

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

VÃO-SE OS ANÉIS, FICAM OS DEDOS: RECONFIGURAÇÃO DA ELITE
EMPRESARIAL BRASILEIRA PÓS FINANCEIRIZAÇÃO ECONÔMICA.

Erica Ambiel Julian

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

VÃO-SE OS ANÉIS, FICAM OS DEDOS: RECONFIGURAÇÃO DA ELITE
EMPRESARIAL BRASILEIRA PÓS FINANCEIRIZAÇÃO ECONÔMICA.

Erica Ambiel Julian

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de doutora em Ciência Política.

Orientador: Prof Dr. Julio César Donadone

São Carlos

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Érica Ambiel Julian, realizada em 04/05/2018:

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
UFSCar

Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade
UFSCar

Prof. Dr. Eduardo Garuti Noronha
UFSCar

Prof. Dr. Cristiano Fonseca Monteiro
UFF

Prof. Dr. Luis Miguel Donatello
UBA

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Cristiano Fonseca Monteiro, Luis Miguel Donatello e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone

*Às mulheres da minha família, em especial
à minha mãe, símbolo de força e coragem,
à minha irmã, símbolo de resistência e perseverança,
e às minhas sobrinhas, alegria e futuro.*

AGRADECIMENTOS

Esta tese foi realizada com o auxílio de bolsa concedida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior – CAPES, do Governo Federal brasileiro.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, da Universidade Federal de São Carlos, e seus professores que contribuíram com a minha formação, assim como ao Raphael Augusto dos Santos, secretário e meu amigo.

Aos professores que compõem a banca de avaliação desta tese, Thales Andrade, Eduardo Noronha, Cristiano Monteiro e Luis Donatello, pela atenção e coleguismo nesses anos de doutoramento.

Aos professores que me receberam na École de Hautes Études em Sciences Sociales, em Paris, França, onde realizei meu estágio doutoral sanduíche pela CAPES. Agradeço ao professor Afrânio Raul Garcia pela orientação durante os meses que estive em estágio e ao Centre Européen em Sociologie et Science Politique – CESSP.

Aos amigos que fiz durante o período de doutorado sanduíche, em especial à Ana Maria Stabelini, Camila Hugino, Rosemeri Feijó, Fabiela Bigossi, Stéphanie Tselouiko e Rodrigo Lima.

À minha família, meu irmão, minha irmã, minha mãe e minha sobrinha. Agradeço também ao meu pai.

Ao meu grupo de estudos, que desde 2010 me ensina a fazer pesquisa com os melhores profissionais da Sociologia Econômica deste país, o Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças – NESEFi, Ana Carolina Bichoffe, Felipe Cavenaghi, Marcio Rogério Silva, Thaís Joy Martins, Fernanda Veríssimo Soulé, Nicolás Alfredo Vidal, Antônia Miguel, Maria Chaves Jardim, Marcela Purini Belém, Silvio Eduardo Candido, Wellington Desidério, Karina Assis, Angela Carneiro de Carvalho, Bruna Scanavachi, Camila Zanca. Ao NESPOM, coordenado pela

Profa. Maria Chaves Jardim, na Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara / UNESP, do qual também faço parte.

Agradeço, em especial, o meu orientador que soube me apoiar, compreender e ter paciência comigo, desde o mestrado.

A república: para cada um que, hoje em dia, sacrificasse tudo pelo bem público, há milhares e milhões que só querem saber de seus prazeres e sua vaidade. Obtém-se consideração, em Paris, por conta de sua carruagem, não de sua virtude. NAPOLEÃO, Memorial. Apud STENDHAL. O vermelho e o negro. Tradução Raquel Prado. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

Ser importante! Não vale nada, senhor? O respeito dos tolos, a admiração das crianças, a inveja dos ricos, o desprezo do sábio. Barnave Apud Ibidem.

RESUMO

No Brasil, o campo das elites ajudou a construção de políticas. Para receber benefícios para diferentes setores, os agentes buscam maneiras de ganhar entradas nos espaços de poder, integrando espaços de influência ou ocupando posições estratégicas e cadeiras, como conselhos, cargos eleitos e representação de classe. A construção de políticas específicas para certos setores é feita com a ajuda direta ou indireta das opiniões de seus representantes que se destacam mais. Compreender como a influência das elites ocorre nas ações do governo é importante para projetar a influência das elites na formação política do estado. Com relação à elite econômica, essa afirmação pode ser validada pela observação das relações entre empresários e grupos políticos. Os empreendedores tornaram-se agentes relevantes no pensamento político nacional, ajudando a pensar as direções do país, recomendando ações aos governos que se concentram no desenvolvimento, criando discursos em nome dos interesses econômicos. Ao analisar temporariamente a forma como atuam no cenário político, percebe-se que a ação se adapta ao contexto, distinguindo as formas de operar as relações entre espaço político e econômico de acordo com o corte temporal. Assim, verifica-se que, de forma quase instintiva, as elites econômicas, ou empresários, usam diferentes entradas no ambiente político para defender seus interesses. Aqui vamos explorar como as elites econômicas têm acesso às elites políticas ou a entrada no campo político. A Gerdau é uma empresa familiar de cem anos que, após a financiarização de suas operações e maior internacionalização, sofreu mudanças organizacionais que resultaram na transformação significativa de sua equipe de gerenciamento. Gerdau tem um dos representantes mais reconhecidos da classe corporativa no país, Jorge Gerdau Johannpeter, que participa da evolução da organização e atuou como diretor, presidente e hoje é assessor do Grupo. Na observação de sua biografia, é possível entender que a forma de ação do agente, proveniente da elite econômica que transfere o capital para o campo político, é modificada seguindo as mudanças institucionais que a política impõe ao Estado nacional. Essa conclusão foi obtida após a coleta de dados, encontrada através da coleção de mídia disponibilizada pela Hemeroteca Digital Brasileira da Fundação Biblioteca Nacional e outras fontes.

PALAVRAS-CHAVE: SOCIOLOGIA ECONÔMICA, EMPRESÁRIOS, GRUPO GERDAU.

ABSTRACT

In Brazil, the elite helped building policies. In order to get benefits for different sectors, the agents seek ways to get some power spaces, integrating influence spaces or occupying some strategic positions and chairs, such as councils, elected offices and class representation. This construction of specific policies for certain sectors is done with the direct or indirect help from the opinion of their most outstanding representatives. Understanding how elite influence the government actions is important to project the influence of the elite in the state political formation. In relation to the economic elite, it is possible to verify this assertion by observing the relation between the business people and the political groups. The entrepreneurs become relevant agents upon the national political thought, boosting the country's directions, advising the governments that focus on development, creating discourses on behalf of economic interests. By analysing how they act in the political scenario, it is possible to perceive that the action is adapted to the context, distinguishing the ways of operating the relations between political and economic spaces according to the temporary cut. Therefore, it is possible to see that, almost in an instinctive form, the economic elite, or business people, use different entries to the political environment to defend their interests. In this work, we will explore how the economic elite have access to the political elite or to the entries to the political field. Gerdau is a one-hundred-year familiar company that, after the financialization of its operations and a bigger internationalization, has suffered organizational changes that have resulted in a significantly changing in its management staff. Gerdau has one of the most recognized representatives of the corporate class in the country, Jorge Gerdau Johannpeter, who takes part in the organization evolution and has already been director and president and, currently, is an advisor to the Group. In observing his biography, it is possible to understand that the agent's form of action, coming from the economic elite that transfers capital to the political field, is modified according to the institutional changes that politics imposes on the nation state. This conclusion was obtained after the data collection, found through the media collection made available by the Brazilian Digital Library (Hemeroteca Digital Brasileira da FundaçãoBiblioteca Nacional) and other sources.

KEY WORDS: ECONOMIC SOCIOLOGY, ENTREPRENEURS, GERDAU GROUP

RESUMÉ

Au Brésil, le champ des élites a aidé à construire des politiques publiques. Afin de recevoir des avantages pour différents secteurs de l'économie, les agents cherchent des moyens d'entrer dans des espaces de pouvoir, d'intégrer des espaces d'influence ou d'occuper des positions stratégiques, tels que des conseils, des élus et une représentation de classe. La construction de politiques spécifiques pour certains secteurs se fait avec l'aide directe ou indirecte des opinions de leurs représentants qui ressortent davantage. Comprendre comment l'influence des élites se produit dans les actions gouvernementales est important pour projeter l'influence des élites dans la formation politique de l'État. En ce qui concerne l'élite économique, cette affirmation peut être validée par l'observation des relations entre les entrepreneurs et les groupes politiques nationaux. Les entrepreneurs sont devenus des agents pertinents dans la pensée politique nationale, aident à penser les orientations du pays, recommandent des actions aux gouvernements, dans la création des discours au nom des intérêts économiques. L'analyse temporelle fait voir la façon comment ils agissent dans le scénario politique, c'est possible de percevoir que l'action s'adapte au contexte, distingue les manières d'opérer les relations entre l'espace politique et économique en fonction de la coupure temporelle. Ainsi, il s'avère que, presque instinctivement, les élites économiques, ou les entrepreneurs, utilisent différentes entrées dans l'environnement politique pour défendre leurs intérêts. Nous explorons ici la manière que les élites économiques peuvent accéder aux élites politiques ou entrer dans l'arène politique. Gerdau est une entreprise familiale centenaire qui, après la financiarisation de ses opérations et l'internationalisation croissante, a subi des changements organisationnels qui ont entraîné une transformation importante de son équipe de direction. Gerdau a l'un des représentants les plus reconnus de la classe d'entreprise dans le pays, Jorge Gerdau Johannpeter, qui participe à l'évolution de l'organisation et était directeur, président et maintenant conseiller du Groupe. Au regard de sa biographie, il est possible de comprendre que la forme d'action de l'agent, issue de l'élite économique qui transfère le capital vers le champ politique, est modifiée suite aux changements institutionnels que la politique impose à l'État national. Cette conclusion a été obtenue après la collecte de données, grâce à la collection de médias mis à disposition par la Biblioteca Nacional et d'autres sources.

MOTS-CLÉS: SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, ENTREPRENEURS, GROUPE GERDAU.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Indústria.

Figura 2 – The Subsidised Mineowner - Poor Beggar!

Figura 3 – “Não se produzem mais capitães de indústrias como antigamente”.

Figura 4 – Gerdau 1963.

Figura 5 – Escritório comercial da Metalúrgica Hugo Gerdau na década de 1960.

Figura 6 – Instalação da Siderúrgica Guaíra na década de 1970.

Figura 7 – Ranking da Fundação Dom Cabral de empresas internacionalizadas de 2010.

Figura 8 – Estrutura societária da Gerdau em dezembro de 2017.

Figura 9 – Residência e sede da João Gerdau & Cia, 1885.

Figura 10 – Sucessões da direção da empresa entre os membros da Família Gerdau Johannpeter.

Figura 11 – Mapa da Colônia Santo Ângelo.

Figura 12 – Notas de viagens de João Gerdau e compra da casa de secos e molhados.

Figura 13 – Excerto de exemplares de importações de João Gerdau & Filho ocorridas entre 1903 e 1905.

Figura 14 – Excerto de reportagem sobre entrada de Hugo Gerdau em posição de representação em Centro Econômico do Rio Grande do Sul.

Figura 15 – Imagem do interior da fábrica de Alberto Bins na década de 1910.

Figura 16 – Fábrica de Pregos Pontas de Paris.

Figura 17 – Foto de Médici em Volta Redonda, RJ, em pronunciamento sobre siderurgia.

Figura 18 – Montagem das imagens de reportagens sobre a Cosigua.

Figura 19 – Geisel e Canet têm encontro na terça.

Figura 20 – Controle acionário.

Figura 21 – Nota Grupo Gerdau.

Figura 22 – Papel da indústria no Paraná.

Figura 23 – Nota sobre presidência no IBMEC.

Figura 24 – Informação sobre a linguagem da bolsa de valores.

Figura 25 – Industrial vê setor privado como ineficiente.

Figura 26 – Montagem de falas de Jorge Gerdau na década de 1970. O empresário aparece em destaque discursando para políticos e empresários no Paraná.

Figura 27 – ilustração de matéria.

Figura 28 – Toda legitimidade para a compra da Cofavi.

Figura 29 – Venda da Cofavi vai definir mecanismo de privatização.

Figura 30 – Governador apoia venda da Cofavi.

Figura 31 – Galvêas acha que a venda da Cofavi põe à prova intenção do Governo.

Figura 32 – Reportagens Cofavi.

Figura 33 – Protestos no setor oficial contra privatização da Cofavi.

Figura 34 – Colagem Crise década de 1980.

Figura 35 – Gerdau falará de novo com Delfim.

Figura 36 – Gerdau busca esclarecer punições.

Figura 37 – Montagem das matérias sobre aumento do preço do aço em 1980.

Figura 38 – Empresários pregam democracia: documento dos oito.

Figura 39 – Autores do Documento dos 8 acham que democracia avança

Figura 40 – Manifesto dos empresários: o documento.

Figura 41 – Empresários defendem abertura também na economia.

Figura 42 – Ney Braga homenageado por trabalhadores da Gerdau.

Figura 43 – Entre dois fogos.

Figura 44 – Comitê de Tancredo festeja. O de Maluf se esvazia.

Figura 45 – Protesto contra estabilidade.

Figura 46 – Empresário perdeu quase tudo.

Figura 47 – O peso da economia.

Figura 48 – Privatização em alta: Cosinor.

Figura 49 – A luta pela Aços Piratini.

Figura 50 – Empregados da Cosinor rejeitam grupo Gerdau.

Figura 51 – Grupo Gerdau compra Cosinor.

Figura 52 – Gerdau compra a Aços Finos Piratini.

Figura 53 – Piratini demite 700 e já investe em modernização.

Figura 54 – Gerdau pode vender parte da Siderúrgica Pains.

Figura 55 – Jorge Gerdau sobre contribuição em campanhas em 1994.

Figura 56 – Surpresa, Gerdau cogitado para ministério.

Figura 57 – Empresários fazem alerta.

Figura 58 – Collor faz apelo a empresariado.

Figura 59 – Gerdau no CDES.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução no número de funcionários, produção e produtividade.

Tabela 2 – Expansão do Grupo Gerdau no Brasil.

Tabela 3 – Distribuição dos conselheiros do CDES da sociedade civil.

Tabela 4 – Relação entre produção, funcionários e produtividade.

Tabela 5 – Relação das matérias da mídia impressa encontradas.

LISTA DE ABREVIações

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

Acesita – Aços Especiais Itabira

BM&FBovespa – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNDESPar – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações

Cofavi – Companhia de Ferro e Aço de Vitória

Comesa – Companhia Siderúrgica do Alagoas

Consider – Conselho Consultivo da Indústria Siderúrgica

Cosigua – Companhia Siderúrgica da Guanabara

Cosinor – Companhia Siderúrgica do Nordeste

Cosipa – Companhia Siderúrgica Paulista

CPDOC – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CST – Companhia Siderúrgica Tubarão

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

Embramec – Mecânica Brasileira SA

Fibase – Insumos Básicos SA

FMI – Fundo Monetário Internacional

GCIS – Grupo Consultivo da indústria Siderúrgica

IBS – Instituto Brasileiro de Siderurgia

Ibrasa – Investimentos Brasileiros SA

ILAFA – Instituto Latinoamericano do Ferro e do Aço

IPI – Imposto sobre Produto Industrializado

Siderbrás – Companhia Siderúrgica Brasileira

Sierperú – Companhia Siderúrgica do Perú

Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

Usiba – Usina Siderúrgica da Bahia

Usipa – Usina Siderúrgica Paraense

SUMÁRIO

Introdução	18
Metodologia de pesquisa	21
Uso de publicações.....	23
Apresentação	25
1 Empresário como sujeito de ação política: transformações e contextualização da categoria na dinâmica social e econômica	27
1.1 Empresários e a Nova Sociologia Econômica	30
1.2 Os estudos sobre empresários no Brasil	34
1.3 Contextualização da posição do empresário nas mudanças organizacionais e econômicas recentes	37
1.4 Vias para estudos sobre empresariado.....	41
2 O Contexto siderúrgico no Brasil: dos primórdios à modernidade.....	45
2.1 Histórico o Brasil	47
2.2 Os incentivos no desenvolvimento da siderurgia na segunda metade do século XX.....	50
2.3 Desestatizações e privatizações.....	55
2.4 Breve cronologia histórica da siderurgia brasileira.....	57
3 A organização do Grupo Gerdau no século XX: o perfil da empresa.....	61
3.1 Perfil do Grupo Gerdau	63
3.2 Internacionalização da empresa	70
3.3 A Gerdau e os negócios no exterior.....	77
4 Gênese empreendedora e herança familiar: os alicerces do Grupo Gerdau ..	83
4.1 Imigração e chegada ao Brasil.....	86
4.2 Primeiras menções da família na mídia impressa no Rio Grande do Sul	88
4.3 João Gerdau	94
5 1970: expansão dos negócios e ditadura militar e a visibilidade nacional do nome Gerdau.....	98
5.1 A compra da Siderúrgica Cosigua.....	99
5.2 As unidades pelo Brasil.....	104
5.3 Representatividade e relações políticas.....	105
5.4 A formação de redes sociais como estratégia política	110

6 1980: Internacionalização da empresa e abertura democrática, opiniões e relações políticas.	113
6.1 Tentativa de aquisição da siderúrgica Cofavi.....	114
6.2 Representação e interesses privados	121
6.3 O manifesto dos 8	125
6.4 Relação política.....	134
7 Os anos 1990 e o avanço da financeirização: a privatização em pauta.	141
7.1 Compras de siderúrgicas nas privatizações.....	142
7.2 Internacionalização da empresa	148
7.3 Novos conflitos políticos.....	159
8 Pós anos 2000: a financeirização muda as relações entre agentes econômicos e políticos.	165
8.1 A financeirização econômica como fator da mudança econômica e social...	166
8.2 As entidades como formalização da representação política	170
8.3 A sucessão para a 5ª geração da empresa	173
8.4 A questão judicial como prova das relações políticas em defesa de interesses privados	174
9 Conclusão: redes e relações políticas.	178
REFERENCIAS.....	188
APÊNDICE 1	194
APÊNDICE 2	201
APÊNDICE 3	225
APÊNDICE 4	233
ANEXO 1	242

Introdução

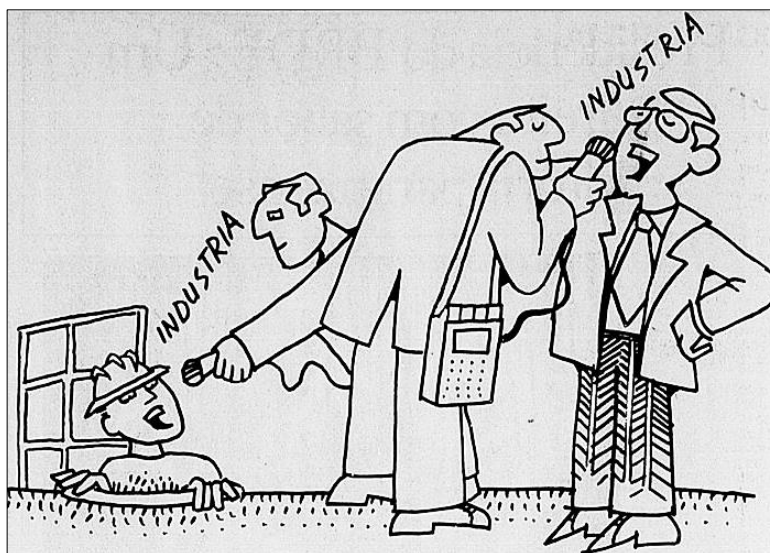


Figura 1 – Indústria.
Fonte: Diário do Paraná, 30/01/1977.

A história da construção da indústria no Brasil tem um quê de romantismo: a indústria aparece muitas vezes como a salvadora do destino nacional, como se a economia fosse a única responsável pelo sucesso ou fracasso nacional. Todo o êxito ou falha na formação econômica brasileira está atrelada aos rumos da indústria e as políticas econômicas.

As discussões sobre o desenvolvimentismo no país seguem, então, nessa toada. Os agentes econômicos – industriários e empresários no geral – aparecem em muitos textos como os heróis da pátria, naqueles trabalhos em que se pretende exaltar a economia na forma romantizada. Os órgãos de imprensa mais ligados aos interesses de mercado tratam esses agentes com especial importância, como porta-vozes do pensamento econômico liberal da nação (PEREIRA, 1962).

As transformações do capitalismo trouxeram à economia um novo cenário no século XX, onde as finanças passam a ser o tema central das ações

econômicas. Chamamos essa nova fase, que dá ao sistema financeiro maior atenção, como Capitalismo Financeiro. A mudança acontece quando o modelo industrial dá lugar à uma nova concepção focada na preocupação em dar retorno a investimentos aplicados por novos atores, os acionistas.

A tese busca esclarecer como a economia e o Estado podem estar interligados pela maneira como os agentes do campo econômico transitam para o campo político. Sob a luz da Sociologia Econômica e compreendendo que o sistema econômico está em constante transformação, pela dinâmica dos mercados e das organizações, observa-se que as mudanças no capitalismo e nas empresas modifica a forma de atuação dos dirigentes de empresas, modificando também a relação destes com os governos de acordo com o contexto e com as pautas governamentais, principalmente após 1970.

No Brasil, as elites têm auxiliado na construção de políticas através da influência, direta ou indireta, de seus agentes, fomentando o pensamento econômico nacional. De maneira a angariar benefícios para diferentes setores, os agentes buscam meios de obter entrada nos espaços de poder, seja integrando em espaços por rede de relações ou ocupando posições e cadeiras estratégicas, como em conselhos, cargos eletivos e em entidades patronais.

Por isso, construção de políticas específicas para determinadas áreas econômicas é feita com a representação daqueles que mais se destacam, no reconhecimento no próprio espaço de disputas da elite empresarial. Entender como ocorre a influência das elites nas ações governamentais é importante para mapear a influência destas na formação política do país (LAZARINI, 2011).

Os agentes econômicos como alvo de estudos nas Ciências Sociais, a sua relação com o espaço político, auxilia na compreensão mais ampla do poder (PEREIRA, 2002). O debate político passa a considerar o exercício do poder, não só as atividades restritas ao ambiente político mas ampliando o escopo de análise para o espaço econômico, de onde provêm também um amparo ideológico para os rumos do desenvolvimento do país. Um conteúdo ideológico acompanha as falas dos agentes, fazendo com que o diálogo entre empresas e governos esteja amparado em ideias e convicções enviesadas. Assim, os conteúdos de entrevistas e falas que

explicitam opiniões dizem muito sobre o tipo de influência exercida, a orientação ideológica direciona as proposições nas conversas políticas.

Refletindo sobre a temática apresentada, considerou-se analisar em estudo de caso uma empresa originalmente de direção familiar, com histórico abrangente no contexto dinâmico da economia brasileira do século XX, que possibilite acompanhar quais transformações ocorreram e suas consequências nas relações institucionais.

Esse pensamento pode ser validado pela observação das relações entre empresários e grupos políticos na história. Os empresários tornaram-se agentes relevantes no pensamento político nacional, auxiliando a pensar os rumos do país, recomendando ações aos governos que focam a elaboração de políticas econômicas, criando discursos em nome de seus interesses.

Analisando temporalmente a forma como agem no cenário político, percebe-se que a atuação se adapta a contexto, distinguindo os modos de operar as relações entre o espaço político e econômico de acordo com o recorte dado. Verifica-se, portanto, que as elites econômicas usam diferentes entradas no meio político para defender seus interesses.

O Grupo Gerdau, *holding* da área siderúrgica de origem nacional, possui um dos representantes da classe empresarial mais reconhecidos no país. Jorge Gerdau Johannpeter, neto do fundador do Grupo, que participa da evolução da organização e atuou como diretor, presidente e hoje é conselheiro do Grupo. Quando pesquisada sua biografia é possível compreender que a forma de atuação desse agente, oriundo da elite econômica que transfere capitais para o campo político, se modifica acompanhando as mudanças institucionais que a política impõe ao Estado.

Essa conclusão se obteve após a coleta de dados, encontrados através do acervo midiático disponibilizado pela Hemeroteca Digital Brasileira da Fundação Biblioteca Nacional e outras fontes. A Gerdau é uma empresa centenária, de controle familiar, que após a financeirização de suas operações e maior internacionalização, passou por mudanças organizacionais que resultaram na transformação significativa dos seus quadros de gestão.

A questão que se coloca é “qual o posicionamento e papel do empresário na construção política do país?” ou ainda “como ocorre a relação entre os espaços político e econômico sob a abordagem de estudos sobre os agentes que os compõem?” Usando esta empresa como objeto, parte das respostas pode ser encontrada.

Este trabalho tem como linha central o entendimento sobre a dinâmica dos processos explicitados. O empresário, a siderurgia, a organização empresarial e a relação entre esses pontos e a política, se transformam através do tempo. Contextualizar mudanças e retratar as distinções temporais das questões levantadas desmistifica a política econômica nacional.

Portanto, este texto pretende explorar como elites econômicas têm acesso a elites políticas, ou as entradas no campo político por rede de relações para influenciar ações. Para tanto será usado um grupo objeto.

Metodologia de pesquisa

A pesquisa usa a análise de trajetória dos agentes que compõem os espaços políticos e econômicos para entender as questões aqui colocadas. Como os indivíduos envolvidos são de difícil acesso – se recusam a fornecer entrevistas ou não respondem às insistentes tentativas de comunicação – a base para coleta de dados depende das informações oferecidas pela mídia impressa. Buscando obter a maior quantidade de dados, foi escolhido um escopo amplo de edições de jornais impressos disponível na rede mundial de computadores - *internet*.

Concluída esta etapa, o foco se voltará para a busca das relações firmadas entre os agentes-chave encontrados e o cenário político brasileiro, como se dá essa influência ou entrada direta em cargos e colocações em conselhos e entidades representativas.

Os métodos mais comumente usados pelos cientistas sociais para pesquisa empírica estão focados na construção do indivíduo (FREEMAN, 2008). As

análises que usam *surveys*, por exemplo, estão no centro das atenções das pesquisas e se restringem às características individuais isoladas. A análise de redes sociais surge para complementar essa lacuna nas ciências humanas e demonstrar o indivíduo em relação a outros agentes.

As análises de redes sociais têm por objetivo evidenciar as conexões entre agentes, sejam por competição, laços de parentesco, relações de trabalho ou amizade. São duas as premissas básicas para utilização do método: os pesquisadores devem estar convencidos de que as relações entre os agentes modificam aos padrões sociais no meio em que estão inseridos e que isso tem implicações importantes para a estrutura e funcionamento da comunidade que se estuda. Segundo, que a vida individual, trajetória e biografia, incidem como fatores também estruturantes das redes e implicam mudanças para os agentes relacionados (Ibidem).

Como os indivíduos envolvidos são de difícil acesso – se recusam a fornecer entrevistas ou não respondem às insistentes tentativas de comunicação – a base para coleta de dados dependeu das informações oferecidas pela mídia impressa. Buscando obter a maior quantidade de dados, foi escolhido um escopo amplo de edições de jornais impressos disponível pela Fundação Biblioteca Nacional, que oferece a Hemeroteca Digital Brasileira, que é um portal de periódicos nacionais que proporciona ampla consulta, pela internet, ao seu acervo de periódicos – jornais, revistas, anuários, boletins etc. – e de publicações seriadas.

O acervo conta com número crescente de periódicos, lançada em 2006. A base de dados integra coleções que desde 2001 vinham sendo digitalizadas no contexto de exposições e de projetos temáticos, em parceria com instituições nacionais e internacionais. Entre jornais e revistas, os exemplares mais antigos datam de meados do século XVIII. O site não divulga quantos documentos integram a base de dados.

Outra base importante usada na pesquisa foi pelo site do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas.

Uso de publicações

A história pública dos agentes da família Gerdau Johannpeter carece de elementos para a construção da narrativa histórica. Dessa forma, buscando compreender quais os principais movimentos dos agentes no espaço público, procurou-se compreender como os porta-vozes da esfera pública os retrataram. O meio mais pragmático de escrever esta narrativa se dá pela assimilação dos conteúdos publicados pela mídia impressa, o que caracteriza o uso de dados secundários.

O uso de dados secundários aqui ocorre tendo em vista a impossibilidade de obtenção da história pública dos agentes, em tamanha proporção, por meio de fontes diretas. Seria necessária uma vasta imersão na vida familiar dos Gerdau Johannpeter para adquirir o conhecimento pontual de eventos importantes que contam a ascensão da figura pública. Embora secundários, os dados servem à proposta pela abordagem da publicização midiática das atividades dos membros da família.

Portanto, para a confecção da tese são usados como marcadores históricos as abordagens dadas pela mídia impressa, através da marcação de eventos importantes para o entendimento da construção da trajetória do indivíduo objeto. Para isso, foram elaborados os quadros que auxiliam a compreensão da linha lógica da história da família e empresa.

A base para coleta de dados depende das informações oferecidas pelos periódicos. Buscando obter a maior quantidade de dados, foi escolhido um escopo amplo de edições de jornais impressos disponível pela Fundação Biblioteca Nacional, que oferece a Hemeroteca Digital Brasileira, que é um portal de periódicos nacionais que proporciona ampla consulta, pela internet, ao seu acervo de periódicos – jornais, revistas, anuários, boletins etc. – e de publicações seriadas¹.

O acervo conta com número, ainda crescente, de periódicos lançada em 2006. A base de dados integra coleções que desde 2001 vinham sendo

¹ O site para consulta é o <http://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/>.

digitalizadas no contexto de exposições e de projetos temáticos, em parceria com instituições nacionais e internacionais. Entre jornais e revistas, os exemplares mais antigos datam de meados do século XVIII. O site não divulga quantos documentos integram a base de dados.

A pesquisa que complementa a história da empresa e a relação entre os agentes, políticos e econômicos, conta com o acervo midiático disponibilizado pela Hemeroteca Digital Brasileira, da Fundação Biblioteca Nacional, onde foi buscado pelo termo “Gerdau”.

Outra base importante usada na pesquisa foi pelo site do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas.

Nos dois sites, há a busca pelo verbete – “Gerdau” – e todas as informações sobre são apresentadas em lista. Decidiu-se por esse verbete porque pelo sobrenome da família, “Johannpeter”, apareciam muitos erros de grafia, o que pode acarretar na supressão de muitos resultados. “Gerdau” abarca notícias da família, seus agentes e da empresa, por isso foi escolhido o verbete “Gerdau”.

O site da Hemeroteca Digital Brasileira apresenta as seguintes ocorrências em jornais, sem recorte temporal, por estado:

Distribuição nos estados brasileiros	Ocorrências encontradas para o termo “Gerdau”
Rio Grande do Sul	481
Minas Gerais	42
Rio de Janeiro	8.464
São Paulo	127
Paraná	429
Pernambuco	61

Tabela 1 – Número de ocorrências do termo “Gerdau” na Hemeroteca Digital da Biblioteca Nacional.
Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Durante a pesquisa, todas as ocorrências foram vistas e lidas. Sem fazer a soma, uma quantidade muito grande da amostra se refere a dados de

cotação das ações da empresa nas bolsas de valores. Essas informações econômicas não são levadas em consideração, ficando para a coleção da pesquisa os dados mais consistentes que se relacionam ao tema da tese.

Após essa coleta de dados, o foco se volta para a busca das relações firmadas entre os agentes-chave encontrados e o cenário político brasileiro, como se dá essa influência ou entrada direta em cargos e colocações em conselhos e entidades representativas. A atuação em associações, conselhos, fundações e outros espaços de participação é um importante indicativo da contribuição do agente como representante de uma classe ou de si mesmo. Para tal, as informações foram obtidas de sites institucionais das entidades e da mídia, respeitando sempre a confiabilidade dos dados, sendo estes revisados em mais de uma fonte.

Verificando as informações fornecidas pela mídia impressa e relacionando com os dados de produtividade, foram destacados os momentos na tabela seguinte. Mesmo que superficialmente, os resultados das impressões sobre todos os dados lidos, até o momento de confecção deste texto, remetem à correlação entre os quadros aqui expostos. Assim como o crescimento apresentado e a forma como ocorre, acontece a mudança nas aparições dos agentes na mídia.

Apresentação

A tese está dividida em nove seções. A primeira seção, “Empresário como sujeito de ação política: transformações e contextualização da categoria na dinâmica social e econômica”, trata sobre a figura central deste trabalho. Sua posição como categoria analítica das Ciências Sociais permite a contextualização desse ator econômico dentro das mudanças econômicas e sociais. Os questionamentos sobre quem é este agente político são confrontados com as mudanças organizacionais recentes, mostrando que a imagem do empresário construída anteriormente já não é mais a mesma imagem no contexto financeirizado.

Na segunda seção, é relatada a história da siderurgia no Brasil, desde seus primórdios até a década de 1990, de forma a fornecer informações sobre o

ambiente em que a empresa objeto está inserida. Afinal, a construção da indústria siderúrgica e desse mercado no país são fundamentais para entender como ocorre a dinâmica da organização no século XX.

A história do Grupo Gerdau como organização empresarial no século XX é contada na seção 3, dando os argumentos de desempenho econômico para entendermos a relação de seus representantes com o Estado. Portanto, a correlação entre o desempenho da empresa e a visibilidade política dos seus agentes é clara.

Na seção 4 está construída sobre o início do Grupo Gerdau, o pioneirismo do primeiro membro da família, vindo da Alemanha para o Brasil, no Rio Grande do Sul. A partir dessa história, as seções seguintes tratam das décadas em que se concentra o objeto dessa tese, sendo: seção 5 sobre a década de 1970, seção 6 sobre a década de 1980, seção 7 sobre 1990 e anos após 2000 na seção 8. A seção 9 está a conclusão do trabalho.

Embora a divisão esteja por décadas, a construção histórica não se apresenta tão bem delimitada. Essa separação foi feita por uma questão de instrumentalização lógica do texto.

1.

Empresário como sujeito de ação política: transformações e contextualização da categoria na dinâmica social e econômica.

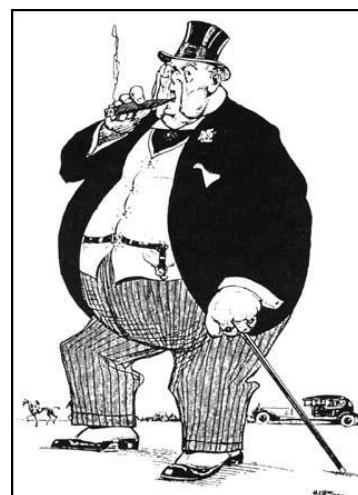


Figura 2 - The Subsidised Mineowner - Poor Beggar!
Fonte: Trade Union Unity Magazine, em 1925².

A noção de “empresários” como categoria de análise é complexa pela heterogeneidade dos agentes no espaço de atuação profissional. A forma como esse indivíduo aparece nos textos científicos pode estar relacionada à construção profissional, no extenso debate sobre empreendedorismo, nas entidades representativas patronais, na discussão sobre elites econômicas ou estudos de caso. No entanto, o uso do termo se deve a designar proprietários e controladores de empresas no sentido amplo (COSTA, 2014).

A figura do empresário é observada com atenção por autores desde o começo do século XX, como Sombart (1966), Say (2006), Weber (2001) e Schumpeter (1961). Steiner, no artigo publicado em 1997, explica duas escolas que exploram o tema, Cantillon-Knight e Say. No texto é possível entender as diferenças

² Disponível em https://commons.wikimedia.org/wiki/File:The_Subsidised_Mineowner.jpg .

das teorias sobre o empresário baseadas na abordagem dada ao objeto, se ao seu ofício, se ao seu meio, ou sobre a riqueza.

O tema gera muitas distinções justamente por essa indefinição da categoria. O porquê de alguém buscar a prática na empresa moderna é um mistério e pode ser visto em Schumpeter, como ele descreve:

Como ser um empresário não é uma profissão nem em geral uma condição duradoura, os empresários não formam uma classe social no sentido técnico, como, por exemplo, o fazem os proprietários de terra, os capitalistas ou os trabalhadores, evidentemente a função empresarial levará o empresário bem sucedido e sua família a certas posições de classe. Também pode pôr o seu selo numa época da história social, pode formar um estilo de vida, ou sistemas de valores morais e estéticos; mas em si mesmo não significa uma posição de classe, não mais do que pressupõe tal coisa. E a posição de classe que pode ser alcançada não é enquanto tal uma posição empresarial, mas se caracteriza como de proprietário de terras ou de capitalista, de acordo com o modo pelo qual se usa o produto do empreendimento. A herança do fruto pecuniário e das qualidades pessoais tanto pode manter essa posição por mais de uma geração, como tornar mais fácil para os descendentes o empreendimento adicional, mas a função do empresário em si mesma não pode ser herdada como é suficientemente bem demonstrada pela história das famílias industriais (SCHUMPETER, 1961, p. 88).

Como um dos precursores das Ciências Sociais, Max Weber é um dos principais expoentes da área. Explorando a dicotomia, economia e sociedade, ele é encontrado nos artigos da amostra desse trabalho como referência. Pertencente à Sociologia Econômica Clássica, o autor é base para trabalhos desenvolvidos posteriormente.

Max Weber aparece nos artigos da amostra de forma tímida, desenvolvendo em suas obras conceitos importantes para o entendimento da categoria, embora seja negligenciado nos textos atuais. Sua importância teórica para a compreensão conceitual do agente econômico é valorizada nas Ciências Sociais intermitentemente, o que não acontece na administração e outras áreas.

Em alguns textos, Weber é encontrado apenas como uma citação, sem participar efetivamente da pesquisa relacionada. Conceitos explicativos desenvolvidos por ele são primordiais para entender o empresário como categoria,

especialmente nos livros *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (2004) e *Economia e Sociedade* (2000).

