Fundação Dom Cabral, 2009.

REVISTA ACONTECEU. **Edição Comemorativa dos 50 anos da inauguração dos cursos de Administração no Brasil.** Disponível em:< www.crasp.com.br/index.asp?secao=75>. Acesso em: 02 de dezembro de 2008.

REVISTA EXECUTIVO DE VALOR, **Os melhores executivos do Brasil:** Os campeões de cada setor, eleitos por Headhunters, edição de 10 anos, v. 10, n. 10, abril de 2010.

REVISTA VALOR. Gerdau: A siderúrgica gaúcha pretende ser benchmarking mundial em aço. Para isso, cuida de seu pessoal com práticas modernas e efetivas. Editora Abril, 22/10/1997. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/647a/noticias/gerdau-m0052198>. Acesso em: maio de 2012.

UNCTAD. Disponível em:< http://unctadstat.unctad.org/>. Acesso em: agosto de 2012.

URBAN, T. P. ; FLEURY, M. T. L. . Competências e Internacionalização: um estudo de caso em empresa brasileira com subsidiária de produção no exterior. In: **VIII Seminários de Administração,** 2005, São Paulo. Anais VIII Seminários de Administração, 2005.

USEEM, M.; LIANG, N. Globalizando o conselho de administração: lições da empresa chinesa Lenovo. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011.

VIEIRA, F. H. C. (2007). **Análise da trajetória de crescimento do grupo Gerdau**. (Dissertação de mestrado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Disponível em: http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1181&Itemid=204, ultimo acesso em: julho de 2013.

WAGNER, A. **Les nouvelles élites de la mondialisation**. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

WORLD STEEL ASSOCIATION**. Top steel-producing companies 2011.** Disponível em:< http://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html>. Acesso em: janeiro de 2012.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos:** gênese, lógica e difusão do modelo japonês nas organizações de produção. São Paulo: FAPESP, 1999.

APÊNDICE

1980	Conselho de Administração	**Presidente**	**Curt Johannpeter**
		Vice-Presidente	Roberto H. Nickhorn
		Conselheiro	Jorge Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Klaus Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Carlos Leoni R. Siqueira
		Conselheiro	Ery J. Bernardes
	Diretoria Executiva	Diretor Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Diretor Consultor Geral	Carlos Leoni R. Siqueira
		Diretor de Planejamento	Ery J. Bernardes
		Diretor de Produção	Edgar Kramer Oliveira
		Diretor de Recursos Humanos	Carlos J. Petry
		Diretor Financeiro	Ary Burger
		Diretor Comercial	Peter Wilm Rosenfeld
		Diretor de Engenharia	Claus Jorge Suffert
		Diretor de Reflorestamento	Pedro Floriano Hoerde
1985	Conselho Diretor	Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Klaus Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Carlos Leoni R. Siqueira
		Conselheiro	Carlos J. Petry

1991	Diretoria Executiva	Diretor Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Diretor Vice-Presidente - Consultor Jurídico	Carlos Leoni R. Siqueira
		Diretor de Planejamento e Recursos Humanos	Carlos J. Petry
		Diretor de Produção	Edgar K. Oliveira
		Diretor de Engenharia	Claus Jorge Suffert
		Diretor de Sistemas	Ruben Rohde
		Diretor Financeiro	Ruy Lopes Filho
		Diretor de Relações Externas	Peter Wilm Rosenfeld
		Diretor de Mercado Externo	Gert Funcke
		Diretor de Holdings	Artur Cesar Brenner Peixoto
		Diretor-Superintendente Geral - Siderurgia	Luiz Celestino Pedó
		Diretor Superintendente Geral - Informática	Ery J. Bernardes
		Diretor Superintendente Geral - Comercial	Rudolfo T. Tanscheit
		Diretor Superintendente Geral -	Pedro Floriano Hoerde
	Conselho Diretor	Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Klaus Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Conselheiro	Carlos J. Petry
		Conselheiro	Luiz Celestino Pedó
	Unidades de Negócios Gerdau	Aço para Construção Civil	Domingos Somma
		Aço para Indústria	Carlos Bier Johannpeter
		Produtos Agropecuários	Rudolf Mayer-Singule
		Pregos	Alfredo Huallem
		Produtos Metalúrgicos - GPM	José Ricardo Mariano
		Exportação	Paulo Roberto Perlott Ramos
		Comercial Gerdau Ltda.	Rudolfo Teodoro Tanscheit

		Seiva S.A. - Florestas e Industrias	Pedro Floriano Hoerde
		Gerdau Serviços de Informática S.A. - GSI	Ruy Lopes Filho
		Aços Finos Piratini S.A.	Paulo Fernando Bins de Vasconcellos
		Siderúrgica Laisa S.A.	Salvador Elias Gimenez Daou
		Courtice Steel In.	Paul A. Kelly
		Siderúrgica Aza S.A. - Industrias del Acero S.A.	Hermann Von Mühlenbrock Sotto
	Unidades Industriais	Siderúrgica Riograndense S.A. - Metalúrgica Gerdau S.A.	Sirleu José Protti
		Siderúrgica Açonorte S.A. - Cia Siderúrgica Alagoas - Siderúrgica Cearense - Cia Siderúrgica do Nordeste	Julio Carlos Lhamby Prato
		Companhia Siderúrgica Guanabara	Domingos Matias Urroz Lopes
		Siderúrgica Guaíra S.A.	Antônio Guaragni
		Usina Siderúrgica da Bahia S.A.	Carlos Roberto Schröder
	Diretoria Corporativa	Desenvolvimento da Qualidade	Claus Jorge Suffert
		Tecnologia e Desenvolvimento	Walter Ries
		Sistemas	Ruben Rohde
		Holdings	Artur Cesar Brenner Peixoto
		Suprimentos Metálicos	Joaquim de Souza Gomes
		Suprimentos Gerais e Transportes	Tadeu Petterle
		Financeiro	Osvaldo Burgos Schirmer
		Jurídico	Expedito Luz
		Contábil	Geraldo Toffanello
		Recursos Humanos	João Aparecido de Lima
2001	Conselho Diretor	Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Conselheiro - Vice-Presidente Executivo de Operações no Exterior	Carlos J. Petry
	Diretoria	Diretoria Brasil	André Bier Gerdau Johannpeter
			Artur Cesar Brenner Peixoto

			Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
			Cláudio Gerdau Johannpeter
			Claudio Mattos Zambrano
			Domingos Somma
			Elias Pedro Vieira Manna
			Érico Teodoro Sommer
			Expedito Luz
			Francesco Saverio Merlini
			Geraldo Toffanello
			Gerson Marcos Venzon
			Heitor L. Beninca Bergamini
			João Aparecido de Lima
			João Carlos Salin Gonçalves
			Joaquim de Souza Gomes
			Joaquim Guilherme Bauer
			Julio Carlos Lhamby Prato
			Luiz Alberto Morsoletto
			Manoel Vitor Mendonça Filho
			Nestor Mundstock
			Osvaldo Burgos Schirmer
			Paulo Roberto Perlott Ramos
			Ruy Lopes Filho
			Sirleu José Protti
			Tadeu Petterle
		Gerdau Sipsa - Argentina	Amaury Cordeiro de Oliveira
			Eduardo Mosconi
		Gerdau Courtice Steel - Canadá	Glen Anderson Beeby
		Gerdau MRM Steel - Canadá	Garry Leach
		Gerdau AZA - Chile	Hermann Von Mühlenbrock Sotto
		Gerdau AmeriSteel - Estados Unidos	Philip E. Casey
			André Beaudry
			Anthony S. Read

			Donald R. Shumake
			Edward C. Woodrow
			James F. Oliver
			James S. Rogers
			J. Neal McCullohs
			Michael Mueller
			Robert Philip Muhlhan
			Tom J. Landa
			W. G. Manuel
		Gerdau Laisa - Uruguai	Salvador Elias Gimenez Daou
		Açominas	Luiz André Rico Vicente
			Alfredo Huallem
			Luiz Augusto Polacchini
			Omar de Oliveira Fantoni
			Paulo Fernando Bins de Vasconcellos
2006	Conselho de Administração	Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
		Vice-Presidente	Carlos J. Petry
		Conselheiro	Affonso Celso Pastore
		Conselheiro	André Pinheiro de Lara Resende
		conselheiro	Oscar de Paula Bernardes Neto
	Vice-presidentes e Diretores Corporativos	Vice-Presidente de Projetos Estratégicos	André Beaudry
		Diretor de Investimentos	André Pires de Oliveira Dias
		Diretor de Serviços Compartilhados Gerdau	Antônio Marques de Almeida
		Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios	Breno Lucki
		Diretor de Tecnologia da Informação	Carlos Alberto Varela da Silva
		Diretor de Tecnologia de Gestão	Cláudio Mattos Zambrano
		Diretor Industrial	Dirceu Tarcísio Togni
		Diretor de Energia e Meio Ambiente	Érico Teodoro Sommer

			Diretor de Recursos Humanos	Francisco Deppermann Fortes
			Diretor de Contabilidade	Geraldo Toffanello
			Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional	João Aparecido de Lima
			Diretor de Metálicos	Joaquim de Souza Gomes
			Diretor Financeiro	José Maurício Werneck G. da Silva
			Diretor Executivo da Gerdau Florestal	Mario Santanna Junior
			Diretor de Marketing e Vendas	Paulo Roberto Perlott Ramos
			Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa	Renato Gasparetto Junior
			Vice-Presidente de Projetos Estratégicos	Ruy Lopes Filho
			Diretor Executivo de Serviços Compartilhados Gerdau	Sirleu José Protti
	Vice-presidentes e Diretores das Operações de Negócios	Aços Longos Brasil	Vice-Presidente Executivo	Ricardo Gehrke
			Diretor de Marketing	André Felipe Gueiros Reinaux
			Diretor Executivo Gerdau Sul	Fernando José Dutra Parreira
			Diretor -Executivo da Comercial Gerdau	Fladimir Batista Lopes Gauto
			Diretor Executivo Comercial	Gerson Marcos Venzon
			Diretor de Suprimentos Metálicos	Heitor L. Beninca Bergamini
			Diretor Executivo Gerdau Minas Gerais	Hermenio Pinto Gonçalves
			Diretor Executivo das Unidades Industriais	Julio Carlos Lhamby Prato
			Diretor Executivo da Gerdau Cosigua	Nestor Mundstock
			Diretor de Recursos Humanos	Ney Mauro Simone da Silva
			Diretor de Vendas Diretas Industriais e Aplicações Especiais	Paulo Ricardo Tomazelli
			Diretor de Vendas e Distribuição	Renato Silva Bernardes
			Diretor de Suprimentos Gerais	Tadeu Petterle
		Aços Especiais	Vice-Presidente Executivo	Paulo Fernando Bins de Vasconcellos
			Diretor Executivo da Gerdau Aços Especiais Piratini	Joaquim Guilherme Bauer
			Diretor Comercial da Gerdau aços Especiais Piratini	Ricardo Giuzeppe Mascheroni
		Açominas	Vice-Presidente	Luiz André Rico Vicente
			Diretor Comercial	Alfredo Huallem
			Diretor Industrial	Manoel Vitor Mendonça Filho
			Diretor de Planejamento e Recursos Humanos	Omar de Oliveira Fantoni

		América do Sul	Diretor Executivo América do Sul	Márcio Pinto Ramos
			Diretor Geral da Diaco	Eduardo Ermida Moretti
			Gerente Geral da Gerdau AZA	Hermann Von Mühlenbrock Sotto
			Diretor de Suprimentos Metálicos	João Carlos Salin Gonçalves
			Diretor Executivo da Gerdau Laisa	José Pedro Sintas
			Presidente Executivo da Diaco	Juan Manoel Romero
			Diretor Executivo da Sipar Gerdau	Luis Pécora Nova
			Diretor Executivo da Siderperu	Luiz Augusto Polacchini
		América do Norte	Presidente CEO da Gerdau AmeriSteel	Mário Longhi Filho
			Vice Presidente de vendas e das Unidades de Transformação	J. Neal McCullohs
			Vice Presidente de Sistemas de Gestão	Jack Carl Peterson
			Vice Presidente de Recursos Humanos	James S. Rogers
			Vice Presidente de Operações e Suprimento de Sucata	Matthew C. Yeatman
			Vice Presidente de Suprimentos e de Logística	Michael P. Christy
			Vice Presidente de Operações Siderúrgicas	Michael P. Mueller
			Vice Presidente, Conselheiro Geral e Secretário Corporativo	Robert E. Lewis
			Vice Presidente de Finanças e Diretor Financeiro	Tom J. Landa
		Instituto	Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
			Diretor Executivo	José Paulo Soares Martins
2011	Conselho de Administração		Presidente	Jorge Gerdau Johannpeter
			Vice-Presidente	Germano Hugo Gerdau Johannpeter
			Vice-Presidente	Klaus Gerdau Johannpeter
			Vice-Presidente	Frederico Carlos Gerdau Johannpeter
			Conselheiro	André Bier Gerdau Johannpeter
			Conselheiro	Cláudio Gerdau Johannpeter
			Conselheiro	Affonso Celso Pastore
			Conselheiro	Alfredo Huallem
			Conselheiro	Oscar de Paula Bernardes Neto
	Comitê Executivo Gerdau		Diretor Presidente (CEO)	André Bier Gerdau Johannpeter
			Diretor Geral de Operações (COO)	Cláudio Gerdau Johannpeter

			Vice-Presidente Executivo Jurídico e Compliance	Expedito Luz
			Vice-Presidente da Operação Negócios Brasil - Açominas e Aços Longos Brasil	Manoel Vitor Mendonça Filho
			Vice-Presidente da Operações Negócios América do Norte e da América Latina	Ricardo Giuzeppe Mascheroni
			Vice-Presidente de Finanças, Controladoria & Relações com Investidores	Osvaldo Burgos Schirmer
			Vice-Presidente de RH, Gestão e Desenvolvimento Organizacional	Francisco Deppermann Fortes
	Gestão Corporaiva		Diretor de Planejamento e Desenvolvimento de Negócios	André Araujo Hofmeister
			Diretor de Logística	Antonio José Bacelar Teixeira
			Diretor de Shared Services Brasil	Antônio Marques de Almeida
			Diretor de Desenvolvimento de Pessoas	Denise Casagrande da Rocha
			Diretor Industrial e de Engenharia	Dirceu Tarcísio Togni
			Diretor de Saúde, Segurança do trabalho e Meio Ambiente	Enio Viterbo Júnior
			Diretor de Shared Services Gerdau	Fernando Jimenez Boldrini
			Diretor de Suprimento	Fladimir Batista Lopes Gauto
			Diretor de Contabilidade	Geraldo Toffanello
			Diretor de Tecnologia da Informação	Glen Anderson Beeby
			Diretor Financeiro	Harley Lorentz Scardoelli
			Diretor Técnico de Engenharia	Hildo Alberto Baldasso
			Diretor do Instituto Gerdau	José Paulo Soares Martins
			Diretor do Projeto Gerdau Template	Marcos Eduardo Faraco Wahrhaftig
			Diretor de Marketing, Vendas e Metálicos	Paulo Perlott Ramos
			Diretor de Planejamento Operacional	Paulo Augusto de Lima Torres
			Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa	Renato Gasparetto Junior
	Gestão das Operações de Negócios	Brasil	Diretor Exectivo - Aços Longos Brasil	Heitor L. Beninca Bergamini
			Diretor Executivo Açominas	Rodrigo Belloc Soares
			Diretor de Combustíveis Sólidos da Operação de Negócios Brasil	Marcus Rocha Duarte
			Diretor de Minério de Ferro da Operação de Negócios Brasil	Paulo José Barros Rabelo
			Diretor de Planejamento e Tecnologia de gestão - Gerdau	Aloysio Antonio P. de Carvalho

			Açominas	
			Diretor Industrial - Gerdau Açominas	Antônio Pinto Segreto
			Diretor de Recursos Humanos - Gerdau Açominas	Carmine Sarao Neto
			Diretor de Engenharia - Gerdau Açominas	Daniel Antonio M. de Mesquita
			Diretor Executivo de Unidades Industriais - Aços Longos Brasil	Fernando José Dutra Parreira
			Diretor de Vendas - Gerdau Açominas	José Carlos de Matos Silva
			Diretor Executivo da Comercial Gerdau - Aços Longos Brasil	José Eustaquio de Lima
			Diretor de Metálicos - Aços Longos Brasil	José Falcão Filho
			Diretor de Vendas Diretas - Aços Longos Brasil	José Walnei Garcia de Almeida
			Diretora de Recursos Humanos - Aços Longos Brasil e Aços Especiais Brasil	Luciana Domagala
			Diretor de Logística da Operação de Negócios Brasil	Luiz Augusto Polacchini
			Diretor Executivo de Corte e Dobra - Aços Longos Brasil	Marcelo Costa Nasser
			Diretor Executivo da Florestal - Aços Longos Brasil	Mario Santanna Junior
			Diretor Executivo da Cosigua - Aços Longos Brasil	Nestor Mundstock
			Diretor Comercial - Aços Longos Brasil	Paulo Ricardo Tomazelli
		Aços Especiais	Diretor Executivo da Operações de Negócio Aços Especiais	Mark Anthony Marcucci
			Diretor Executivo de Desenvolvimento de negócios (Índia)	André Beaudry
			Diretor Executivo da Kalyani Gerdau (Índia)	A. S. Mathur
			Diretor Geral de Operações d Kalyani Gerdau (Índia)	T. Mohan Babu
			Diretor Industrial da Kalyani Gerdau (Índia)	Roberto de Barros Bezerra
			Diretor de Recursos Humanos da Gerdau Sidenor (Espanha)	Cesar Arroyo Garcia
			Diretor Industrial da Gerdau Sidenor (Espanha)	Francisco Javier F. Retana
			Diretor Comercial da Gerdau Sidenor (Espanha)	Gregorio Iparraguirre Campos
			Diretor Industrial de Aços Especiais Brasil	Hermenio Pinto Gonçalves
			Diretor Executivo de Aços Especiais Brasil	Joaquim Guilherme Bauer
			Diretor Executivo de Aços Especiais América do Norte (EUA)	Jack Finlayson
			Diretor de Operações de Aços Especiais América do Norte (EUA)	John Kelleher
			Diretor Geral da Gerdau Sidenor (Espanha)	José Jainaga Gomez
			Diretor Comercial de Aços Especiais Brasil	Ricardo Sendim Fioramonte