O excerto abaixo exemplifica a forma de exposição do autor sobre o capitalista:

O impulso para o ganho, a persecução do lucro do dinheiro, da maior quantidade possível de dinheiro, não tem, em si mesmo, nada que ver com o capitalismo. Tal impulso existe e sempre existiu entre garçons, médicos cocheiros, artistas, prostitutas, funcionários desonestos, soldados, nobres, cruzados, apostadores, mendigos, etc. pode-se dizer que em sido comum à toda sorte e condição humana em todos os tempos e em todos os países da Terra, sempre que se tenha apresentado a possibilidade para tanto. (...) A ganância ilimitada de ganho não se identifica, nem de longe, com o capitalismo, e menos ainda com seu espírito O capitalismo pode eventualmente se identificar com a restrição, ou pelo menos com uma moderação racional desse impulso irracional. O capitalismo, porém, identifica-se com a busca do lucro, do lucro sempre renovado por meio da empresa permanente, capitalista e racional. Pois assim deve ser: numa ordem completamente capitalista da sociedade, uma empresa individual que não tirasse vantagem das oportunidades de obter lucros estaria condenada à extinção. Definamos agora nossos termos com uma precisão algo maior do que a usual. Definiremos como ação econômica capitalista aquela que repousa na expectativa de lucros pela utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades (formalmente) pacíficas de lucro. Onde a aquisição capitalística é obtida racionalmente, a ação correspondente é ajustada por um cálculo em termos de capital. (WEBER, 2004, p. 26)

Sua metodologia é vista como compreensiva, ou interpretativa, composta de ferramentas analíticas classificativas para o entendimento da realidade social de forma sistemática. Estabelece, assim, tipos ideais de grande possibilidade de objetivação do espaço social. Os agentes, na visão deste pensador, têm ação a partir da relação entre os indivíduos, e sua ação social pode ser dividida em afetiva, tradicional, racional com relação a valores e racional com relação a fins. Os empresários se encaixam nessa teoria pela ótica da ação racional, sempre dotada de sentido objetivo visando fins.

A noção de *ethos* também se coloca para observar o empresário como membro de um grupo coeso, que compartilha dos mesmos entendimentos dentro do espaço social econômico. A comunhão da mesma visão de mundo, refletindo em

hábitos de convivência, estabelece uma conformidade entre os agentes no seu comportamento e na sua relação com os outros na vida social. Este ponto é importante porque é o que justifica a caracterização do empresário como uma categoria profissional distinta das outras.

A inauguração do campo da Sociologia Econômica por Weber auxiliou aos acadêmicos do pensamento social acentuar a busca por explicações de eventos econômicos. Diferente da Economia Clássica que tende a ser prescritiva e usar de métodos matemáticos para fazer a leitura da realidade (HIRSH, 2003), por outro lado a sociologia contribui revelando que fatos aparentemente econômicos são, na verdade sociais, e que sua prescrição e exatidão estatística ignoram causas que influenciam resultados.

Considerar as variáveis humanas não previsíveis na análise permite o olhar mais complexo e refinado para as explicações em pesquisas que se fazem interdisciplinar, unindo Ciências Sociais e Economia – aqui utilizamos Ciências Sociais porque abarca pesquisadores que se enquadram dentro dessa grande área, como administração, ciência política, sociologia, antropologia e outras.

Os trabalhos que pertencem ao conjunto de estudos voltados ao conceito de elite entendem o empresário como membro de uma elite econômica. Durante as décadas de 1960 e 1970, autores como Renato Boschi (1979), Fernando Henrique Cardoso (1964) e Luiz Carlos Bresser-Pereira (1974), elaboraram pesquisas envolvendo *surveys* com empresários nacionais para estabelecer as origens e características do grupo.

1.1 Empresários e a Nova Sociologia Econômica

O entendimento da adaptação dos empresários, na dinâmica social, econômica e política atual, passa pela análise da Sociologia Econômica. A Nova Sociologia Econômica, desenvolvida após a década de 1980, analisa os desdobramentos do capitalismo moderno, principalmente os efeitos da

financeirização da economia. Como os empresários se localizam dentro do espaço econômico, a observação pela sociologia econômica se faz válida.

Fligstein (2001) 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. A capacidade de inovação constante dos mercados exige que os empresários se adequem constantemente à eles, pela forma de atuação, atendendo os novos entendimentos que são criados em torno de novos produtos e consumidores.

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). Segundo a sociologia, os mercados são produzidos pela estrutura social, a forma como serão configurados e as relações sociais que envolvem estão diretamente relacionados às estruturas sociais anteriores.

É importante observar o caráter dinâmico dos mercados responsável pela constante inovação na economia. Pautada na renovação constante, a característica inventiva dos empreendedores cria um ambiente no qual é imprescindível que os empresários acompanhem as novidades. A dicotomia aparente entre a imagem do velho industrialista contra a imagem do jovem empreendedor é um obstáculo evidente na discussão sobre o empresariado. As divergências sobre quem é o empresário, tanto hoje como no passado, dificulta a atualização do debate, visto que atualmente se fala muito mais sobre o empreendedor do que sobre o empresário, como se existisse uma nova versão do agente, quando o que ocorre é a adaptação do mesmo diante os novos mercados.

Esse novo olhar sobre a sociedade, acompanhado dos aspectos econômicos, trazido pela Nova Sociologia Econômica, é também um avanço

inclusive 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 & CHIAPELLO, 2009).

Então, é possível a análise pela abordagem institucionalista se os atores se encaixam em uma categoria em que se comportam de forma semelhante em seu espaço social de atuação, se compartilham de entendimentos, possuem legitimação e influenciam uns aos outros. Caso a análise não pretenda compreender a ação coletiva dos atores dentro de uma homogeneidade, deve ser considerada a ação pela sua maximização dos resultados individuais.

Em meados da década de 1990, os financistas recobram uma liberdade de ação que não tinham desde a crise de 1929. Nessas fases os investimentos financeiros ocorrem com maior peso no mercado financeiro do que na produção, incentivando e impulsionando uma reestruturação das empresas, principalmente as de capital aberto.

A financeirização da economia contribui para que, com todas as inovações possíveis pelas trocas de expertises globalmente, novas exigências sejam necessárias para que as relações entre gestores e proprietários de empresas sejam mais impessoais possíveis, e características novas tornam-se mais interessantes, fazendo com que as empresas se adaptem ao novo mundo da administração global e financeirizada. As transformações organizacionais das empresas têm efeito fundamental sobre o empresário.

Na administração das empresas que aspiram se destacar no mercado outras mudanças também foram marcantes, a mundialização dos conhecimentos na área de gestão direcionou a revisão das estratégias dos empresários na formação da elite profissional, responsável pela gestão das modernas grandes corporações. A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para

adequação ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo e financeiro, o “novo capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Os agentes que puderem antever as 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 adéquam a estrutura organizacional interna buscando competitividade e melhora. Essa problemática, da assimilação da linguagem dentro do *campo* da gestão, é questão chave para entender a construção do *habitus* do profissional em gestão.

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 (BOURDIEU, 1989).

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 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. 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 assimilado melhor a linguagem.

Enfim, o que justificaria o estudo dessa categoria profissional, os empresários, como um grupo homogêneo? Segundo os autores estudados que discutem o tema no Brasil, esse grupo está dentro de uma categoria institucionalizada, tanto porque a percebemos como tendo seus agentes seguindo uma mesma proposta de ação, quanto porque ao pensarmos em empresariado temos a ideia já formada de quem seriam eles e o que fazem. Há nesse espaço

social entendimentos que os seus integrantes possuem, em conformidade uns com os outros, uma gama de informações que detém e aplicam.

Essa expertise em comum faz com que exista um consenso na forma de agir dentro da profissão, inclusive na forma de pensar. Essa característica influi, inclusive, nas noções que têm sobre política e como atuam dentro desse espaço também. É sobre o aspecto político que muitos autores trabalham, usando suas associações profissionais ou outros tipos de agrupamentos para entender como os empresários influenciam e agem politicamente.

Os governos são requisitados por eles para estabelecer 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. Os profissionais com origem no setor privado exercem influências, direta ou indiretamente, ou partem para a disputa eleitoral (CORADINI, 2007).

Observando as mudanças ocorridas nas organizações empresariais, o conceito empresário precisa ser redefinido, na busca da melhor adequação à contemporaneidade. Uma vez que as mudanças econômicas do final do século XX, pela financeirização da economia que passou o poder de decisão dentro das empresas para acionistas, executivos e conselhos administrativos, foi eliminado o papel do empresário proprietário nas grandes empresas.

1.2 Os estudos sobre empresários no Brasil

Estudos realizados que tratam de explanar sobre a relação entre empresários e política no Brasil tendem a entendê-la de duas formas, ou pelas suas associações representativas, ou pela atuação no legislativo através de lobby.

Segundo Troiano (2014), houveram quatro períodos principais nessa relação, o primeiro se refere à década de 1930, onde os empresários tinham relação direta com o executivo; no Regime Militar, a entrada desses atores se deu mais pelas agências estatais ligadas ao governo federal, mas ainda com influência sobre o Poder Executivo; na transição política, percebeu-se maior espaço para a atividade política, agora por intermédio de associações representativas; por fim, no pós-democratização, a presença de grupos representativos organizados divide espaço com os lobbistas.

Parte das análises realizadas trata desses atores pelas associações empresariais, como os trabalhos feitos por Costa (2007), Diniz & Pereira (2007) e Gros (1990). Outros trabalhos se colocam a estudar trajetória, carreiras e biografias de elites, voltados mais para a escola francesa de sociologia, com Coradini (2007). Dessa forma, podem-se perceber os estudos sobre a temática por duas frentes: pelo Institucionalismo, porque as associações se comportam como instituições, e pela Teoria da Ação Racional, quando se estudam as trajetórias individualizadas.

Os empresários adequam suas posturas no relacionamento com os governos, com os agentes do Estado e com o mercado. Isso é perceptível até mesmo pelos próprios políticos como demonstrado na manchete abaixo do ano de 1980.



Figura 3 – “Não se produzem mais capitães de indústrias como antigamente”.

Fonte: Diário do Paraná, 15/10/1980.

Na literatura internacional, têm-se estudado dentro da sociologia o recrutamento de elites em categorias profissionais e como essas elites convergem

seus capitais para a atuação política (CORADINI, 2007; WAGNER, 1998), caracterizados pelo grau de estudos escolares, circulação internacional e origem familiar de elevada posição social. Estudos sobre o engajamento sindical-associativo apontam para a emergência de representantes de categorias profissionais e, na sequência, como esses representantes passam para a disputa eleitoral.

Observando a conversão de elites do campo empresarial para o político, busca-se explorar quais são as formas de entrada dos atores na política, como ela se dá pelas relações entre atores e quais os objetivos com as conversões. Dessa forma, é possível construir um quadro explicativo dos capitais necessários para a elite política com origem nas empresas e quais as influências, objetivos e tendências, que podem surgir da relação entre o econômico e o político. O uso da família Gerdau Johannpeter é interessante pela sua história enraizada na formação de uma das maiores holdings brasileiras.

Em pesquisa realizada na plataforma *Web of Science* – base de dados que acolhe artigos acadêmicos –, digitando o verbete “empresários”, o resultado apresenta particularidades dos estudos sobre o tema no Brasil e América Latina³. Verifica-se a pluralidade de áreas de estudos que utilizam o termo “empresário” em trabalhos com diversos objetivos acadêmicos. Nos artigos observados, o uso se faz dentro de concepções úteis aos objetivos de cada autor, diferenciando a ideia de “empresário” pela funcionalidade do termo. Algumas vezes, aparece sem força dentro do texto, principalmente quando o foco do pesquisador se distancia da dimensão individual e teórica, isso considerando toda a amostra com os textos da América Latina.

Nas Ciências Humanas, e para os pesquisadores que delas se aproximam – como em alguns casos da Engenharia de Produção, o termo “empresário” aparece como um conceito a ser explorado e adquire proporção maior quando o texto se encaixa nas discussões de trajetória do empresário, discussão teórica, atuação política. Nesses casos, vemos que se torna um conceito em si, com a função de designar agentes econômicos, sendo útil para destacar ou caracterizar

³ Pesquisa livre realizada para obtenção de revisão bibliográfica e exploração da pesquisa feita entre os meses de janeiro a maio de 2016, com acesso pelos computadores da Universidade Federal de São Carlos no site <http://apps-webofknowledge.ez31.periodicos.capes.gov.br/>.

estes agentes pelas suas particularidades e pelo espaço em que atuam. Outras áreas mais distantes utilizam o termo de forma discreta, não usando o empresário como foco, assim como na maioria dos textos sobre setores de negócios.

Dessa forma, a amostra apresenta caminhos para entender como o termo se revela em textos acadêmicos. A principal evidência que se encontra ao se confrontar a totalidade dos artigos é a forte influência de alguns campos de estudos. A Sociologia Econômica aparece como referência para autores da Ciência Política, Sociologia, Engenharia de Produção, Economia e Administração.

As pesquisas que são orientadas por essa subárea da sociologia observam a relação entre a economia e a sociedade, quais os resultados das interações entre os mercados, as finanças, os agentes econômicos, as instituições econômicas, e a sociedade. Mesmo entendendo que o sistema econômico é um produto social, o distanciamento criado entre os dois espaços permite que a Sociologia Econômica desenvolva um campo de pesquisa particular.

1.3 Contextualização da posição do empresário nas mudanças organizacionais e econômicas recentes

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.

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 raramente comprovadas nas sociedades, tendo sido mais comum explicar eventos de determinados governos.

Essa é uma divisão funcional da academia, pesquisadores estão mais focados em estudar sociedades específicas, próximas a eles, porque não têm conhecimento suficiente sobre a cultura e organização de outras sociedades. Conseqüentemente não há uma teoria que tenha sido testada em um largo número de culturas que uniformize a concepção da categoria empresários.

A atualização do contexto econômico fomentou trabalhos acadêmicos dentro do campo chamado de Nova Sociologia Econômica. A amostra deste capítulo se apresenta com contribuições de autores dessa sub área, como Cantillon, Fligstein, Granovetter, Bourdieu e Boltanski. Estes autores se posicionam com foco também nos agentes e aparecem de forma significativa na totalidade da amostra de artigos encontrados sobre o tema.

Na administração das empresas que estão relacionadas à essas inovações, outras mudanças também foram marcantes, a mundialização dos conhecimentos na área de gestão direcionou a revisão das estratégias dos executivos na formação da elite profissional, responsável pela gestão das modernas corporações. A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para adequação ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo, o “novo capitalismo”.

Segundo Boltanski (2009), o conjunto de entendimentos necessários para legitimação ideológica das atividades do administrador se renova; a literatura em gestão adquire novos conceitos que são disseminados entre a categoria profissional e seleciona os melhores, através da melhor assimilação desses conteúdos. 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.

Essa problemática, da assimilação da linguagem dentro do *campo* da gestão, é questão chave para entender a construção do *habitus* do profissional em

gestão. O desempenho de destaque seleciona os membros da categoria elite na área⁴.

A percepção de certas categorias profissionais sobre seu próprio campo de atuação busca adaptação aos novos tempos e sugere transformações internas de formação 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 (ENGELMANN, 2008).

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*⁵ e garante alcançar uma colocação no *campo* da elite na área (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A observação e o estudo aprofundado das estratégias de reconversão dos membros das diferentes áreas das classes dirigentes, dos seus sucessos e fracassos, da tendência para o conservadorismo ou para a inovação, fornecem um interessante ponto de partida na análise das transformações e das reestruturações das elites. O entendimento das mudanças de campos de disputas pelos atores é chamada *Reconversão de Capital*, onde os capitais – sociais, simbólicos ou econômicos – são usados de maneira diferente como forma de atuação ou influência dentro de outro espaço de lutas simbólica.

Assim, atores que constróem posição de significado em determinada área, na troca de área de atuação, pode escolher construir novos capitais ou transferir os capitais que já possui de um campo ao outro. Com as reconversões, encontramos, não só no centro do processo de abandono das carreiras ou das

⁴ O uso do conceito *campo* aqui está dentro do uso que Pierre Bourdieu desenvolve em seus trabalhos. Campo descreve o espaço de disputas entre atores por posições de dominação, de acordo com as regras estabelecidas dentro do próprio espaço (BOURDIEU, 1989). 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.

⁵ O conceito capital é desenvolvido por Bourdieu e representa um poder sobre um campo (num dado momento) e, mais precisamente, sobre o produto acumulado de trabalhos passado (...), logo sobre os mecanismos que contribuem para assegurar a produção de uma categoria de bens. Ver em BOURDIEU, 1989, p. 134.

trajetórias, mas também o que passa pela desvalorização ou reavaliação nos diversos recursos detidos pelos diferentes atores. (SAINT-MARTIN, 1995)

Os perfis da elite profissional em gestão se modifica. Os membros da direção das empresas de momentos anteriores já não satisfazem à Governança Corporativa. Os executivos se apresentam com outro tipo de formação acadêmica e profissional. Na comparação entre períodos – década de 1980 e década de 2010 – elementos como pós-graduações, conhecimentos em mais de duas línguas, experiência de trabalho diversificada e circulação internacional têm sido mais valorizados na contratação de profissionais de cargos elevados de gestão, em detrimento de, por exemplo, muitos anos de trabalho na mesma empresa, posicionamentos tradicionais e foco em conhecimento técnico.

Os profissionais que não se enquadram nesse novo cenário, procuram outras formas de reconhecimento, usando seus conhecimentos para atuarem em outros ambientes, como consultorias, ensino, ou outros (SAINT MARTIN, 2008). Aqueles que possuem grande acúmulo de capital têm maior sucesso nessa reconversão. Os membros das elites tendem a usar suas relações para se inserirem em novos espaços, a entrada em novos campos é facilitada se o ator tiver uma boa rede de influências. Há a necessidade de troca, mas essa elite não perde seu capital (BOURDIEU, 1989) acumulado e passa a atuar em outros espaços, inclusive o político. Esses atores veem a oportunidade de converter seus capitais, profissionais e econômicos, para outros sentidos.

No Brasil, as mudanças políticas (nas trocas de governos e de grupos) apresentam mudanças entre aqueles que participam das redes de relações dos governantes. As elites não econômicas têm interesses em determinadas orientações buscam uma forma de obter entrada nos espaços de poder, seja se integrando como influência, seja se integrando como membro de fato.

1.4 Vias para estudos sobre empresariado

Segundo Thelen (2007), as diferenças entre as habilidades dos agentes constrói diferentes capitalismo, ou seja, a evolução econômica dos países depende da forma como os atores econômicos trabalham suas expertises profissionais. Pela análise histórica-institucional, a formação de grupos de interesse – associações – depende do contexto histórico de cada nação. A partir daí, os profissionais se encarregam de estabelecer uma série de entendimento que cria sentido ao grupo e condiciona seus integrantes à regras simbólicas de ação. Naturalmente, entende-se que os empresários japoneses não são como os alemães ou brasileiros. Isso ocorre pelo contexto econômico e político que molda os empresários a pensar de determinadas maneiras distintas. A autora chama esse fenômeno de *endogenous growth theory*, e argumenta que o conhecimento é uma base elementar para a inovação e crescimento dos países, a qualidade da educação determina qual o tipo de evolução econômica se dará nas localidades.

Instituições são, portanto, estruturas de cooperação voluntária reguladas pelas suas funcionalidades (THELEN, 2007, p. 25). A associação das pessoas às instituições acontece porque elas reconhecem a sua utilidade, as instituições são, assim, desenhadas e selecionadas pelos efeitos que causam. Essas associações têm lutado através da história por poder político com outras associações, principalmente quando se pensa em lutas classistas. A evolução política contribui para o desenvolvimento desses agrupamentos na divisão de poder, nas disputas ocorridas, na qualidade da educação. De acordo com Thelen:

My characterization of institutional Genesis thus emphasizes a strong power-distributional component. It focuses heavily on political coalitions and political conflicts – some fought directly over issues relating to skill formation, other related only obliquely to skills but with implications nonetheless for outcomes in that realm⁶. (THELEN, 2007, p. 33)

⁶ “Minha caracterização da gênese institucional enfatiza, portanto, um componente distributivo forte de poder. Ele se concentra fortemente em coalizões políticas e conflitos políticos - alguns lutaram diretamente sobre as questões relativas à formação de competências, outro relacionado apenas obliquamente para habilidades, mas com implicações no para resultados no espaço que ocupam.” Tradução da autora.

Na adoção da pesquisa pelo viés da política comparada, é importante ressaltar também o conceito de *Path Dependence*, que explica que o desenvolvimento político-econômico segue etapas em seu progresso. A educação, a infraestrutura e as instituições são elementos que compõem a explicação do conceito, de forma que uma etapa de desenvolvimento depende de uma outra anterior para se estabelecer. Com as instituições ocorreria da mesma forma, para a institucionalização de algo, uma instituição deve lhe ser precedente, como uma estrutura que dá apoio para que outros progressos aconteçam, e depois puxem outros mais.

É essa noção de *Path Dependence* que fornece base para entendermos o avanço das instituições e quebra o argumento contrário ao institucionalismo que questiona a mudança histórica das culturas. Alguém perguntaria: “se o institucionalismo é certo, então por que as instituições não são as mesmas desde o começo da história?” Entendendo o *Path Dependence*, pode-se argumentar contra essa dúvida inocente.

Bo Rothstein (1998) Define instituições como “as regras do jogo”, deixando a questão do que haveria de ser as “regras”. Diz o autor que a maioria das pessoas entendem como comportamento formal ou informal, como costumes, rotinas, procedimentos, hábitos, normas e cultura. As instituições orientam decisões e os rumos da política, determinando a forma como os atores agem.

Most approaches would agree that institutions influence actors strategies, that is, the way they try to reach their goals. This is obvious from the fact that institutions determine: a) who are legitimate actors; b) the number of actors; c) the ordering of action; and, to a large extent, d) what information actors will have about each other's intentions. (...) The actors come to the institutionalized “game” with fixed set of preferences which, moreover, they are able rank in a rational manner. Institutions determine the exchanges that then occur among actors, but the institutions as such do not influence preferences. (...) note that in this “logic of exchange” approach, the calculative nature of action is universal, as the agents preferences are always to maximize expected individual utility. (ROTHSTEIN, 1998, p. 146)⁷

⁷ “A maioria das abordagens concorda que instituições influenciam as estratégias dos atores, isto é, a forma como eles tentam alcançar seus objetivos. Isto é evidente a partir do fato de que as instituições

Dentro dessa definição, o agrupamento de profissionais em uma categoria institucionalizada faz sentido se esses agentes possuem a mesma postura dentro do jogo econômico, no caso. Mas se esses profissionais já não atuam da mesma maneira por mudanças no contexto, talvez esse enquadramento deva ser repensado.

Então, é possível a análise pela abordagem institucionalista se os atores se encaixam em uma categoria em que se comportam de forma parecida em seu espaço social de atuação, se compartilham de entendimentos, possuem legitimação e influenciam uns aos outros. Caso a análise não pretenda compreender a ação coletiva dos atores dentro de uma homogeneidade, deve ser considerada a ação pela sua maximização dos resultados individuais.

No caso dos empresários, torna-se difícil compreendê-los como uma categoria ainda institucionalizada. Uma vez que as mudanças econômicas do final do século XX, pela financeirização da economia que passou o poder de decisão dentro das empresas para acionistas, executivos e conselhos administrativos, eliminou o papel do “dono” nas grandes empresas, A questão que fica é quem é o empresário no século XXI? Se pensarmos nas pequenas e médias empresas, que não tem significância para abrirem capital nas bolsas de valores, este papel ainda existe, porém este profissional não tem a relevância necessária para ser considerado um personagem que influencia politicamente o cenário econômico nacional.

A opção pela abordagem através da teoria da escolha racional supri as lacunas deixadas pelo institucionalismo, nesse sentido. Se a escolha racional leva em conta as ações individuais maximizando resultados, ela é ideal para analisarmos atores econômicos que representam uma organização que visa lucros financeiros. A complexificação da economia e a financeirização fez com que os representantes da economia passem a ser atores com fins ótimos dentro de seus interesses

determinam: a) quem são atores legítimos; b) o número de atores; c) a ordem de ação; e, em grande medida, d) como os atores da influenciarão sobre as intenções do outro. (...) Os atores vêm para o "jogo" institucionalizado com um conjunto fixo de preferências que, além disso, eles são capazes de classificar de forma racional. Instituições determinam as trocas que ocorrem entre atores, mas as instituições, como tal, não influenciam preferências. (...) Nesta abordagem da "lógica da troca", a natureza calculista de ação é universal, como as preferências de agentes são sempre para maximizar a utilidade individual esperada." Tradução da autora.

individuais. Embora existam as associações empresariais, esses atores estão mais interessados em unir forças em torno de uma ou outra questão do que reunir os grandes proprietários de empresas nacionais para trocar experiências.

2.

O Contexto siderúrgico no Brasil: dos primórdios à modernidade.

O sertanista Afonso Sardinha descobriu o primeiro ouro do Brasil, em 1590, no sopé do pico do Jaraguá em São Paulo. Já D. Francisco de Souza entrou para a história como o primeiro Governador Geral a oficializar as entradas e bandeiras em 1591. Pouco depois, os caminhos desses dois pioneiros se cruzaram em Araçoiaba. Foi lá que, em 1810, surgiria a Real Fábrica de Ferro de Ipanema – a primeira sociedade de economia mista do país e a primeira a empregar homens livres. Tal foi a importância dessa indústria – e o pioneirismo do local chamado pelos nativos de “morada do sol” – que vale a pena explorar a história do morro do ferro.

(...)

Afonso Sardinha era um mestre na arte da lavra e da fusão de metais e seu ofício foi ensinado ao filho, também chamado de Afonso Sardinha e apelidado o Mameluco. Percorrendo as velhas trilhas indígenas – os peabirus – os Sardinha, o velho e o moço, chegaram ao Morro Araçoiaba. Nessa terra habitada por índios, encontraram magnetita (ferro magnético) e lá se instalaram. A data oficial do que é hoje denominado “sítio arqueológico de Afonso Sardinha” foi registrada como 1589 e o local é reconhecido pela Associação Mundial de Produtores de Aço como a primeira tentativa para a fabricação de ferro em solo americano. Mas o historiador José Monteiro Salazar, autor de Araçoiaba & Ipanema, discorda e diz que os fornos só foram instalados ali em 1597.

O que se sabe com certeza é que em 1599, D. Francisco de Souza, então Governador Geral do Brasil, permaneceu por sete meses em Araçoiaba, acompanhado de Sardinha, o Mameluco, mais fidalgos, infantes, indígenas e técnicos. Ali fundou, junto ao engenho de ferro, no Vale das Furnas, o povoado de Nossa Senhora de Monte Serrate. Apesar das tentativas de Sardinha e D. Francisco, esses primeiros trabalhos – mais importantes pelo pioneirismo do que pela produção – não chegaram a ter resultados significativos. Vitimada pelos decretos que proibiam a fabricação de artigos manufaturados na colônia, a pré-indústria do ferro foi soterrada pelo tempo (FURTADO, 2012, p. 41).

O excerto acima ilustra o nascimento da primeira fábrica de produção de ferro no Brasil. As dificuldades que a indústria percorreu até o início do século XX são contadas como uma história de aventura, onde os heróis “empreendedores” da iniciativa privada, “salvadores” do desenvolvimento nacional são quase personagens fictícios. A aura encantada que alguns historiadores, iludidos pela promessa do *self-made man*, levam aos seus textos ofusca a real trajetória das origens das indústrias.

Nesta seção será feita uma abordagem breve sobre o desenvolvimento da indústria siderúrgica brasileira, como a política nacional serviu como termômetro e alavanca para as mudanças na formação do mercado nacional. Em ordem cronológica, será exposta a história da produção do aço no país, fazendo a correspondência com a política brasileira. O desenvolvimento da siderurgia no Brasil acompanha a dinâmica mundial de produção e o crescimento econômico interno. Em momentos de expansão econômica, onde os investimentos em infraestrutura e setores da construção civil se elevam, a atividade siderúrgica se beneficia desse contexto.

A injeção de recursos em áreas ligadas à construção é prejudicada quando a economia faz a escolha por direcionar a aplicação de capital em opções de retorno mais imediatas. Infraestrutura e construção civil demandam planejamento de longo prazo e perspectivas mais sólidas de crescimento nacional. Assim, a indústria siderúrgica obedece às demandas de mercado e sofre as influências da conjuntura econômica nacional.

No entanto, eventos ligados à economia e geopolítica mundiais são determinantes para o desenvolvimento de tecnologias bem como para a entrada de países emergentes na competição no mercado internacional do aço. Crises econômicas e a Segunda Guerra Mundial foram eventos que proporcionaram variação na história da indústria no mundo. Assim, os Estados Unidos é o país com maior produção de aço no mundo até a primeira metade do século XX, graças aos esforços nacionais investidos em desenvolvimento tecnológico e infraestrutura. A Segunda Guerra Mundial contribuiu também o país pela demanda de nações que precisaram se reestruturar após as perdas físicas ocorridas.

2.1 *Histórico o Brasil*

A siderurgia nacional tem início com a instalação de uma fábrica de produção de ferro em São Paulo, em 1557. Desde então, muitos obstáculos impediram que o Brasil se desenvolvesse na metalurgia aproveitando as reservas naturais, a ausência de políticas de apoio e a falta de conhecimentos na área não contribuíram com as iniciativas interessadas na metalurgia brasileira.

O Brasil colônia se submetia às decisões que favoreciam a economia portuguesa em detrimento da brasileira, como se qualquer indústria no país fosse uma grave ameaça à terra da coroa no mercado externo para exportações. O Brasil não possuía mercado interno, portanto o que se produzia tinha um destino natural na exportação.

Em 5 de janeiro de 1785, D. Maria I determinava a proibir a produção têxtil nacional: “Em primeiro lugar, a decisão real estava de acordo com a lógica mercantilista da ‘Viradeira’ e fazia parte do que se convencionou chamar ‘antigo sistema colonial’. A proibição visava estimular a indústria têxtil em Portugal” (BUENO, 2008). Essa proibição se estendeu à todo tipo de produção brasileira.

Após revogar o decreto da mãe, D. João lança outra norma, em 28 de abril de 1809, dando alvará e isenções para o uso de matérias-primas pelas fábricas brasileiras, obrigatoriedade de uso de artigos brasileiros na fabricação de uniformes oficiais e isenção de impostos para exportação de artigos da manufatura brasileira, sinalizando uma abertura moderada ao início da indústria.

Em 1810 foi criada a Real Fábrica de Ferro Ipanema. Com a importação de tecnologias da Suécia, a produção de ferro se desenvolveu. Na Guerra do Paraguai, a demanda cresce e a indústria se subordina ao Ministério da Guerra. A chegada da Família Real ao Brasil possibilita o incentivo à criação de empresas privadas de extração de ferro, acompanhando a exploração do ouro.

As dificuldades com a geografia, infraestrutura locais, transportes e defasagem tecnológica forçaram à desistência de projetos em locais mais afastados, gerando lentidão ao despertar do setor. Obviamente, no período citado não havia ainda no país uma ocupação territorial satisfatória que possibilitasse a abertura de

estradas, nem mesmo os transportes eram ideais para as viagens. Assim, a exploração das regiões e dos espaços para a extração e instalação de fábricas demandava um esforço que o governo não demonstrava querer dispor pela colônia.

As divergências entre Brasil e Portugal, sobre qual nação deteria maior poder sobre o mercado mundial, foram as responsáveis pelas elaborações decretos de permissão e proibição do setor enquanto colônia e mesmo após a independência. A estratégia portuguesa era manter o Brasil à sombra das suas políticas que negligenciavam o avanço econômico da colônia.

O entendimento de que o Brasil seria um país de “vocação agrícola” impediu a industrializa o. Durante o período colonial, havia algumas forjarias de ferro que não usavam de técnicas elaboradas para grande produ o nem mesmo para a transforma o de ferro em estado líquido, o que limitava o manejo. As disputas de mercado com produtos estrangeiros melhor confeccionados eram desleais (PRADO JR, 1969).

Na década de 1840, decretos assinados por D. Pedro II facilitaram a queda nas taxas de importa o, principalmente em transa oes com a Inglaterra. O contexto internacional de comércio entre os dois países desanimou os pretendentes   investidores no setor. Visconde de Mauá – quando ainda era conhecido somente por Irineu Evangelista de Souza – fundou, com o auxílio de um sócio escocês, a primeira fundi o de grande porte no Rio de Janeiro, na Baía de Guanabara. A fábrica Ponta de Areia fornecia produtos para a infraestrutura e seu principal cliente era o governo. Os empregados eram estrangeiros europeus (BUENO, 2008).

Visando a demanda que começava a surgir no país, em 1876   fundada a Escola de Minas de Ouro Preto. Logo após, durante as décadas de 1880 e 1890, munidos de mão-de-obra especializada, foi criada a Usina Esperança em Itabirito e depois em Ouro Preto, ambas em Minas Gerais, para produ o de ferro gusa – ferro bruto.

No período, as oficinas que trabalhavam o ferro eram pequenas e muitos produtos usados eram importados em versão acabada, desde arames a peças mais elaboradas. O ferro gusa era então exportado para o exterior, onde haviam fábricas de transforma o do ferro em aço. Como o Brasil não tinha uma

tecnologia adequada para a produção de aço, o país exportava ferro e importava o aço (FURTADO, 2012).

A Primeira Grande Guerra Mundial gerou uma estagnação econômica inclusive no Brasil. O ferro que era até então exportado viu sua demanda em decadência e a oferta de aço, que era importado, entra em declínio. O mercado se viu então encurralado para a implantação de uma siderúrgica no país.

Em 1921 é criada a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira. O nome se dá pela associação de um empresário brasileiro a dois belgas, que trazem o conhecimento para a produção de aço. Como o aumento da produção industrial nacional era evidente após a década de 1920, pelos obstáculos em importações de produtos diversos causados pela crise econômica e a Primeira Guerra Mundial, a demanda por aço aumenta e em 1931, no Governo Getúlio Vargas, é lançado o Plano Nacional de Siderurgia, que visava incentivar o setor e desenvolver a economia atendendo as necessidades do mercado interno (NEVES & CAMISASCA, 2013).

A crise mundial de 1929 muda as perspectivas políticas para a economia brasileira. O Estado amplia sua contribuição no mercado e incentiva a industrialização, visando um rápido desenvolvimento para substituir importações e proteger a economia dos efeitos da crise mundial (GREMAUD, VASCONCELLOS e TORNETO JR., 2005). As medidas de auxílio à economia surgiram como incentivo a financiamentos para a iniciativa privada. O marco dessa nova fase foram as ações de protecionismo à produção de café nacional e controle do câmbio em 1931.

Na década de 1930 haviam muitas pequenas oficinas de siderurgia que não davam conta da demanda nacional. Com o advento do Estado Novo, o intervencionismo para impulsionar a industrialização no país fez com que o governo tomasse uma série de medidas para beneficiar a indústria de base. Foram criadas muitas comissões e estudos sobre a viabilidade de grandes indústrias estatais, mas o fator decisivo foi a Segunda Guerra Mundial.

Em 1942, uma comissão formada por técnicos estadunidenses e brasileiros pesquisaram sobre a fundação de uma grande indústria de coque, seguindo as primeiras impressões das comissões constituídas em anos anteriores e

que não tiveram êxito. Assim, a Companhia Siderúrgica Nacional começa a virar realidade e outras são incentivadas.

Então, foi fundada em 1942 a Companhia de Ferro e Aço de Vitória – Cofavi, em 1946 a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN – em Volta Redonda no Rio de Janeiro, a Aços Especiais Itabira – Acesita – em Itabira, Minas Gerais, em 1951, e a Companhia Siderúrgica Mannesman, em 1952.

2.2 Os incentivos no desenvolvimento da siderurgia na segunda metade do século XX

Através da criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE – em 1952, atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, depois de 1982 – o BNDES –, a siderurgia passa a ter um auxílio estatal para financiamentos no setor. Compreendendo que a indústria de base é essencialmente estratégica para o desenvolvimento nacional, o Estado estabelece apoio à produção do aço e projetos nesse sentido passam a ter garantias de financiamento pelo banco nacional.

Segundo documento de 1955 do Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República, objetivava-se atingir uma produção de 2,4 milhões de toneladas/ano de laminados em 1960, num acréscimo de 1,4 milhão de toneladas/ano sobre a produção de 1954. Entre expansões e implementações de novas capacidades, considerava-se um investimento médio de US\$ 300/tonelada, necessitando-se, portanto, de cerca de US\$ 420 milhões para alcançar aquela meta em 1960. Note-se que 82% do investimento total se referia a importações e que apenas 18% correspondiam a inversão em moeda nacional. A participação do BNDES era estimada em 60%, ou US\$ 252 milhões, afora as operações de aporte de capital (ANDRADE & CUNHA, 2002).

O BNDE vai financiar a expansão da Siderúrgica Belgo-Mineira em 1953, a criação da Cosipa em 1956 em colaboração com o estado de São Paulo, a Usiminas com capital privado e oriundo do BNDE em 1956.

A Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas) também foi fundada em 1956, lançando-se com capitais privados nacionais e passando no ano seguinte a contar com participação de 40% de um consórcio de empresas japonesas, responsáveis pela implantação do projeto. A exemplo do ocorrido com a Cosipa, o BNDES entrou no capital da Usiminas para complementar a participação do governo estadual, cujos recursos eram insuficientes. De início, a colaboração do Banco foi concedida em tríplice modalidade: participação acionária (contrato de 16 de janeiro de 1958) de US\$ 36,5 milhões; financiamento em moeda nacional (contrato de 28 de agosto de 1959) de US\$ 186,7 milhões; e aval a créditos externos (contratos de 16 de janeiro de 1958 e 12 de maio de 1960) de US\$ 120,9 milhões, mais juros correspondentes. Em outubro de 1962, quando do começo da operação do alto-forno 1, o BNDES já detinha 24,6% do capital ordinário; o estado de Minas participava com 23,9%, a Nippon Usiminas com 40%, a Companhia do Vale do Rio Doce (CVRD) com 9%, e outros acionistas com 2,5%. A empresa, cujo projeto inicial era de 500 mil toneladas/ano de produtos planos, com investimentos totais de US\$ 500 milhões, necessitou de constantes aportes do BNDES, em termos tanto de financiamento quanto de participação acionária, vindo o Banco a tornar-se acionista majoritário. Em 1960, o investimento total atingia US\$ 2,6 bilhões (Idem).

Na década de 1960, outras siderúrgicas são criadas e que depois terão sua direção controlada pelo IBS.

A CRIAÇÃO DO IBS

O Instituto Brasileiro de siderurgia é uma organização da sociedade civil criada em 1963. As empresas do setor eram associadas à Associação Brasileira de Metais até então, quando perceberam a necessidade da criação de um órgão específico para a siderurgia.

Associaram-se ao *Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero* – ILAFA – que quando teve sua sede transferida para Santiago do Chile gerou insatisfação dos brasileiros (Livro aço Brasil). Criada em 1959, a ILAFA foi pioneira neste tipo de representação. Hoje ela é chamada de Associação Latinoamericana do Aço.

O IBS surge nos moldes da organização estadunidense *American Iron and Steel Institute*. Seus objetivos são a pesquisa relacionada ao setor, a normalização de produtos, desenvolvimento de tecnologias e aprimoramento de técnicas, o acompanhamento das tendências do mercado mundial, divulgação de análises estatísticas, desenvolvimento de políticas e programas para a siderurgia, realizar atividades de relações públicas para o setor e como representante no Brasil e no exterior (CPDOC).