			Diretor de Controladoria de Aços Especiais América do Norte (EUA)	Robert Jeffrey Karmol
			Diretor Financeiro da Gerdau Sidenor (Espanha)	Rodrigo Ferreira de Souza
			Diretor de Vendas e Marketing de Aços Especiais América do Norte (EUA)	Richard Mark Szink
		América Latina	Diretor Executivo América Latina - Norte	André Felipe Gueiros Reinaux
			Diretor Executivo América Latina - Sul	Hermann Von Mühlenbrock Sotto
			Diretor Executivo Gerdau México	Renato Silva Bernardes
			Diretor Executivo da Diaco (Colômbia)	Carlos Hamilton de Oliveira Pimenta
			Diretor Executivo da Sizuca (Venezuela)	José Padilla Bello
			Diretor Executivo da Gerdau Laisa (Uruguai)	José Pedro Sintas
			Diretor Executivo da Sipar Gerdau (Argentina)	Luis Pécora Nova
			Diretor Administrativo, Financeiro e Relações institucionais Gerdau México	Samuel Nanes Venguer
		América do Norte	Diretor Executivo de Aços Longos América do Norte	Guilherme Gerdau Johannpeter
			Diretor Financeiro de Aços Longos América do Norte	André Pires de Oliveira Dias
			Diretor de Recursos Humanos de Aços Longos América do Norte	Carl Czarnik
			Diretor de Vendas e Marketing de Aços Longos América do Norte	James Kerkvliet
			Diretor de Suprimentos Metálicos de Aços Longos América do Norte	Matthew C. Yeatman
			Diretor de Unidades de transformação de Aços Longos América do Norte	Peter Campo
			Diretor de Operação industrial de Aços Longos América do Norte	Wang Chia Yuan

ANEXO

MISTER GERDAU

Com quase metade das receitas de seu grupo obtida no exterior, Jorge Gerdau Johannpeter se tornou um dos barões globais do aço

Nunca houve quem reclamasse tanto como o empresário gaúcho Jorge Gerdau Johannpeter das despesas que as indústrias brasileiras vêm sendo obrigadas a suportar por causa de estradas esburacadas, burocracia excessiva, leis trabalhistas obsoletas e um sistema tributário confuso e injusto. Como é possível competir em pé de igualdade com seus concorrentes nesse novo mundo sem fronteiras se todo esse conjunto de ineficiências, tão apropriadamente chamado de Custo Brasil, encarece o produto nacional lá fora? Essa é a questão que exaspera o presidente do grupo Gerdau, o maior produtor de aços longos da América Latina, todas as vezes que se põe a examinar os problemas mais candentes das empresas brasileiras. Chegou até a cunhar uma expressão - isonomia competitiva - para definir as condições que julga imprescindíveis para fortalecer o poder de fogo da indústria nacional.

Há, porém, uma diferença básica entre Jorge Gerdau e aquela parcela de empresários que ainda hoje não se conformaram com o grau de exposição da economia brasileira aos concorrentes de fora. Em vez de esperar, de braços cruzados, que os grandes conglomerados internacionais avançassem sobre a siderurgia brasileira, Gerdau levou a companhia familiar sob o seu comando pelo caminho inverso. Para não correr o risco de ser globalizado algum dia, preferiu globalizar-se.

Nascida de uma pequena fábrica de pregos, em Porto Alegre, há quase 100 anos, a Gerdau retira hoje cerca de 40% de seu faturamento - 2,2 bilhões de dólares no ano passado - das usinas que plantou no exterior (veja mapa na página 170). A bandeira azul e amarela do grupo siderúrgico brasileiro tremula nas fachadas de dez unidades espalhadas pelo Uruguai, Canadá, Chile, Argentina e Estados Unidos. "Enquanto muitas empresas de controle familiar viram a globalização trazer o mundo para o Brasil, a Gerdau levou seu estilo gerencial e seu conhecimento da indústria siderúrgica para o mundo", escreveu recentemente o jornal inglês Financial Times num artigo a respeito do grupo brasileiro. Não muito diferente de um comentário feito, meses atrás, pelo ministro da Agricultura, Marcus Vinícius Pratini de

Moraes, na cerimônia de inauguração no Rio de Janeiro de um novo laminador na Cosigua - uma das maiores siderúrgicas do grupo. "Em vez de só reclamar, a Gerdau foi para fora, ocupou mercado e, a partir daí, usou a globalização a seu favor, tornando-se um grupo multinacional dinâmico", diz Pratini, gaúcho e conhecido de longa data da família Gerdau.

A bem da verdade, contam-se nos dedos as empresas brasileiras que podem ser identificadas como verdadeiras multinacionais. Há a Petrobras, que explora campos de petróleo em várias partes do mundo, a Odebrecht, que tem um terço de suas operações no exterior, além de empresas de porte menor, como o fabricante de ônibus Marcopolo, o grupo catarinense Weg e a Ambev. Essa questão foi tratada com seu típico senso de humor pela revista inglesa The Economist. "É muito mais difícil apontar quais são as multinacionais brasileiras do que identificar personalidades famosas nascidas na Bélgica", disse a revista. "Apesar de ser a oitava economia do mundo, com muitas empresas de porte e rentáveis, poucas mantêm no exterior uma parcela razoável de suas operações. Talvez a que mais mereça o título seja a Gerdau." A razão? Ela possui a dose de ousadia que, segundo a revista, tanto falta faz aos grandes grupos brasileiros.

O fato é que os últimos tempos têm sido excepcionais para a Gerdau. Nos primeiros seis meses de 2000, suas receitas bateram em 3 bilhões de reais, volume 75% superior ao registrado em todo o ano passado. Das vendas totais, quase a metade foi gerada lá fora, pelas usinas instaladas nos cinco países do continente americano ou via exportações diretas do Brasil. Crescer por crescer não interessa a nenhuma empresa. Muito menos à Gerdau, que faz disso uma filosofia de vida. Na empresa, a lucratividade vem acompanhando a marcha acelerada das vendas, com um recorde atrás do outro. Em 1997, o lucro líquido, de 136 milhões de reais, cresceu 45% em relação ao ano anterior. Em 1998, o salto foi de 51% e, no ano seguinte, de 75%. Nos primeiros seis meses deste ano, o lucro, de 215 milhões de reais, conseguiu ser 23% maior do que o já inflado resultado do semestre anterior.

O que explica resultados tão exuberantes, ainda mais contra um pano de fundo que mostra justamente um quadro oposto? As vendas consolidadas do aço produzido no Brasil sofreram uma queda vertiginosa no ano passado. Caíram de 8,7 bilhões de dólares em 1997 para 5,4 bilhões no ano passado. O desempenho da empresa reflete, em grande parte, a guinada que conseguiu dar ao expandir seus negócios para fora do país. "Com a expansão internacional, a Gerdau reduz os riscos de operar no Brasil", escreveu o Financial Times.

Adquirida há um ano, a siderúrgica AmeriSteel - um conjunto de quatro usinas com sede em Tampa, na Flórida - foi a última na lista de compras do grupo gaúcho. Com isso,

a Gerdau tornou-se a maior produtora de vergalhões e a terceira de barras e perfis dos Estados Unidos. Com capacidade de produção de 1,9 milhão de toneladas de aço por ano, a AmeriSteel é maior, por exemplo, do que a Cosipa, a gigante de São Paulo. Operando em países com regras econômicas estáveis e ambiente propício aos negócios, a Gerdau acabou realizando nos Estados Unidos ou no Canadá o sonho que sempre esperou acontecer no Brasil - tocar suas siderúrgicas em pé de igualdade com os competidores estrangeiros. As vantagens de ter bases sólidas lá fora são evidentes. "Os impostos em cascata que recaem sobre a produção do aço no Brasil chegam a 30%", diz Osvaldo Schirmer, diretor financeiro da Gerdau. "Na média internacional, não passam de 6%."

Ao transpor suas operações para o território americano, o grupo gaúcho acabou alcançando um benefício que poucas companhias brasileiras lograram obter diretamente - surfar na onda do vertiginoso crescimento econômico dos Estados Unidos. O aumento da rentabilidade da economia está levando os americanos a investir fortemente em novas construções. Resultado: as vendas da AmeriSteel, com forte concentração na área da construção civil, vão de vento em popa. De outubro passado até junho o faturamento registrou um crescimento de 11%, um excelente desempenho para um mercado maduro como o americano. "Esse é um setor que se beneficia intensamente desse cenário de crescimento global", diz Jorge Gerdau. "Quando a economia num país como os Estados Unidos cresce, todo o mundo acaba participando disso, mas todo o mundo mesmo."

Como tem sido o trabalho de convencer chilenos, uruguaios, argentinos, canadenses e, agora, americanos a transformarem as companhias onde trabalham em empresas Gerdau? "No começo eles viam a gente falando de tecnologia de ponta com ar incrédulo, achavam que estávamos falando de algo que não tínhamos", diz o paulistano Glen Anderson Beeby, vice-presidente financeiro da Gerdau Courtice Steel, baseada em Cambridge, no Canadá. "Nossa credibilidade aumentou quando enviamos alguns funcionários para visitar nossas usinas no Brasil." Beeby integrou o primeiro pelotão de executivos brasileiros que a Gerdau mandou para o Canadá em 1989, quando adquiriu a Courtice (veja o quadro na página 170). Pioneiros como Beeby transmitiram a cultura Gerdau ao pessoal das empresas incorporadas." Passamos a eles nossos valores, como foco no resultado, a busca da qualidade total e a autonomia de decisões", diz Beeby.

Há poucos meses, metido numa roupa de montaria, ele media com passos largos a distância entre um obstáculo e outro no circuito de provas da Hípica de Porto Alegre. Cavaleiros do Brasil inteiro, inclusive seu filho André Gerdau Johannpeter, medalha de

bronze na Olimpíada de Atlanta e membro da equipe de hipismo brasileira em Sydney, participavam da prova The Best Jump, torneio criado por sua iniciativa há 32 anos. Meticuloso, ele queria conhecer melhor o circuito da prova para garantir um bom desempenho. "Se eu der um salto muito grande, será preciso reduzir a aproximação do cavalo para não derrubar a vara no obstáculo seguinte", diz. "Por isso, é importante medir a distância entre os obstáculos para poder reduzir ou avançar, conforme o caso."

A cautela e o rigor no planejamento exibidos pelo cavaleiro Jorge Gerdau na Hípica de Porto Alegre revelam muito da maneira como o empresário vem conduzindo os negócios da família. Em sua história quase centenária, a estratégia foi sempre do crescimento contínuo. Mas o lema que norteou a expansão da companhia é o bom e velho "devagar e sempre". Trata-se de um grupo conhecido pela tradição de austeridade. Uma empresa que sempre teve o cuidado de manter o seu nível de endividamento compatível com a capacidade de pagamento. Um exemplo do acerto dessa estratégia de jamais correr riscos exagerados? Ao longo de seus 99 anos de vida, a Gerdau nunca fechou um balanço no vermelho (veja gráfico "Sempre Azul" na página 167). "Nem atrasamos em um só dia o pagamento de qualquer promissória", diz Jorge Gerdau.

O primeiro passo na construção do grupo que detém hoje cerca de metade do mercado nacional de aços longos deu-se na década de 40, com a aquisição da Siderúrgica Riograndense, uma pequena usina localizada na Grande Porto Alegre que atendia o mercado local. Foi seu crescimento ao longo das décadas seguintes que possibilitou a construção da plataforma que permitiu ao grupo saltar para além das fronteiras gaúchas. A partir daí, o avanço sobre o mercado nacional foi calcado na aquisição de siderúrgicas com grande potencial, mas em geral em condição pré-falimentar. "Havia na época tantas empresas mal geridas que era muito mais interessante comprá-las e reestruturá-las do que construir uma unidade nova a partir do zero", diz Schirmer.