Um dos principais objetivos era justamente criar um programa de normas técnicas e defendê-lo nos congressos da área na América Latina para padronizar os produtos da siderurgia, evitando diferenciações e proporcionando um mercado comum latino americano. O documento foi elaborado em convênio com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

Durante a década de 1970, o IBS foi o porta-voz da siderurgia no país com grande atuação, principalmente contestando algumas decisões do CONSIDER no plano de expansão siderúrgica. Na história do instituto, o primordial é o amparo à iniciativa privada e atua onde os governos não têm atuação. Assim, as diretorias são sempre formadas por representantes de empresas privadas e defendem seus interesses. Em 2009 passa a ser denominado Instituto Aço Brasil.

A participação em encontros internacionais e a organização de congressos brasileiros de siderurgia deram ao instituto a importância de órgão representativo do setor e, embora trabalhasse na iniciativa privada, contribuía com os governos fornecendo dados estatísticos e serviços técnicos no suporte a programas e leis no setor.

Em 1973 é fundada a Usiba – Usina Siderúrgica da Bahia. A década de 1970 foi marcada pela taxa alta na inflação, embora os esforços do governo militar em regular a economia. O consumo interno de aço sofria com o contexto econômico desfavorável e o fato do segundo Plano Nacional de Desenvolvimento não ter alcançado seu objetivo máximo, instituído pelo Presidente Ernesto Geisel, levou a indústria siderúrgica a buscar o mercado externo. Em 1978 as exportações de aço superaram as importações (FURTADO, 2012).

A política de substituição de importações dava suporte ao crescimento da siderurgia no país. O BNDE, em 1974, cria três subsidiárias para capitalizar as empresas nacionais: A Insumos Básicos AS – Fibase, a Mecânica Brasileira AS – Embramec, e a Investimentos Brasileiros AS – Ibrasa. A Fibase se encarregava do apoio às siderúrgicas. As três subsidiárias vão integrar depois, em 1982, o BNDESpar.

A década de 1980 ficou conhecida como a “década perdida”. Muitos dos esforços políticos que deveriam estar voltados para o crescimento econômico e social do país foram direcionados para a luta pela redemocratização. A dívida externa e os altos juros e inflação impediam a indústria se expandir livremente. As intervenções mal sucedidas do Estado na economia, a partir de planos mal formulados e regulações que avançavam em sentido contrário aos interesses dos empresários, acarretaram em queda no crescimento.

A crise do petróleo havia derrubado a economia de países produtores de aço. Os Estados Unidos sofriam as consequências da crise e o México assume uma dívida muito alta com o FMI. A siderurgia mundial entra em crise e os produtores não conseguem se adaptar.

O relativo otimismo do governo se contrapunha à preocupação dos empresários e de todo o sistema produtivo. Em 1982, como reflexo da crise que se instalou globalmente, a produção mundial de aço bruto caiu de 716 milhões de toneladas em 1980 para 625 milhões de toneladas. No Brasil, os lucros e investimentos sofreram queda significativa devido à menor disponibilidade de crédito externo e aos baixos preços, fruto da política governamental de combate à inflação. Os investimentos na siderurgia brasileira, que eram de 2,3 bilhões anuais entre 1980 e 1983, caíram para apenas 500 milhões anuais entre 1984 e 1989. Frente ao excesso de produção e à necessidade de dar continuidade às operações nas usinas, as siderúrgicas brasileiras passaram a exportar com lucros menores, de forma a garantir o mercado internacional. O setor siderúrgico brasileiro tornou-se mais vulnerável e menos capaz de competir com o aço estrangeiro. Se anteriormente a participação estatal se mostrava fundamental, nos anos 1980 o controle do governo reduzia a velocidade e a capacidade de resposta das empresas ante as exigências do mercado, dificultando ou impedindo a sua capitalização e comprometendo a sua modernização. Algumas expansões já haviam sido iniciadas no período anterior à crise. Assim foram inauguradas duas novas siderúrgicas estatais. Em 1983, entrou em operação a Companhia Siderúrgica de Tubarão, no

Espírito Santo e, em 1986, a Açominas, em Minas Gerais. (FURTADO, 2002, p. 128).

O CONSIDER

Após o Golpe de 1964, o regime militar prometera alavancar a indústria nacional e apoiar a iniciativa privada. Nesse sentido, Costa e Silva procurou apoiar o setor industrial instituindo uma prorrogação do prazo estipulado para o pagamento do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados, as empresas passam a ter a margem de 30 a 45 dias para a dedução do imposto, até então o imposto era cobrado no ato da transação. Houve também, em abril de 1967, a criação da norma que criou o Grupo Consultivo da Indústria Siderúrgica – GCIS, pelo Decreto nº 60.642, ligado ao Ministério da Indústria e do Comércio.

O GCIS tinha a responsabilidade de elaborar um projeto de expansão da siderurgia brasileira em um prazo de 60 dias, pelo grupo composto por: Presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; Presidente do Banco do Brasil; Presidente da Companhia Siderúrgica Nacional; Presidente da Companhia Vale do Rio Doce; Presidente do Plano do Carvão Nacional; um Representante do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e três técnicos, designados pelo Ministro da Indústria e do Comércio, que exerciam as funções executivas do Grupo, um deles seria o Secretário Geral e os dois outros os Secretários-Adjuntos.

Da experiência obtida pela GSIS surge o formato do Conselho Consultivo da Indústria Siderúrgica – Consider, em 1968, pelo Decreto 62.403. O conselho havia sido formado somente para das assessoria ao governo para ações na área, mas tornou-se um órgão com funções executivas em 1970 na coordenação da política nacional de siderurgia.

O Consider foi extinguido em 1988 e a Siderbrás passava por momento desfavorável economicamente. O ambiente internacional tornava-se cada vez mais competitivo e o Estado brasileiro estava impedido de fazer novos investimentos,

principalmente para a Siderbrás, que era uma empresa estatal. Esse quadro direciona as estratégias das empresas para a internacionalização.

Com fim da Siderbrás, o BNDES foi incumbido de dirigir o Programa Nacional de Desestatização, instituído pelo governo Fernando Collor, que criou também o Fundo Nacional de Desestatização e a Comissão Diretora desse programa.

2.3 Desestatizações e privatizações

O BNDES tornou-se uma importante instituição na história da siderurgia no Brasil, ela foi responsável por fazer a transição do modelo estatal para o privado. Desde a sua criação, ela impulsionou financiamentos no setor e, após, atuou como acionista pelo BNDESPar. O BNDES auxiliou na construção das políticas relacionadas à área junto aos órgãos diretamente ligados.

Na década de 1980, em função da crise pela qual o país passava e sofrendo as influências externas, o setor necessitava se modernizar tecnologicamente e estar em acordo com as exigências internacionais de desestatizações. Parte dos valores das vendas de ações das empresas desestatizadas foi aplicada para o pagamento de dívidas da união, mas o argumento disseminado para justificar o processo foi a modernização do setor no país.

A privatização, na realidade, não foi uma política tão central. Foi a necessidade que o BNDES teve, em primeiro lugar, de gerar recursos dentro do seu próprio patrimônio; em segundo lugar, de obter liquidez para suas atividades normais; e, em terceiro lugar, porque sua própria administração interna era fortemente prejudicada pelo acúmulo de atos de gestão necessários ao seu dia-a-dia, tendo em vista o Banco ser proprietário de mais de 25 empresas de grande complexidade. (Márcio Fortes, Folha de S.Paulo, 19/10/94).

No Governo Figueiredo é lançada a Comissão Especial de Desestatização, que foi substituída pelo Conselho Federal de Desestatizações, em 1985. O controle das estatais é transferido para a Siderbrás – holding das siderúrgicas estatais – e, posteriormente, é capitalizado pelo BNDES, que vende em forma de ações para a iniciativa privada.

O surgimento de órgãos de controle da desestatização auxilia o Estado brasileiro na formação de modelos e padrões de venda. Dessa forma as vendas seriam reguladas em mecanismos públicos, impessoais e padronizadas, com avaliações por consultorias privadas especializadas, com auditorias e transparência. No final do Governo Sarney, havia sido concluída as desestatizações de 17 empresas de diversos setores e 98% dos ativos das vendas foram obtidas pelo BNDES (VELASCO, 1999).

Vemos que as transformações na economia brasileira ocorreram de maneira dinâmica depois dos anos 1990. A criação do Mercosul, as privatizações e a abertura de mercado causaram mudanças significativas para a forma de gestão das empresas nacionais. A competitividade torna-se maior, forçando as empresas a inovarem tecnologicamente e buscarem qualificação dos seus quadros.

Na década de 1990 se vê crescer no Brasil o número de experiências de internacionalização, principalmente em exportações, por empresas que já teriam alcançado elevado nível no mercado interno e que passam a buscar novos mercados consumidores. Auxiliadas por políticas de apoio, as empresas brasileiras que dominavam setores da economia dão um salto organizacional e passam a entender o mercado externo como estratégico para o crescimento das suas atividades. As empresas que se internacionalizam após esse período são entendidas como entrantes tardias.

Anteriormente, o governo brasileiro elaborou projetos para a expansão econômica nacional, centrando-se na indústria de transformação – mais especificamente na siderurgia – fazendo grandes empréstimos e desenvolvendo empresas estatais. Embora o empenho, as políticas econômicas que oscilavam a moeda com alta frequência, especialmente nos anos de 1980, criando um ambiente de desconfiança aos investidores, dificultam tanto a entrada quanto a saída de capital do país. Por isso, aumento no fluxo de trocas após a década de 1990 se deve à maior estabilidade econômica.

2.4 Breve cronologia histórica da siderurgia brasileira

1554	O Padre José de Anchieta descobre depósitos de minérios de ferro e de outros bens minerais na Capitania de São Vicente.
1556	O Padre Mateus Nogueira, instala uma forja na recém criada cidade de São Paulo para atender as necessidades da comunidade local
1557	Afonso Sardinha instala na antiga freguesia de Santo Amaro uma pequena fábrica produtora de ferro metálico. Esta data é Considerada por historiadores brasileiros como a do nascimento da indústria nacional do ferro metálico e do aço e Afonso Sardinha como o seu pioneiro.
1590	Afonso Sardinha coloca em operação a sua segunda fábrica produtora de ferro metálico, com capacidade instalada de produção superior à anterior Foi Instalada no morro de Araçoiaba, em Sorocaba.
1600	Afonso Sardinha e outros empreendedores instalam novas fábricas voltadas à produção e a transformação de ferro metálico em Sorocaba.
1629	Com a morte do líder Afonso Sardinha, parte dos empreendimentos não se manteve por muito tempo.
1780	Com a descoberta de ouro na região central da Capitania de Minas Gerais, o Governador Don Rodrigo José de Menezes requer a Corte de Portugal autorização para a instalação de fábricas voltadas á produção e/ou à transformação de ferro metálico em implementos necessários às atividades de lavra.
1785	O pleito de Don Rodrigo J. de Menezes não só foi rejeitado como deu origem a uma ordem de Da. Maria a Louca, tornando ilegal a instalação de novas fábricas produtoras e/ou transformadoras de ferro metálico e manda desativar as existentes.
1795	O Governador Geral do Brasil D. Luis Pinto de Souza, comunica aos governadores das Capitanias que as fábricas produtoras e/ou transformadoras de ferro metálico estão autorizadas a funcionar.
1808	A chegada de D. João VI ao Brasil deu um novo impulso à expansão da siderurgia brasileira. A implantação da Real Fábrica de São João de Ipanema é acelerada.
1810	É criada oficialmente a Real Fábrica de São João de Ipanema.
1812	Na capitania de Minas Gerais, é produzido pela primeira vez no país ferro metálico em estado líquido.
1814	Na Real Fábrica do Morro do Pilar, o intendente câmara realiza a

	primeira corrida de ferro-gusa no primeiro alto forno construído no país.
1818	O alto-forno da fábrica de Ipanema entra em operação.
1825	O engenheiro francês Jean Antoine de Monlevade, em Sabará, instala uma fábrica para a produção e transformação de ferro metálico.
1845	Irineu Evangelista de Souza, Barão de Mauá, instala em Ponta de Areta um complexo industrial voltado à produção de ferro metálico e bronze.
1876	É fundada a Escola de Minas de Ouro Preto, primeira escola de engenharia da América do Sul a formar engenheiros de mineração e metalurgia.
1892	Instalação de alto-forno na usina Miguel Burnier.
1910	O Presidente Nilo Peçanha assina o decreto favorecendo a instalação de estabelecimentos siderúrgicos.
1917	Em um pequeno forno Siemens Martin, Instalado na Cia. Ferrum, no Rio de Janeiro, é iniciada a produção brasileira de aço bruto.
1918	Decreto assinado pelo Presidente Wenceslau Braz regula o apoio financeiro e de outros incentivos à indústria siderúrgica.
1919	Para fins siderúrgicos o Presidente Epitácio Pessoa autoriza os estudos do carvão mineral no sul do país.
1921	É criada a Cia Siderúrgica Belgo-Mineira, resultado da associação da Cia Siderúrgica Mineira com a empresa belgo-luxemburguesa ARBED.
1924	O Presidente da República, Arthur Bernardes apoia as siderúrgicas existentes e promove a instalação de novas.
1925	Entra em operação a usina de Sabará, MG, da Cia Belgo Mineira, que opera com base em carvão vegetal.
1939	É inaugurada em Monlevade, MG, a segunda usina da Cia Siderúrgica Belgo-Mineira.
1940	É assinado pelo Presidente Getúlio Vargas decreto que cria a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional.
1941	Decreto autoriza a construção da Cia Siderúrgica Nacional.
1946	É Inaugurada a usina da CSN em Volta Redonda, RJ. Trata-se da maior usina integrada, com base em coque, da América Latina.
1952	É criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), principal instituição financeira de desenvolvimento do Governo. Um dos

	principais agentes da expansão e modernização do parque metalúrgico brasileiro.
1954	Com a inauguração da Cia Siderúrgica Mannesmann, em Belo Horizonte, MG, começa a operar o primeiro forno elétrico de redução de minérios de ferro.
1961	Entra em operação na Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre, a primeira máquina de lingotamento contínuo de aço.
1963	É fundado no Rio de Janeiro, RJ, o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) com a finalidade de congregar e representar as empresas brasileiras produtoras de aço, assim como promover e defender seus interesses e desenvolvimento.
1966	A Cia Vale do Rio Doce inaugura a sua primeira usina de pelotização de minério de ferro em Vitória, ES.
1967	Visando a expansão e a modernização do parque siderúrgico brasileiro, o Presidente Castelo Branco cria o Grupo Consultivo da Indústria Siderúrgica (GCIS).
1968	Para implantar e implementar as propostas do GCIS, o Presidente Costa e Silva cria o Conselho Consultivo da Indústria Siderúrgica (CONSIDER).
1970	O CONSIDER deixa de ser consultivo para se transformar em deliberativo e passa a denominar-se Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica.
1971	Em 7 de Janeiro, em solenidade na usina da CSN em Volta Redonda, RJ, é aprovado o Plano Nacional Siderúrgico.
1973	É inaugurada no País a primeira usina integrada produtora de aço, Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba).
1973	É criada a Cia. Siderúrgica Brasileira (SIDERBRAS).
1983	Entra em operação em Vitória, ES, a Cia Siderúrgica de Tubarão (CST).
1986	Entra em operação em Ouro Branco, MG, a Cia Aço Minas Gerais (Açominas).
1988	É extinto o CONSIDER.
1990	Governo Collor extingue a SIDERBRAS.
1991/ 1993	Com a implantação do Programa Nacional de Desestatização, as empresas Cosinor, Usiminas, Aços Finos Piratini, CST, Acesita, CSN, Cosipa e Açominas são privatizadas.

2010	Fundada a Thyssenkrupp CSA Siderúrgica do Atlântico, na Baía de Sepetiba, Rio de Janeiro.
2011	Fundação da Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil (VSB), em Jeceaba, Minas Gerais, e criação da Aperam, formada pela ex-Arcelor Mittal Inox Brasil e outras sete plantas industriais localizadas na França e Bélgica

Fonte: Instituto Aço Brasil. Disponível em http://www.acobrasil.org.br/site2015/siderurgia_brasil.asp.

3.

A organização do Grupo Gerdau no século XX: o perfil da empresa.



Figura 4 – Gerdau 1963.
Fonte: A CHAMA EMPREENDEDORA, 2001.

Nesta seção será exposta a história da empresa objeto deste trabalho, através do estudo de caso da família Gerdau Johannpeter fundadores e dirigentes do Grupo Gerdau, do ramo da metalurgia e após da siderurgia. A escolha da empresa se dá pelo fato da sua fundação e desenvolvimento ser conduzido por um grupo familiar, que teve seu capital aberto, em 1947, passando por diversos obstáculos políticos e econômicos no século XX, acumulando experiências que são observadas nesse trabalho.

A história do Grupo – especialmente ligada à família Gerdau Johannpeter – e o desmembramento dos negócios, motivaram seu uso em detrimento de outras companhias. Considerou-se a Gerdau como o melhor modelo para o estudo por causa da transferência de cargos de gestão entre os herdeiros através de cinco gerações.

Outros nomes de empresas, familiares e também com longa história, foram cogitados mas descartados porque a Gerdau já tinha sido objeto de estudos

de mestrado da autora desta tese. Além disso, a atuação de Jorge Gerdau, diretor institucional, ultrapassa de forma mais evidente a sua função profissional e se converte para a representação dos empresários nacionalmente.

As funções exercidas pelos herdeiros gerentes durante a história da empresa mostra as metamorfoses dos papéis que cada um teve na direção do negócio. Faz parte da adaptação dos profissionais ao perfil exigido pelo mercado, conforme já explicado anteriormente, os agentes decidirem por se enquadrar, adquirindo formação específica e outras qualidades, seja politicamente ou administrativamente.

Considerando a discussão apresentada sobre o papel e participação de elites econômicas no âmbito político, pretende-se através do estudo de caso da Família Gerdau Johannpeter, observar qual o destino político dos membros da família e como a influência econômica desses agentes pôde interferir no campo político nacional. Esse estudo de caso nos ajudará a refletir sobre o destino de outras famílias das elites dirigentes brasileiras.

A história da empresa é apresentada aqui para compor o contexto organizacional ao qual o ator objeto principal está inserido. Será evidenciado posteriormente a relação da expansão territorial das atividades da organização com o alcance do seu nome nas mídias, conforme a atividade abarca mais estados no Brasil, por exemplo, maior importância o nome Gerdau tem nos círculos políticos e nos periódicos conforme a ocupação da produção da empresa avança.

Tendo em vista que o foco do trabalho é a mudança nas relações entre a família Gerdau e a política, é importantes ressaltar a ligação entre o crescimento da produção – e o alcance geográfico das plantas nos estados brasileiros – com o crescimento da importância do nome dos agentes como representantes do setor. Aqui será apresentado o desempenho da empresa.

Nos capítulos mais à frente a história da empresa é mais detalhada para o propósito da tese. Aqui fica a discussão sobre a empresa como organização no século XX.

3.1 Perfil do Grupo Gerdau



Figura 5 - Escritório comercial da Metalúrgica Hugo Gerdau na década de 1960.
Fonte: CHAMA EMPREENDEDORA, 2001, p. 36.

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 aproveitou uma situação de crise do negócio. A fábrica era localizada na região central e próxima ao corredor industrial do estuário do Rio Guaíba. A intenção era adquirir um negócio para seu filho e três anos depois passa a direção a 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, 1947, tornando-se uma companhia de capital aberto.

A região onde se instalava a Riograndense, na Avenida Farrapos no meio da cidade de Porto Alegre, não atendia a produção e carecia de estrutura física. Surge 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, genro de Hugo Gerdau, encontra em Sapucaia do Sul o lugar ideal para a mudança. 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 pouco comum no Brasil na época, aplicando técnicas de reciclagem de sucatas nas usinas, o que ainda não eram 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.

Em 1969, é adquirida a Siderúrgica Açonorte, em Recife no Pernambuco, que passa a operar somente depois de 1973. 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 (2001), o momento que o Grupo realiza a inauguração da Gerdau é descrito, resguardando o encantamento que o livro institucional dá à história da empresa:

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 (Idem, p. 56-7).

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.

No apêndice há a relação da transferência da presidência do Grupo Gerdau, que se encontra na quinta geração da família no Brasil e indica as fases de sucessão da empresa.



Figura 6 – Instalação da Siderúrgica Guaíba na década de 1970.
Fonte: Chama Empreendedora, 2001.

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.

O BNDE participa de financiamentos para a empresa na década de 1970:

A siderurgia de produtos longos, apesar de contar com investimentos menos vultosos que a de produtos planos, também era fortemente apoiada pelo BNDE. O primeiro financiamento para o Grupo Gerdau se efetivou em 1975, para a Empresa Siderúrgica Rio Grandense, destinando-se os recursos à instalação do laminador em Sapucaia do Sul (RS), com um apoio do Banco correspondente a 35% do investimento total, que era de CR\$ 85 milhões. O BNDES era, portanto, o grande propulsor do desenvolvimento da siderurgia brasileira, visto que somente com sua atuação foi possível realizar os elevados investimentos requeridos para implantar e expandir o parque produtor em escala econômica (ANDRADE & CUNHA, 2002).

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, a 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, em 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 – e de volta ao Rio Grande do Sul adquire, em 1992, a Aços Finos Piratini em Charqueadas.

Adquire 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. A Companhia Siderúrgica do Nordeste – Cosinor – no Pernambuco,

privatizada pela 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.

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.

Nessa estrutura, as cadeiras dos executivos aumentam conforme o tamanho da organização e da governança corporativa. No apêndice 4 estão as tabelas das posições de gestão nos anos 1980, 1985, 1991, 2001, 2006 e 2011. Os dados se limitam a estes anos porque foram os dados disponibilizados pelo Centro de Memória da Gerdau.

A tabela a seguir, traz os números da evolução da capacidade produtiva da empresa, eficiência em produtividade e número de trabalhadores.

Evolução no número de funcionários, produção e produtividade			
Ano	Número de funcionários	Produção por toneladas (x10³)	Produtividade (produção/número de funcionários)
1970	3.000	231,23	77,08
1975	8.000	537,00	67,13
1980	7.952	1.321,00	166,12
1985	12.707	1.821,00	143,31
1990	12.252	2.374,00	193,76
2000	13.565	7.066,00	520,90
2005	25.253	13.700,00	542,51
2010	45.000	17.852,00	396,71

Tabela 1 – Evolução no número de funcionários, produção e produtividade.
Fonte: Elaboração própria com números dos relatórios da empresa.

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 sócios e, como a Gerdau Ameristeel, a Gerdau Açominas S.A. e outras.

Envolvendo atividades na área metalúrgica, industrial, agropecuária e comercial, a 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, a 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 Lima⁸.

A tabela abaixo mostra as aquisições do grupo.

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	1948

⁸ O histórico da empresa no mercado de ações está descrito em anexo deste trabalho.

	competitiva.	
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." ⁹	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 – Cosigua (Santa Cruz-RJ)	Joint-venture em associação com o grupo alemão Thyssen ATH.	1971
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

⁹ Trecho retirado de GERDAU, 2013. Disponível em <http://www.comercialgerdau.com.br/quemsomos/index.asp>. Acessado em fevereiro de 2013.

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 <i>holding</i> 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

Tabela 2 – Expansão do Grupo Gerdau no Brasil.

Fonte: Elaboração da autora com dados dos relatórios da empresa e da pesquisa.

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.

3.2 Internacionalização da empresa

A maior capacidade de descoberta de novas tecnologias coloca essas organizações em posição de destaque frente à outras, despontando no cenário mundial. A competição impulsiona a busca por maior potencial inovador entre empresas, assim a orientação é no sentido de encontrar vantagens econômicas mesmo que fora do ambiente doméstico. Países receptores de multinacionais elaboram medidas protetivas à produção local, para minimizar os efeitos da saída de

capital. Assim, percorrem o seguinte caminho de experiências: exportações, licenciamento e o investimento direto externo.

Mundialmente, os estudos sobre esse tema existem desde os anos de 1950 e são referência clássica desde então. Como produzidos por acadêmicos da área de gestão, muitos são também consultores no mesmo assunto, a atenção que se vê nas pesquisas é dada sobre estratégias de produtividade e como obter mais lucros a partir desse processo.

A expansão de empresas brasileiras e a abertura de mercado no final do século XX, aliado ao auxílio do Estado Brasileiro, propiciou um aumento de exportações e de criações de filiais em outros países, resultando na internacionalização dessas empresas. Esse processo é resultado de diversos fatores estratégicos internos, como se esclarecerá mais adiante.

Uma definição sobre é de que a internacionalização produtiva ocorre quando há a oferta de produtos e serviços a residentes de países estrangeiros. Dessa forma, entende-se a amplitude do conceito, a internacionalização compreende fenômenos que ocorrem envolvendo dois ou mais países com o intuito de troca econômica.



As dez companhias mais internacionalizadas do Brasil e participação do mercado externo na estrutura

Empresas	Setor	Vendas	Ativos	Funcionários
JBS-Friboi	Alimentos	83,6%	37,3%	64%
Gerdau	Siderurgia e metalurgia	48,2%	54,4%	46%
Ibope	Pesquisa de mercado	32,1%	50,7%	54,1%
Metalrio	Máquinas e materiais elétricos	36,5%	40,9%	53,8%
Odebrecht	Obras de infraestrutura	45,6%	19,6%	48,6%
Marfrig	Alimentos	51,5%	23,2%	35,1%
Vale	Minérios	32,9%	45,7%	24%
Sabó	Autopeças	33,6%	19%	33,8%
Tigre	Material de construção	19,7%	42,8%	23,4%
Suzano Papel e Celulose	Celulose e papel	70%	8,5%	4,2%

Fonte: Fundação Dom Cabral, Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010

Figura 7 – Ranking da Fundação Dom Cabral de empresas internacionalizadas de 2010.

Fonte: Revista IstoÉ Dinheiro, “Yes nós Somos Globais”, disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/45372_YES+NOS+SOMOS+GLOBAIS.

Diferentes motivações internas levam as empresas a optarem por expandir negociações no mercado externo e é isso o que vai orientar a forma como as organizações viabilizarão as etapas para a expansão, tornando cada processo particular, desde a aquisição de vantagens fiscais em países menos desenvolvidos; trocas de conhecimento e uso das expertises locais em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; proximidade com o mercado consumidor; valor pago à mão de obra ou contexto político econômico tanto do país destino e quanto de origem (ALÉM & CAVALCANTI, 2005).

Essa tendência é 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, criando um

mercado mundial aberto à receber competidores que aspiram trabalhar em nível global como consumidores e concorrentes. Empresas de áreas diversas no Brasil alcançaram o patamar de competitividade e se colocaram a disputar espaços fora do país (ALÉM & MADEIRA, 2010).

A maior capacidade de descoberta de novas tecnologias coloca essas organizações em posição de destaque frente à outras, despontando no cenário mundial. A competição impulsiona a busca por maior potencial inovador entre empresas, assim a orientação é no sentido de encontrar vantagens econômicas mesmo que fora do ambiente doméstico. Países receptores de multinacionais elaboram medidas protetivas à produção local, para minimizar os efeitos da saída de capital. Assim, percorrem o seguinte caminho de experiências: exportações, licenciamento e o investimento direto externo.

As trocas de conhecimentos entre agentes dentro das empresas em torno de desenvolvimento de produtos é um dos pontos mais importantes na busca de novos mercados pois dá acesso ao desenvolvimento de nichos de consumo. Assim, a rede surge como um fator importante na globalização de novas tecnologias impulsionando a formação de *network* também entre os dirigentes, empresários e executivos, que a utilizam para buscar apreender novos conhecimentos e técnicas para aplicar nas empresas às quais pertencem (HILAL; HEMAIS, 2003).

Mundialmente, os estudos sobre esse tema existem desde os anos de 1950 e são referência clássica desde então. Como produzidos por acadêmicos da área de gestão, muitos são também consultores no mesmo assunto, a atenção que se vê nas pesquisas é dada sobre estratégias de produtividade e como obter mais lucros a partir desse processo.

Quando surgem as primeiras pesquisas, os autores trabalhavam como consultores de empresas que procuravam esse objetivo, criando assim uma via dupla entre a prática e a teoria científica e, ao mesmo tempo em que as experiências nas firmas ocorriam, os consultores que orientavam essas experiências teorizam sobre elas (DUNNING, 1993). Assim, os caminhos percorridos pelas firmas para o investimento direto externo eram semelhantes, porque os consultores eram os mesmos que atuavam nas mesmas empresas e as pesquisas construídas em núcleos de pesquisas se aplicavam em forma de consultoria. Assim, troca dentre a

prática e a teoria se fez de maneira simultânea. As primeiras experiências aconteceram na Europa e América do Norte, onde se consolidaram os centros de estudos no tema por esse motivo.

Na primeira metade do século XX, houve um aumento no número de firmas que experimentam o investimento externo para conquistar novos mercados nos Estados Unidos, devido às melhorias tecnológicas em comunicação, transporte e gestão (HYMER, 1978).

Dentre as escolas de negócios que se dedicaram ao estudo da internacionalização de empresas, a escola de Uppsala foi obtendo grande relevância. Criada na década de 1970, na Suécia, dentro da Universidade de Uppsala, desenvolveu estudos que tornaram-se referência e passou a ser reconhecida como a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Desde antes de sua criação, na década de 1960, autores já trabalhavam o tema, como Penrose, Cyert e March e Aharoni (HILAL; HEMAIS, 2003).

De acordo com os estudos realizados por estes pesquisadores, a internacionalização dos negócios tem início na atividade exportadora, sem elaborar planejamento de como se dará a próxima etapa no processo. Os principais objetivos são conquistar novos mercados para escoamento da produção excedente e o aumento da capacidade produtiva em função da elevação de lucros. Assim, a explicação mais recorrente em Uppsala é de que o investimento externo é uma consequência do crescimento das firmas.

A importância da relação interpessoal nesses trabalhos é demarcada. A proximidade cultural entre os países envolvidos, a existência de rede de relações profissionais e a confiança entre as firmas são pontos ressaltados para a justificativa do sucesso nas experiências de negócios internacionais. Chamada de distância psíquica, esse obstáculo à entrada em localidades estrangeiras se deve às diferenças de formação escolar, desenvolvimento econômico e políticas (Ibidem).

Conclui-se nos trabalhos: primeiro, mercados são uma rede de relacionamentos em que empresas estão ligadas, umas com as outras, de várias formas complexas de padrões invisíveis; segundo, o entendimento cultural entre elas pressupõe um aprendizado que é condição para essa relação, envolvendo

transmissão de conhecimento e circulação de pessoas (JOHANSON; VAHLNE, 2008).

Dunning coloca que a decisão estratégica pela entrada das empresas em mercados externos se deve à questões ecléticas, sendo seu trabalho entendido como Teoria Eclética. São quatro os principais motivos para a decisão do investimento externo direto, o acesso a recursos, onde a produção poderá ter mais facilidades de angariar matérias-primas e produtos naturais; acesso a mercado, aumentando o número de possíveis clientes; acesso a eficiência, pela especialização da mão-de-obra; e o acesso a recursos estratégicos com a melhoria das competências e recursos da empresa (DUNNING, 1988).

Por ser uma abordagem que fornece a possibilidade de entendimento da internacionalização por aspectos diferentes, o trabalho desse autor é usado por áreas de estudos diversas. Ele usa a sigla OLI – *Ownership, Location e Internalization*, ou posse, localização e internalização – para identificar os interesses em três objetivos principais.

Pelo objetivo de posse, entendem-se as vantagens de operações que as empresas já possuem e que permitem que sejam aplicadas em unidades fora do país de origem, o que incorpora conhecimentos e tecnologias. Por localização, entendem-se os benefícios que a organização obteria na instalação de operações em determinadas localidades, como o conhecimento local, retorno lucrativo e facilidades políticas. Em internalização, o objetivo é de adquirir bons resultados a partir da conquista de mercado deixando de ser uma estrutura estrangeira, incorporando a cultura local e tendo ganhos em vista de integrar-se nacionalmente (DUNNING, 1988).

A partir destes pontos desenvolvidos por Dunning, os estudos posteriores assimilaram que é possível explorar as estratégias de internacionalização por diferentes vertentes do estudo de empresas.

Dedicam-se, principalmente, às etapas do processo de entrada no mercado global, o impacto que é causado na economia, as ferramentas de gestão envolvidas e a organização. Esses estudos são mais frequentes a partir da década

de 1990, onde o número de firmas que expandem suas atividades para fora do Brasil cresce de maneira significativa.

As escolas de negócio são as maiores responsáveis pelo desenvolvimento da área, os institutos de ensino privado produzem mais no intuito de aproximarem-se da realidade do mercado de trabalho dos seus alunos e pesquisadores. Muitas vezes, estes serão os consultores de empresas. Universidades públicas se apresentam como produtora de trabalhos quase na mesma proporção.

A discussão sobre a Internacionalização tem ganhado maior espaço no ambiente acadêmico brasileiro, após os anos 1990. Isso decorre do fato de que o número de empresas que buscam aumentar a quantidade de transações no estrangeiro têm se elevado desde a década de 1980, onde os auxílios do Estado nacional facilitaram a entrada em mercados internacionais.

As pesquisas sobre o tema estão presentes em áreas distintas do conhecimento como administração, engenharia, economia, sociologia. A versatilidade sobre o objeto se encontra na amplitude do seu alcance como um fenômeno que abarca mudanças e adaptações sociais e organizacionais, pertencendo também como consequência ao processo crescente de globalização (JULIAN, 2013).

Os estudos sobre Internacionalização de Empresas começam a ser desenvolvidos no Brasil após a década de 1960, quando o fluxo de internacionalização das empresas brasileiras passa a ser maior. Os trabalhos surgem na mesma proporção com que as firmas se modificam para melhor se adaptarem ao cenário global, teoria e prática se desenvolvem juntas, as empresas buscam melhorias para competitividade e os acadêmicos buscam observar o fenômeno e contribuir com análises.

Neste 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 consequências globais. 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. 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.

3.3 A Gerdau e os negócios no exterior

A história do Grupo Gerdau tem sua gênese em 1901, quando João Gerdau adquire a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre. Muda o nome do empreendimento e passa a gerência ao seu filho Hugo Gerdau, Passando a se chamar João Gerdau & Filho. Hugo Gerdau falece em 1939, transferindo a presidência do negócio ao seu genro, Curt Johannpeter. De nacionalidade alemã, funcionário de banco com negócios no Brasil, Curt implementa técnicas de utilização de sucatas como matéria-prima para a metalurgia, uma vez que os negócios se ampliaram e uma série de produtos foi desenvolvida tendo em vista o aço como foco. Essas técnicas eram inovadoras na época, sendo pouco utilizada na América Latina.

Essa característica de absorver inovações advindas de outros países e o fato de Curt ser alemão, como também era Hugo e João Gerdau, é indício de que a cultura organizacional não teria, e não teve, dificuldades em apreender conteúdos internacionais. Em 1969, o negócio, já inserido na bolsa de valores desde 1947, torna-se holding em função do número de fábricas adquiridas em todo o território brasileiro (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001).

A pesquisa realizada que fornece veracidade à ideia da mudança de perfil de empresas transnacionais no Brasil foi feita com base nos dados do Grupo Gerdau. Foram coletados dados e informações do site da empresa, relatórios anuais e de reportagens e matérias de revistas e jornais nacionais. Dessa forma, foi

construída a história da companhia e os dados relevantes foram compilados em tabelas e gráficos (JULIAN, 2013).

Em pesquisa mais ampla, feita pela mesma autora na pesquisa de mestrado, da qual se origina este recorte, o foco foram os dirigentes dessa empresa como o perfil profissional e currículos desses agentes mudam conforme o tempo, o crescimento e internacionalização do Grupo. Dessa forma, observou-se que o fenômeno da transnacionalização de empresas tem reflexos para além da sua estrutura interna, afeta outros espaços sociais. Com o auxílio do Centro de Memória da Gerdau, encontraram-se 280 posições entre diretorias e conselhos das empresas que compõem a *holding* Metalúrgica 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 essas mudanças (Ibidem).

Os dados foram analisados qualitativamente, pela construção da história da internacionalização da empresa. A pesquisa maior, da qual faz parte o recorte do estudo sobre a internacionalização da Gerdau, tem enfoque na mudança no perfil dos executivos de empresas internacionais pelo recorte temporal, usando os mesmos períodos usados na metodologia aqui aplicada.

É a partir de 1980 que a empresa realiza sua primeira experiência de internacionalização direta. Antes desse momento, a Gerdau já realiza a internacionalização da sua produção através da exportação do seu excedente para países do continente americano e europeu. Adquiriu a Siderúrgica Laisa, localizada no Uruguai. As justificativas para a compra contam com a facilidade da proximidade territorial – lembrando que as operações principais e a direção do Grupo está instalada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul – e de proximidade psíquica. Esses dois pontos são de grande importância estratégica na escolha da Laisa.

Outras aquisições foram feitas em outros países após essa primeira experiência. Como no Brasil havia uma forte instabilidade econômica, o investimento na produção fora do país se colocava como uma alternativa estratégica. Além disso, o mercado brasileiro de siderurgia estava estagnada. Quase uma década depois, em 1989, a Gerdau compra a canadense Courtice Steel, localizada em Ontário, Canadá.

Em 1990, adquire a Manitoba Rolling Mills. A decisão por entrar no mercado norte americano se deve pela estabilidade da moeda desses países – dólar americano e dólar canadense. Desde então, foram 28 aquisições de unidades de produção, nove na América Latina, dezessete na América do Norte, uma na Europa e uma na Ásia, até o ano de 2010. As ações das unidades foram alocadas em diferentes subsidiárias da *holding* Metalúrgica Gerdau – principal nome do grupo e como está no mercado de ações.

Ao longo dos anos, a empresa passa por modificações em sua governança corporativa para se adequar as expectativas do mercado financeiro. Com o volume de aquisições realizadas, obedecendo a reestruturação do grupo para responder aos investidores, a organização passou por transformações em número de diretores e rearranjos das diretorias e divisões, de acordo com o apêndice 4. O rearranjo estrutural acionário contribui para diluir as responsabilidades entre um número de agentes (DONADONE, 2004).

Em 1980, haviam 20 posições de direção, envolvendo conselho administrativo, presidência e diretoria, e em 2011 haviam nove cadeiras no conselho de administração, 17 cadeiras de diretoria em gestão corporativa, sete no Comitê Executivo da Gerdau – incluso COO e CEO, 19 diretores em gestão de operações de negócios Brasil, 17 em aços especiais e 16 em América Latina.