A expansão obedeceu ao mesmo padrão - o grupo comprava uma empresa, modernizava suas operações e, quando os lucros começavam a aparecer, partia em busca de outro negócio. A Gerdau só se interessava por projetos que tivessem a ver com o core business do grupo - ou seja, com a produção de aços longos ou não planos - e que pudessem responder a uma boa mexida administrativa. Outra regra era fugir de empresas que necessitassem de muito dinheiro para sair do buraco. "Sempre tivemos essa filosofia de não dar um passo maior do que a perna", diz Frederico Gerdau Johannpeter. Frederico, irmão de Jorge, acumula uma das vice-presidências com a diretoria de relações com os investidores do

grupo. Segundo ele, nos anos 80 havia cerca de 20 usinas produtoras de aço não plano no país, entre as quais a Dedini, a Mendes Júnior e a Pains. Hoje, esse setor é controlado por três grandes grupos - a Gerdau, a Belgo Mineira e a Votorantim.

As feições atuais do grupo foram talhadas com base em uma constatação que se tornara clara já no final dos anos 80 - a incapacidade de continuar crescendo no mercado brasileiro e a acelerada concentração do setor siderúrgico no mundo. Os cinco maiores fabricantes são responsáveis por mais da metade do aço produzido no planeta. A exemplo do que aconteceu com as áreas de telecomunicações e petroquímica, empresas de porte modesto e atuação numa faixa geográfica restrita estavam fadadas a ser engolidas pelos gigantes do setor. A alternativa era crescer ou morrer. "E nós não queríamos morrer", diz Gerdau.

Jorge Gerdau fala a EXAME sentado à mesa da sala de reuniões no primeiro andar da sede da empresa em Porto Alegre. Corpulento, com seus cabelos brancos, olhos azuis, trajando um conjunto de blazer azul-escuro, com botões dourados, sobre a camisa azul-claro e calça cinza, Jorge Gerdau, 63 anos, advogado de formação, é a própria personificação do empresário bem-sucedido. O olhar é grave, os modos educados e a atitude reservada.

Quando começa a falar a respeito da expansão e da rentabilidade dos negócios da família, ele se entusiasma. "Não havia como sermos competitivos internacionalmente sem uma profunda mudança na nossa maneira de operar a companhia", diz com seu sotaque gaúcho reforçado pelos erres levemente guturais que traem sua ascendência germânica. Terceiro dos quatro irmãos que controlam a empresa fundada pelo bisavô materno, João Gerdau, Jorge foi ungido presidente da companhia há 17 anos. Ao lado dos irmãos Germano, Frederico e Klaus - sócios e vice-presidentes -, forma a quarta geração no comando da empresa quase centenária.

Quando não estão viajando, os irmãos ocupam salas contíguas no prédio de dois andares construído no mesmo local onde funcionava a antiga fábrica de pregos que deu origem ao grupo. À semelhança do que ocorre com a sede de outros grupos familiares, como o Pão de Açúcar, em São Paulo, o QG da Gerdau dá a impressão de ter sido construído à medida que o grupo crescia. Hoje, ocupa boa parte de um quarteirão na Avenida Farrapos, uma das mais barulhentas da região central de Porto Alegre.

Pelos corredores compridos do prédio, chega-se a uma sucessão de salas. Numa delas, seis secretárias revezam-se para atender Gerdau e os três irmãos. Não esperem encontrar ali móveis de design moderno e decoração arrojada, tão comuns nos escritórios de São Paulo e Rio de Janeiro. O teto é forrado com tábuas de pinho e o chão com carpete creme.

Tudo muito simples, quase espartano, sem ostentação. Dessas salas, Jorge Gerdau e seus irmãos procuram hoje consolidar a mais profunda reviravolta introduzida na empresa desde sua fundação. O objetivo das mudanças surgidas na década de 80 e intensificadas nos dez anos seguintes? Forjar uma companhia de classe mundial, uma empresa com músculos suficientes para encarar a concorrência do setor siderúrgico no Brasil e no mundo. Com produção de 7 milhões de toneladas estimada para este ano, a Gerdau já é a maior produtora de aços longos da América Latina. De pouco mais de um ano para cá, subiu 21 posições na lista do Instituto Internacional de Ferro e Aço e ocupa agora o 25º lugar entre os maiores grupos da siderurgia no mundo.

Há ainda, portanto, muito chão pela frente. Mas ao olhar para trás é possível perceber quanto a empresa caminhou. Jorge Gerdau e seus diretores chegaram a uma conclusão singela. Se quisessem ter alguma chance de concorrer com o aço fabricado em outras partes do mundo, seria preciso promover uma espécie de "choque de qualidade" em todas as operações da empresa - dos escalões superiores, onde as decisões são tomadas, até o chão de fábrica. Foi a Gerdau a primeira companhia brasileira a introduzir entre seus funcionários a novidade do gerenciamento pela qualidade total.

Quinze anos antes de o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, o PBQP, tornar-se conhecido no país, os conceitos da qualidade total começavam a ser introduzidos ali pelo consultor mineiro Vicente Falconi. Jorge Gerdau conta que em uma visita ao Japão perguntou a um grupo de brasileiros que estagiavam nos estaleiros Ishikawajima qual era, a seu ver, a diferença fundamental no processo de trabalho numa indústria japonesa e numa fábrica brasileira. "Responderam que, no Japão, quando um operário recebe uma ordem, ele trata de cumpri-la à risca", diz. "Já no Brasil a tendência é buscar um jeitinho que permita realizar a mesma tarefa com menos esforço, pois passar 2 horas repetindo a mesma operação vai contra a natureza do trabalhador brasileiro."

E qual é a saída para reverter essa postura? "É preciso que os operários entendam que, para buscar a produção sem falhas, é preciso haver profunda disciplina e engajamento num intenso processo educacional", afirma Gerdau. Só no ano passado, os operários do grupo tiveram mais de 230 horas de treinamento nos conceitos da qualidade total. Ali, todos eles estão envolvidos com metas de qualidade e produtividade. A compensação pelo esforço aparece nos contracheques. Quem alcança as metas engorda seus salários mediante o sistema de remuneração variável.

Em 1991, ao completar 90 anos, a empresa deu outro passo para se alinhar aos novos tempos da competição feroz. Uma profunda reestruturação de todas as suas áreas teve por finalidade transformar os clientes e os mercados no centro das atenções. Para agilizar a tomada de decisão, os níveis hierárquicos foram reduzidos de 12 para 4. Uma das novidades foi a criação de unidades de negócios, capazes de funcionar como uma empresa à parte, com autonomia de gestão, vendas e marketing. Para conhecer como funcionam essas "células operacionais", executivos visitaram empresas como a Copesul, a Stihl e a Brahma, onde estavam sendo implantadas. "Foi graças a essas células abertas, participativas e autônomas que conseguimos promover uma grande reviravolta na organização", diz João Lima, diretor de recursos humanos da Gerdau.

O escritório de Jorge Gerdau revela o seu gosto pelas artes. As paredes são forradas de quadros de pintores como Iberê Camargo, o pintor gaúcho morto em 1994, e Inimá de Paula. Num canto, junto a uma lareira que nunca é usada, um grupo de esculturas de Xico Stockinger, artista austríaco radicado em Porto Alegre. Uma peça de ferro da série Guerreiros faz parte do jardim de esculturas que o empresário mandou instalar na entrada de sua casa, relativamente simples para alguém de suas posses, localizada em Três Figueiras, um bairro residencial de Porto Alegre. (Na garagem não espere encontrar marcas importadas. O carro de Gerdau é um Vectra, que ele mesmo costuma dirigir pelas ruas de Porto Alegre.)

De pé diante da estante em sua sala, Jorge puxa um livro e mostra o título. "Este aqui é importante", diz. Trata-se de Process Innovations, de Thomas Davenport, ex-diretor do Centro de Informação e Estratégia da consultoria Ernst & Young. Traduzido no Brasil por Reengenharia de Processos, trata-se de uma obra que exalta os benefícios da fusão da tecnologia da informação com a gestão de recursos humanos. Na estante também repousam a autobiografia de Lee Iaccoca, o ex-chefão da Chrysler, lida por dez entre dez empresários brasileiros, Thriving on Chaos (Prosperando no Caos), o clássico de Tom Peters, e Inteligência Emocional, de Daniel Goleman. "É superficial, mas não pode ser desprezado", diz. Gerdau chama a atenção para o último livro que retira da estante. Trata-se de Gerenciamento pelas Diretrizes, do professor Falconi, que continua a prestar consultoria ao grupo. "Este é muito importante", diz. Algum romance ou livros de leitura mais amena? "Não leio para relaxar. Só tenho livros que me permitem aprender alguma coisa", afirma Gerdau. Pensa um pouco e com um sorriso indaga num tom de voz mais baixo: "Está errado, não está?"

Pergunte-lhe quem são seus gurus na área da gestão corporativa ou no campo das idéias inovadoras. Ele acompanha a pergunta com um olhar grave, mas prefere não apontar nomes. Ao longo da conversa, porém, cita espontaneamente uma série de personagens que diz admirar. É o caso, por exemplo, de Jack Welch, o festejado presidente da General Electric, e de Margaret Thatcher, a ex-primeira-ministra da Grã-Bretanha. De uma certa maneira, os dois imprimiram sua marca na Gerdau. De Welch, Jorge Gerdau diz admirar a capacidade de estar sempre inovando. Thatcher, por seu lado, reforçou-lhe a convicção de que é preciso estabelecer parâmetros de excelência internacionais para qualquer coisa que se faça numa empresa.

Numa palestra, anos atrás, a um grupo de empresários reunidos no hotel Maksoud, em São Paulo, Thatcher deu um conselho que Jorge Gerdau vem seguindo à risca. "Vocês brasileiros não têm de inventar nada", disse ela.

"Olhem os melhores exemplos do mundo e copiem."

Jorge Gerdau aplicou o conselho da ex-Dama de Ferro inglesa para identificar e copiar níveis de produtividade internacionais. "Queríamos buscar, entre japoneses, americanos, alemães e italianos, padrões de excelência para aplicar em todas as nossas operações", diz. "Isso tem de estar entranhado na cabeça das pessoas." Normalmente comedido, ele se torna expansivo quando fala sobre o assunto. "Para buscar os benchmarks, é preciso ser fanático", afirma. "O nosso operador de laminação tem de ser tão bom quanto um japonês na mesma função. O importante é não aceitar que alguém possa fazer melhor do que nós."

E os resultados práticos de tudo isso? Os operários da Gerdau já alcançaram o mesmo nível dos japoneses? Ele ouve a pergunta e responde com outras duas. "Conseguimos chegar lá? Não", diz. "Mas conseguimos evoluir? Muitíssimo." O problema - continua ele - é que, quando se pensa que já se atingiu o máximo, um japonês ou um coreano aparece com uma novidade. "Essa corrida pela qualidade e a obrigação de estar evoluindo sempre são muito dolorosas", afirma. "É um trabalho sem limite."

Em geral, seu dia começa muito cedo. Por volta das 7 horas, já está no escritório, conferindo o correio eletrônico. Até alguns meses atrás, aproveitava as primeiras horas do dia para ter aulas de informática. Na empresa, os executivos são incentivados a dominar as tecnologias ali disponíveis. "Movimento-me o necessário nessa área", diz Gerdau. De uns meses para cá, ele passou a carregar um laptop nas suas viagens pelo Brasil e exterior. Aproveita as freqüentes esperas nos aeroportos para dar andamento nos assuntos de seu

interesse. "É uma delícia", diz. Até há pouco tempo, usava um microgravador para organizar a agenda e impedir que algum assunto importante passasse em branco. Sempre que surgia algo que merecesse ser registrado, sacava o gravador do bolso do paletó e gravava as mensagens.