A razão da necessidade de rever as divisões diretivas da empresa são as aquisições que carecem de atenção para a melhor inclusão na estrutura acionária do Grupo. A figura a seguir mostra a composição das empresas que integram a *holding* Metalúrgica Gerdau, atualizada em dezembro de 2017:

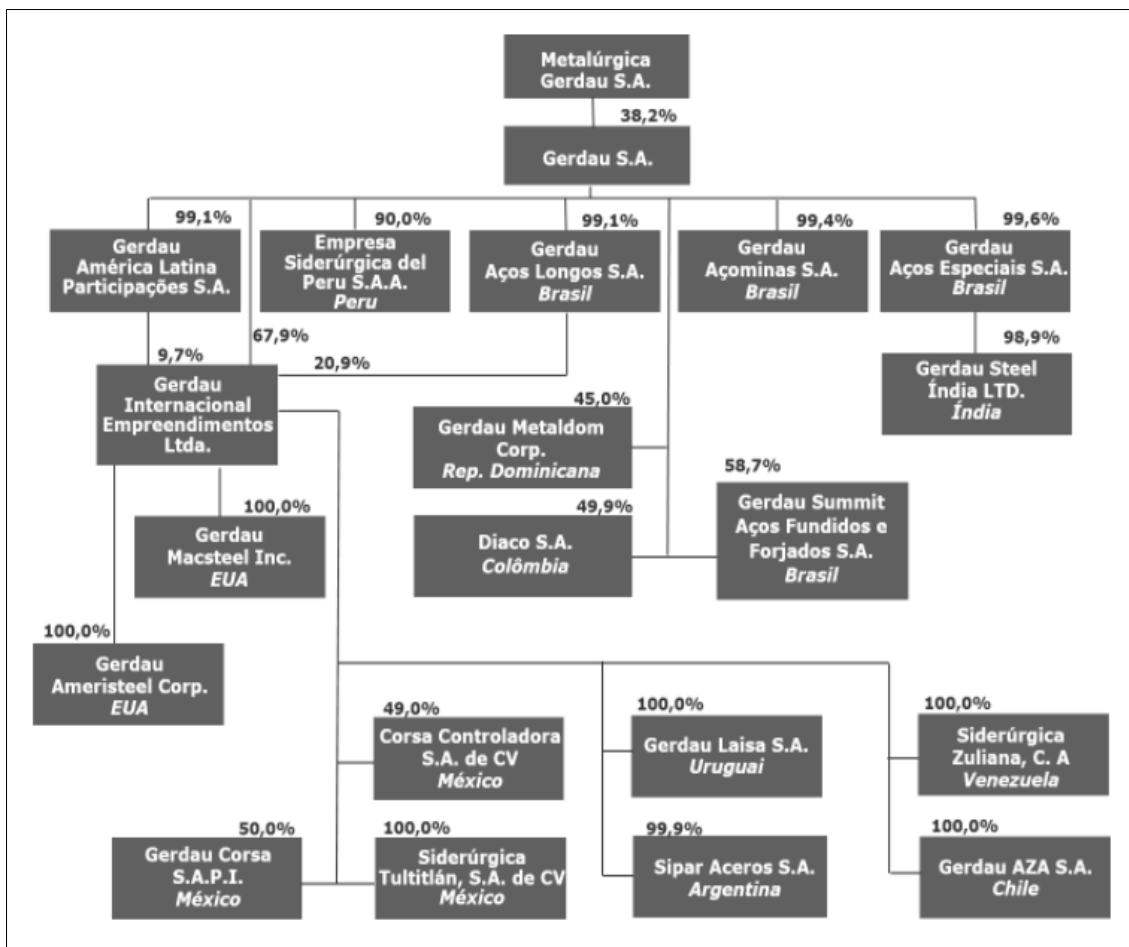


Figura 8 – Estrutura societária da Gerdau em dezembro de 2017.

Fonte: Site da Gerdau, disponível em <http://ri.gerdau.com/static/ptb/estrutura-societaria.asp?idioma=ptb>. Acessado em janeiro de 2018.

O Grupo possui três empresas de capital aberto – a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Empresa Siderúrgica Del Perú S.A.A. (Siderperu). As ações da Metalúrgica Gerdau S.A. são negociadas na BM&FBOVESPA (São Paulo) e as da Siderperu na Bolsa de Valores de Lima. A Gerdau S.A., por sua vez, tem suas ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Madrid e Nova York.

A estratégia de internacionalização do Grupo Gerdau não segue uma única linha estratégica para obtenção 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 tanto nas teorias desenvolvidas na Escola Nórdica de Negócios como nas teorias de Dunning (1993).

Em primeira posição no planejamento estratégico do Grupo Gerdau houve a exportação do excedente produtivo e depois a produção específica para exportação. Esse foi o ponto colocado como precursor para o investimento direto externo pelos autores lidos. A América Latina e Europa foram destinos importantes nessa fase de exportação e serviram de base para a compreensão do que seria a entrada direta da produção posteriormente.

No Uruguai, primeiro destino, as vantagens envolviam proximidade de localização e cultural. A primeira experiência no Uruguai, com a siderúrgica Laisa, a menor distância psíquica aparece como um importante argumento nos livros e entrevistas publicadas sobre a história do Grupo Gerdau.

Por se tratar de uma empresa de origem familiar gaúcha, a cultura uruguaia é bastante próxima dos porto-alegrenses que representavam a quase totalidade dos dirigentes da empresa. Assim, ao adquirir e implantar operações na Laisa, os responsáveis pela nova estrutura já dispunham de conhecimentos empíricos e técnicos sobre o lugar, as pessoas e a cultura local.

Essa leitura representa o que Dunning escreve sobre internalização, porque o conhecimento sobre o lugar facilita a integração no local, e também se encaixa nos estudos de Uppsala com o argumento da distância psíquica.

Na história da Gerdau, viu-se que cada país destino de IDE teve vantagens relacionadas às suas especificidades. No Canadá, segundo país a receber investimentos diretos da empresa, as vantagens estavam ligadas à oferta de sucata, principal matéria prima de algumas plantas, aliado ao mercado consumidor externo.

Além desse ponto, foi com a aquisição da unidade no Canadá que a Gerdau assimilou novas técnicas de tratamento desse tipo de matéria-prima, o que mostra que a tecnologia desenvolvida pela Courtice Steel e pela Manitoba Rolling Mills, plantas específicas para o tratamento da sucata, foram um atrativo. Esta segunda unidade também ofereceu à Gerdau conhecimentos e acesso ao mercado norte americano.

No Chile, a proximidade geográfica também foi decisiva, além da baixa competitividade, da mesma forma que na Argentina.

Finalmente, nos Estados Unidos, o que contou foi a estabilidade político econômica, a qualidade da moeda, oferta de matéria-prima, mão de obra qualificada e baixa competitividade (ATHIA; COSTA, 2009). Tantas foram as vantagens no último caso que a divisão Gerdau Ameristeel é um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo.

A história do Grupo Gerdau se encaixa aos propósitos desse trabalho, seja por uma ou outra decisão estratégica, ou pelo seu crescimento da produção e a conquista de novos mercados, e relacionando-se sempre com a particularidade de ser um empreendimento familiar e centenário, o desenvolvimento dessa organização se faz um interessante estudo de caso.

4.

Gênese empreendedora e herança familiar: os alicerces do Grupo Gerdau



Figura 9 - Residência e sede da João Gerdau & Cia, 1885.
Fonte: BLOG COLÔNIA SANTO ÂNGELO. Acessado em junho, 2017.

A cultura empreendedora da família Gerdau Johannpeter recebe grande influência da sua origem alemã. Desde a chegada ao Brasil do primeiro antecessor Gerdau, vindo da Alemanha, e a continuidade dos negócios por Curt Johannpeter, também alemão, a presença da cultura estrangeira da família apresenta-se determinante para a ascensão e sucesso do grupo empresarial.

Nesta seção será dada a importância devida ao processo de imigração alemã do precursor dos negócios da Gerdau no Brasil, Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, que preferiu posteriormente ser chamado somente de João Gerdau. Dessa forma, pretende-se apresentar como a transmissão de práticas empreendedoras é essencial na sucessão dos negócios.

As relações comerciais exercidas pelo grupo internacionalmente são reflexo do contato dos membros da família com o ambiente internacional. Tendo Johannes – João Gerdau (1ª geração), fundador da Fabrica de Pregos Pontas de Paris que se tornará a Metalúrgica Gerdau, vindo da Alemanha no final da década de 1860, e Curt Johannpeter (3ª geração) também de origem alemã com experiência de trabalho internacional, a noção de territorialidade é mais ampla e o posicionamento dos agentes não se limita ao país de origem.

Por isso, a posterior internacionalização da empresa torna-se uma via muito mais plausível aos agentes que se enxergam no ambiente internacional. Hugo Gerdau e Walter Gerdau (2ª geração), embora brasileiros, receberam educação alemã realizando cursos técnicos em Düsseldorf para se adequarem à racionalidade administrativa do pai.

A origem do Grupo e das construções simbólicas dos herdeiros compõe todo o mosaico que impulsiona a cultura organizacional, passada na educação e no convívio doméstico.

A figura abaixo ilustra a transferência da direção da empresa pelas cinco gerações. Os “herdeiros” da gestão dos negócios da família são todos homens, assim quase a totalidade das posições de diretoria do Grupo Gerdau. Somente em 2011 houve a ocorrência de duas diretoras mulheres (dentro da coleta de dados nos anos estudados).

Às mulheres foi reservado o papel de figura social. Em toda a pesquisa, até os anos mais atualizados, as mulheres apareceram nas colunas sociais e nas publicizações de eventos sociais. Mesmo quando Hugo Gerdau não teve filhos homens e poderia delegar a gestão dos negócios a uma de suas filhas, estudadas em boas escolas alemãs, preferiu eleger dois funcionários. A direção volta à família quando a filha Helda casa-se com o alemão Curt Johannpeter, que era executivo financeiro de um banco alemão.

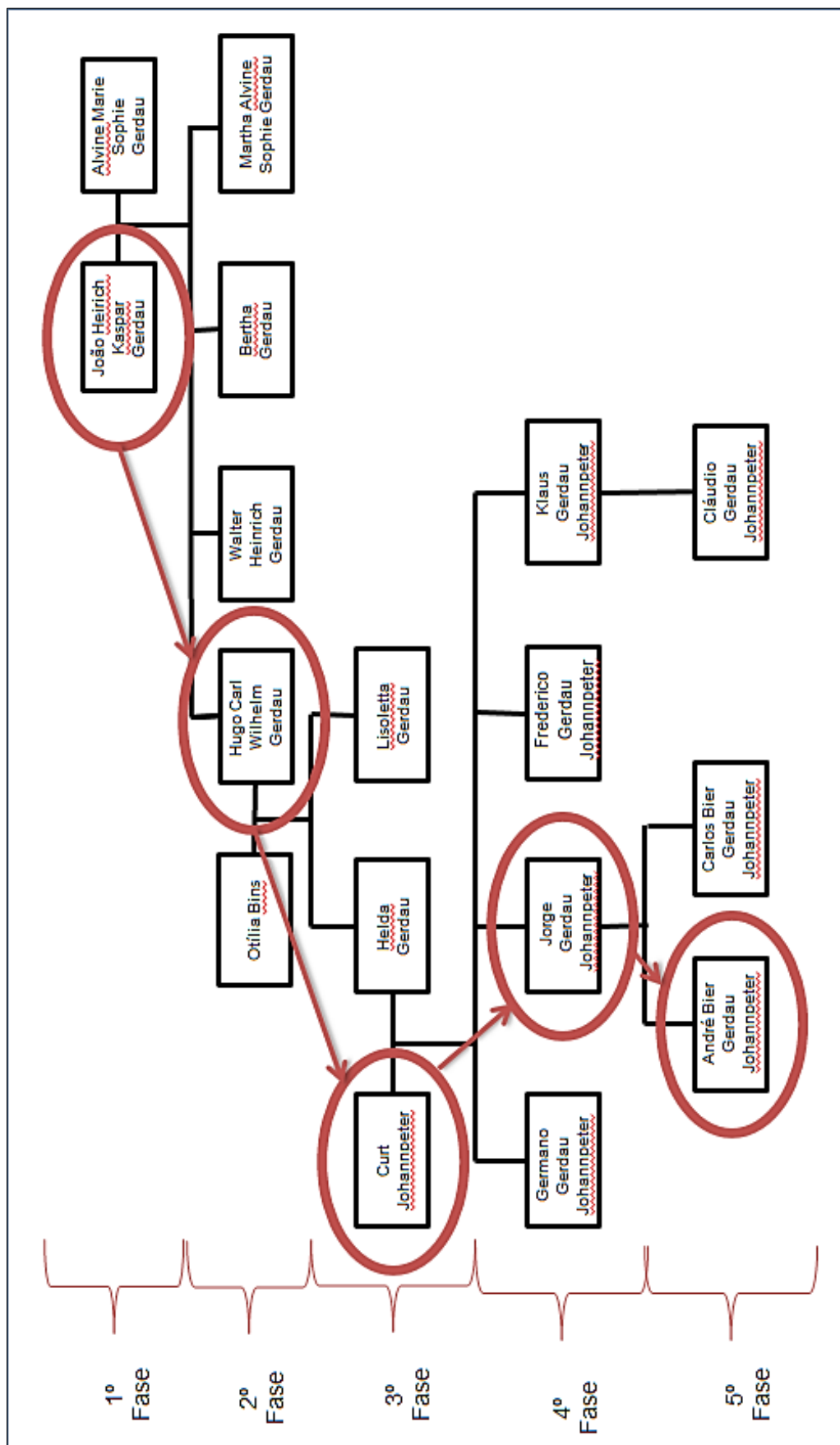


Figura 10 – Sucessões da direção da empresa entre os membros da Família Gerdau Johannpeter.
Fonte: dados da pesquisa.

4.1 Imigração e chegada ao Brasil

A Família Gerdau é originária da região de Altona, que foi no princípio uma aldeia de pescadores durante o século XVI, situada próxima a Hamburgo. Ali foi instalado o primeiro porto moderno do norte da Europa, o que facilitou a implantação de indústria manufatureira pela grande fluxo de escoamento de produtos. Dessa forma, a região pôde se desenvolver no comércio, indústria e transporte. A chegada de maquinário pesado para a instalação de indústrias têxteis e de tabaco impulsionou o avanço tecnológico nas produções (WERLANG, 2002).

Na década de 1850, as baixas taxações das transações comerciais foram revistas e Altona sofre uma decadência econômica quando as empresas são transferidas para Hamburgo. O antigo pólo comercial torna-se cidade moradia para os trabalhadores do novo centro industrial da região.

O desenvolvimento industrial alemão entra em ascensão na segunda metade do século XIX e as zonas urbanas aumentam no mesmo ritmo, como consequência da Revolução Industrial. As estradas de ferro construídas no período são a causa principal dessa transformação, o transporte de matérias-primas e produtos acabados (CUNHA, 2012). O cenário composto pela expansão da indústria, em detrimento da agricultura, e da população majoritariamente urbana, gerou a carência de alimentos. A imigração passa a ser uma opção plausível para muitos alemães.

Na segunda metade do século XIX, a economia brasileira estava focada na exportação da produção agrícola, principalmente cenário que abre espaço para o desenvolvimento de outras regiões para abastecimento interno de alimentos.

As razões que levaram o Estado brasileiro à incentivar a vinda de imigrantes europeus ao Brasil são diversas e já foram relacionadas em outros trabalhos (DE MELLO, 2006). Entre elas estão o branqueamento da população, a ocupação territorial e o uso de conhecimentos dos europeus sobre o plantio de culturas ainda não desenvolvidas no país. Outro motivo levantado seria de que a ocupação traria maior segurança e defesa sobre as regiões das colônias.

Sobre a imigração alemã, leis de incentivo específicas facilitaram o acesso sobre terras isoladas para agricultura. Em virtude disso, Houve a instauração de uma política de colonização

É nesse contexto que surge a Colônia Santo Ângelo.

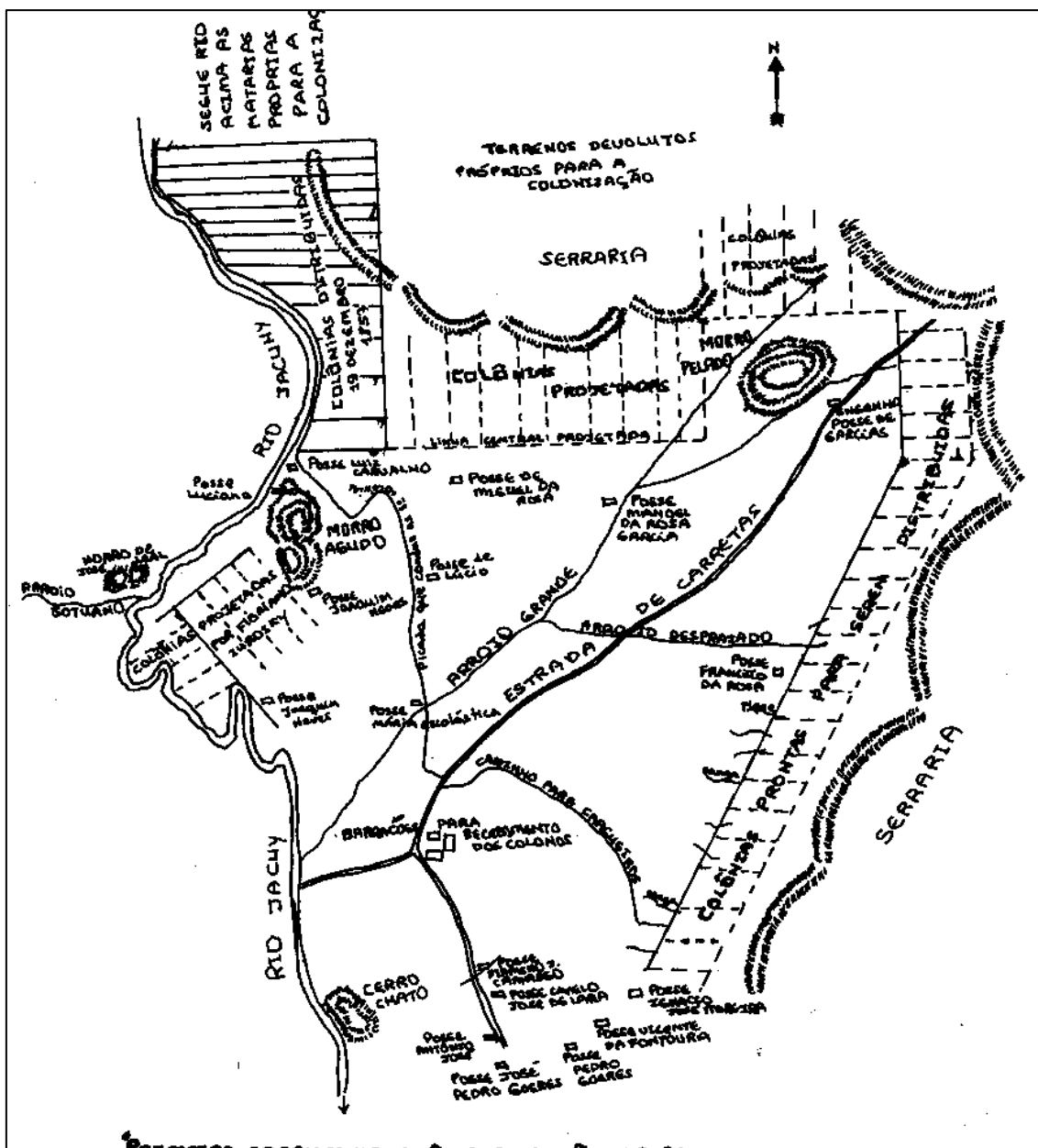


Figura 11 – Mapa da Colônia Santo Ângelo.

Fonte: BLOG HISTÓRIA DE CACHOEIRA DO SUL. Acessado em julho de 2017.

A Colônia de Santo Ângelo é fundada em 1957, pela Lei de 30 de novembro de 1955, dentro do município de Cachoeira. São instalados aí 119 colonos alemães.

A produção rural é focada no cultivo de milho, batata, feijão, arroz, tabaco e trigo, assim como dos produtos animais: toucinho, manteiga e banha de porco (CUNHA, 2012). Os alemães imigrantes já possuíam conhecimento sobre a produção desses alimentos e embora não consumissem culturalmente na terra natal, principalmente o arroz e o feijão, vendiam aos brasileiros.

Os relatos sobre as dificuldades da vida dos primeiros imigrantes da região são muitos. Assim como as pesquisas sobre imigrações no século XIX são geralmente feitas por historiadores e, por isso, a redação é de caráter ilustrativo, buscando obter do interlocutor alguma identificação cultural. No caso da imigração alemã no sul do Brasil, muitos autores de trabalhos são descendentes de alemães, o que remete ao texto uma certa emoção.

4.2 Primeiras menções da família na mídia impressa no Rio Grande do Sul

A construção do nome Gerdau como público aparece pela primeira vez em 1888, onde João Gerdau faz uma doação – de montante considerável de 1\$000 réis – a um asilo da cidade de Porto Alegre juntamente com cerca de 100 personalidades importantes da cidade, entre artistas, comerciantes, políticos e outras figuras. Essa passagem aparece em matéria de 25/01/1888, no jornal A Federação, órgão do Partido Republicano do Rio Grande do Sul. A informação mostra que João participa como membro da sociedade e já detentor de capital econômico significativo e rede de relações estabelecida pela sua função profissional como comerciante.

João passa a figurar o periódico A Federação em outras ocasiões, como em 1890 em que é noticiada a volta de João e seus dois filhos de viagem, sem informar o local para onde foram ou a intenção da viagem mas dentro do território nacional, e novamente em 1892 e 1893. Numa época em que as pessoas não tinham acesso à viagens, chegada ao porto era motivo de destaque. Dois anos depois, o jornal noticiava a compra de um imóvel em sociedade em Jacuhy e no ano seguinte sobre a emissão de passaporte e viagem à Europa.

<p style="text-align: center;">AVISOS</p> <p>Amanhã, às 11 horas, o sr. Heinzelmann faz leilão em sua agencia, vendendo 132 peças de riscado regatas, 30 ditas de cassineta superior, 50 ponchos palla de lã e outros artigos.</p> <p>A 5 do corrente faz-se distribuição de costuras, no arsenal de guerra, pelas possuidoras das gulas de n. 3633 a n. 3692.</p> <p>A' rua Vigario José Ignacio n. 17 estabeleceram os srs. Gerdau & Naschold uma casa de secos e molhados por atacado, comissões e consignações.</p> <p>A' rua Riachuelo n. 237 alugam-se commodos para pequena familia.</p> <p>Quem precisar de um caixeiro, com pratica de secos e molhados, deixe carta com as iniciaes F. P. A., no escriptorio d'esta folha ou na casa n. 109 da rua dos Andradas.</p> <p>A companhia Territorial está pagando aos seus accionistas o dividendo de 6\$576 por acção do valor realiado de 20\$900 e 20\$000 por acção integralisada.</p> <p>Está á venda a casa de negocio de secos e molhados situada á rua da Floresta n. 102 L.</p>	<p style="text-align: center;">Passageiros</p> <p>Da Margem chegaram hontem á noite os seguintes :</p> <p>General Barão de Batovy, Barão de Nonohay, capitão M. Brillhante, dr. Guilherme Ahrons, dr. Antonio B. de Medeiros, tenente Domingos Alves Leite, tenente José Xavier dos Anjos, tenente Brasilio Nunes de Menezes e sua familia, R. A. Landon, José Garibaldi, Geraldo Felix Feijó, Alipio Rodrigues, Manoel Ignacio de Quadros, sua senhora e 1 filho, D. Anna Saboia Viriato de Medeiros, Frederico Lobo, Frederico Kunz, João Gerdau e 2 meninos, Henrique Ribeiro, Vicente Rodrigues Baptista, Dr. Egydio das Chagas, Herculano Müller, Antoni Landro, 1 anspeçada, 3 ex-pragas, 7 passageiros de 2ª classe.</p>
<p style="text-align: center;">Passageiros</p> <p>Chegaram hontem da Margem os seguintes :</p> <p>Felippe Noronha, Affonso da Fonseca e sua sra., Manoel Dias d'Araujo, Zeferino P. da Luz, Pedro Brigante, P. Paula, Carlos Fumagalli, Nicolau Knob, J. Gerdau, Manoel J. Fernandes, J. Francisco Ferreira, Germam Decker, Adão Emmel, Jacintho M. de Campos, A Antonio de Queiroz, Bodrigo L. de Figueredo, Epaminondas Barcellos e sua familia, Henrique Carlos Baister, Maria da Gloria Mello, E Vieira de Freitas, A. Cabral Francisco Westral Bal-</p>	<p style="text-align: center;">Passageiros</p> <p>Procedentes da Margem, chegaram hontem os seguintes :</p> <p>Carlos Engelring e sua sra., João Schilling, João Manoel Nogueira, 2º tenente André T. de Oliveira e sua familia, João Antonio Moreira, Octavio Moreira, Antonio P. Vianna, João Gerdau, Raymundo Brito e sua familia, Pedro Antonio de Lima, Antonio Ferraz de Abreu, arcediago Dias Lopes, Carlos Poesekke, João Siarassa, Antonio Siarassa, coronel José Porto, Alfredo Silveira, Francisco Pereira Vianna, Emilio Carlos Magno, Domingos Carlos Magno, João Luiz, João B. Siqueira e sua familia, Odemiro de Oliveira Fonseca, capitão Ce-</p>

Figura 12 – Notas de viagens de João Gerdau e compra da casa de secos e molhados.
Fonte: Jornal A Federação.

A compra da Casa de Secos e Molhados de Cachoeira, cidade que se situa entre Porto Alegre e a região da Colônia Santo Angelo, é noticiada em 4 de janeiro de 1895, sob o nome Casa de Secos e Molhados João Gerdau e Naschold. A partir de então, as importações de rolos de arames e outros artigos são constantemente vistos no jornal, assim como viagens, demonstrando a importância do comerciante e o crescimento do negócio.

Becker & Sperb, 14 volumes com telhas de ferro. João Gerdau & Filho, 20000 rolos com arame de ferro. J. A. da Rosa Filho, 1 caixa com louça. João Aydos & C. 80 barras com	com obras de cobre, máquinas para matar formigas e miudezas. Luchsinger & C., 1 caixa com meias de algodão. João Gerdau, 800 rolos de arame. Jorge Bercht, 1 caixa com tecido de algodão estampado.	<i>Dia 24</i> —Viuva Bernardo Waurien, 434 volumes com barras de ferro' arame de ferro e 65 amarrados de baldes de ferro, sulfato de cobre. João Gerdau, 1.500 rolos de arame de aço. Santos Netto & C., 48 volumes com queijos, farinha de aveia e stearina em velas. L. Köhler & Weissenbruch, 14 volumes com presuntos linguas em con-
Importação <i>Dia 20.</i> —Gonçalo H. de Carvalho, 10 volumes com merinó de lã, cadarço, lenços de algodão, navalhas com cabo de chifre, canivetes com cabo de madreperola e miudezas. João Gerdau, 1000 rolos de arame. Bina & C., 1 caixa com meias de algodão. Companhia Fiat Lux, 1 caixa com objetos brancos	Passageiros <i>Dia 30</i> —Para a Margem saiu vapor <i>Porto Alegre</i> —Passageiros: Or-	carbureto de calcão e água mineral; L. P. Barcellos & C., 1 c. obras de madeira, 3 ditos com papel pautado e envelopes; João Gerdau & Filho, 2 volumes com aço em barras e peças para máquinas; F. Arnt & C., 1 caixa com instrumentos de metal; Hugo Hennig, 3 volumes com

Figura 13 – Excerto exemplares de importações de João Gerdau & Filho ocorridas entre 1903 e 1905. Fonte: Jornal A Federação, entre os anos 1903 e 1905.

João Gerdau deixa sociedade da Casa de Secos e Molhados e abre sociedade com seu filho Hugo Gerdau, João Gerdau & Filho. O número de matérias no periódico aumenta, indicando a importação de rolos de arames de ferro e aço que eram usados para a produção dos primeiros pregos. Já que no Brasil não havia produção consistente de materiais para a construção civil, João Gerdau percebeu aí um nicho de mercado a ser explorado. O arame era cortado na pequena fábrica de pregos manualmente e tinha uma das pontas achatadas, moldando assim os pregos.

No mesmo ano João Gerdau integra como diretor da Associação Promotora dos Interesses Econômicos do Rio Grande do Sul, com mais 33 integrantes. A sociedade com o filho recebe, no mesmo ano, prêmio por venda de utensílios de cozinha, que eram vendidos na casa de secos e molhados. Em 1907, recebe outros dois prêmios, uma medalha de bronze e outra de prata durante comemoração em exposição sobre a cidade de Milão que homenageava o rei da Itália, em Porto Alegre.

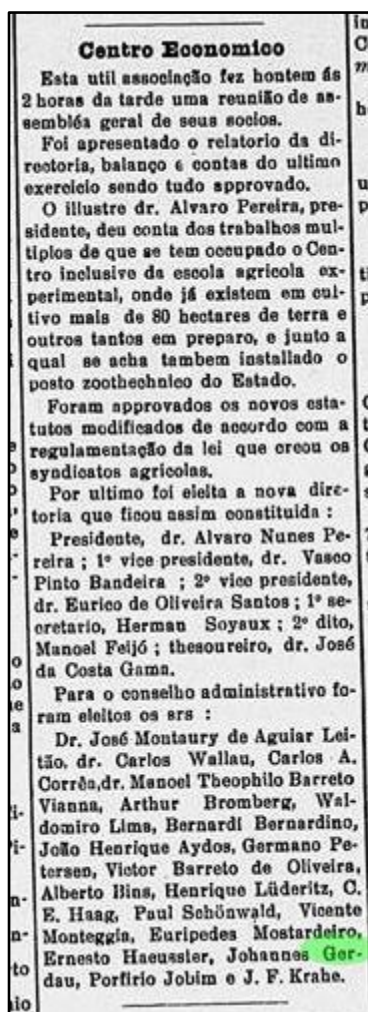


Figura 14 – Excerto de reportagem sobre entrada de Hugo Gerdau em posição de representação em Centro Econômico do Rio Grande do Sul.
Fonte: Jornal A Federação, 18/09/1909.

A notoriedade de Hugo Gerdau cresce ao longo do tempo, elegendo-o membro do conselho administrativo do Centro Econômico do Rio Grande do Sul, em 1909. Cinco anos depois, assina ata de instalação da Cia. Geral das Indústrias – produtora de fogões e equipamentos para cozinhas industriais que se manteve ativa até o ano de 2002 – ajudando na sua organização junto com o proprietário Waldomiro Shapke, e onde em 1934 vai atuar como conselheiro fiscal.

Atua no mesmo ano e na mesma posição na Bromberg S.A. – uruguaia especializada em maquinaria para a metalurgia – e como administrador do Centro de Indústrias Fabril do Rio Grande do Sul – surgida em 7 de novembro de 1930, o CINFA, cujo nome original foi substituída por Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul, CIERGS.

Nos ciclos de desenvolvimento da empresa, João Gerdau foi o fundador do empreendimento. Passou a direção da fábrica de pregos para o filho Hugo Gerdau, que teve como sucessor o seu genro Curt Heinrich Paul Johannpeter.

Hugo não tinha filhos homens e precisava de um sucessor para os negócios da família. Porém, a sucessão não aconteceu logo após o casamento, Curt assume a direção somente após o fim da Segunda Guerra Mundial, mesmo a morte do sogro tendo ocorrido em 1939. Durante o período, gerenciaram a fábrica os funcionários antigos e principalmente por Waldomiro Schapke e Roberto Nickhorn.

Durante uma reunião na Sociedade Germânica da cidade de Porto Alegre, onde as famílias de origem alemã se encontravam, a família Gerdau conhece Curt, inspetor de um banco alemão que estava de passagem pelo Brasil rumo à Argentina. Helda, a filha mais velha de Hugo casou-se com o inspetor meses depois.

João Gerdau possuía também outro filho, Walter Gerdau. Quando inicia a sociedade com Hugo no negócio de secos e molhados e depois de pregos, João apoia Walter no desenvolvimento de uma loja de venda de móveis. Os móveis Gerdau eram feitos em estilo “vienense”, uma novidade na época, e eram enviados para todo o Brasil, reconhecidamente pela qualidade dos produtos.

Durante a pesquisa foram encontradas diversas propagandas de vendas desses produtos em jornais de estados diversos do país, certificando a fama da boa procedência dos móveis Gerdau, da Fábrica de Móveis Walter Gerdau. Walter também aparece em participações em rodas da alta sociedade rio-grandense, inclusive em eventos beneficentes.

Seu filho, Egon Gerdau, torna-se presidente da empresa após a saída de seu pai do controle das operações do negócio e figura nas notícias econômicas até meados de 1950. Egon participa também da direção dos negócios do tio, Hugo Gerdau, na metalurgia.

Hugo Gerdau se casa com Ottilia Bins (Tilly), mulher da sociedade Rio Grandense, irmã do prefeito de Porto Alegre, Alberto Bins, e do industrial, Rodolpho Bins. Otília e Hugo têm uma filha em 22 de fevereiro de 1910, Helda Gerdau e, dois anos depois, em 24/2/1912 a mulher falece.

Essa relação com a família Bins influencia Hugo a circular entre pessoas da sociedade e a participar de entidades beneficentes de Porto Alegre. As relações não demonstram ter gerados benefícios diretos aos negócios da família, mas certamente cultivou a importância de estabelecer rede de relações com pessoas chave da sociedade. Assim ele conheceu pessoas e trocou experiências.

Alberto Bins, antes de ser prefeito, foi empresário. Porto Alegrense filho de alemão, nascido em 1869, Alberto Bins inicia suas atividades empresariais quando volta da Europa, onde estudou na Inglaterra e Alemanha. Seu pai tinha sido levado por ele para a Alemanha para cuidar da sua saúde e com a morte do pai decide estudar. Ao voltar ao Brasil, torna-se sócio da Bins & Friedrichs, negociadora de ferro e materiais para a construção (SPALDING, 1969).

A primeira metalúrgica do Rio Grande do Sul – fabricante de camas, fogões e cofres – foi fundada pelo Alemão Emmerich Bertha em 1871, na avenida que vai ser chamada de Avenida Voluntários da Pátria em Porto Alegre. Alberto Bins compra a maior parte da empresa em 1893, tornando-se sócio majoritário.



Figura 15 – Imagem do interior da fábrica de Alberto Bins na década de 1910.

Fonte: <http://ronaldofotografia.blogspot.com.br/2011/09/primeira-grande-metalurgica-do-rio.html>
Acessado em junho de 2017.

Em 1930, Hugo Gerdau participou da criação do Centro de Indústrias Fabris do Estado do Rio Grande do Sul – que daria origem à FIERGS – e ainda

conheceu aquele que seria o responsável pela grande expansão dos negócios da Gerdau: o alemão Curt Johannpeter. Genro de Hugo, Johannpeter assumiu em 1946 a direção da empresa do sogro e deu início a uma nova fase da empresa. Em 1947, a metalúrgica da família tornou-se sociedade anônima e, no ano seguinte, Johannpeter adquiriu a Siderúrgica Riograndense. Foi o começo dos investimentos no aço (BUENO, 2008).

4.3 João Gerdau

É importante ressaltar a figura do primeiro antecessor da família no Brasil, porque é designada a ele – pela história – a responsabilidade de ter criado o espírito empresarial que orienta seus sucessores.

Nascido em Altona-Elke, província de Holstein, Prússia, João Gerdau migra para o Brasil no ano de 1869 em função de uma promessa de trabalho aos 19 anos. Ao chegar em Porto Alegre, a fábrica que o contrataria já não existia mais. Resolve, então, ir para a Colônia de Santo Ângelo, na margem esquerda do Rio Jacuhi. Estabelece-se no local e passa a comercializar produtos na colônia.

A história da Gerdau se iniciou em 1869, quando Johann Heinrich Kaspar Gerdau – ou simplesmente João Gerdau – desembarcou com 20 anos no porto de Rio Grande (RS). Instalado na Colônia de Santo Ângelo, começou como tantos outros imigrantes: investindo no comércio.

Adquire uma casa em Agudos (RS) onde passa a habitar e abre uma casa comercial onde negociava a produção da colônia e outros artigos.

Em Cachoeira, abre uma Casa de Secos e Molhados, em 1883, e passou a comercializar loteamentos de terras nas áreas próximas de Varzea Agudo, onde os proprietários cultivavam arroz pela qualidade do solo. Assim, com mais dois sócios, Antônio Peixoto Oliveira e Polycarpo Pereira de Carvalho e Silva, fundou a João Gerdau e Cia.

No ano de 1891, a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris foi inaugurada na Rua Voluntários da Pátria, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Pela composição de 70 sócios de diferentes origens e funções, a indústria nascia para suprir a grande demanda de mercado que existia, naquela época, de materiais para a construção civil. No período, acontecia a expansão urbana da cidade e forte industrialização, criando a carência de pregos. A matéria-prima era importada como rolos de arames, cortada e moldada na fábrica.

João Gerdau compra a fábrica em 16 de janeiro de 1901. Seu filho, Hugo Gerdau, com 25 anos, passa a dirigir a empresa e, em 1903, muda sua razão social para João Gerdau & Filho. O arame, matéria-prima, vem da Alemanha; os pregos produzidos abastecem o mercado da região Sul.

No final dos anos 1880, João Gerdau mudou-se para Porto Alegre e, em 1901, trocou o comércio pela indústria ao comprar a Fábrica de Pregos Pontas de Paris. Sob o comando de Hugo, filho mais velho de João, a fábrica – que então passou a ostentar o nome da família – fez com que o Rio Grande do Sul deixasse de depender da importação de pregos da Europa. Com um talento para os negócios herdado do pai e um conhecimento adquirido nos países que visitara, Hugo Gerdau tornou-se também um dos sócios-fundadores da Cia. Geral das Indústrias – que daria origem aos Fogões Geral.

Por causa da carência do produto em todo o território nacional, a venda dos pregos se estende para as regiões nordeste e para o Rio de Janeiro. Isso porque o arame utilizado na produção era todo importado, não havia produção de arame nacional. Quando o arame chegava ao Brasil, requeria cuidados como limpeza de ferrugem nos rolos de oitenta quilos de fio, o que demandava custos adicionais.



Figura 16 – Fábrica de Pregos Pontas de Paris.
Fonte: SITE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
GERDAU. Acessado em março de 2014.

João Gerdau realiza a compra a sede, as instalações e o maquinário de uma fábrica de móveis falida em 1907. Seu filho Walter consegue alavancar a empresa por meio da introdução de uma técnica que aprendera na Áustria — o uso de vapor para a produção de móveis vergados, desenvolvida por Michael Thonet.