Depois do expediente, por volta da 17h30, Gerdau inicia uma segunda jornada. É aí que cuida dos muitos interesses que o ligam à comunidade de Porto Alegre ou de outras cidades onde a Gerdau está instalada. Jorge Gerdau participa de entidades diversas. Caso, por exemplo, do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que já mobilizou 900 000 pessoas no Rio Grande do Sul. Colabora com a ONG Parceiros Voluntários, criada por sua mulher, Maria Elena, apóia a implantação do Museu Iberê Camargo - um belíssimo projeto do arquiteto português Álvaro Siza - e é conselheiro do hospital Moinho de Ventos, de Porto Alegre. Gerdau participa também do Junior Achievement, movimento criado há mais de 100 anos nos Estados Unidos, com a finalidade de incentivar o espírito empreendedor entre alunos do ensino médio. Além de tudo isso, é benemérito do Grêmio, seu time de coração. Possui 20% do passe de Ronaldinho Gaúcho, recebido como garantia de um empréstimo de 400 000 dólares feito ao clube, no final de 1997 - na época com 17 anos, o craque mal sonhava com a seleção brasileira. Esse foi provavelmente um dos melhores negócios que Gerdau já fez: com o preço do passe do jogador cotado em 30 milhões de dólares, sua parte vale 6 milhões.

Como coordenador da Ação Empresarial, Gerdau está sempre viajando. Meses atrás, participou no Palácio do Alvorada de uma reunião com o presidente Fernando Henrique Cardoso, os ministros Pedro Malan, da Fazenda, e Alcides Tápias, do Desenvolvimento, e o presidente do Banco Central, Armínio Fraga, entre outros figurões, para tentar viabilizar, mais uma vez, a tão adiada reforma tributária. Não deu. Gerdau jogou a toalha? "A última tentativa vai ser aquela antes de as medidas serem aprovadas", diz. "Se o Brasil quiser ter parceiros no mundo, a reforma terá de ser aprovada."

Sua mulher, que já foi sua secretária, costuma chamá-lo de Mister Trabalho. "Ele é uma das pessoas mais entusiasmadas que conheço", afirma Maria Elena. Recentemente, percorreram juntos, a pé, 200 quilômetros do caminho de Santiago de Compostela, na Espanha. Foi uma caminhada de oito dias. "É preciso ter abertura para esse tipo de coisa", diz. Há poucas semanas, depois de mais de dez anos de vida em comum, ele e Maria Elena casaram-se numa cerimônia reservada em Porto Alegre. Nos fins de semana, podem ser vistos juntos, comendo pizza com os filhos - ela tem três, de um casamento anterior, e ele quatro, de outros dois casamentos.

Qual é a estratégia do grupo para o futuro? Continuar crescendo, evidentemente (no futuro imediato, há fortes indícios de que o grupo venha a assumir o controle da Açominas, da qual já detém 36,6% do capital). Nas paredes das salas dos estrategistas da Gerdau não se vêem cópias do mapa-múndi com alfinetes coloridos marcando o avanço pretendido no exterior. Sabe-se que existe, disponível para venda ou associações estratégicas, uma série de usinas no mundo. A operação que redundou na compra da AmeriSteel constitui o melhor exemplo de como uma empresa pode se beneficiar do fato de ter ingressado no clube das multinacionais. Foi graças ao fluxo de caixa de suas operações no Canadá que a Gerdau pôde bancar parte dos 262 milhões de dólares necessários para comprar 75% do capital da siderúrgica americana. "A Gerdau é uma das primeiras na nossa lista de recomendações", diz Mauricio Reveco, analista do banco Salomon Smith Barney, à repórter Tania Menai, em Nova York.

A ênfase na rentabilidade e na transparência é destacada por Thomas Souza, da Merrill Lynch. "Eles têm feito um trabalho muito importante para dar maior visibilidade a seus números nas relações com o investidor estrangeiro", diz Souza, citando iniciativas como road shows, teleconferências e apresentações em bancos de investimento. Tudo isso, evidentemente, repercute no pregão das bolsas. Desde março passado, quando lançou ADRs na Bolsa de Nova York, o papel da Gerdau acumulou uma valorização de 194% em dólares.

Ao lado de todos os elogios à transparência do grupo, há quem destaque um ponto pouco brilhante. Jorge Gerdau é visto por analistas do mercado como um dos empresários que lideraram o forte lobby no Congresso Nacional contra a aprovação da nova Lei das Sociedades Anônimas - a proposta que pretendia conceder aos acionistas minoritários maior poder nos destinos das companhias abertas. O entendimento no mercado é de que, ao boicotar as propostas de mudança da lei, o empresário gaúcho expôs sua face menos moderna, aliando-se ao velho modelo em que o acionista controlador pode definir os destinos da empresa com apenas 17% de seu capital.

Tentar adivinhar qual será o próximo movimento da empresa é precipitado. Diante da imagem que vem construindo no mercado internacional de capitais, é possível que a Gerdau tenha fôlego para continuar sua política de expansão. Mas não está afastada, porém, a possibilidade de vir a ser assediada por grupos de fora, interessados em estabelecer uma parceria estratégica com a empresa brasileira. Jorge Gerdau admite essa possibilidade, mas dá a entender que, num caso de associação, a idéia é manter o controle com a família. Aposentadoria e sucessão - eis aí dois assuntos sobre os quais ele não gosta de falar. Há mais

de um ano, especialistas em sucessão, do Brasil e de fora - entre os quais o chileno Jon Martinez, da UCLA - vêm preparando a família para o momento em que será necessário entregar o bastão aos filhos e sobrinhos de Jorge Gerdau. Dessa quinta geração, alguns já trabalham na empresa. Caso, por exemplo, de André e Carlos, filhos de Jorge. André foi o responsável pela implantação do sistema business-to-business na empresa. Carlos, ex-marido da socialite carioca Narcisa Tamborindeguy, cuida da área comercial da companhia em São Paulo. "A questão sucessória vai ser definida pelas regras do mercado", diz Jorge Gerdau. "Elas irão definir quem é o melhor profissional."

Fonte: Nely Caixeta, In: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0724/noticias/mister-gerdau-m0047951