No ano de 1914, foi instituída a Companhia Geral de Indústrias, organizada por Hugo Gerdau. Na década de 1930, acontece a inauguração da filial da João Gerdau & Filho em Passo Fundo.

Curt Johannpeter, genro de Hugo Gerdau, tem planos de evoluir da metalurgia para a siderurgia. Em 1948, compra a única indústria desse ramo na região Sul, a Usina Riograndense S.A., em Porto Alegre. Com a compra da usina, assegura o fornecimento de arames para a sua fábrica de pregos, livrando-se da dependência de produtos da Cia. Belgo-Mineira, única grande produtora nacional.

A necessidade de fundos para realizar reformas técnicas e administrativas, porém, obriga-o a hipotecar sua residência pessoal. Mas seus esforços atingem o êxito: as pequenas usinas siderúrgicas operadas com sucata, lançadas no Brasil por Johannpeter, seriam largamente testadas e aprovadas, posteriormente, em países da Europa e nos Estados Unidos.

A família Gerdau soube manter e ampliar seus negócios por quatro gerações. Seus empreendimentos incluem o comércio, a agricultura, o setor imobiliário, a indústria (pregos, móveis, fósforos e fogões) e a siderurgia. A gestão

da quarta geração, iniciada na década de 1980, transformou a Gerdau em uma das empresas brasileiras mais internacionalizadas.

João Gerdau morre em 1916 deixando, portanto, o legado da ampliação dos negócios da família aos filhos homens. Anteriormente ao seu falecimento, seu filho Hugo mudou a razão social da fábrica de pregos para Hugo Gerdau.

João Gerdau é figura central para o entendimento do que se chama aqui de gênese da cultura empreendedora da família dirigente do Grupo Gerdau. Quando ele decide sair de Altona em busca de oportunidades no Brasil, ele já portava o espírito empreendedor.

5.

1970: expansão dos negócios e ditadura militar e a visibilidade nacional do nome Gerdau.



Figura 17 – Foto de Médici em Volta Redonda, RJ, em pronunciamento sobre siderurgia.

Fonte: Jornal do Brasil, 08/01/1971.

A partir da década de 1960, as matérias que relacionadas à Metalúrgica Gerdau tornam-se mais frequentes. Esse fato acompanha a notabilidade que a empresa vem ganhando na economia brasileira. Os balancetes econômicos assim como as cotações das ações nas bolsas de valores são divulgados com mais frequência, notas sobre a empresa e opiniões de agentes ligados ao grupo aparecem com mais constância.

A siderurgia no período é observada com maior atenção pelo poder público. Como visto em seção anterior deste trabalho, a história do grupo apresenta sua evolução em importância na economia nacional, em especial a siderurgia, logicamente.

A empresa ganha nova denominação a partir de 1969, passando a se chamar Grupo Gerdau para designar o conjunto de empresas que compunham a estrutura acionária da *holding* Metalúrgica Gerdau.

5.1 A compra da Siderúrgica Cosigua

No ano seguinte, as matérias sobre a empresa expõem sobre as vendas e aquisições nacionais da companhia. Em 26 de janeiro de 1971, no Diário do Paraná, sobre a venda da COSIGUA à Gerdau.

Essa transação faz parte dos esforços da política nacional em elaborar um Plano Nacional de Siderurgia, que visava suprir a demanda nacional interna de produtos do setor. O Instituto Brasileiro de Siderurgia se encarregara então de elaborar um estudo sobre a capacidade produtiva da siderurgia nacional, e o documento é usado para auxiliar na construção do plano. No estudo é determinada a proporção de cada produção na siderurgia, bem como a forma como o mercado absorve esses produtos.

Orienta-se, portanto, que a produção de aços planos deve ser responsabilidade das estatais – USIMINAS, COSIPA, CSN e COSIGUA – e o setor privado supriria o mercado com outros negócios. Aqui, salienta-se que o presidente da IBS é também membro do CONSIDER, o que facilitou a aprovação dos projetos desenvolvidos pelo IBS.

No início do ano de 1970, o então Ministro da Indústria e Comércio, Marcus Vinícius Piratini de Moraes, divulga a elaboração do Plano Siderúrgico Nacional. No mesmo período, o Grupo Gerdau envia ao CONSIDER proposta de isenção de impostos para a compra de maquinário, visando a expansão produtiva da Siderúrgica Rio Grandense em Porto Alegre. Esse projeto tem como adversário o

programa de expansão da COSIGUA pela Companhia Siderúrgica Nacional. Aí fica claro que parte do financiamento será feito pelo BNDE.

Em 11 de abril de 72, o ministro anuncia a criação da SIDERBRÁS, UNISIDER ou BRASIDER, uma holding que encarregada pela gestão das unidades estatais de siderurgia, cujo presidente indicado foi Eri Bernardes, diretor do Grupo Gerdau, maior acionista da nova holding.

O governo federal afirma que não vai mais investir em novas plantas e que deseja, assim, investir para que a indústria cresça também pela iniciativa privada, com foco no desenvolvimento da infraestrutura do país. A produção de aço é imprescindível para a construção civil e outras construções, logo o projeto desenvolvimentista está ligado ao investimento na indústria de base.



Figura 18 – Montagem das imagens de reportagens sobre a Cosigua.

Fonte: Elaboração própria usando as edições de 02/06/1970, 07/08/1970, 18/08/1970, 18/01/1971, 06/01/1971, 05/01/1971 e 7/01/1971.

Na década de 1970, inicia-se a intenção da venda de parte da COSIGUA ao Grupo Gerdau em associação à Thyssen Group, empresa alemã. A

proposta de compra pelas empresas é levada ao Governador do Estado da Guanabara, Negrão de Lima, sob a argumentação de dinamizar a economia local. No ano 1971, 60% das ações da estatal é vendida para o grupo Gerdau/Thyssen. Negrão propõe destinar parte da arrecadação dos impostos de ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadoria – para investimento nem nova planta da siderúrgica, mesmo já com a maioria do controle acionário nas mãos da iniciativa privada (“Gerdau absorve ações da COSIGUA”, Jornal do Brasil, 07/01/1971)

Em 21 de fevereiro de 1971, a siderúrgica de Tubarão no Espírito Santo começa a ser implementada. A composição acionária da nova planta fica em 38% para a Gerdau, Thyssen Group fica com 48% e BNDES com a Vale do Rio Doce com o restante. No mesmo mês ocorre a confirmação da compra da Siderúrgica Guáira e da expansão da Açonorte com a construção de trefilaria – para fabricação de arames e barras finas de metal.

SIDERURGIA CARIOCA

(...)

Não há como perder tempo num projeto que já se retardou excessivamente. As negociações para que se associassem Estado e iniciativa privada, com a intenção de insuflar ao projeto uma dose de vitalidade, implicaram compromissos de outra natureza, em encomendas e estudos para recuperar o tempo perdido.

(...)

Para ser exato, é preciso contar este empreendimento não da cerimônia formal, e sim do início dos estudos e das negociações. Dois anos se passaram. Agora é acelerar outras providências. (Jornal do Brasil, 11/03/1971)

Jorge Gerdau fala da instalação da COSIGUA para o Jornal do Brasil em 19 de novembro de 1972, em entrevista dada junto com representante da White Martins – empresa de gases instalada próxima à fábrica da Gerdau na Guanabara. Conta que a decisão da instalação no Rio de Janeiro começa a se desenhar em 1968 dentro dos planos de crescimento da empresa. Desde então foi elaborado um estudo, um projeto, procurou-se parcerias para o desenvolvimento de uma nova tecnologia para o uso de sucata na transformação do aço.

Neste empreendimento, houve a associação ao Thyssen Group. Participação do grupo alemão visa adquirir novas técnicas de utilização de sucata na

produção de aço no país. Para isso, é necessário que o governo permita a importação da matéria-prima – sucata – e equipamentos especiais.

Rio de Janeiro concorria com Espírito Santo, Minas Gerais e São Paulo. Os argumentos sobre qual o estado escolhido para a expansão usados na entrevista foram os comumente usados no discurso empresarial: localização geográfica que facilita o escoamento da produção, mão-de-obra qualificada, mercado consumidor. Porém na entrevista o incentivo fiscal dado pelo Governo do Rio de Janeiro, em forma de repasse de uma parte do ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadorias – recebido pelo estado e repassado em investimento para as empresas, para a industrialização da região.

O financiamento para implantação da fábrica é explicado por Jorge Gerdau a um periódico de circulação nacional:

Obtivemos um financiamento que representa 50% do investimento global, que está sendo realizado pela Siderúrgica Riograndense, também do nosso Grupo. Gostaria de acrescentar que isso não representa um ônus para uma possibilidade de ganho maior adiante. Esse financiamento é constituído de Cr\$36 milhões em crédito ao fornecedor pela Corporação Financeira Internacional do Banco Mundial e pela Sociedade Financeira Européia, que é uma instituição financeira formada por vários bancos de investimento. (“Cosigua e White Martins inauguram duas fábricas no Rio, Jornal do Brasil, 19/11/1972)

Em outra matéria, diz Jorge Gerdau: “O problema para estes empresários, como para todos os empresários do país, está em que, se as opções são no sentido de desenvolver o capitalismo, há que encontrar os capitalistas e confiar neles. Do contrário, as portas usuais são o estatismo ou a empresa multinacional” (Investimentos do projeto Gerdau vão à Cr\$ 86 milhões, Jornal do Brasil, 02/06/1970). Com isso, o empresário sinaliza seu posicionamento para a necessidade de expansão dos negócios para a internacionalização da produção.

Em 18 de janeiro de 1971 ocorre a transferência do controle da empresa para a Gerdau e em 19 de dezembro de 1972 a COSIGUA faz sua primeira produção.

No ano de 1975, é noticiado um encontro entre Jorge Gerdau, o governador do estado do Paraná e o Presidente da República, em visita às

instalações da siderúrgica COSIGUA. A conversa direta com os líderes do poder executivo tem como objetivo obter incentivos econômicos para a expansão da produção no Paraná, na Siderúrgica Guaíra.



Figura 19 – Geisel e Canet têm encontro na terça
Fonte: Jornal do Brasil, 05/01/71.

Visitas como a noticiada são encontradas outras vezes na coleta de dados em notas ou matérias pequenas. Governadores, representantes da indústria associados a entidades classistas e Presidentes da República participam de encontros dentro das unidades da empresa, momentos em que os discursos supervalorizam a presença das fábricas pela sua importância econômica e social através dos empregos aos residentes da área.

Durante um evento na Zona Industrial de Santa Cruz, onde se localiza especificamente a COSIGUA, estavam presentes grandes personagens da política local e nacional. O excerto de uma matéria conta que:

A programação que inaugurou o segundo forno elétrico da Aciaria da COSIGUA teve início às 9h30 com recepção aos convidados. Às 10h discursou o sr. Jorge Gerdau Johannpeter, seguido pelo sr. Wolfgang Philipp [representante do Thyssen Group e diretor da fábrica]. A seguir, discursou o governador do Rio de Janeiro, Faria Lima, que após descerrou a placa comemorativa e acionou o forno, seguindo-se a tradicional corrida do aço. A programação foi encerrada com um

coquetel buffet (Iniciativa Privada na Cosigua foi destacada, Jornal do Brasil, 05/12/1975)

Anteriormente, quando ainda estava em análise o projeto da COSIGUA pelo Conselho Nacional de Siderurgia – CONSIDER, já havia a sinalização de apoio do Ministro da Indústria e Comércio, Pratini de Moraes, dando ao Grupo prioridade no conselho. Em nota (Siderurgia, Jornal do Brasil, 15/07/1970), o ministro diz que há um consenso de que a COSIGUA produzirá para a demanda não atendida pelas estatais, produzindo uma linha diferente de produtos para não entrar em conflito de interesses.

5.2 As unidades pelo Brasil

Em 23 de março de 1972, Jorge Gerdau faz um pronunciamento na fábrica de Guaíra onde, entre outras coisas, enaltece as fusões entre empresas. Detentora acionária da fábrica de controle inicialmente estatal, a Gerdau passa a fornecer “know how” para a produção no Paraná. Junto à ela fazem parte do controle acionário a Bansulvest e a Finansul Industrial – holding que congrega diversas empresas no Brasil.

No mesmo ano a empresa assume controle acionário da Bransulvest – Banco de investimentos do Sul S/A – e da Finasul S/A, dos quais continuam acionistas bancos, francês e italiano, e a holding CORPORA. Essa holding é formada pelas empresas Gerdau, Ipiranga, Renner, Casa Masson e Abramo Eberle.

CONTRÔLE ACIONÁRIO

O grupo Gerdau assumiu o controle acionário do Bansulvest – Banco Industrial de Investimentos do Sul S/A, e da Finasul Industrial S/A, Crédito, Financiamento e Investimentos, dos quais permanecem como acionistas o Banco Francês e Italiano e a «Holding» Corpora. Enquanto o grupo Gerdau, formado basicamente pela Siderúrgica Rio Grandense, Metalúrgica Gerdau e a Siderúrgica Açonorte, a «Holding» Corpora é integrada pelos grupos Gerdau, Ipiranga, Renner, Casa Masson e Abramo Eberle. O associado Sudameris continua prestando os serviços de banco comercial ao Bansulvest.

Figura 20 – Controle acionário.

Fonte: Diário do Paraná, 02/09/1972.

A entrada na diretoria do Bansulvest, banco de investimentos do qual fazem parte outros grupos empresariais evidencia a forma como a Gerdau busca financiar seus projetos. Assim como fazem os outros membros acionários do banco, o Grupo Gerdau solicita recursos externos de bancos privados, do BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – e fundos internacionais. Durante a década de 1970, o Grupo Gerdau utilizou dos mesmos meios para dar prosseguimentos aos seus planos de expansão.

Outra aquisição que visava diversificar os negócios do Grupo e atender às necessidades internas foi a compra da Mauá Seguradora. Com sede no Rio de Janeiro, essa empresa passa a dar suporte direto e exclusivo às outras empresas da holding Metalúrgica Gerdau. Uma empresa de reflorestamento denominada Seiva S. A. Florestas e Indústrias também pertence ao grupo.

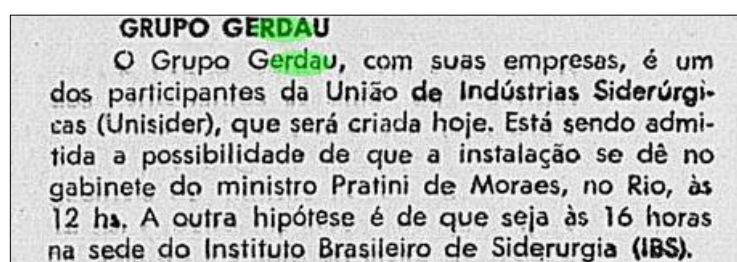
5.3 Representatividade e relações políticas

Na mesma medida em que o Grupo Gerdau cresce em exposição na mídia e em poder econômico, a imagem dos dirigentes da quarta geração da família, agora Gerdau Johannpeter, filhos de Curt Johannpeter, toma maior importância nas falas entre os empresários brasileiros.

Germano, Jorge, Klaus e Frederico têm funções diferentes na diretoria da empresa e aparecem na matérias midiáticas com falas direcionadas às suas específicas atuações. Jorge passa a representar a empresa publicamente e suas entrevistas, comunicações e discursos

Em eleição para representação na Comissão Nacional de Bolsas de Valores, em 1970, Jorge Gerdau Johannpeter torna-se integrante junto com mais quatro outros membros, tendo sido ele o segundo mais votado em evento que reuniu empresários de diversas companhias nacionais e outros profissionais.

No dia 22 de setembro de 1972, no Diário do Paraná, é lançada uma nota informativa sobre a participação da fundação da União de Indústrias Siderúrgicas, a UNISIDER, no gabinete do ministro Pratini de Moraes.



GRUPO GERDAU
O Grupo Gerdau, com suas empresas, é um dos participantes da União de Indústrias Siderúrgicas (Unisider), que será criada hoje. Está sendo admitida a possibilidade de que a instalação se dê no gabinete do ministro Pratini de Moraes, no Rio, às 12 h. A outra hipótese é de que seja às 16 horas na sede do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS).

Figura 21 – Nota Grupo Gerdau.

Fonte: Jornal do Brasil, 22/09/1979.

Essa associação não teve grande êxito naquilo que tinha como objetivo – auxiliar nas exportações de produtos do aço – e por isso não encontrou expressão na área, não existindo muitas citações em trabalhos sobre a Unisider. No entanto, ao que nos interessa aqui, a proposição de sua fundação foi feita diretamente ao ministro da pasta tendo como representante do setor dirigentes da Gerdau.

As falas de agentes do grupo têm como objetivo enaltecer a importância das suas empresas ou do setor siderúrgico.



Figura 22 – Papel da indústria no Paraná.

Fonte: Diário do Paraná, 08/11/1973.

Na matéria de 23 de março de 1972 do Diário do Paraná, "Gerdau destaca crescimento econômico do Paraná": "Quem se dispuser a crescer com o Brasil, participando do esforço nacional de integração, precisa crescer com o Paraná" disse, ontem, o sr. Jorge Gerdau Johannpeter, diretor superintendente da Siderúrgica Guaíra." O artigo fala trata da importância da Siderúrgica Guaíra, de fusões a serem realizadas entre empresas de siderurgia e aponta a nova diretoria da Gerdau composta pelos irmãos – Jorge, Klaus, Germano e Frederico – e pelo pai, mais Nihorn e Rosenfeld.

O nome da Gerdau também é encontrado em eventos ligados à siderurgia, como no 9º Congresso Brasileiro de Siderurgia Realizado no rio de Janeiro (Congresso Siderúrgico começa amanhã, Jornal do Brasil, 13/05/1979), onde também estiveram outros nomes fortes da indústria e da política nacional. Na ocasião, tomou posse a nova diretoria do Instituto Brasileiro de Siderurgia, onde Jorge Gerdau torna-se presidente.

Em 1977, Jorge Gerdau toma posse da cadeira de presidente no Instituto Brasileiro de Capitais – IBMEC.

O ministro da Indústria e Comércio, Angelo Calmon de Sá, comparece hoje a posse do presidente do Instituto de Mercado de Capitais, marcado para as 14 horas e 30 minutos, no auditório da cinematoteca do Museu de Arte Moderna, no Rio de Janeiro. O novo presidente, sr. Jorge Gerdau Johannpeter fará entrega do título de sócio honorário do ministro Calmon de Sá. O novo presidente do IBMEC é o presidente do Grupo Gerdau e da Companhia Siderúrgica da Guanabara, com sede no Distrito Industrial de Santa Cruz. Empresários do setor de mercado de capitais estão esperando importante pronunciamento do ministro Angelo Calmon de Sá, notadamente na área de capital de giro.

Figura 23 – Nota sobre presidência no IBMEC.

Fonte Jornal do Brasil, 08/06/1977.

As falas de incentivo à indústria brasileira também acompanham manifestações de apoio ao mercado financeiro. Em 9/10/1977, o Jornal do Brasil publica um dicionário de verbetes usados no mercado financeiro para facilitar o entendimento do público geral sobre as matérias relacionadas ao mercado de ações, elaborado pelo Grupo Gerdau. Assim observa-se vontade de disseminar a cultura financista à pessoas comuns, possíveis investidores na bolsa de valores.

Informação

4

IBMEC — Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais.

IBOVESPA — Índice da Bolsa de Valores de São Paulo.

IBV — Índice da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Pode ser definido como o índice de lucratividade de uma carteira de ações, carteira hipotética e suposta, como sendo a carteira pertencente ao Mercado. Deste modo, a evolução deste índice mostra a evolução dos ganhos do Mercado, como um todo, e a sua representação gráfica constitui instrumento utilizado pelos analistas para a avaliação das tendências futuras dos negócios em Bolsa. Fazem parte da carteira do IBV os títulos que representam 90% do total em dinheiro negociado na BVRJ nos últimos 12 meses. A carteira do IBV é revista de 4 em 4 meses.

INBY — "Índice Nacional da Bolsa de Valores". Mede os ganhos do Mercado Nacional; as premissas para o cálculo do INBY são as mesmas adotadas para o IBV, somente com a diferença de que os volumes em cruzeiros negociados e as quantidades de ações são computados, tomando-se o conjunto das Bolsas do Rio e de São Paulo.

Incorporação — É a operação pela qual uma ou mais Sociedades são absorvidas por outras, que lhes sucedem em todos os direitos e obrigações.

Figura 24 – Informação sobre a linguagem da bolsa de valores.

Fonte: Jornal do Brasil, 09/10/1977.

Somadas a essas experiências, as relações diretas entre os herdeiros do Grupo com agentes do Estado aparecem na mídia principalmente na defesa de interesses da empresa. O contato direto entre Jorge Gerdau e pessoas com cargos do alto escalão do governo aparecem em algumas ocorrências e em 28 de setembro de 1978, no artigo "Industrial vê setor privado como ineficiente", foi citado o empresário para rebater uma opinião do presidente da CIESP – sobre estatização de empresas pelo BNDE.

Tempos atrás, o empresário Gerdau Johannpeter fez uma colocação muito oportuna. Disse ele que para muitos empresários dá mais resultado esperar algumas horas nas antessalas ministeriais do que tentar conseguir dez por cento a mais de produtividade em sua empresa. Isso define um quadro, que é real e extremamente perigoso (Industrial vê setor privado como ineficiente, Jornal do Brasil, 28/09/1978).

Industrial vê setor privado como ineficiente

SÃO PAULO — "Um país que pretende desenvolver-se não se pode dar o luxo de ser ineficiente e que o mais se tem feito no Brasil ultimamente é premiar a ineficiência. A iniciativa privada tem obrigação de ser eficiente para que se elimine de uma vez o caráter paternalista que o governo é forçado a assumir".

Esses pontos de vista são do vice-presidente da Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Paulo Mariano Ferraz, presidente da Plessey do Brasil, condenando, o que ele diz ser a característica marcante da nossa economia, em que o empresário se mantém numa extrema dependência do governo. "Por que o governo deve prover tudo? Socorrer a todos em qualquer dificuldade?", indagou ele.

ESTATIZAÇÃO

Na sua opinião, os empresários não podem queixar-se muito da crescente estatização da economia brasileira, porque, segundo frisou, o governo "além de ocupar os denominados espaços vazios ainda tem que assumir compromissos e empresas que nunca desejou. O BNDE é hoje o grande empresário brasileiro, assumindo coisas que jamais quis".

— Tempos atrás, o empresário Gerdau Johannpeter fez uma colocação muito oportuna. Disse ele que para muitos empresários, dá mais resultado esperar algumas horas nas antessalas ministeriais do que tentar conseguir 10 por cento a mais de produtividade em sua empresa. Isso define um quadro, que é real e extremamente perigoso, disse ele.

DEPENDÊNCIA

Esse perigo, no seu entender, tem dois aspectos: cria uma dependência cada vez maior das empresas privadas ao governo e gera uma desconfiança do próprio governo com relação à capacidade, à eficiência e aos objetivos dos empresários. Ele aponta como "uma situação sintomática" o nível de endividamento de grande parte das empresas brasileiras "muitas delas já alcançando até 80 por cento". Dentro desse enfoque, ele condena inclusive a política de subsídios bem como outros tipos de ajuda oficial ao setor privado, quando este se mostra deficiente. "Acho que o governo deveria, de vez em quando, fazer como os gerentes de bancos e dar um susto no cliente, deixando de atendê-lo", observou, entendendo que com isso se consegue reduzir progressivamente o paternalismo oficial.

A participação do empresariado nas decisões econômicas do país, ele também considera importante, "desde que não seja uma participação de meio expediente". E justifica: "Os homens do governo, para o exercício de suas funções, precisam de dedicação exclusiva a elas e mesmo assim ainda encontram dificuldades em compatibilizar todos os interesses numa tomada de decisão. Como pode alguém, que está de fora, funcionando em regime de meio expediente, querer dizer que participa na solução dos problemas". Para ele o empresariado deve colaborar "estritamente com o governo" — "Não se pode dizer que o governo não esteja dialogando e ouvindo o empresariado ultimamente" — mas apresentando coisas concretas, "não apenas fazendo críticas. Afinal ninguém é dono da verdade e nem sempre o ponto de vista governamental é coincidente com o do empresariado".

Figura 25 – Industrial vê setor privado como ineficiente.
Fonte: Jornal do Brasil, 28/09/1978.

5.4 A formação de redes sociais como estratégia política

As primeiras gerações da empresa foram geridas por uma figura central em cada etapa do desenvolvimento do empreendimento: primeiro João Gerdau, depois Hugo Gerdau e, então, Curt Johannpeter. Ao alcançar uma determinada posição de mercado e visando a expansão contínua da produção do grupo empresarial, a estratégia de inserir o nome da família através dos herdeiros, os quatro filhos de Curt, nos ambientes em que a política econômica é discutida aparece durante a pesquisa, no entendimento da forma como as alianças se constroem.

Até a década de 1970, os quatro irmãos Gerdau Johannpeter – os primeiros Gerdau Johannpeter – figuravam nas colunas sociais e esportivas com maior frequência na mídia. O envolvimento com a elite local no Rio Grande do Sul e posteriormente no Rio de Janeiro dá a eles visibilidade como empresários em ascensão e a participação dos mesmos em círculos de relacionamentos possibilita amizades e contatos importantes para o reconhecimento do grupo industrial do qual são sempre relacionados.

Dessa forma, a rede formada é usada para facilitar acordos e também os coloca em evidência pelas suas falas e posições, criando a imagem de bom gestores imprescindível para apoios. Como, por exemplo, na reunião do Ministro da Indústria com dirigentes do setor siderúrgicos:

O ministro da indústria e Comércio, Sr. Marcus Vinícius Pratini de Moraes, recebeu ontem os dirigentes da Aços Vilares, Sr, Luis Dumont Vilares, e da Siderúrgica Rio Grandense, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, afirmando-lhes que o governo está decidido a impulsionar a execução do Plano Siderúrgico Nacional no mais breve espaço de tempo possível.

(...)

No seu primeiro contato formal com empresários do setor siderúrgico, o Mnistro Marcus Vinícius Pratini de Moraes expôs seu ponto de vista com relação à expansão da produção de aço no país, afirmando aos dirigentes da Riograndense – localizada em Porto Alegre, que está fazendo um programa de ampliação de suas instalações – que acabara de homologar resolução do Conselho de Desenvolvimento Industrial, concedendo à empresa isenção de

impostos no valor de NCr\$ 782,5 milhões (Indústria de aço leva ao MIC problema de expansão, Jornal do Brasil, 18/03/1970).

Observa-se também que o projeto de instalação da siderúrgica no Rio de Janeiro surge de acordos pré elaborados entre os representantes do governo e os dirigentes da empresa, que as conversas para os planos do Grupo Gerdau seguem uma linha em acordo com o poder público para obter, assim, facilidades de aprovações, incentivos de naturezas diversas, apoio público. Obviamente, projetos siderúrgicos demandam atenção do Estado por não se tratar de negócios pequenos, mas de investimentos altos e instalações pesadas. Porém, as relações entre os grandes empresários e o poder público são naturalizadas pela opinião pública.

Os acordos discutidos diretamente entre os agentes econômicos e do Estado favorecem a manipulação dos projetos na direção de satisfazer as partes. Essa forma de orientação política direciona recursos públicos para determinados grupos de agentes econômicos: aqueles que têm acesso aos representantes do Estado. Seja por conversas em eventos sociais, visitas à fábricas, encontros ligados ao setor produtivo específico, o tratamento direto de questões que beneficiam esses grupos empresariais que pertencem às redes de relações da elite econômica do país distorcem a idéia de livre concorrência de mercado tão pregada por eles mesmos.

A estratégia objetiva de tornar os membros da família Gerdau representantes de setores da economia busca alcançar essas relações de forma mais direta. Assim, a figura específica de Jorge Gerdau aparece mais proeminente ao longo dos anos, como se verá na próxima seção deste trabalho.



Figura 26 – Montagem de falas de Jorge Gerdau na década de 1970. O empresário aparece em destaque discursando para políticos e empresários no Paraná.

Fonte: Jornal do Brasil, 20/03/1972, 20/10/73, 30/01/1977, 27/10/1979.

6.

1980: Internacionalização da empresa e abertura democrática, opiniões e relações políticas.



Figura 27 – ilustração de matéria sobre desestatização.
Fonte: Jornal do Brasil,
16/05/1976.

A década de 1980, chamada de “a década perdida” em razão da recessão econômica e da efervescência política, não apresentou grandes avanços em termos de políticas econômicas eficientes e a economia sentiu esse atraso.

O início das desestatizações, que começam pelas siderúrgicas e na década seguinte finda por vender quase a totalidade das estatais, com o objetivo aparente de modernizar as produções e eliminar prejuízos que supostamente o Estado teria, marca as transações do Grupo Gerdau com o Estado. A ausência de regras nas negociações das compras dessas empresas abra espaço para a defesa dos interesses privados diretamente com os agentes políticos.

6.1 Tentativa de aquisição da siderúrgica Cofavi

No dia 10 de junho de 1979 é noticiado o interesse do Grupo Gerdau na compra da Companhia de Ferro e Aço de Vitória, no Espírito Santo, estatal brasileira controlada pela Siderbrás. Na seção deste trabalho sobre a siderurgia no país já foi dito que o Estado realizou as desestatizações visando a modernização do parque industrial nacional e a venda da Cofavi inicia esse processo, servindo como exemplo e teste para as futuras vendas. O governo sinaliza, então, seu objetivo na venda da empresa justificado pelos números de produção insatisfatórios.

Segundo a nota, o Grupo Gerdau aparece como o primeiro interessado na compra. Como veremos adiante, essa transação vai demorar para ser finalizada justamente por ser a primeira compra de estatal siderúrgica e os ritos legais ainda não estavam em plenamente acertados. A iniciativa de se colocarem como interessados, antes mesmo que as regras fossem estabelecidas, teria como principal intuito forçar o governo a agilizar o processo e afastar concorrentes.

O título da nota “Toda a legitimidade” mostra uma inclinação do periódico em apoiar a venda da Cofavi para a Gerdau. Isso se vê nas próximas matérias sobre o caso.

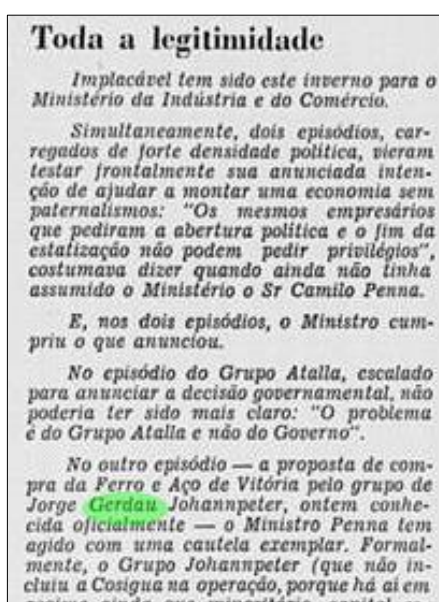


Figura 28 – Toda legitimidade para a compra da Cofavi.

Fonte: Jornal do Brasil, 29/06/1979.

Na matéria seguinte, o Jornal do Brasil deixa claro que o governo de Figueiredo busca diminuir o controle do Estado na economia. A ideia seria o

pagamento de dívidas do BNDE e modernização do setor: “A expectativa implícita era encontrar novos controladores que saneassem as 189 empresas ou, pelo menos, mudar a qualidade dos créditos: substituir devedores não-executáveis, nos termos da legislação brasileira, por devedores privados, executáveis” (VELASCO JR, 1999, p. 189).

Venda da Cofavi vai definir mecanismo da privatização

Brasília — A partir do caso concreto da Cofavi (Companhia Ferro e Aço de Vitória), pretendida pelo Grupo Gerdau, o Ministério da Indústria e Comércio está elaborando as diretrizes que permitirão ao Governo reduzir sua intervenção na economia, declarou ontem o presidente da Siderbrás, Henrique Brandão Cavalcanti, lembrando orientação nesse sentido do Presidente João Figueiredo.

O Sr Cavalcanti disse que ainda não recebeu qualquer proposta do grupo privado, mas está tratando do caso da Cofavi com o Ministro João Camilo Penna. Ele também se reuniu com a comissão que procura identificar as empresas governamentais passíveis de privatização e que opera dentro do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico).

Mudança

A mudança de enfoque governamental — reduzir a presença do Estado da economia — recomenda

se absorver grandes empresas hoje controladas pelo Estado.

Dentro de 15 dias, no máximo, o presidente do BNDE, Sr Luis Sande, deverá entregar ao Ministro Camilo Penna as conclusões da comissão de privatização formada no âmbito do banco. A prioridade será para as oito empresas em que o BNDE é acionista majoritária.

Acessita

No entender do Sr Henrique Cavalcanti, este é o momento de o Governo definir regras claras para sua atuação na área econômica. Em relação à siderurgia, considerou importante fixar-se onde a empresa privada terá condições de atuar” e quais as áreas destinadas às estatais”.

Na esteira dessas definições, a Siderbrás poderá perder a Cofavi e ganhar a Accalia. O Sr Cavalcanti negou, ontem, qualquer entendimento com o objetivo de transferir a empresa do Banco do Brasil para a Siderbrás.

Figura 29 – Venda da Cofavi vai definir mecanismo de privatização
Fonte: Jornal do Brasil, 03/07/1979.

De fato, a crise econômica e as pressões internacionais pela privatização forneceram ambiente propício para o convencimento de políticos da suposta necessidade de venda da companhia. Ao mesmo tempo, havia um grupo contrário às privatizações pois a indústria não estaria dando prejuízos ao estado e que a negociação seria uma forma de entregar o patrimônio público à iniciativa privada.

No caso específico da siderúrgica de Vitória, a matéria “Governador apoia venda da Cofavi”, expõe a simpatia do governador do estado com o Grupo Gerdau. Diz ainda que o governador se reuniu com representantes da Gerdau para tratar sobre a venda, onde fez algumas reivindicações para garantir que a produção continue sendo benéfica para o Espírito Santo.

Governador apóia venda da Cofavi

Vitória — O Governador Eurico Rezende manifestou-se ontem favorável à privatização da Companhia Ferro e Aço de Vitória (Cofavi), através da venda de suas ações ao grupo gaúcho **Gerdau**. Ele considerou, inclusive, "a mudança de dono um fato irrelevante, porque o regime de economia brasileira, por definição constitucional, é privatista."

Foi confirmado ainda pelo Governador capixaba o seu encontro com o presidente do grupo **Gerdau**, quando firmaram alguns compromissos, entre os quais: permanecer com a siderúrgica no Estado, transferir a sede da empresa do Rio de Janeiro para Vitória, além da promessa de futuros investimentos do grupo em território capixaba.

PROTESTOS

Porém, dois Deputados emedebistas fizeram ontem na Assembléia Legislativa ataques contundentes ao Governo federal por concordar com a venda da Companhia Ferro e Aço ao Grupo **Gerdau**. Os Deputados Dilton Lyrio e Wilson Nese consideraram a transação "uma negociata criminosa", pois acham que não se pode vender à iniciativa privada.

Figura 30 – Governador apóia venda da Cofavi.

Fonte: Jornal do Brasil, 04/07/1979.

A discussão que impede a celeridade da venda se dá por conta do valor a ser vendida cada ação da Cofavi, se seria o valor nominal ou outro a ser estipulado. Ainda há os argumentos contrários, como descritos no artigo: primeiro que a unidade não daria prejuízos, como sugere o governo federal, e que a privatização deveria ser iniciada por aquelas unidades que gerariam menos lucros ao estado; segundo que a oferta da venda deveria ser pública e não com preferência a um grupo econômico como a Gerdau.

Os apoiadores rebatem as críticas alegando que o Grupo Gerdau tem experiência e pode multiplicar a produção e os ganhos da Cofavi, fixando-se regras

claras, não haveria problemas de ordem legal. Seria a construção dessas regras a causa da demora na venda, porque a venda da siderúrgica se torna modelo para outras vendas e inicia o processo de desestatizações e, também, havia preocupação em evitar ao máximo o fracasso da transação.

Galvêas acha que venda da Cofavi põe à prova intenção do Governo

O ex-presidente do Banco Central e atual presidente da Aracruz Celulose, Ernane Galvêas, afirmou ontem que o Governo está demorando muito a se definir sobre a proposta de compra da Cofavi (Companhia Ferro e Aço de Vitória) pelo grupo Gerdau, "operação legítima que seria uma excelente oportunidade para demonstrar que pretende levar adiante seu projeto de privatização".

Considerou, entretanto, que se os órgãos envolvidos não estiverem "decididamente orientados no sentido de dar curso à desestatização, a questão do preço pode ser um complicador", já que em tese há três hipóteses "imagináveis": o valor de mercado, o patrimonial ou contábil, e o de reposição.

— Como a empresa não é cotada em Bolsa, entretanto, o fator valor de mercado não existe. A discussão pelo valor de reposição é impraticável, uma vez que a Cofavi tem equipamento e tecnologia de várias idades diferentes, impossibilitando a aferição. Resta o valor patrimonial, ideal a meu ver, onde está implícito pela incorporação da correção monetária o critério de rentabilidade ou preo-luço.

O que pode enterrar

...tas" pelo Governo, que possam viabilizar o acesso dos grupos privados nacionais. Classificando como "questão de vida ou morte, do ponto-de-vista da execução da política econômica na-

Foto de Cristiano Paraguet



Ernane Galvêas

Gerdau diz que Cofavi define a privatização

Brasília — Depois de quase um mês de contatos visando à compra da Cofavi (Companhia Ferro e Aço de Vitória), o empresário Jorge Gerdau, presidente do Grupo Gerdau, disse ontem que essa transação — para a qual o Governo espera novas propostas — vai definir as regras que orientarão o processo de privatização na economia e, no seu entender, os cinco itens principais já estão acertados.

O Governo não admite privatizar sob risco de desnacionalização, quer assegurar a viabilidade econômica de cada transação, não aceita subsidiar as operações de privatização, vai estimular mais de uma oferta para cada negócio e prefere transferir as empresas para empresários do ramo, que possam realizar um aporte de tecnologia própria.

Cofavi

De acordo com o Sr Jorge Gerdau, essas cinco regras resultam dos contatos que vem

Figura 31 – Galvêas acha que a venda da Cofavi põe à prova intenção do Governo.

Fonte: Jornal do Brasil, 10/07/1979.

O mercado financeiro também sinaliza apoio às desestatizações. O presidente da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Roberto Teixeira da Costa, fez uma declaração na matéria “Governo extingue valor nominal das ações de empresas estatais” (JORNAL DO BRASIL, 06/07/1979) onde apoia a iniciativa. A ABRASCA – Associação Brasileira das Sociedades de Capital Aberto, considera de “absoluto interesse nacional” a venda da Cofavi, em documento entregue pelo presidente d associação, Carlos Brandão (“Abrasca classifica venda da Cofavi de interesse nacional”, Jornal do Brasil, 13/07/1979).

As manifestações de apoio denunciam o caráter financista das desestatizações, visto que a proposta busca favorecer o mercado de ações e grupos privados.



Figura 32 – Reportagens Cofavi.

Fonte: Elaboração própria; Jornal do Brasil, 06/07/1979, 15/07/1979, 23/08/1979.

A discussão passa a ser o preço de venda da Cofavi a ser vendida pelo BNDE, o debate da desestatização muda o foco e é perceptível a inclinação do mercado para que a venda ocorra sem a preocupação com o valor pago ao Estado. Opiniões são publicadas em que se afirma que a empresa não deve ter um valor elevado por que a desestatização seria benéfica ao país.

Em nota “Impasse” de informe econômico, o Jornal do Brasil publica o seguinte:

Como a opinião pública receberia a notícia de que o Governo estaria vendendo uma empresa rentável por 1/3 do valor atribuído há quatro anos por três ministros e aprovado pelo presidente Geisel?

Esta questão introduz um complicador respeitável nas transações que se vêm realizando entre o Ministério da Indústria e do Comércio – através da Siderbrás – e o Grupo Gerdau que deseja comprar a companhia Ferro e Aço de Vitória – Cofavi.

A imagem da operação que de início estava “fotogênica” – no dizer de um de seus principais árbitros – começou a ficar fora de foco na medida em que distanciavam o preço oferecido pelo Grupo Gerdau – Cr\$ 1,78 – e a cotação da ação calculada pelo próprio Governo, em exposição de motivos assinada pelos Ministros Simonsen, Velloso e Severo Gomes e aprovada pelo Presidente Geisel (Jornal do Brasil, 28/08/1979).

Essa passagem mostra a disposição do mercado em apoiar uma transação que é rentável e favorável ao mercado e à iniciativa privada em detrimento

do interesse coletivo da população. Embora a nota questione a transação, esse tipo de discurso que parece defender o bem público aparece em menor número que as opiniões voltadas à defesa do mercado e das privatizações.

Depois de acertado valor da ação pelo governo e esta ser contestada pelo grupo interessado, o presidente da Siderbrás, Henrique Brandão Cavalcanti, descarta a venda para a Gerdau. Especialistas dizem que a Cofavi é a empresa estatal mais rentável do momento e que nada justifica essa desvalorização do valor da ação pelo Grupo Gerdau, mas ainda assim o interesse é reafirmado pelo mesmo valor ("Brandão declara que venda da Cofavi não está em cogitação", *Jornal do Brasil*, 28/09/1979).

O Diário do Paraná também produz nota sobre a discordância no preço das ações.



Figura 33 – Protestos no setor oficial contra privatização da Cofavi.

Fonte: Diário do Paraná, 23/12/1979.

Mais de dois anos depois, em 1983, é retomada a proposta de venda da Cofavi. O Grupo Gerdau ainda figura como o único interessado. Nas privatizações que ocorrem após esse primeiro ensaio, outros grupos econômicos adquirem siderúrgicas. Não há provas do porquê a Gerdau se mantém durante todo o período como a única empresa interessada na aquisição da siderúrgica.

A nota diz:

O presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, entregará na próxima semana (segunda ou terça-feira) à Siderbrás, a

proposta de compra da Companhia Ferro e Aço de Vitória (Cofavi) do Espírito Santo, que está para ser privatizada há mais de dois anos. O prazo para entrega de proposta de privatização da Cofavi encerrará na próxima segunda-feira, dia 31.

O empresário gaúcho – único pretendente à compra da Cofavi – não quis revelar detalhes da proposta, mas adiantou que ela obedece ao “interesse econômico”. “Não posso informar nada agora, só depois de entregar a proposta (“Grupo Gerdau tem proposta para comprar a Cofavi”, *Jornal do Brasil*, 28/10/1983).

Em outro artigo, o *Jornal* diz que dois deputados, do MDB capixaba, fizeram denúncias contra a forma como estava sendo conduzida a desestatização na assembleia legislativa. Disseram que a venda para o Grupo Gerdau que consideram a transição “uma negociata criminosa”, por considerarem que não se pode passar para a iniciativa privada uma empresa estatal que rende lucros elevados ao estado. O texto diz ainda que um deputado governista também contestou a questão, dizendo estranhar o fato da siderúrgica ter sido negociada por Cr\$ 1 bilhão quando o valor do seu patrimônio é orçado em Cr\$ 7 bilhões (“Governo apoia venda da Cofavi”, *Jornal do Brasil*, 04/07/1979).

Na finalização dessa passagem o Grupo Gerdau não consegue finalizar a compra a Cofavi, a empresa foi vendida em 1989 à outro comprador. A conclusão é de que não houve consenso com relação ao preço nesse primeiro momento e após alguns anos a Gerdau resolve por adquirir duas outras estatais: a Cimetal e a Usiba.

Essa sucessão de debates acerca da Companhia de Vitória elucida que embora os esforços no contato direto do grupo com o governo e a mobilização de opiniões favoráveis à venda, naquele momento o Estado brasileiro ainda não se encontrava em situação confortável para a venda porque não haviam sido criadas as regras que possibilitassem um modelo seguro de desestatizações.

Ainda assim, é interessante observar as tentativas para a transação com o suporte de dois fatores estratégicos, em primeiro lugar as conversas entre o seu representante institucional, Jorge Gerdau, diretamente com ministros e o governador do Espírito Santo, e também contou com o apoio nas opiniões da mídia impressa e pelas falas de agentes do mercado.

6.2 *Representação e interesses privados*

Durante a década e 1980, as regulações de mercado impostas pelo governo limitavam a liberdade de venda dos produtos brasileiros. Na siderurgia acontecia o mesmo. A Comissão Interministerial de Preços – CIP – determinava o teto do valor do aço no país e aplicava sanções às empresas que descumprissem a regra.

Em dezembro de 1979, o ministro Camilo Penna, do Ministério da Indústria e Comércio, participou de um almoço oferecido pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS, onde era esperado pelos empresários que fizesse uma fala sinalizando o aumento no teto dos preços dos produtos do setor e o lançamento de benefícios fiscais (“Siderurgia aguarda benefício”, *Jornal do Brasil*, 14/12/1979).

Em menos de um mês depois, é noticiado que o governo fiscalizava 11 siderúrgicas por suspeita de irregularidades no pagamento de impostos e nos preços exercidos por elas. É atribuído ao Grupo Gerdau essas irregularidades, tendo como punição o corte de crédito, a ele e outras empresas, sendo que 5 empresas foram suspensas de atuar na bolsa de valores. Na edição do dia seguinte (24/01/1980), Jorge Gerdau, porta-voz do Grupo, assume que foram vendidos vergalhões a preço acima da tabela da CIP, alegou uma alta no valor da matéria-prima. Reuniu-se então com o Ministro Delfim Neto e declarou que:


Antes da posse do Sr. Delfim Neto, o setor siderúrgico já havia acertado com o então ministro Simonsen reajustes quadrimestrais de seus produtos, mas com a mudança ministerial no Planejamento, houve um período de 11 meses sem reajuste – durante o qual, segundo ele, ocorreram elevações de custos entre 58 e 59% (“Gerdau confirma que vendeu aço acima da tabela CIP”, *Jornal do Brasil*, 24/01/1980).

22 — ECONOMIA JORNAL DO BRASIL quinta-feira, 24/1/80 1º Caderno

Gerdau confirma que vendeu aço acima da tabela do CIP

Punir não resolve, diz industrial

Bolsas suspendem ações de 5 empresas punidas



Brasília — O presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, reconheceu ontem que as sete siderúrgicas do grupo pagaram com o corte de créditos oficiais e desoneração do regime da Base Nacional Integrada de Produtos (BNIP) indenizações e suspensões acima da tabela do CIP (Conselho Interministerial de Preços). Indenizações, porém, que, a partir de hoje, não pagará mais ao nível do licenciamento. Isso de acordo com o que se sabe de fontes próximas ao grupo.

Essas indenizações foram feitas a saída de uma região venenosa, fora de agenda, com o Ministro Delfim Netto. Disse ele que os preços cobrados acima da tabela do CIP se deveriam a aumento de custos e medidas próprias e foram acordadas que, sem o retorno aos preços tabelados, a punição do Governo às empresas do Grupo Gerdau "deveria ser suspensa imediatamente".

DEBENCONTROS

O dirigente do Grupo Gerdau, não só admitiu o fato de ter cometido erros, como também afirmou que o preço cobrado não foi a 6% acima da tabela, explorando que, em relação a vendas a prazo (sazonais), há que se considerar um benefício fiscal eliminado com as medidas econômicas de desoneração.

Declarou que, antes da posse do Sr. Delfim Netto, o setor siderúrgico havia acordado com o então Ministro Mário Henrique de Faria, mas, com a mudança econômica no Plano Cruzado, houve um período de 11 meses sem negociação — durante o qual, segundo ele, ocorreram elevações de custos entre 30% e 50%.

DEBENCONTADO

Algumas afirmações do Sr. Jorge Gerdau Johannpeter foram, porém, desmentidas pelo secretário de REAP (Relatório Especial de Abastecimento) e de Preços, Sr. Carlos Viacava, com quem, além, também conversou, após um longo contato com o Sr. Carlos Netto.

O Sr. Viacava alegou, por exemplo, que houve mesmo indenizações a prazo (sazonais) com preços acima da tabela, acrescentando que, quando há alguma penalidade em relação ao preço tabelado, mesmo se a indenização não estiver prevista, não se tem o preço 30% a 50% de

São Paulo e Porto Alegre — "Punir não é a solução. O Governo deveria permitir a restrição de preços para o aço, em regiões com problemas, como os para os derivados de petróleo e energia elétrica", afirmou ontem o diretor do DNCA (Diretoria Nacional de Distribuição de Aço), o industrial Carlos Loureiro, a propósito da punição de 11 siderúrgicas privadas por prática de preços acima da tabela do CIP.

O Sr. Carlos Loureiro, também diretor-presidente do Rio Negro — uma das 10 empresas distribuidoras associadas ao DNCA — disse que as siderúrgicas estão enfrentando graves problemas pela desoneração de preços. "O aço foi reajustado em 40% em 1979 e há seis meses não tem aumento, enquanto a mão-de-obra e o custo de energia subiram em 60% e 100%", acrescentou.

Explicou ainda que o preço tabelado de aços, CVB 1.70 e 1.80, está totalmente fora de realidade, pois deveria ser de CVB 4.20 e CVB 3.50.

Gerdau insistiu em não fazer qualquer comentário. A informação era de que o assunto seria tratado no âmbito das reuniões de classe. A 21. Alberto alegou que não receberia qualquer discriminação formal do Governo sobre as restrições.

Em Porto Alegre, o presidente do Conselho Superior de Associação do Aço do Rio Grande do Sul, Carlos Singer, disse que o Governo "tem o direito de punir, pois as indústrias se enriquecem em liberdade regada", mas que as elevações de preços são em decorrência da inflação existente entre os custos reais das siderúrgicas e a monotonia do CIP em aceitar aumentos de preços.

Disse que o setor de aço não possui nenhuma reserva e que as siderúrgicas não têm capacidade para atender a demanda atual em 30%.

A Bolsa de Valores do Rio de Janeiro suspendeu ontem as negociações com as ações de Metalurgica Gerdau S.A., Siderúrgica Escravador S.A., Siderúrgica Açucena S.A., Siderúrgica Chibrita S.A. (filial do Grupo Gerdau) e Siderúrgica Foz de Iguaçu S.A. (filial do Grupo Gerdau). O presidente da Associação Brasileira das Empresas de Capitais, Valério Berting Cabral, criticou em São Paulo a punição.

"Houve uma punição", afirmou, que se trata de punição: as autoridades consideram as empresas para dialogar sobre o problema, considerando o patrimônio das companhias envolvidas, que não deveriam ser punidas assim". Acrescentou que "nenhuma se o diálogo fosse exaustivo e sério", mas que não houve diálogo sério.

Empresas punidas pelo governo consideram-se injustiçadas

PORTO ALEGRE — Os representantes do Grupo Gerdau em Porto Alegre evitaram ontem comentar a decisão do governo de cortar o crédito de seis de suas empresas e promover uma investigação minuciosa nas declarações do Imposto de Renda e do IPI porque desrespeitaram as tabelas de preços fixados pelo Conselho Interministerial de Preços, mas empresários gaúchos consideraram a medida "pouco clara" e até "apressada".

O diretor do centro das indústrias, Raul Wertheimer, assinou que "os motivos que levaram o governo a cortar o crédito de 11 metalúrgicas não estão bem claros" e o presidente da Associação do Aço do Rio Grande do Sul, Carlos Steiger, afirmou que as empresas vendiam seus produtos por preços superiores aos definidos, porque o CIP demorou para apreciar seus pedidos de reajustes.

POUCO LUCRO

Raul Wertheimer, depois de explicar que as empresas do setor metalúrgico operam com pequena margem de lucro e que isto exige muito cuidado na fixação de preços, observou que "toda decisão precipitada está sujeita a erros". Disse que "se o governo agiu acertadamente, a medida terá boa repercussão na opinião pública, mas em caso contrário, as autoridades terão que voltar atrás e isso não fica bem".

No grupo Gerdau, a assessoria de relações públicas informou que somente o presidente Jorge Gerdau Johannpeter, que se encontra no Rio, falaria sobre o assunto. E divulgou um comentário feito pelo diretor Eri Bernardes, segundo o qual "as autoridades deveriam, em primeiro lugar, pesquisar, fazer levantamentos minuciosos e justos, sob pena de cometer erros irreparáveis". Depois de lamentar que os canais de decisão do governo "são pouco ágeis", Bernardes observou que os produtos siderúrgicos estão enquadrados no regime de liberdade vigiada" e afirmou que seria praticamente impossível cometer os erros de que as empresas do grupo estão sendo acusadas; praticar preços de produtos siderúrgicos, sobretudo vergalhões e sucatas, 60 por cento superiores aos fixados pelo CIP.

Figura 34 – Colagem Crise década de 1980. Fonte: Diário do Paraná, 24/01/1980; Jornal do Brasil, 24/01/1980.

No artigo a seguir, "Gerdau falara com Delfim", a informação é de que Jorge Gerdau Johannpeter vai pessoalmente com assessores e com o próprio Ministro do Planejamento, Delfim Netto, questões referentes às limitações de preço e crédito para a categoria. Mesmo atuando em causa própria, o empresário é colocado no texto como agindo em função da categoria como presidente do IBS, de empresas do setor siderúrgico, revelando a sua disposição, mais uma vez, em agir em função de toda a categoria.



Figura 35 – Gerdau falará de novo com Delfim.

Fonte: Jornal do Brasil, 25/01/1980.

A preocupação principal das siderúrgicas é garantir que a punição não cause uma desvalorização das ações no mercado. Precavendo-se a isso, a Gerdau e outras empresas lançam notas na mídia expondo ações práticas a serem tomadas para reverter quaisquer possíveis prejuízos, como mostra a seguir:



Figura 36 – Gerdau busca esclarecer punições.

Fonte: Diário do Paraná, 27/01/1980;

Uma citação na matéria “Entre números, a resposta política de Delfim Netto”, publicada em 30/04/1980, onde um membro do IBS, Ethienne Vidaurre Poubel, diz no 10^o Congresso Brasileiro de Siderurgia, ocorrido no Rio de Janeiro que:

A economia brasileira vem sendo baseada, de longa data, num complexo sistema de incentivo, subsídios e proteções, mas em

compensação vem sofrendo um rígido e restritivo controle de preços, de tal forma que a principal mola propulsora de uma empresa, o lucro, só se realiza abaixo dos níveis normais, insuficientes para o crescimento independente das empresas, num sistema de economia de mercado, sem tutela do governo.

Por essa razão, embora melhore seu desempenho a cada ano, a siderurgia brasileira padece de um mal crônico de não conseguir realizar-se plenamente, não conseguindo crescer de forma autônoma, dependendo sempre das benesses do governo (“Entre números, a resposta de Delfim”, Diário do Paraná, 30/04/1980).

Diante das inúmeras conversas entre os ministros das pastas relacionadas à regulação de preços e das insistentes tentativas de contornar o problema feitas pelos representantes do setor siderúrgico, inclusive Jorge Gerdau, o Governo Federal resolve liberar o aumento de 25% aos produtos do aço.

Governo terá de aumentar o aço em 25% para não atrasar obras da Siderbrás

Indústria do aço quer agora reajuste de 25%

Brasília — A indústria do aço, através do presidente do IBS (Instituto Brasileiro de Siderurgia), Jorge Gerdau Johannpeter, pediu ontem novo aumento de preços, desta vez de 25%, ao Ministro do Planejamento, Delfim Netto. Na terça-feira da semana passada ele — que é presidente do Grupo Gerdau — esteve no Ministério, para uma audiência com o Ministro, suspensa à última hora porque o Ministro estava realizando sua conferência na ESG (Escola Superior da Guerra), realizada quinta-feira última.

Ao sair do encontro de ontem com Delfim Netto — que durou apenas 15 minutos — Johannpeter alegou que o último aumento concedido em abril) apenas recompensava os custos ocorridos nos 11 meses anteriores, explicou, o aumento concedido em agosto foi autorizado cinco meses antes, em setembro do ano passado.

Segundo o presidente do IBS e do Grupo Gerdau, Delfim Netto estaria vendendo o aumento de preço na melhor forma de atendê-lo. A previsão de Johannpeter é de que o aumento de preço será autorizado ainda este mês, possivelmente depois do dia 15. E isso ocorreria porque a maioria das indústrias do setor do aço já foram aprovadas.

Gerdau conseguiu

Um aumento de 25% nos preços dos aços não plano será autorizado pelo Conselho Interministerial de Preços nos próximos dias. Esse novo reajuste é a parcela restante reclamada pelo setor, já que, segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia, os aumentos autorizados pelo governo foram inferiores aos índices da inflação em 1979. Em tempo: a produção brasileira de aço em maio cresceu 13,6% em relação ao mesmo mês de 1979. O pedido foi feito por Jorge Gerdau, que tanto insistiu que conseguiu.

Simpatia do Delfim

Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Instituto Brasileiro de Siderurgia revelou que pediu um aumento de 25% nos preços do aço. Pedido foi formulado ao Ministro Delfim Netto. O detalhe: Johannpeter afirma que Delfim viu o pedido com muita simpatia. O problema econômico de um modo mais abrangente será considerado na tomada de uma decisão final por parte do Governo. Este aumento, segundo palavras de Gerdau, destina-se apenas a repor a defasagem que ficou no último aumento ocorrido em abril, da ordem de 40%.

mentemente as privadas, sentirão forte impacto. Os investimentos em siderurgia serão rapidamente absorvidos pelas privadas, sentirão forte impacto. Os investimentos em siderurgia serão rapidamente absorvidos pelas privadas, sentirão forte impacto.

Figura 37 – Montagem das matérias sobre aumento do preço do aço em 1980.

Fonte: Jornal do Brasil, 4/06/1980, 08/06/1980 e 12/06/1980.

A partir de então, textos com opiniões econômicas e políticas aparecem com mais frequência. As falas são em defesa da iniciativa privada, da livre concorrência, contra a intervenção estatal – mesmo em momentos em que a

situação demanda auxílio do Estado em benefícios fiscais ou crédito – ou sobre a relação com os trabalhadores. O conteúdo, quase sempre de diagnóstico sobre a economia e buscando soluções econômicas de cunho liberal, aparentam buscar a mobilização dos empresários do setor e tranquilizar investidores (ver anexo X).

A preocupação com a abertura econômica passa a ser uma bandeira dos empresários. As regulações do governo sobre as empresas, o crédito e os preços, além da crise econômica pela qual passava o país, foram a causa para o descontentamento do empresariado com o Governo Militar. Uma vez que os investimentos em infraestrutura e a promessa do desenvolvimento se estagnaram, o Governo perdeu o apoio da elite empresarial.

Dessa forma, os empresários passam a se manifestar contrários ao regime militar e a pregar a abertura política, como meio de buscar influenciar politicamente a sociedade e aos políticos opositores à ditadura. Esse posicionamento tinha como estratégia que com a abertura política fosse mais favorável, em um ambiente de mudança, que as proposições desse grupo fossem absorvidas pelo Estado. Assim começaram a emitir falas em grupo em mesas de debates, discursos e entrevistas.

6.3 O manifesto dos 8

A organização dos empresários em torno da abertura econômica se inicia ainda na década de 1970. Reunidos em torno de questões econômicas em eventos políticos, sociais e econômicos e, algumas vezes, convocados pela mídia para expor ideias e se pronunciar como representantes da classe empresarial do país.

No início do Regime Militar, as ideias desenvolvimentistas fomentaram a criação de uma nova perspectiva de metas econômicas e sociais para o crescimento do país. O 1º Plano Nacional de Desenvolvimento foi elaborado com base nos planos constituídos anteriormente, visando o desenvolvimento nacional. O Plano tinha por objetivo fortalecer a indústria e infraestrutura brasileiras, amparado

nos recursos de financiamentos disponíveis pelo Banco do Brasil, pela Caixa Econômica Federal e pelo BNDE.

Quando o Governo Geisel entende a falência da promessa de milagre econômica, construída em anos anteriores, elabora o 2º Plano Nacional de Desenvolvimento. Essa segunda versão tinha uma inclinação clara no sentido de resguardar os interesses do empresariado, aproximando o governo dos empresários e da Associação Brasileira de Indústria de Base.

O 2º PND tinha a meta básica elevar o PIB nacional e a renda per capita. Com a intenção de realização dos seus objetivos entre os anos 1975 e 1979, estavam nas metas previstas o estímulo ao incremento das exportações, a substituição das importações, o apoio à agricultura, auxiliar a indústria de eletrônico. Estava também incluída a preocupação com a integração nacional com foco no desenvolvimento da região nordeste do Brasil (verbete CPDOC).

Os planos levaram o país a aumentar a dívida externa e não cumpriram com suas promessas. O insucesso foi sentido pela economia.

A relação entre Geisel e os empresários entra em crise quando a política econômica passa a não mais favorecer os interesses da associação, além do descontentamento com a forma com que os militares lidavam com a oposição. As torturas eram sabidas pelos representantes da ABDID, ao mesmo tempo que os investimentos na indústria cessaram pela recessão econômica. O desgaste com os militares suscitou a organização empresarial na proposição de demandas (site)

A cisão entre os empresários e o Regime Militar surge com o fim dos investimentos na indústria. É quando a Gazeta Mercantil convida os “capitães da indústria nacional para discutirem a realidade nacional, tendo no finaldo debate construído um documento chamado “Manifesto dos Oito”. Os oito empresários eram: Antônio Ermírio de Moraes (Grupo Votorantim), Cláudio Bardella (Bardella Indústrias Mecânicas S/A), Paulo Vellinho (Grupo Sprinder-Admiral), Jorge Gerdau (Grupo Gerdau), Paulo Villares (Indústrias Villares S/A), José Mindlin (Metal Leve), Laerte Setúbal Filho (Grupo Itausa) e Severo Gomes (cobertores Parayba e ex-Ministro da Indústria e Comércio do Governo Geisel).

As demandas do empresariado não eram atendidas no Governo Geisel e depois de reuniões feitas entre o presidente da ABDIB, Cláudio Bardella (Bardella Indústrias Mecânicas S/A), o governo emite um novo plano chamado “Ação para Empresa Privada Nacional”.

Geisel é surpreendido com a publicação do manifesto. O sinal de que o empresariado estava se afastando do Regime Militar estava dado. A insatisfação fez com que os empresários passassem a acreditar que com a abertura política pudessem ter maior liberdade econômica e, assim, se organizaram para fazer pressão em torno das suas demandas (“Autores do Documento dos 8 acham que democracia avança”, *Jornal do Brasil*, 30/09/1979; “Empresários pregam democracia: documento dos oito”, *Jornal do Brasil*, 30/9/1980; “Empresários defendem abertura também na economia”, *Jornal do Brasil*, 26/12/1982). O Texto diz:

Acreditamos que o desenvolvimento econômico e social, tal como o concebemos, somente será possível dentro de um marco político que permita uma ampla participação de todos. E só há um regime capaz de promover a plena participação de interesses e opiniões dotados ao mesmo tempo de flexibilidade suficiente para absorver tensões sem transforma-las num indesejável conflito de classes: o regime democrático. Mais que isso, estamos convencidos de que o sistema de livre iniciativa no Brasil e a economia de mercado são viáveis e podem ser duradouros, se formos capazes de construir instituições que protejam os direitos dos cidadãos e garantam a liberdade. Mas defendemos a democracia, sobretudo, por ser um sistema superior de vida, o mais apropriado para o desenvolvimento das potencialidades humanas. E é dentro desse espírito, com o desejo de contribuir, que submetemos nossas ideias ao debate do conjunto da sociedade brasileira e, em especial, de nossos colegas empresários e dos homens públicos (“Manifesto dos empresários: o documento”, *Jornal do Brasil*, 30/09/1980).

O Documento dos oito

JORNAL DO BRASIL — Terça-feira, 27/6/78 — 1º Caderno — ECONOMIA — 19

Empresários pregam a democracia e justiça salarial

O documento dos oito

Quem são eles

Cláudio Barreira — Vice-presidente e executivo do Grupo Barreira e integrante do Conselho Consultivo da Associação Brasileira para o Desenvolvimento das Indústrias de Base. O Sr. Barreira pertence ao movimento que defende a descentralização para favorecer o crescimento de equipamentos e infra-estrutura para Ilhéus. Ele acredita que a indústria de base nacional deve se preparar para a exportação e para isso deve se concentrar de que é importante o desenvolvimento de tecnologia no país. Tem 38 anos, e é o responsável pela produção da ARDIA.

Severo Fagundes Genta — presidente de Coletores Paratyca, candidato a Vice-Presidente da República, na chapa de Bráulio Zínica Filho, e um dos principais articuladores da Frente de Redemocratização. Foi Ministro da Indústria e Comércio até fevereiro de 1977. Hoje, é mais conhecido por seu compromisso. Tem 63 anos.

João Mindlin — Vice-Presidente da Federação das Indústrias e Diretor da Metal Lave. É conhecido da maior atividade na estrutura de capitais estrangeiros no país e reconhecido a indústria estrangeira responsável para o desenvolvimento nacional. Atuou também como o Presidente József Csáky, dos Estados Unidos, na sua visita ao Rio de Janeiro. É de origem também

... (text continues with names and descriptions of other members of the document)



Severo, entre Eyririo de Moraes e Mindlin, disse que o documento não contesta, mas constrói

... (text continues with descriptions of the document's goals and the authors' views)

Energia nuclear

No debate que surgiu antes do oito empresários no Clube Monte Líbano, para a divulgação do documento, o Sr. Antônio Ernani de Moraes considerou que, "antes de chegar à utilização da energia nuclear no país, o Brasil deveria regular as fontes de geração hidráulica e o carvão. A energia nuclear ainda é muito cara para nós, enquanto as outras são mais baratas e seguras em termos de exploração".

Para o Sr. Cláudio Barreira, "o Governo tem várias prioridades, mas precisa saber onde a que de fato é a principal: a solução do grande problema energético". O Sr. Ernani de Moraes concordou, acrescentando que "a exploração do potencial hidroelétrico é fundamental". A seu vez, se o país "deveria voltar a crescer" a taxa de 8% a 10% ao ano sustentada da aplicação de 3 bilhões de dólares em construção de hidroelétricas até o ano 2000".

"Problema sério" — preocupação de Br...

Figura 38 – Empresários pregam democracia: documento dos oito. Fonte: Jornal do Brasil, 30/9/1980.

Na qualidade de dirigentes de empresas e, como tal, conscientes da dimensão social e mesmo política das nossa atividade, pensamos submeter nossas ideias ao exame dos vários setores da sociedade brasileira e, em especial, dos homens públicos e do empresariado. Desejamos exprimir nossa concepção sobre os rumos do desenvolvimento econômico, fundado na justiça social e amparo por instituições políticas democráticas, convencidos de que estes são, no essencial, os anseios mais gerais da sociedade brasileira. Se, porventura, as opiniões aqui expressas servirem de alguma forma para delinear os caminhos do futuro, acreditamos ter dado, ainda que modestamente, nossa contribuição de cidadãos atuantes.

(...)

A ênfase no desenvolvimento industrial – e sobre isso parece haver consenso – deverá repousar sobre a indústria de base. Neste sentido, cumpre hierarquizar corretamente as prioridades, bandonando objetivos inatingíveis, e executar com eficiência o programa de substituição de importações. Evidentemente, os demais setores, em especial o de bens de consumo de massa, deverão acompanhar o ritmo de expansão da indústria de base, de modo a se evitarem estrangulamentos.

Sabemos que o almejado equilíbrio entre os três protagonistas no processo de industrialização ainda está longe de ser alcançado. A empresa privada nacional padece de fragilidade preocupante, a empresa pública escapou dos controles da sociedade e a empresa estrangeira não está disciplinada por normas mais adequadas e claras de atuação.

(...) É condição essencial para a promoção de investimentos de grande porte e longa maturação – em que as taxas de risco são maiores e os mecanismos de mobilização do capital, mais complexos

– uma rearticulação entre o sistema industrial, o sistema público de financiamento.

(...)

Concomitantemente, persistirá o tradicional comportamento do sistema financeiro privado, aprisionado entre aplicações de curto prazo e imobilizações pouco produtivas, sem condições de assumir os riscos inerentes a um processo dinâmico de acumulação de capital

(...)

O outro protagonista a que aludimos, a empresa estrangeira, tem desempenhado um papel inegável na construção da economia de mercado no Brasil. E nem desejamos prescindir de sua participação no futuro. Mas já está na hora de valorizar o poder de atração do mercado brasileiro, através da fixação de uma política de entrada de capital de risco. Devemos definir com precisão regras disciplinadoras do ingresso de empresas estrangeiras, a partir das conveniências nacionais, estabelecidas pela política industrial em seu conjunto. Não se trata apenas de estabelecer restrições, senão oferecer princípios duradouros que permitam um convívio proveitoso para a nação entre os parceiros, salientando-se o caráter complementar da contribuição estrangeira ao nosso próprio esforço de desenvolvimento nacional.

(...)

Qualquer política social consequente deve estar baseada numa política salarial justa, que leve e conta, de fato, o poder aquisitivo dos salários e dos ganhos de produtividade médios da economia. A partir deste partamar, poder-se-ia, então atender às diferenças setoriais, abrindo espaço para a legítima negociação entre empresários e trabalhadores, o que exige liberdade sindical, tanto patronal quanto trabalhista, e dentro de um quadro de legalidade e de modernização da estrutura sindical.

(...)

A revisão do sistema tributário deve estar concentrada em dois pontos: tornar mais equânime o imposto de renda das pessoas físicas, taxando progressivamente as rendas de capital, e reavaliar os incentivos fiscais de modo a carrear recursos para áreas mais prioritárias que algumas das atendidas na legislação atual.

(...)

Acreditamos que o desenvolvimento econômico e social, tal como o concebemos, somente será possível dentro de um marco político que permita uma ampla participação de todos. E só há um regime capaz de promover a plena explicitação de interesses e opiniões, dotado ao mesmo tempo de flexibilidade suficiente para absorver tensões sem transformá-las num indesejável conceito de classe – o regime democrático. Mais que isso, estamos convencidos de que o sistema de livre iniciativa no Brasil e a economia de mercado são viáveis e

podem ser duradouros, se fossem capazes de construir instituições que projetam ao direitos e garantam a liberdade. Mas defendemos a democracia, sobretudo por ser um sistema superior de vida, e mais apropriado para o desenvolvimento das potencialidades humanas. E é dentro desse espírito, com o desejo de contribuir, que submetemos nossas ideias ao debate do conjunto da sociedade brasileira, e em especial de nossos colegas empresários e dos homens públicos.

Autores do Documento dos 8 acham que democracia avança

Conteúdo político atrai a atenção

De Paulo - O Documento dos Oito foi o primeiro texto político produzido por intelectuais e empresários brasileiros em um momento de transição política e social. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

De Paulo - O Documento dos Oito foi o primeiro texto político produzido por intelectuais e empresários brasileiros em um momento de transição política e social. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Bordello não que lucro progressivo

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Villares destaca ação do governo

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Bordello não que lucro progressivo

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Sarcasmo crítico reflexo por raios

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Friedrich diz que Miltons vingarem

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Sarcasmo crítico reflexo por raios

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Sarcasmo crítico reflexo por raios

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Friedrich diz que Miltons vingarem

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Sarcasmo crítico reflexo por raios

De Paulo - O Documento dos Oito não é apenas um texto econômico, mas também político. O conteúdo atrai a atenção por tratar de temas que vão além do cotidiano econômico e social, abordando questões fundamentais para a construção de uma sociedade democrática e moderna.

Figura 39 – Autores do Documento dos 8 acham que democracia avança. Fonte: Jornal do Brasil, 30/09/1979.

Manifesto dos empresários defende a abertura política e condena o terror

São Paulo — Os principais líderes do empresariado paulista reunidos ontem no Forum Gazeta Mercantil, condenaram toda e qualquer forma de retrocesso político, assinalando que os que se dedicam a fazer fracassar a abertura democrática e usam o "recurso abominável do terrorismo" não prevalecerão sobre a vontade da esmagadora maioria do povo. E destacaram que nada "deterá nossa trajetória em direção a uma sociedade economicamente próspera, socialmente justa e politicamente aberta". E concluem que, sob a liderança "firme e bem-intencionada" do Presidente Figueiredo, "já iniciamos a caminhada".

Eles defendem o ponto-de-vista de que as necessárias alterações na estrutura da economia "só poderão ser bem-sucedidas em meio ao debate e à negociação permanentes" sublinhando que é sob o regime democrático que o projeto de desenvolvimento deverá ser construído. E estão convencidos de que qualquer mobilização nacional visando a estes objetivos "exige o fortalecimento do sistema de livre iniciativa, cujo desempenho não pode nem deve ter limites, que não os inspirados e fundamentados no interesse coletivo".

O documento está assinado pelos em-

presários Antônio Ermirio de Moraes, Claudio Bardella, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, Olavo Setúbal, Abílio dos Santos Diniz, José Ermirio de Moraes Filho, Laerte Setúbal Filho, Mario Garnero, Jorge Gerdau, Johannpeter e José Mindlin. Todos eles foram escolhidos como líderes empresariais, em votação direta por outros empresários, e agora integram o Forum Gazeta Mercantil de Debates, que ontem divulgou o manifesto com 94 linhas, o documento e também assinado pelos empresários Manoel da Costa Santos, Paulo Villares e Paulo Vellinho.

O documento

"Reunidos no Forum Gazeta Mercantil, julgamos oportuno manifestar nosso ponto-de-vista sobre a atual conjuntura econômica, social e política. Conscientes de nossas responsabilidades para com a nação e, em particular, para com o empresariado, não poderíamos nos eximir de um pronunciamento claro sobre os problemas do presente.

A ninguém é dado desconhecer as dificuldades que ora nos atingem. É preciso, porém, afastar definitivamente qualquer resquício de sentimento pessimista que possa pairar sobre os destinos do Brasil. Conseguimos ultrapassar os formidáveis obstáculos que resistiram ao avanço de nosso desenvolvimento econômico. Duas gerações assistiram ao nascimento de uma economia industrial moderna, fato inédito no mundo ocidental do século XX.

É desta perspectiva, portanto, que devemos avaliar nossas vicissitudes e projetar nossos anseios.

Com toda a certeza seremos capazes de construir, ao longo da década que se inicia, a sociedade livre e próspera, justa e democrática a que todos aspiramos.

Não basta, porém, repudiar a adoção de uma estratégia recessiva. Parece-nos essencial definir claramente um elenco de prioridades a médio e longo prazos, que permita ao país vislumbrar seus horizontes de crescimento.

Consideramos uma absoluta prioridade nacional alcançar-se, no curso da atual década, a redução da dependência energética, com o decréscimo das importações de petróleo a um mínimo tolerável. Esta meta é plenamente factível, pois contamos com excelente potencial energético. Queremos salientar que o êxito dos programas de substituição depende de uma ampla participação da iniciativa privada.

O desenvolvimento da agricultura há de continuar merecendo atenção especial. Os resultados obtidos este ano no crescimento da oferta agrícola já foram bastante animadores, mas não nos parecem ainda suficientes para assegurar o papel requerido, quer no esforço de com-

poderão ser bem-sucedidas em meio ao debate e à negociação permanentes. É sob o regime democrático que o projeto de desenvolvimento deverá ser construído. Estamos convencidos, também, de que qualquer mobilização nacional em torno destes objetivos exige o fortalecimento do sistema de livre iniciativa, cujo desempenho não pode nem deve ter limites, que não os inspirados e fundamentados no interesse coletivo.

Da mesma forma que defendemos o regime de livre iniciativa, reafirmamos nossa convicção de que nenhuma sociedade verdadeiramente democrática pode prescindir de organização sindical, tanto patronal quanto trabalhista, sob a égide de uma legislação resultante de ampla participação dos setores envolvidos.

A liberdade econômica só pode germinar num ambiente democrático. A asfixia das liberdades públicas compromete, mais cedo ou mais tarde, o exercício da iniciativa privada. Neste sentido, impõe-

Figura 40- Manifesto dos empresários: o documento.

Fonte: Jornal do Brasil, 30/09/1980.

Reunidos no fórum da Gazeta Mercantil, julgamos oportuno manifestar nosso ponto de vista sobre a atual conjuntura econômica, social e política. Conscientes de nossas responsabilidades para com a nação e, em particular, para com o empresariado, não poderíamos nos eximir de um pronunciamento claro sobre os problemas presentes.

A ninguém é dado desconhecer as dificuldades que ora nos atingem. É preciso, porém, afastas definitivamente qualquer resquício de sentimento pessimista que possa pairar sobre os destinos do Brasil. Conseguimos ultrapassar os formidáveis obstáculos que resistiram ao avanço de nosso desenvolvimento econômico. Duas gerações assistiram ao nascimento de uma economia industrial moderna, fato inédito no mundo ocidental do século XX.

É dessa perspectiva, portanto que devemos avaliar nossas vicissitudes e projetar nossos anseios.

(...)

O caminho do progresso, da justiça social e da democracia devem contornar os perigos da recessão. Esta seria a pior das soluções. As peculiaridades da estrutura social brasileira tornariam insuportáveis as consequências da paralisação, mesmo temporária, do crescimento. Além de significar a dramática redução das oportunidades de emprego, num país como o nosso, em que centenas de milhares de jovens acorrem anualmente ao mercado de trabalho, representaria, ademais, privação em muitos lares, já que não dispomos de mecanismos capazes de propiciar ao desempregado, ao menos, uma renda de subsistência. Por outro lado, a empresa nacional, em todos os setores, poderia ser tragada na voragem recessiva, permitindo o desencadeamento de um processo de desnacionalização e estatização. No rastro do desemprego e da queda de salários – sem a menor segurança de que a inflação seri contido – sobreviria, certamente, uma profunda crise social. E, numa atmosfera como esta, os inimigos da democracia poderiam fazer respirar seus propósitos totalitários.

Refirmamos, assim, a necessidade de um esforço gradual de estabilização de preços e de equilíbrio das contas externas. E, por isso, advertimos para os riscos de uma estratégia que se apoie na redução da liquidez real e no corte indiscriminado e linear no gasto público.

Não basta, porém, repudiar a adoção de uma estratégia recessiva. Parece-nos essencial definir claramente um elenco de prioridades a médio e longo prazos, que permita ao país vislumbrar seus horizontes de crescimento.

Consideramos uma absoluta prioridade nacional alcançar-se, no curso da atual década, a redução da dependência energética, com o decréscimo das importações de petróleo a um mínimo tolerável. Esta meta é plenamente factível pois contamos com excelente potencial energético. Queremos salientar que o êxito do programas de substituição depende de uma ampla participação da iniciativa privada.

O desenvolvimento da agricultura há de continuar merecendo atenção especial. Os resultados obtidos este ano no crescimento da oferta agrícola já foram bastante animadores, mas não nos parecem ainda suficientes para assegurar o papel requerido, quer no esforço de combate à inflação, quer na expansão das exportações, quer na sua tentação e ampliação do nível de emprego. O cumprimento destas funções exige, nos próximos anos, uma política coerente de fixação de preços mínimos, de estabelecimento de condições de crédito e de regulação dos preços dos insumos e de comercialização das safras, capazes de infundir confiança ao agricultor.

(...)

É sobre estes três pilares – redução da dependência energética, desenvolvimento da agricultura e ativação dos gastos sociais – que se deve assentar a estratégia de médio e longo prazos mais convenientes aos interesses nacionais.

(...)

A liberdade econômica só pode germinar num ambiente democrático, a asfixia das liberdades públicas compromete, mais cedo ou mais tarde, o exercício da iniciativa privada. Neste sentido, impõe-se um continuo aperfeiçoamento das instituições, amparado no equilíbrio entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, cujas prerrogativas, direitos e atribuições devem manter-se dentro de um clima de independência de respeito mútuo e harmonia.

É da solidez e do equilíbrio das instituições democráticas e do exercício da liberdade econômica que decorre a possibilidade de absorção dos naturais conflitos de interesses, numa atmosfera de justiça e tolerância.

Por estas razões, é inadmissível qualquer forma de retrocesso político. Aqueles que se dedicam a maquirar nas sombras do fracasso da abertura democrática, e – pior que isto, ousam utilizar o recurso abominável do terrorismo – não prevalecerão sobre a vontade da esmagadora maioria do povo.

É o exercício quotidiano do diálogo e do entendimento que nos permitirá ultrapassar as dificuldades do presente. Nada deterá nossa trajetória em direção a uma sociedade economicamente próspera, socialmente justa e politicamente aberta.

Sob a liderança firme e bem intencionada do Presidente João Figueiredo, já iniciamos a caminhada.



Figura 41 – Empresários defendem abertura também na economia.

Fonte: Jornal do Brasil, 26/12/1982.

6.4 Relação política

No dia 19 de outubro de 1982, o Diário do Paraná publica uma matéria sobre homenagem feita ao ex-governador do Paraná e candidato a senador pelo PSD, Ney Braga, pelos trabalhadores da Siderúrgica Guaíra:



Figura 42 – Ney Braga homenageado por trabalhadores da Gerdau
Fonte: Jornal do Paraná, 19/10/1982.

Durante o evento, os discursos exaltavam a economia do Estado do Paraná e a importância do polo industrial do estado. O Ex-governador participou da inauguração de uma nova unidade da Guaíra, que possui 1.250 trabalhadores diretos em Araucária. Diz o texto que “o diretor-presidente do Grupo Gerdau [Jorge Gerdau] encerrou seu discurso ressaltando ‘o dinamismo do então governador Ney Braga e sua equipe (...) cujo apoio tornaram possível este empreendimento’”. No discurso de Ney Braga, os elogios foram trocados:

ao encerrar seu discurso, o candidato ao senado enalteceu a atuação do Grupo Gerdau, na pessoa de seu diretor-presidente: ‘sua posição de defesa da economia privada e de denúncia das promessas que a economia não pode sustentar, tão claramente expressa em artigo recente sobre a concentração de renda em nosso país, deveria servir de lição para os empresários que, em momento decisivos como o que hoje vivemos no Brasil, ou se calam ou se alinham ao lado daqueles que trazem como bandeira política a

hostilidade à iniciativa privada e a exaltação das doutrinas que assentam no totalitarismo e na estatização as promessas de salvação da sociedade' (Ney Braga homenageado por trabalhadores da Gerdau, *Jornal do Paraná*, 19/10/1982).

Essa passagem mostra a aparente sintonia de ideias políticas entre o grupo empresarial e a o candidato ao senado e ex-governador ¹⁰.

A ligação de empresários com o governo federal é vista após o atendimento da demanda da classe com relação ao aumento na tabela de preços do aço, conforme visto anteriormente nesta seção. O apoio público à Delfim Netto e ao Presidente Figueiredo são noticiados, como a participação de encontros com os políticos e na publicação de opiniões direcionadas à enaltecer o papel d governo na economia.

Encontros também ocorrem para falar sobre os números da siderurgia e diretamente de questões ligadas ao Grupo Gerdau (“Empresários apoiam Figueiredo sem engajamento de classe”, *Jornal do Brasil*, 23/10/1980; “Gerdau apoia medidas anunciadas por Delfim”, *Diário do Paraná*, 15/01/1981; “Empresário sugere cerrar fileira em torno de Delfim”, *Jornal do Brasil*, 31/07/1982; Figueiredo visita a usina do Grupo Gerdau”, *Diário do Paraná*, 24/09/1982).

Embora a relação entre os empresários do Grupo Gerdau e políticos se mostrasse frequente, estes nunca se mostraram partidários ou defenderam objetivamente candidatos. Daí se compreende que a opção feita por eles é de defender governos e não candidatos.

¹⁰ Não foram observadas relações econômicas relacionadas ao apoio à campanhas políticas dos citados nesta tese. Não são disponibilizados dados dos recursos obtidos para financiamento de campanhas no período.

Entre dois fogos

O influente empresário gaúcho, Jorge Gerdau Johanpeter, não se definiu na sucessão presidencial porque acha que tanto o candidato do PDS como o da Aliança Democrática têm qualidades iguais.

Segundo o presidente do grupo Gerdau, se fosse possível aliar numa só pessoa as qualidades de Tancredo e de Maluf, o país encontraria, sem grande margem de erro, o Presidente ideal.

O raciocínio de Jorge Gerdau Johanpeter é o seguinte:

"O candidato do PDS é um homem da livre iniciativa e tem conceitos definidos na área econômica, que nos agradam. Mas sua visão política é insatisfatória. O outro candidato traz-nos incertezas à área econômica, porque o grupo que o apóia ainda não definiu que posições serão tomadas nesse campo. Mas, na área política, traz-nos confiabilidade de um projeto seguro e estável, pela sua extraordinária capacidade nesse campo. Enfim, o Brasil precisa dos dois".

Figura 43 – Entre dois fogos.

Fonte: Jornal do Brasil, 09/09/1984.

Como visto na nota acima, Jorge Gerdau não se colocava em defesa de um ou outro candidato abertamente. No entanto, na festa de vitória da eleição de Tancredo Neves à presidência, o empresário estava presente junto a outras personalidades, conforme a matéria:

Comitê de Tancredo festeja. O de Maluf se esvazia

Brasil — Em seu último dia de funcionamento, o comitê eleitoral do candidato Tancredo Neves amanheceu bastante animado, num clima de festa e com muita gente em suas dependências. Os telefones quase não tocavam e os assessores conversavam alegremente. Jornalistas, empresários e parlamentares e até a cantora Fafá de Belém conversavam descontraídos.

No de Paulo Maluf, todo o pessoal foi instruído para voltar a usar as camisetas da campanha **Brasil Esperança**. Auirverdes, elas mais pareciam uma bandeira a encobrir o esvaziamento, a frustração, o clima pesado, tenso, que domina aqueles que ainda trabalham para o candidato do PDS.

Tancredistas

Jorge Gerdau Johanpeter, empresário do setor siderúrgico; o Deputado Roberto Freire (PMDB-PE), representante do Partido Comunista Brasileiro na Câmara; o jornalista Nelson Bezerra, fotógrafo oficial do Deputado Paulo Maluf; e Dona Maria Campos da Silva, de 56 anos, paciente de 10 cirurgias e com muita esperança de conseguir a aposentadoria estiveram no comitê de Tancredo.

Léo, o garçom, encostado no portal da minis-

chegada: suas famosas gargalhadas ecoaram pelo escritório quase vazio.

Tancredo aparece às 15h15min e tudo muda. Quem estava vendo **Slimbad**, **O Marujo** na televisão da sala de imprensa correu para a recepção, onde o ex-Senador Marcos Freire, o Deputado federal Miguel Arraes e outros notáveis do PMDB pernambucano surgiam, seguidos de um grupo de situados empresários do setor siderúrgico. Prestistas, comunistas, capitalistas e oportunistas passam a se acotovelar na sala de espera. Choveu repórteres, equipamentos de áudio, vídeo, câmeras e perguntas. A luz quente dos refletores pincelou o sr. Léo, o garçom, encheu o peito. Era apenas o começo.

Fissurante foi o termo escolhido por um repórter para descrever a situação do escritório às 16h, quando mais de uma centena de pessoas andava de um lado para outro. A dança de entrevistas e rodinhas de conversas eram tão alucinantes que um repórter entrevistou o Senador pernambucano Cid Sampaio crente que ele era Miguel Arraes. E teve um galafrio quando soube do equívoco. Dona Maria, aquela das 10 cirurgias, não foi recebida pelo candidato. Chorou e acabou deixando uma carta.

Ih! A barra, hoje, lá pesada.

As 12h35min chega uma mulher humilde, idosa, e pede para falar com Maluf. Não pode. Ela fica no saguão do andar, na esperança de vê-lo quando saísse para o almoço. Apareceu também, um fotógrafo, para registrar justamente o vazio. O segurança brincou:

Tudo bem. Fique à vontade. Mas, depois, volta para fotografar o homem subindo a rampa — e sai rindo.

Maluf não desceu para almoçar. Da copa chegam refeições, em salvas bem lampiadas, e alguns refrigerantes. Hotel de Aquino e Baixa Júnior vão comer no restaurante do Hotel, separadamente. E a mulher humilde, que queria um emprego, desiste, meia-hora depois da chegada, de esperar. Um grupo de funcionárias se prepara para o almoço.

— Vamos no Taranetella. Lá, é superanimado.

O restaurante Taranetella é o tradicional reduto da Oposição, especialmente do PMDB.

Na parte da tarde, porém, o escritório eleitoral se anima. Começam a chegar jornalistas para a entrevista diária com Maluf, há uma semana realizada na pequena sala de suíte 830. O auditório do

Brasil — Luciano Andrade



Dalla (D) diz à Mesa que acata a decisão do TRE do Maranhão

Figura 44 – Comitê de Tancredo festeja. O de Maluf se esvazia.

Fonte: Jornal do Brasil, 12/01/1985.

Em 1987, com José Sarney presidente, surge a proposta de entregar a pasta do Ministério da Fazenda à Jorge Gerdau. Em nota publicada, o Jornal do Brasil diz que:

Sanatório Geral

Domingo à noite, o presidente José Sarney telefonou para o governador do Rio Grande do Sul, Pedro Simon. Sarney pediu a Simon para sondar empresário Jorge Gerdau Johannpeter —

presidente do maior grupo privado siderúrgico do país – sobre a possibilidade de assumir o Ministério da Fazenda. Gerdau acho melhor ir a Brasília discutir o convite pessoalmente com o presidente da República. Lá chegando, encontrou a confusão armada com o convite para o mesmo cargo, formulado ao governador do Ceará, Tasso Jereissati (“Sanatório Geral”, Jornal do Brasil, 02/05/1987).

A aproximação da Assembleia Constituinte levantou temas relacionados aos direitos trabalhistas nos círculos empresariais. Os deputados ligados às classes trabalhadores defendiam a redução da jornada de trabalho e outras garantias. Jorge Gerdau aparece na mídia impressa se mobilizando em torno da não aprovação dessas propostas, alegando, como de costume, que a iniciativa privada não conseguiria arcar com os novos custos trabalhistas.



Figura 45 – Protesto contra estabilidade.

Fonte: Jornal do Brasil, 08/07/1987.

Gerdau passa a circular no congresso fazendo *lobby* mesmo que solitário com os deputados. Organiza encontros com empresários para difundir as suas ideias contrárias à redução da jornada de trabalho com a intenção de que, com grande número de apoiadores, suas demandas fossem resguardadas.

Em conjunto com a União Brasileira de Empresários, Jorge Gerdau elabora um discurso de incentivo aos empresários sobre a Constituinte, que é publicada no Jornal O Estado de São Paulo:

O empresário Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Grupo Gerdau, em reunião conjunta do Conselho Consultivo e das entidades associadas à União Brasileira de Empresários — UB, em Brasília, realizada no dia 20 último, fez o seguinte discurso:

“Desvanecidos, recebemos o honroso e gratificante encargo de reafirmar o apoio da classe empresarial à posição, ora assumida pela entidade, de acompanhar a votação em segundo turno do texto constitucional, e conclamar todos os empresários a não ensarilhar armas até termos a certeza de que o texto da futura Carta espelhe com fidelidade os anseios da sociedade de conquistar o desenvolvimento económico e, assim, estar em condições de prover a desejável justiça social em bases realistas e sustentáveis. Vivemos todos hoje, sem dúvida, um momento histórico, uma encruzilhada para o progresso ou retrocesso do País. Não nos referimos, evidentemente, à momentânea fase de instabilidade vivida por toda a comunidade nacional, decorrente do processo em curso de transição e consolidação de nosso sistema político em bases democráticas permanentes. Notável é que poderemos conquistá-la ainda dentro de nossa própria geração, bastando para isso a necessária coragem de abolir os resquícios do paternalismo e intervencionismo estatal, arraigados no inconsciente social de nossa população.

(...)

Somente geraremos impostos e empregos produtivos se a classe empresarial contar com o apoio de toda a sociedade para capacitar-se plenamente ao trabalho, sempre com ampla liberdade de ação. Assim conseguiremos desenvolver nosso corpo social, dando-lhe meios para se equiparar aos das nações desenvolvidas.

Hoje, a maior limitação do empresário ainda é a falta de liberdade para realizar sua importante função social. O que tememos — e devemos enfatizar essa preocupação aos ilustres membros da Assembleia Nacional Constituinte —, o que tememos é que o texto constitucional, tal como se encontra atualmente, se não for expurgado de algumas distorções a nosso ver sérias, ensejará mais perda de liberdade e, em consequência, mais intervencionismo e ineficiência, com todas as mazelas que acarreta.

Senhores constituintes: meditem sobre os fatos que apontamos, pois muita coisa ainda poderá ser aperfeiçoada no segundo turno de votação. Analisem com atenção e imparcialidade, as nossas propostas e a de outros segmentos da opinião pública. A responsabilidade de não termos as condições de enfrentar os grandes desafios de nosso desenvolvimento económico e social está agora em suas mãos.

(...)

Senhores empresários: devemos garantir a prosperidade do País, preparando um futuro de grandeza para as nossas próximas gerações. Esta é a hora aprazada para cada um de nós levar nossa bandeira a todos os rincões do País. Todo empresário tem o dever de alertar os constituintes de suas relações sobre a relevância de nossas posições, induzindo tantos companheiros quanto possível a se engajar na mesma luta.

A prosperidade desta nação não pode ser objeto de indiferença. E, por isso, confiamos nos lídimos representantes da sociedade

brasileira na Assembleia Nacional Constituinte, no seu devotamento à causa pública, no seu empenho de promover nossa modernização e garantir o desenvolvimento de nossa pátria. Mas não devemos esquecer que, sem liberdade económica, jamais atingiremos as conquistas nacionais almejadas por todos.

A sociedade, acima de tudo, pode acreditar em nós, em nossa capacidade de realização.

Empresários, levantemo-nos pela liberdade.

Muito obrigado” (“Empresários, levantemo-nos pela liberdade”, O Estado de São Paulo, 21/07/1988).

Cartas, panfletos, textos eram distribuídos para os deputados em nome de entidades e empresários com as ideias defendidas pelos empresários contra o alargamento dos direitos trabalhistas.

O excerto da matéria “Medeiros [presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo] diz que Lourenço [líder do PFL na câmara dos deputados] ‘não é tão feio quanto pintam’” (Jornal do Brasil, 04/08/1988), ilustra o conflito entre os empresários, representado por Jorge Gerdau e os trabalhadores: “Enquanto os sindicalistas marcaram presença maciça na Constituinte, do lado do empresariado, Jorge Gerdau Johannpeter, do Grupo Gerdau, trabalhava sozinho, pedindo aos constituintes a supressão do turno de seis horas. Incansável, percorreu os gabinetes do líderes e conseguiu infiltrar-se no plenário”.

Mesmo com a mobilização do empresário, as demandas dos patrões não conseguiram ser mais atendidas do que as dos trabalhadores, significando uma derrota do empresariado na constituinte.

Independente do resultado do conflito, importa aqui saber que Jorge Gerdau esteve em atividade política e que representou sua categoria, reafirmando a sua posição.

Empresário perdeu quase tudo

Nem no segundo turno 'lobby' funcionou bem

Inácio Muzzi

BRASÍLIA — No dia 20 de julho, 200 lideranças empresariais de todo o país reuniram-se em Brasília para deflagrar uma campanha pela aprovação de 24 emendas supressivas no segundo turno da Constituinte. Na madrugada de sexta-feira, quando finalmente terminou o segundo turno de votação do texto constitucional, era flagrante a derrota do empresariado: apenas uma das 24 emendas havia sido aprovada.

"Trata-se de uma luta pela sobrevivência na qual não há possibilidade de rendição". Essa frase pronunciada pelo presidente da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, Arthur João Donato, num dos pronunciamentos daquela tarde de julho, não fazia mais sentido nos momentos derradeiros do segundo turno da Constituinte. Nós fraquejamos no nosso trabalho de base", cismava na tarde de quinta-feira o presidente da CNI (Confederação Nacional da Indústria), senador Albano Franco (PMDB-SE). "Faltou o contato, o pedido, a reivindicação de cada empresário ao constituinte de sua região", desabafou Franco.

Os empresários, que no primeiro turno tiveram conquistas importantes, como o veto à estabilidade no emprego e a manutenção da unicidade sindical — um sindicato para cada base territorial —, na segunda etapa da Constituinte perderam até mesmo nas supressivas cuja aprovação era considerada "uma barbada", conforme entendimento de um *lobbyista* da União Brasileira de Empresários (UB). A entidade tinha, por exemplo, a certeza de que o tabelamento dos juros em 12% seria suprimido. No momento da conferência dos votos favoráveis à emenda supressiva apresentada pelo deputado Luiz Roberto Ponte (PMDB-RS), um empresário da com-

trução civil, descobriu-se que a matéria necessitava do entusiasmo de mais 39 constituintes.

Na relação de derrotas dos empresários, somam-se mais 22 pontos expostos num caderno preparado em julho pela UB, para orientar a categoria no que o presidente do grupo **Gerdau**, Jorge **Gerdau** Johanpeter, do setor metalúrgico, definiu como "uma luta para não perdermos o bonde da história". Neste bonde, porém, a classe só embarcou uma vez, quando conseguiu a aprovação da emenda que cassava o direito dos Tribunais Regionais do Trabalho interferirem na esfera de atuação do Tribunal Superior do Trabalho.

O coordenador da UB, Antônio de Oliveira Santos, acha que os empresários venceram também na limitação dos prazos para a prescrição dos contratos de trabalho. No entanto, como admite o deputado Alysson Paulinelli (PFL-MG), "esta foi uma luta que ficou praticamente a cargo do setor rural", ou seja, da UDR.

Na noite de quinta-feira, pouco depois de amargar a derrota na luta contra o tabelamento de juros, Albano Franco lamentou que as multinacionais tenham "trabalhado tão mal na Constituinte", contribuindo para ampliar o elenco de derrotas do empresariado. "Eles não ganharam nada porque investiram errado na estratégia do corpo-a-corpo, que só fez irritar a opinião pública, a imprensa e os constituintes", afirmou o senador.

A tese de Franco é compartilhada por assessores da CNI, da UB e da Fiesp que trabalharam na Constituinte e que atribuem as derrotas do capital estrangeiro à preferência "pelo jogo de abafa" e à entrega de seus interesses à escritórios de *lobby*. "Estes escritórios além de não terem uma identidade real com os interesses da empresa contratante, também não viam com bons olhos um fim tranquilo da Constituinte, que lhes roubaria os clientes. Do jeito que ficou, pelo menos as empresas precisarão dos escritórios para fazer o *lobby* da legislação ordinária", depõe um assessor de uma entidade de empresas nacionais.

Figura 46 – Empresário perdeu quase tudo.

Fonte: Jornal do Brasil, 04/09/1988.

7.

Os anos 1990 e o avanço da financeirização: a privatização em pauta

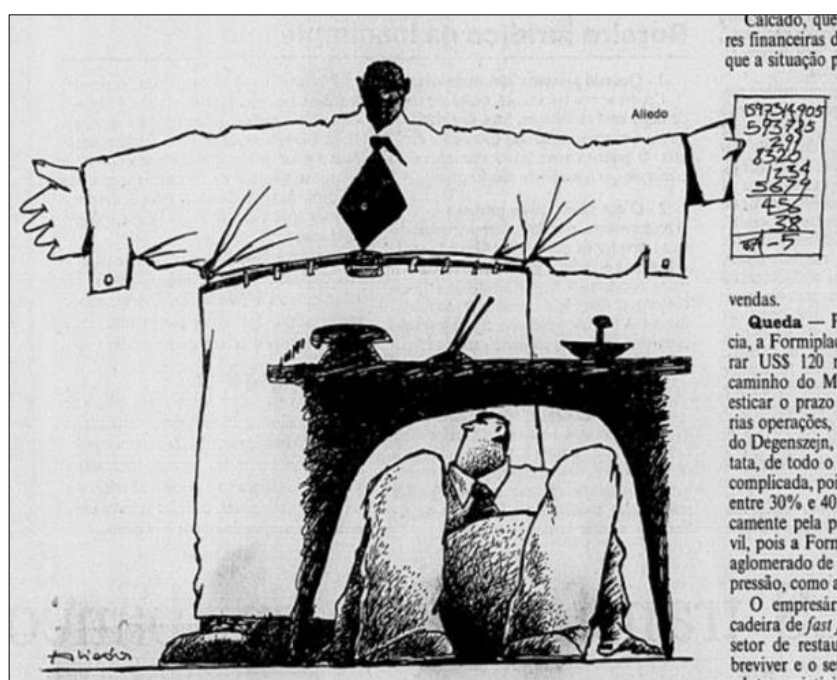


Figura 47 – O peso da economia.
Fonte: Jornal do Brasil 09/12/1990.

A abertura política causou profundas mudanças nas relações entre os agentes econômicos e políticos. A entrada de novos agentes políticos e de agentes interacionais, trazidos pela abertura econômica ao capital estrangeiro reconfigura as formas de relacionamento e de contato entre o Estado brasileiro e os empresários nacionais.

7.1 Compras de siderúrgicas nas privatizações

Privatização em alta
O Grupo **Gerdau** será um dos candidatos para a compra da Cosinor e Aços Piratini. Jorge **Gerdau** Johampeter, presidente do grupo, avisa que vai entrar sozinho. "Tenho bala", garante.
Já o Grupo Ultra tem grande interesse em comprar estatais do setor de fertilizantes. Mas Paulo Cunha, presidente do grupo, não especifica seu interesse. "Se eu digo, o preço da estatal dobra no mesmo instante", observa.

Figura 48 – Privatização em alta: Cosinor.

Fonte: Jornal do Brasil, 30/10/1991.

As especulações sobre as vendas das estatais na década de 1990 surgem de maneira intensa. O governo mantém a intenção de privatizar suas empresas, agora com mais experiências nos modelos legais de transação. O Grupo Gerdau se coloca como interessado em adquirir as siderúrgicas.

Ao mesmo tempo, a sociedade já começa a questionar a validade das vendas pelo Estado, estudos e opiniões divergentes são divulgados na mídia. Os trabalhadores dessas unidades também expressam suas preocupações com relação às condições de trabalho na iniciativa privada, garantias dos postos de trabalho, remunerações e de mercado.

É o que ocorre com a Aços Piratini, que pelo anúncio de privatização, os seus trabalhadores passam a refletir formas de gestão própria dos funcionários.

A luta pela Aços Piratini

● *Empregados buscam parceiros para assumir controle da empresa*

Jussara Marchand

PORTO ALEGRE — Na corrida pelo controle acionário da Aços Finos Piratini, que será leiloada dia 28 de janeiro de 1992, os funcionários da estatal criaram uma fórmula curiosa para enfrentar o poder de fogo de outros possíveis interessados, como os grupos Gerdau (RS), Bozano, Simonsen (RJ) e Villares (SP). Pretendem encontrar parceiros que aportem a maior parte dos recursos, mas submetam-se aos controladores da Aço Sul Empregados S/A, empresa criada pelos trabalhadores para participar do leilão.

Ou seja, os empregados querem ficar com 11% do capital votante da Aços Finos, enquanto os 89% restantes seriam adquiridos por parceiros colocados em uma camisa-de-força: os sócios seriam acionistas de uma subsidiária da Aço Sul

de uma segunda empresa constituída em moldes semelhantes aos da Aço Sul. "Os parceiros com os quais estamos mantendo contatos, para participação no leilão da Aços Piratini, se tornarão acionistas dessa segunda empresa", diz Monteiro, sem revelar os nomes dos pretendentes.

Segundo ele, os funcionários apostam nessa composição porque entre os 20 bancos credores, 50 maiores clientes da estatal e 100 fornecedores que estão sendo procurados, muitas são empresas de capital estrangeiro que já demonstraram interesse pelo negócio. "É que a lei de privatizações permite que o capital externo compre até 40% das ações colocadas à venda, e como vamos ficar apenas com 11% do capital votante, a composição é interessante", afirma Monteiro.

Na lista de interessados pela Aços Finos Piratini, cujo edital de privatização deverá ser publicado até o fim deste mês,

minoritários. Nada, porém ficou acertado, pois sequer ainda foi definido o preço mínimo pelo qual a siderúrgica será vendida. Os empregados, por exemplo, apostam em um valor mínimo oscilando entre US\$ 60 milhões a US\$ 120 milhões, diz o presidente da Aço Sul, metalúrgico José Abrahão.

Recuperação — A Aços Finos Piratini produz 20 mil toneladas/mês de aços especiais e seu endividamento de US\$ 102 milhões, deverá cair a US\$ 30 milhões até a data prevista para a privatização devido à negociação feita pelo BNDES e ao lançamento de debêntures da Siderbrás a bancos estatais e privados. Instalada a 55 quilômetros da capital gaúcha, exporta 20% da produção. Mesmo em fase de recuperação vai registrar neste ano uma queda no faturamento, de US\$ 152 milhões, em 1990, para 132 milhões neste ano, causado pela re-

Figura 49 – A luta pela Aços Piratini.
Fonte: Jornal do Brasil, 04/11/1991.

Assim acontece com a Cosinor – Companhia Siderúrgica do Nordeste. O argumento dado pelo coletivo de trabalhadores é de que a empresa situada no nordeste do Brasil seria a única dessa região não controlada pela Gerdau, o que geraria um monopólio regional. Os porta-vozes dessa tese expressam essa opinião algumas vezes, porém a repercussão aparenta significar o medo de que a unidade seja fechada, sendo o interesse na compra por motivo de eliminação de concorrência.

Empregados da Cosinor rejeitam grupo Gerdau

RECIFE — Sob a justificativa de que o governo federal precisa evitar a formação de cartéis, funcionários da Companhia Siderúrgica do Nordeste (Cosinor) ingressaram com uma representação à Secretaria Nacional do Direito Econômico (SN-DE), vinculada ao Ministério da Justiça, solicitando a proibição do grupo Gerdau no leilão de privatização da Cosinor, marcado para a próxima quinta-feira. Os funcionários argumentavam na representação que a habilitação do grupo que controla o mercado siderúrgico em todo Norte-Nordeste levará, possivelmente, a formação de um monopólio, uma vez que a Cosinor é a única siderúrgica da região que não é de propriedade da Gerdau.

“É necessário agora que o governo federal, em vez de chamar os empresários de covardes, aja rápido para evitar a formação de novos

até fechá-la, pois na outra siderúrgica de Pernambuco (Açonorte) eles estão trabalhando com ociosidade”, acrescentou o advogado Ivan Rodrigues.

Antes mesmo de recorrer à SN-DE, os funcionários da Cosinor enviaram, em outubro, uma mensagem a Eduardo Modiano, presidente do BNDES e integrante da Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização, mas não obtiveram resposta. “Com essa representação estamos insistindo em mostrar ao governo um ponto que precisa ser corrigido para pautar o processo de alienação da Cosinor pela coerência, objetividade e transparência. Rodrigues ressaltou que os funcionários são favoráveis à privatização da empresa.” *Só não queremos a participação do grupo Gerdau por causa do risco de monopólio.*

Figura 50 – Empregados da Cosinor rejeitam grupo Gerdau.

Fonte: Jornal do Brasil, 09/11/1991.

Os funcionários entraram com uma ação na 21ª Vara Federal do Rio de Janeiro requisitando a não participação do Grupo no leilão de privatização da siderúrgica. Dizem eles serem favoráveis à privatização mas não à venda à Gerdau, o que configuraria em formação de monopólio (“Empregados da Cosinor repudiam Grupo Gerdau”, Jornal do Brasil, 13/11/1991). Para o mercado financeiro e analistas econômicos do setor, o Grupo Gerdau é o favorito para a compra no leilão da empresa (“Gerdau é o favorito no leilão da Cosinor”, Jornal do Brasil, 14/11/1991), já que seria o mais preparado em termos de experiência e tem interesse e capital para o investimento.

Dias depois, a confirmação da venda da siderúrgica, realizada na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, à Gerdau é noticiada pelo Jornal do Brasil.



Figura 51 – Grupo Gerdau compra Cosinor.
 Fonte: Jornal do Brasil, 15/11/1991.

No dia 21 de novembro do mesmo ano, a juíza da 7ª Vara Federal do Rio de Janeiro suspende a venda da Cosinor. O departamento jurídico do BNDES, principal acionista da siderúrgica, entrou com pedido de suspensão em liminar à essa Vara alegando monopólio (“Juíza suspende venda da Cosinor”, Jornal do Brasil, 21/11/1991). Uma semana depois, o Desembargador Federal da 2ª região concedeu mandado de segurança garantindo o resultado do leilão, cassando a liminar da juíza da 7ª Vara Federal, à pedido do setor jurídico da Gerdau (“Juiz confirma resultado da Cosinor”, Jornal do Brasil, 28/11/1991).

No leilão da Aços Piratini, realizado dia 14 de fevereiro de 1995, o Grupo Gerdau compra a empresa por valor 45% superior ao lance inicial.

Gerdau compra a Aços Finos Piratini

PORTO ALEGRE — A Aços Finos Piratini foi arrematada ontem pelo Grupo Gerdau por Cr\$ 157 bilhões 792 milhões (US\$ 107 milhões 388 mil), que adquiriu um lote de 662 milhões de ações ordinárias e preferenciais. Dominada também pela Eletrometal (SPA), o último lance aconteceu 95 minutos após o início da licitação, aberta às 14h na Bolsa de Valores do Extremo Sul (BVES). O martelo do diretor do pregão, Genésio Grimberg, foi acionado após o lance de Cr\$ 238 por lote de mil ações, ofertado pela corretora Bannaga, representante do Grupo Gerdau. "Nenhuma oferta melhor que esta", indagou Grimberg. O silêncio do outro concorrente indicou que a estatal tinha sido vendida ao grupo gaúcho.

Os dois licitantes mostraram-se concordes desde a abertura do leilão, ao preço mínimo de Cr\$ 94,02 por lote de mil ações, correspondente ao valor líquido no edital publicado pelo BNDES, de US\$ 42,8 milhões. O primeiro lance foi aberto pela corretora Bannaga, representando a Eletrometal, que licitou em um centavo o preço mínimo (Cr\$ 94,03). Os corretores da Bannaga iniciaram a oferta com Cr\$ 95 por lote de mil ações.

A diferença de Cr\$ 0,90 entre as propostas dos dois licitantes foi mantida até o final. O presidente do BNDES, Eduardo Modiano, que tinha a expectativa de que a venda chegasse ao final com o preço de Cr\$ 157 bilhões, surpreendeu-se já aos 15 minutos do processo, quando a diferença era de 45%. O lance de Cr\$ 143 por lote sinalizava oferta 9% acima do mínimo estabelecido.

Os presidentes dos grupos Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, e da Eletrometal, José Diniz de Souza, acompanharam os lances junto dos corretores. Sempre testando o limite do adversário, o lance de Cr\$ 159 feito pelo Gerdau marcou o preço de Cr\$ 109 bilhões 647 milhões. Pouco depois, na marca do lance de Cr\$ 188, a Piratini estava custando 100% acima do preço mínimo pretendido pela Siderisul, sua antiga controladora da Piratini. O último lance de Cr\$ 238 não foi acompanhado pelo Real, corretora representante da Eletrometal.

O preço final sobre o preço mínimo chegou a 153,13%, fazendo da Piratini a segunda melhor venda realizada pelo BNDES entre as estatais já privatizadas. O maior preço registrado sendo aquele obtido pela Maferca, de 161%, superior ao mínimo, no leilão ocorrido em 11 de novembro de 1991, quando foi vendida ao Fundo de Fomento dos Funcionários da Rede Ferroviária Federal. O Grupo Gerdau utilizou Certificados de Privatização como moeda prioritária para a compra da empresa.

Industrial não terá sócio

PORTO ALEGRE — No balanço preliminar do novo dono da Aços Finos Piratini, Jorge Gerdau Johannpeter, a empresa vai custar US\$ 171 milhões, incluindo nesse cálculo o preço pago no leilão, US\$ 107 milhões. A dívida remanescente de US\$ 24 milhões, passivo trabalhista de US\$ 10 milhões e mais US\$ 30 milhões para modernizar o parque industrial da empresa. "Gostaria um pouco menos para continuar uma empresa nova mas não estou comprando apenas ativos mas mercado especializado", disse Johannpeter, satisfeito ao final do leilão.

administrará a empresa. Segundo ele, a Piratini tem boa base tecnológica mas não investiu em modernização de seu parque industrial nos últimos anos. Modiano afirmou que nos 18 anos de operação da Piratini em poder do Estado, a Siderisul aportou US\$ 406 milhões em valor histórico para cobrir os prejuízos da empresa. O presidente do BNDES descartou qualquer mudança na Lei 8.031, que disciplina as privatizações, como forma de evitar as batalhas judiciais que sempre antecederam os leilões.

Justiça — "Nós estamos cumprindo a lei que já passou pelo Congresso Nacional. Quem deve mudar

GRUPO REÚNE AGORA 12 SIDERÚRGICAS

PORTO ALEGRE — O Grupo Gerdau — maior conglomerado siderúrgico do país — tem agora 12 siderúrgicas sob seu controle com a incorporação da Aços Finos Piratini, voltando-se para o segmento de aços especiais, uma novidade para quem só trabalhava com aços não planos. De acordo com números de dezembro, a capacidade industrial do grupo é de 3,3 milhões de toneladas de aço por ano, com 11 mil funcionários.

No Brasil, o grupo é integrado pelas siderúrgicas Riograndense, Gerdau, Cosipa, Açoresta, Uslu, Comesa, Cosmas e, mais recentemente, a Companhia Siderúrgica do Nordeste (Cosnor), arrematada no final do ano passado também no leilão de privatização. No exterior, atua com a Courtes Steel, no Canadá, Laisa, no Uruguai, e a Indústria del Acero S/A (Indac), em Santiago do Chile.

O faturamento de 1991, com balanço ainda não publicado, deve ficar entre US\$ 900 milhões e US\$ 950 milhões, pouco menor do que em 1990, de US\$ 1 bilhão, resultado de um ano com recessão interna, política de juros elevados e consequente exportação de excedentes. Em exportações, o grupo

anunciou US\$ 170 milhões, contra US\$ 200 milhões em 1990.

Até dezembro, a produção foi de 2,4 milhões de toneladas anuais, enfrentando uma ociosidade de 30% em função do mercado recessivo. No final de 1991, o presidente do grupo, Jorge Gerdau Johannpeter, assegurou que "foi um ano bom". A tendência do grupo, quanto ao mercado externo, é manter as exportações em torno de US\$ 170 milhões, para alcançar melhor equilíbrio entre as flutuações das políticas cambiais dos mercados internacionais.

Pregão é marcado por tensão e muito calor

O calor na sala do pregão da Bolsa de Valores do Extremo Sul traduziu bem o clima do leilão da Aços Finos Piratini. "É o leilão mais quente das privatizações", brincou o presidente do Conselho Nacional das Bolsas de Valores, Antonio Carlos Vianna Lago, um dos muitos convidados que assistia à acirrada disputa, sofrida com a alta temperatura causada por problemas no sistema de ar-condicionado.

A descontração do empresário Jorge Gerdau Johannpeter, que minutos antes do leilão fazia poses para fotógrafos em faixas aos terminais de computação, se transformou em atenção redobrada durante os primeiros lances, acompanhado do irmão Frederico, também vice-presidente. O corretor da Bannaga recebeu instruções discretas e os dois dirigentes contabilizavam. De entre o lado do pregão, o presidente da Eletrometal, José Diniz de Souza, limitava-se a fazer anotações.

Aplausos — Com o prolongamento do leilão para um período superior aos 10 minutos previstos por técnicos da Bolsa, Johannpeter acompanhou a disputa dos lances colocando óculos, controlando os computadores e segurando o queixo até o lance final, em que recebeu aplausos da assistência platéia formada por executivos do Grupo Gerdau, Eletrometal, diretores de corretoras e empresários, como César Rogério Valente, presidente do Conselho Nacional das Associações Comerciais.

O presidente do BNDES, Eduardo Modiano, dispensou uma sala *Fit* que estava reservada por técnicos da Bolsa, enquanto exortava o suor sem treco aral marmelo, confessou que os lances estavam além da sua expectativa, pelo ritmo do leilão previsto que o preço iria "a mais de 100% do valor inicial". Não deu outra. No final, Modiano saiu para telefonar ao presidente Collor e ao ministro de Economia, Marcello Marques Moreira. A sua lado, o presidente da Aços Finos Piratini, Jorge Gerdau Johannpeter, vibrou com a guerra de sucessivos lances entre os dois grupos.

A assinatura para a realização do pregão foi composta de 90 PMs que ficaram observando manifestações na Rua dos Andradas, enquanto outros 10 soldados dentro do edifício da Bolsa controlavam as redes telefônicas e de energia elétrica.



Modiano (C), no momento em que diretor do pregão, Grimberg, batia o martelo

Figura 52 – Gerdau compra a Aços Finos Piratini.
Fonte: Jornal do Brasil, 15/02/1992.

Quatro meses após a compra da Piratini, a Gerdau realiza os pagamentos atrasados e de dívidas trabalhistas da siderúrgica ("Gerdau chega a acordo na Aços Piratini", Jornal do Brasil, 02/06/1992). No mesmo mês, demite 700 funcionários em função da modernização da produção.

Piratini demite 700 e já investe em modernização

PORTO ALEGRE — A mudança mais aparente na Aços Finos Piratini, adquirida pelo Grupo Gerdau em fevereiro deste ano, está na redução do quadro de funcionários. Ao assumir o controle, o presidente do grupo, Jorge Gerdau Johannpeter, manifestou interesse em "conquistar a confiança dos 2.300 empregados da Piratini". Passados quatro meses, 700 deles não estão mais na empresa, num processo que fez o Sindicato dos Metalúrgicos de Charqueadas homologar até 15 demissões por dia no primeiro mês após a posse da Gerdau.

As demissões sob controle do sindicato referem-se aos trabalhadores

Figura 53 – Piratini demite 700 e já investe em modernização.
Fonte: Jornal do Brasil, 28/06/1992.

Na Cosnor acontece o mesmo, como publicado pelo Jornal do Brasil em 19 de novembro de 1992:

O exemplo de privatização da Companhia Siderúrgica do Nordeste (Cosinor), vendida ao Grupo Gerdau há um ano e depois desativada, com a demissão de 600 funcionários, será utilizado pela CUT para desencadear em todo o país uma campanha de alerta sobre as privatizações. (...) “O modelo em que vem ocorrendo serve, na verdade, apenas para acabar com a concorrência e criar monopólios”, afirmou o diretor do sindicato, José Francisco Oliveira, garantindo que “um movimento nacional de esclarecimento e resistência será capaz de mostrar ao Brasil os riscos que esse modelo traz aos trabalhadores, à sociedade e à democracia”. O anúncio sobre a desativação da Cosinor causou tanto transtorno que a Comissão de Valores Mobiliários poderá abrir inquérito para apurar se os acionistas minoritários que permanecem na empresa, mesmo depois do fechamento do seu capital, no início do ano, foram lesados. Pelas regras da privatização, o novo controlador de uma estatal deve fazer a oferta pública para a compra das ações em poder dos minoritários, após o leilão. A Cosinor tem hoje apenas três funcionários, que escaparam das demissões por serem sindicalistas (“CUT usará Cosinor como um alerta contra as privatizações”, *Jornal do Brasil*, 19/11/1992).

O governo coloca sua preocupação com a formação de oligopólios no setor siderúrgico no ano seguinte (“Oligopólio em aço preocupa governo”, *Jornal do Brasil*, 05/09/1993), onde o ministro de Minas e Energia, Paulino Cícero, declara sugerir ao CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica – atenção à formação de cartéis no setor. No mesmo mês, a venda da Açominas é marcada por protestos em frente à Bolsa de Valores, incitados pela preocupação popular com relação às mudanças nas empresas após privatização, como as demissões e reestruturações (“Mendes Junior compra a Açominas”, *Jornal do Brasil*, 11/09/1993).

Diante do conflito, o CADE inicia a apreciação da questão e recomenda ao Grupo Gerdau a venda da Siderúrgica Pains, do Estado de Minas Gerais. O Grupo, com a compra dessa unidade é detentor, no momento, de 46,2% do mercado de aços longos, o que prejudica a livre concorrência no setor, segundo o Conselho, o que traz prejuízos aos consumidores (“Gerdau será obrigado a vender Pains”, *Jornal do Brasil*, 10/10/1995). O ministro da Justiça, Nelson Jobim, aceita, porém, recurso do Grupo contra o CADE e mantém a aquisição, alegando “presunção de prejuízo futuro” (“Jobim desconsidera Cade e favorece Grupo Gerdau”, *Jornal do Brasil*, 14/11/1995).

Gerdau pode vender parte da Siderúrgica Pains

CESAR BORGES
BRASÍLIA — A direção do grupo Gerdau comunicou oficialmente — há quatro dias — ao presidente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Rui Coutinho, que quer negociar uma proposta para desfazer parcialmente a compra da Siderúrgica Pains. A decisão do grupo pode ajudar a desatir um político que expõe o ministro da Justiça, Nelson Jobim, o governador do Rio Grande do Sul, Antônio Britto, e o procurador-geral da República, Geraldo Brindeiro.

A compra da Pains pelo Gerdau, no ano passado, por US\$ 50 milhões, elevou a participação do grupo, comandado pelo empresário Jorge Gerdau Johannpeter, no mercado de vergalhões usados na construção civil de 39,6% para 46,1%.

Condenação — O negócio foi condenado pelo Cade, pois a lei antitruste — que preserva a livre concorrência entre as empresas de um mesmo setor — vê com reservas o controle do mercado acima de 20%. O Conselho propôs que o negócio fosse parcialmente desfeito e que medidas para eliminar os "efeitos anticoncorrenciais" fossem adotadas. O grupo Gerdau se recusou a cumprir as determinações.

O Cade pediu que a Procuradoria-Geral da República executasse a decisão. Mas, através de um "recurso hierárquico", o conglomerado recorreu ao ministro Nelson Jobim, que suspendeu a decisão do conselho.

O ministro remeteu o exame do assunto para a Secretaria de Direito Econômico (SDE) do Ministério da Justiça, que em parecer dado em 1994 já condenara a aquisição.

Por ser um órgão de Estado, uma autarquia independente, o Cade não poderia ter suas decisões submetidas ao ministro da Justiça.

Com base nesse argumento, o deputado Miguel Rosseto (PT-RS) também fez uma representação contra a decisão de Jobim junto ao procurador-geral da República, Geraldo Brindeiro. Na representação, o deputado diz que a decisão de Jobim caracteriza abuso de poder e beneficia, "coincidentalmente, a maior doadora de recursos para a campanha do Sr. Antônio Britto para governador do Rio Grande do Sul". Campanha na qual "o ministro teve papel ativo e destacado", diz o deputado na representação.

O procurador Geraldo Brindeiro ainda não tomou decisão sobre as duas representações. Nem sobre a do Cade, que quer ver executada suas determinações pela Gerdau. Nem sobre a de Rosseto, que acusa Jobim de tráfico de influência.

O presidente do Cade, Rui Coutinho, disse ao **JB** que está aguardando a formalização da proposta "sinalizada pelo grupo Gerdau". Segundo ele, como a decisão de executar as determinações do conselho junto à Procuradoria-Geral da República foi tomada pelo plenário do órgão, só este colegiado poderá decidir o contrário e reabrir o processo. O que a Gerdau quer agora é exatamente cumprir o que o Cade mandou. O **JB** não conseguiu localizar a direção do grupo.



Arquivo

Rui Coutinho, presidente do Cade; grupo Gerdau fez proposta para vender parte do controle de siderúrgica

Figura 54 – Gerdau pode vender parte da Siderúrgica Pains.

Fonte: Jornal do Brasil, 25/12/1995.

O resultado das discussões acerca da questão de que as privatizações estariam gerando oligopólios e cartéis foi uma revisão da lei antitruste, organizada por um grupo interministerial. “O argumento principal é de que com a globalização da economia, o CADE, responsável pelo cumprimento da lei antitruste, não deveria ter tantos poderes. Para reduzi-lo é necessário também mudar a lei e permitir maior concentração de mercado” (“Mudanças na lei antitruste”, Jornal do Brasil, 26/12/1995).

No ano de 1996, a composição do Conselho é trocada e o novo presidente do órgão mantém as decisões do ano anterior, criando atritos com o Ministro da Justiça (“Gesner estreia criticando Nelson Jobim”, Jornal do Brasil, 11/04/1996). Em 1998, o CADE aprova a Gerdau com a venda da Siderúrgica de Pains naquele ano.

7.2 Internacionalização da empresa

A expansão de empresas brasileiras e a abertura de mercado no final do século XX, aliado ao auxílio do Estado Brasileiro, propiciou um aumento de exportações e de criações de filiais em outros países, resultando na internacionalização dessas empresas. Esse processo é resultado de diversos fatores

estratégicos internos, como se esclarecerá mais adiante. Uma definição sobre é de que a internacionalização produtiva ocorre quando há a oferta de produtos e serviços a residentes de países estrangeiros. Dessa forma, entende-se a amplitude do conceito, a internacionalização compreende fenômenos que ocorrem envolvendo dois ou mais países com o intuito de troca econômica.

Diferentes motivações internas levam as empresas a optarem por expandir negociações no mercado externo e é isso o que vai orientar a forma como as organizações viabilizarão as etapas para a expansão, tornando cada processo particular, desde a aquisição de vantagens fiscais em países menos desenvolvidos; trocas de conhecimento e uso das expertises locais em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; proximidade com o mercado consumidor; valor pago à mão de obra ou contexto político econômico tanto do país destino e quanto de origem (ALÉM; cavalcanti, 2005).

Essa tendência é 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, criando um mercado mundial aberto à receber competidores que aspiram trabalhar em nível global como consumidores e concorrentes. Empresas de áreas diversas no Brasil alcançaram o patamar de competitividade e se colocaram a disputar espaços fora do país (ALÉM & MADEIRA, 2010).

A maior capacidade de descoberta de novas tecnologias coloca essas organizações em posição de destaque frente à outras, despontando no cenário mundial. A competição impulsiona a busca por maior potencial inovador entre empresas, assim a orientação é no sentido de encontrar vantagens econômicas mesmo que fora do ambiente doméstico. Países receptores de multinacionais elaboram medidas protetivas à produção local, para minimizar os efeitos da saída de capital. Assim, percorrem o seguinte caminho de experiências: exportações, licenciamento e o investimento direto externo.

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 e se tornaram

maiores ainda com o a possibilidade de formação de network entre os dirigentes, empresários e executivos, que usam dessa rede para adquirir novos conhecimentos e aplicar nas organizações às quais pertencem (HILAL; HEMAIS, 2003).

Mundialmente, os estudos sobre esse tema existem desde os anos de 1950 e são referência clássica desde então. Como produzidos por acadêmicos da área de gestão, muitos são também consultores no mesmo assunto, a atenção que se vê nas pesquisas é dada sobre estratégias de produtividade e como obter mais lucros a partir desse processo.

Quando surgem as primeiras pesquisas, os autores trabalhavam como consultores de empresas que procuravam esse objetivo, criando assim uma via dupla entre a prática e a teoria científica e, ao mesmo tempo em que as experiências nas firmas ocorriam, os consultores que orientavam essas experiências teorizam sobre elas (DUNNING, 1993). Assim, os caminhos percorridos pelas firmas para o investimento direto externo eram semelhantes, porque os consultores eram os mesmos que atuavam nas mesmas empresas e as pesquisas construídas em núcleos de pesquisas se aplicavam em forma de consultoria. Assim, troca dentre a prática e a teoria se fez de maneira simultânea. As primeiras experiências aconteceram na Europa e América do Norte, onde se consolidaram os centros de estudos no tema por esse motivo.

Na primeira metade do século XX, houve um aumento no número de firmas que experimentam o investimento externo para conquistar novos mercados nos Estados Unidos, devido às melhorias tecnológicas em comunicação, transporte e gestão (HYMER, 1978). Surge, em 1948, o International Management Institute – IMI, em Genebra na Suíça, centro que promove pesquisas sobre o processo, tornando-se referência mundial em mundialização de negócios.

Na década posterior, em 1957, em Lousanne, Suíça, é inaugurado o Institut pour l'Etude des Methodes de Direction de l'Enterprises – IMEDE, com o intuito de ampliar o debate multidisciplinarmente. Esses dois centros foram financiados pela iniciativa privada, o primeiro pela Alcan Alumínios e o segundo pela Nestlé. A Câmara de Comércio francesa cria em 1958 o Institut Européen d'Administration des Affaires – INSEAD, em Fontainebleau, França. No ano

seguinte, em Londres, surgem a London Business School e a Manchester Business School (DUNNING, 1993).

Dentre as escolas de negócios que se dedicaram ao estudo da internacionalização de empresas, a escola de Uppsala foi obtiver grande relevância. Criada na década de 1970, na Suécia, dentro da Universidade de Uppsala, desenvolveu estudos que tornaram-se referência e passou a ser reconhecida como a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Desde antes de sua criação, na década de 1960, autores já trabalhavam o tema, como Penrose, Cyert e March e Aharoni (HILAL; HEMAIS, 2003).

De acordo com os estudos realizados por estes pesquisadores, a internacionalização dos negócios tem início na atividade exportadora, sem elaborar planejamento de como se dará a próxima etapa no processo. Os principais objetivos são conquistar novos mercados para escoamento da produção excedente e o aumento da capacidade produtiva em função da elevação de lucros. Assim, a explicação mais recorrente em Uppsala é de que o investimento externo é uma consequência do crescimento das firmas.

A importância da relação interpessoal nesses trabalhos é demarcada. A proximidade cultural entre os países envolvidos, a existência de rede de relações profissionais e a confiança entre as firmas são pontos ressaltados para a justificativa do sucesso nas experiências de negócios internacionais. Chamada de distância psíquica, esse obstáculo à entrada em localidades estrangeiras se deve às diferenças de formação escolar, desenvolvimento econômico e políticas (HILAL; HEMAIS, 2003).

Conclui-se nos trabalhos: primeiro, mercados são uma rede de relacionamentos em que empresas estão ligadas, umas com as outras, de várias formas complexas de padrões invisíveis; segundo, o entendimento cultural entre elas pressupõe um aprendizado que é pré-condição para essa relação, envolvendo transmissão de conhecimento e circulação de pessoas (JOHANSON; VAHLNE, 2008).

Dunning coloca que a decisão estratégica pela entrada das empresas em mercados externos se deve à questões ecléticas, sendo seu trabalho entendido

como Teoria Eclética. São quatro os principais motivos para a decisão do investimento externo direto, o acesso a recursos, onde a produção poderá ter mais facilidades de angariar matérias-primas e produtos naturais; acesso a mercado, aumentando o número de possíveis clientes; acesso a eficiência, pela especialização da mão-de-obra; e o acesso a recursos estratégicos com a melhoria das competências e recursos da empresa (DUNNING, 1988).

Por ser uma abordagem que fornece a possibilidade de entendimento da internacionalização por aspectos diferentes, o trabalho desse autor é usado por áreas de estudos diversas. Ele usa a sigla OLI – Ownership, Location e Internalization, ou posse, localização e internalização – para identificar os interesses em três objetivos principais.

Pelo objetivo de posse, entendem-se as vantagens de operações que as empresas já possuem e que permitem que sejam aplicadas em unidades fora do país de origem, o que incorpora conhecimentos e tecnologias. Por localização, entendem-se os benefícios que a organização obteria na instalação de operações em determinadas localidades, como o conhecimento local, retorno lucrativo e facilidades políticas. Em internalização, o objetivo é de adquirir bons resultados a partir da conquista de mercado deixando de ser uma estrutura estrangeira, incorporando a cultura local e tendo ganhos em vista de integrar-se nacionalmente (DUNNING, 1988).

A partir destes pontos desenvolvidos por Dunning, os estudos posteriores assimilaram que é possível explorar as estratégias de internacionalização por diferentes vertentes do estudo de empresas.

Dedicam-se, principalmente, às etapas do processo de entrada no mercado global, o impacto que é causado na economia, as ferramentas de gestão envolvidas e a organização. Esses estudos são mais frequentes a partir da década de 1990, onde o número de firmas que expandem suas atividades para fora do Brasil cresce de maneira significativa. A tabela a seguir, com dados da UNCTAD – conferência da Organização das Nações Unidas dedicada ao mercado e desenvolvimento econômico – mostra os números do investimento de empresas estrangeiras no país em contraponto do investimento brasileiro no exterior (JULIAN, 2013).

Esses números se devem ao ambiente econômico e político propício encontrado em cada período. Anteriormente, o governo brasileiro, sob a regência militar, elaborou projetos para a expansão econômica nacional, centrando-se na indústria de transformação – mais especificamente na siderurgia – fazendo grandes empréstimos e desenvolvendo empresas estatais. Embora o empenho, as políticas econômicas que oscilavam a moeda com alta frequência, especialmente nos anos de 1980 criando um ambiente de desconfiança aos investidores, dificultam tanto a entrada quanto a saída de capital do país. Por isso, aumento no fluxo de trocas após a década de 1990 se deve à maior estabilidade econômica.

As escolas de negócio são as maiores responsáveis pelo desenvolvimento da área, os institutos de ensino privado produzem mais no intuito de aproximarem-se da realidade do mercado de trabalho dos seus alunos e pesquisadores. Muitas vezes, estes serão os consultores de empresas. Universidades públicas se apresentam como produtora de trabalhos quase na mesma proporção.

Para além do âmbito estritamente econômico, a pesquisa visa observar quais os efeitos da mundialização de mercados nas estruturas sociais das organizações.

A discussão sobre a Internacionalização tem ganhado maior espaço no ambiente acadêmico brasileiro após os anos 1990. Isso decorre do fato de que o número de empresas que buscam aumentar a quantidade de transações no estrangeiro têm se elevado desde a década de 1980, onde os auxílios do Estado nacional facilitaram a entrada em mercados internacionais.

As pesquisas sobre o tema estão presentes em áreas distintas do conhecimento como administração, engenharia, economia, sociologia. A versatilidade sobre o objeto se encontra na amplitude do seu alcance como um fenômeno que abarca mudanças e adaptações sociais e organizacionais, pertencendo também como consequência ao processo crescente de globalização. A seguir será apresentado brevemente o surgimento do campo de pesquisa e como é feita no Brasil recentemente.

Os estudos sobre Internacionalização de Empresas começam a ser desenvolvidos no Brasil após a década de 1960, quando o fluxo de internacionalização das empresas brasileiras passa a ser maior. Os trabalhos surgem na mesma proporção com que as firmas se modificam para melhor se adaptarem ao cenário global, teoria e prática se desenvolvem juntas, as empresas buscam melhorias para competitividade e os acadêmicos buscam observar o fenômeno e contribuir com análises.

Neste 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 consequências globais. 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. 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.

Para entender como acontece a influência da economia na estrutura das empresas, será usada como estudo de caso o Grupo Gerdau. Será apresentada a internacionalização de empresas como área de estudos, sobre o recrutamento desses profissionais e os dados da pesquisa que sustentam a argumentação desenvolvida.

Entendendo que a Gerdau é uma das maiores empresas brasileiras transnacionalizada, ela se coloca aqui como estudo de caso. Em estudo realizado pela Fundação Dom Cabral – instituto de pesquisa que analisa empresas – específico sobre a transnacionalização de empresas brasileiras, a Gerdau aparece como segunda colocada em números de ativos fora do país em 2010.

A escolha por essa empresa se deve ao fato da melhor assimilação das transformações que as organizações empresariais sofreram durante o século XX, tendo a Gerdau sido criada no começo do século. Por se tratar de um empreendimento familiar, a relação entre os proprietários e funcionários, no começo da sua história, não tinha as mesmas características que tem no século XXI. Além disso, questões como sucessão são colocadas com o peso de que os herdeiros devem fazer parte da continuidade da empresa. A questão é que o perfil dos candidatos à sucessão deve atender aos anseios do mercado, diferente do que ocorreu no início das atividades da metalúrgica.

A história do Grupo Gerdau tem sua gênese em 1901, quando João Gerdau adquire a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre. Muda o nome do empreendimento e passa a gerência ao seu filho Hugo Gerdau, passando a se chamar João Gerdau & Filho. Hugo Gerdau falece em 1939, transferindo a presidência do negócio ao seu genro, Curt Johannpeter. De nacionalidade alemã, funcionário de banco com negócios no Brasil, Curt implementa técnicas de utilização de sucatas como matéria-prima para a metalurgia, uma vez que os negócios se ampliaram e uma série de produtos foi desenvolvida tendo em vista o aço como foco. Essas técnicas eram inovadoras na época, sendo pouco utilizada na América Latina.

Essa característica de absorver inovações advindas de outros países e o fato de Curt ser alemão, como também era Hugo e João Gerdau, é indício de que a cultura organizacional não teria, e não teve, dificuldades em apreender conteúdos internacionais. Em 1969, o negócio, já inserido na bolsa de valores desde 1947, torna-se holding em função do número de fábricas adquiridas em todo o território brasileiro (CHAMA EMPREENDEDORA, 2001).

A pesquisa realizada que fornece veracidade à ideia da mudança de perfil de empresas transnacionais no Brasil foi feita com base nos dados do Grupo Gerdau. Foram coletados dados e informações do site da empresa, relatórios anuais e de reportagens e matérias de revistas e jornais nacionais. Dessa forma, foi construída a história da companhia e os dados relevantes foram compilados em tabelas e gráficos.

Em pesquisa mais ampla, da qual se origina este recorte, o foco foram os dirigentes dessa empresa, como o perfil profissional e currículos desses agentes mudam conforme o tempo, o crescimento e internacionalização do Grupo. Dessa forma, observou-se que o fenômeno da transnacionalização de empresas tem reflexos para além da sua estrutura interna, afeta outros espaços sociais. Com o auxílio do Centro de Documentação da Gerdau, encontraram-se 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 essas mudanças.

Os dados foram analisados qualitativamente, pela construção da história da internacionalização da empresa. A pesquisa maior, da qual faz parte o recorte do estudo sobre a internacionalização da Gerdau, tem enfoque na mudança no perfil dos executivos de empresas internacionais pelo recorte temporal, usando os mesmos períodos usados na metodologia aqui aplicada.

Para que seja possível o entendimento acerca da internacionalização da Gerdau, é necessário saber sua história. Como já contado na seção anterior o início da empresa, será exposta a história após a empresa tornar-se ETN.

É a partir de 1980 que a empresa realiza sua primeira experiência de internacionalização direta. Antes desse momento, a Gerdau já realiza a internacionalização da sua produção através da exportação do seu excedente para países do continente americano e europeu. Adquiriu a Siderurgica Laisa, localizada no Uruguai. As justificativas para a compra contam com a facilidade da proximidade territorial – lembrando que as operações principais e a direção do Grupo está instalada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul – e de proximidade psíquica. Esses dois pontos são de grande importância estratégica na escolha da Laisa.

Outras aquisições foram feitas em outros países após essa primeira experiência. Como no Brasil havia uma forte instabilidade econômica, o investimento na produção fora do país se colocava como uma alternativa estratégica. Além disso, o mercado brasileiro de siderurgia estava estagnada. Quase uma década depois, em 1989, a Gerdau compra a canadense Courtice Steel, localizada em Ontário, Canadá.

Em 1990 adquire a Manitoba Rolling Mills. A decisão por entrar no mercado norte americano se deve pela estabilidade da moeda desses países – dólar americano e dólar canadense.

Desde de então, foram 28 aquisições de unidades de produção, nove na América Latina, dezessete na América do Norte, uma na Europa e uma na Ásia, até o ano de 2010, como mostra o quadro a seguir. As ações das unidades foram alocadas em diferentes subsidiárias da holding Metalúrgica Gerdau – principal nome do grupo e como está no mercado de ações.

Ao longo dos anos, a empresa passa por modificações em sua governança corporativa para adequar-se as expectativas do mercado financeiro. Com todas as aquisições realizadas, obedecendo a reestruturação do grupo para responder aos investidores, a organização passou por transformações em número de diretores e rearranjos das diretorias e divisões. O rearranjo estrutural acionário contribui para diluir as responsabilidades entre um número de agentes (DONADONE, 2004).

Em 1980, haviam 20 posições de direção, envolvendo conselho administrativo, presidência e diretoria, e em 2011 haviam nove cadeiras no conselho de administração, 17 cadeiras de diretoria em gestão corporativa, sete no Comitê Executivo da Gerdau – incluso COO e CEO, 19 diretores em gestão de operações de negócios Brasil, 17 em aços especiais e 16 em América Latina.

A razão da necessidade de rever as divisões diretivas da empresa são as aquisições que carecem de atenção par a melhor inclusão na estrutura acionária do Grupo. No ano de 2011, o relatório anual da empresa apresentou a seguinte composição acionária do Grupo Gerdau:

O Grupo possui três empresas de capital aberto – a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Empresa Siderúrgica Del Perú S.A.A. (Siderperu). As ações da Metalúrgica Gerdau S.A. são negociadas na BM&FBOVESPA (São Paulo) e as da Siderperu na Bolsa de Valores de Lima. A Gerdau S.A., por sua vez, tem suas ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Madrid e Nova York.

A estratégia de internacionalização do Grupo Gerdau não segue uma única linha estratégica para obtenção 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 tanto nas teorias desenvolvidas na Escola Nórdica de Negócios como nas teorias de Dunning.

Em primeira posição no planejamento estratégico do Grupo Gerdau houve a exportação do excedente produtivo e depois a produção específica para exportação. Esse foi o ponto colocado como precursor para o investimento direto externo pelos autores lidos. A América Latina e Europa foram destinos importantes nessa fase de exportação e serviram de base para a compreensão do que seria a entrada direta da produção posteriormente.

No Uruguai, primeiro destino, as vantagens envolviam proximidade de localização e cultural. A primeira experiência no Uruguai, com a siderúrgica Laisa, a menor distância psíquica aparece como um importante argumento nos livros e entrevistas publicadas sobre a história do Grupo Gerdau.

Por se tratar de uma empresa de origem familiar gaúcha, a cultura uruguaia é bastante próxima dos porto-alegrenses que representavam a quase totalidade dos dirigentes da empresa. Assim, ao adquirir e implantar operações na Laisa, os responsáveis pela nova estrutura já dispunham de conhecimentos empíricos e técnicos sobre o lugar, as pessoas e a cultura local.

Essa leitura representa o que Dunning escreve sobre internalização, porque o conhecimento sobre o lugar facilita a integração no local, e também se encaixa nos estudos de Uppsala com o argumento da distância psíquica.

Na história da Gerdau, viu-se que cada país destino de IDE teve vantagens relacionadas às suas especificidades. No Canadá, segundo país a receber investimentos diretos da empresa, as vantagens estavam ligadas à oferta de sucata, principal matéria prima de algumas plantas, aliado ao mercado consumidor externo. Além desse ponto, foi com a aquisição da unidade no Canadá que a Gerdau assimilou novas técnicas de tratamento desse tipo de matéria-prima, o que mostra que a tecnologia desenvolvida pela Courtice Steel e pela Manitoba Rolling Mills, plantas específicas para o tratamento da sucata, foram um atrativo. Esta

segunda unidade também ofereceu à Gerdau conhecimentos e acesso ao mercado norte americano.

No Chile, a proximidade geográfica também foi decisiva, além da baixa competitividade, da mesma forma que na Argentina.

Finalmente, nos Estados Unidos, o que contou foi a estabilidade político econômica, a qualidade da moeda, oferta de matéria-prima, mão de obra qualificada e baixa competitividade (ATHIA; COSTA, 2009). Tantas foram as vantagens no último caso que a divisão Gerdau Ameristeel é um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo.

A história do Grupo Gerdau se encaixa aos propósitos desse trabalho, seja por uma ou outra decisão estratégica, ou pelo seu crescimento da produção e a conquista de novos mercados, e relacionando-se sempre com a particularidade de ser um empreendimento familiar e centenário, o desenvolvimento dessa organização se faz um interessante estudo de caso. O entendimento de mercados como construção social é fator essencial para compreender as bases psicológicas e sociais dos ambientes a serem integrados.

7.3 Novos conflitos políticos

Como anteriormente nas eleições de 1985, quando o empresário Jorge Gerdau se colocou como apoiador de Tancredo Neves (“Comitê de Tancredo festeja. O de Maluf se esvazia”, *Jornal do Brasil*, 12/01/1985), assim ocorre no ano de 1989, quando apoia candidatos para cadeiras no executivo (“Brisola 89 já tem o apoio de Jorge Gerdau”, *Jornal do Brasil*, 05/03/1989).

O empresário não se posiciona partidário em nenhum momento da sua carreira, e em 94 ele afirma ter contribuído com campanhas políticas para o executivo nacional aos partidos, menos para o PT.



Figura 55 – Jorge Gerdau sobre contribuição em campanhas em 1994.

Fonte: Jornal do Brasil, 17/04/1994.

A estratégia do empresário sempre foi a de estabelecer relações diplomáticas com diferentes partidos, para que tivesse sempre diálogo com o poder em qualquer cenário.

A exposição que Jorge Gerdau ganhou nos anos anteriores o alçou à posição de destaque elevada, sendo então cogitado a participar como membro do Governo Collor, como ministro.



Figura 56 – Surpresa, Gerdau cogitado para ministério.
 Fonte: Jornal do Brasil, 27/01/1990.

Na nota acima, é explícito que a relação de Jorge Gerdau com Brizola o ajudou a obter expressão política. Na verdade, muitos eram os cogitados para os cargos neste governo, entre eles políticos já conhecidos e outros empresários. O texto ainda diz que a escolha dos nomes para os ministérios durou 17 horas e meia e que foram consultadas lideranças diversas da sociedade brasileira para compor o melhor cenário. Como evidencia também o trecho a seguir:

A alternativa ao nome de Pratini de Moraes para o Ministério das Minas e Energia era o megaempresário Jorge Gerdau Johannpeter, amigo de Bornhausen e que tinha uma vantagem extra: ser amigo e eleitor de Brizola (PDT). O governo não chegou sequer a consultar Gerdau. Pratini, apesar da resistência da bancada em respaldar seu nome, aceitou logo o convite. (“Montagem levou 17 horas e meia”, Jornal do Brasil, 10/04/1992).

Em 1998, Fernando Henrique Cardoso cogita Jorge Gerdau para o Ministério do Desenvolvimento (“Últimas vagas do ministério”, Jornal do Brasil, 22/12/1998), proposta que não deu resultado mas mostra a pertinência do nome do empresário no ambiente político nacional.

O empresário inicia uma batalha com os governadores sobre isenções fiscais a partir de 1992. No Ceará, onde Ciro Gomes era governador, a Gerdau entra na justiça contra a cobrança de ICMS sobre produtos para exportação. Ciro suspendeu os incentivos fiscais do Grupo após a posse (“Gerdau x Ciro”, *Jornal do Brasil*, 27/10/1992).

Os conflitos acontecem também com o Partido dos Trabalhadores:

Gerdau x PT

O presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, ficou irritado com a acusação do PT de que a Companhia Siderúrgica do Nordeste (Cosinor) foi fechada depois de privatizada em 1989.

– O PT, que adora se dizer ético, mentiu porque sabia que tínhamos mantido o setor de bens de capital. Se a gente não responde a esses caras eles vão cada vez mais longe – diz Gerdau (*Jornal do Brasil*, 30/09/1992).

Acontece que a Cosinor havia sido de fato desativada e o PT tinha relações com o movimento sindical que se esforçou em barrar a venda da estatal para o Grupo Gerdau. A Cosinor manteve somente uma minúscula das operações para não demitir os funcionários ligados ao sindicato, prática proibida por lei.

No ano de 1998, acontece outro desacordo entre Gerdau e o PT, com Olívio Dutra, Governador do Rio Grande do Sul. O Grupo Gerdau, que vinha se beneficiando de subsídios fiscais para suas operações no estado e o novo governador resolveu rever os incentivos, destinando-os a empresas que de fato precisavam deles: “Subsídio é para quem precisa, gera empregos e desenvolvimento espreado (espalhado) em todo o estado, retrucou Olívio” (“Olívio estranha Gerdau”, *Jornal do Brasil*, 06/01/1998).

PT veta incentivo à Gerdau

Líder do partido na assembleia gaúcha diz que o PMDB também negará benefícios

O líder do PT na assembleia Legislativa, deputado Elvino Bohn Grass, revelou ontem ao *Jornal do Brasil* que a “tendência das atuais bancadas oposicionistas (de situação com o futuro governo Olívio Dutra) é não aprovar os incentivos fiscais à laminadora do Grupo Gerdau, pelo Fundopem”, o fundo estadual de benefícios fiscais.

(...)

Eles devem respeitar a nova realidade da legitimidade do governo Olívio Dutra. “Foi o povo quem escolheu entre dois projetos e definiu-

se pelo nosso, que prioriza o atendimento aso pequenos e médios empresários e agricultores e não dá privilégios a grandes empresas, como Britto fez”.

Polêmica – A laminadora Gerdau tornou-se a primeira polêmica política do governo petista depois que o presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, advertiu sobre o risco de grandes empresas irem embora do estado se forem suspensos os benefícios fiscais.

Olívio Dutra retrucou que Gerdau só estava vendo interesses pessoais, por causa da votação de incentivos a sua laminadora na assembleia. Jorge Gerdau não quer mais se pronunciar sobre o assunto, mas prometeu “reavaliar” o projeto de instalar a laminadora no estado, em caso de suspensão dos benefícios fiscais.

Tanto no caso da laminadora quanto no de outros projetos que dependem de aprovação na assembleia, os benefícios permitem o não pagamento de 75% do ICMS por 15 anos. O coordenador da transição pelo governo Olívio Dutra, vice-governador eleito Miguel Rossetto, já disse que cada caso de benefício pelo Fundopem será reavaliado, mas que não houve definição quanto aos projetos em tramitação e que está conversando com a bancada petista.

Gerdau responde a Olívio, dizendo que as grandes empresas deixarão o estado caso o governador corte os benefícios (“Gerdau faz advertência a Olívio Dutra”, *Jornal do Brasil*, 05/11/1998). Gerdau planeja instalar uma nova siderúrgica no estado e exige – da sua forma – que sua nova instalação receba isenção de ICMS. Essa proposta isentaria o Grupo de qualquer custo de investimento a longo prazo, pois todo o montante usado para a construção da unidade seria reembolsado por essa isenção em alguns anos. O governo do Rio Grande do Sul estaria doando esta fábrica para o Grupo, em outras palavras.

Esse debate entre as forças acontece antes mesmo da posse de Dutra e os interessados chegam a pedir a intervenção de Antonio Brito (PMDB), governador apoiado por Gerdau, que votaria naquele ano ainda as isenções e anistias fiscais das grandes empresas (“Olívio faz pedido a Brtto”, 10/11/1998). No ano seguinte, Gerdau faz uma doação de obras de arte ao Museu de Arte do Rio Grande do Sul, como um gesto amigável ao governo do estado (“Arte une Olívio e Gerdau”, *Jornal do Brasil*, 18/08/1999).

Enquanto ocorriam os fatos relatados, o nome de Jorge Gerdau continuava a aparecer nos jornais como participante de encontros, entre políticos e

empresários, e em consultas de opinião pelos periódicos da mesma forma que em décadas anteriores.



Figura 57 – Empresários fazem alerta.

Fonte Jornal do Brasil, 02/07/1991.

Collor reconhece empresário como representante da categoria, como mostra a matéria a seguir em que é relatado um café da manhã entre políticos, o presidente e empresários. O Jornal dá uma impressão de que o encontro foi uma reunião entre amigos, exibindo inclusive o menu do evento, porém o presidente procura apoio com os agentes econômicos para, por sua vez, pressionar os deputados aliados – aliados ou, melhor dizer, financiados – para a aprovação da reforma fiscal proposta.

Collor faz apelo a empresariado

■ *Presidente pede pressão sobre Congresso para que vote urgente a reforma fiscal*

BRASÍLIA — O presidente Fernando Collor tomou o café da manhã ontem com um grupo de 36 dos maiores empresários do país, na casa do senador Raimundo Lira (PFL-PB), e fez um apelo dramático ao empresariado para que pressione o Congresso a votar rapidamente o projeto da reforma fiscal que estará hoje na Câmara. Advertiu que se a reforma não for votada este ano, para vigorar em 1993, todo o programa econômico irá desmoronar.

"A tramitação do projeto exigirá, de nossa parte, muita diligência. Com a permissão dos senhores, lhes pediria que colaborassem, que ocupassem o espaço que pudessem, que conversassem com os parlamentares com quem tenham relação de amizade mostrando a necessidade de que esta deliberação seja feita de forma rápida, para que não percamos o ano fiscal de 1993", conclamou Collor.

Falando de improviso, o presidente se con-

fessou extremamente preocupado com o risco das eleições municipais de outubro levarem o Congresso a não votar este ano a reforma fiscal, adicionando a esta preocupação o fato de que o projeto de modernização dos portos, tido como essencial ao programa de modernização da economia, tramitou ano e meio na Câmara, enquanto o da privatização da concessão de serviços públicos levou dois anos.

"Terminada esta convocação extraordinária, não sei até quando o Congresso terá condições de trabalhar. Supondo que trabalhe até a primeira quinzena de agosto, não voltaria à plena carga na segunda quinzena de outubro, porque existe o segundo turno em algumas cidades. Temos de aproveitar para dar o grande impulso, o grande impulso tem de ser agora, tem de ser agora", enfatizou.

O presidente lembrou que o projeto será acrescentado como um adendo ao substitutivo do deputado Benito Gama (PFL-BA) oriundo do Emendão e, portanto, todos os prazos para sua tramitação estão esgotados, o que favorece uma tramitação rápida.

"Se ganharmos este primeiro embate temos uma grande chance e deixaremos a votação para pouco antes ou pouco depois das eleições, até porque há a exigência do quorum de três quintos. Então, não é uma situação fácil, não vai ser fácil fazer tramitar esta matéria. É preciso que arregimentemos toda a nossa disposição para trabalhar, que estejamos juntos nesta empreitada", declarou.

O presidente se disse inquieto com a decisão dos senadores de lhe negar regime de urgência urgentíssima. "Eu me pergunto o que é urgente nesse país. Se fosse para encaminhar uma proposta de aumento de aposentadoria, que é uma coisa muito justa, haveria aprovação em 24 horas. Tudo que significar aumento de despesas tem aprovação rapidíssima", queixou-se.

Café da manhã foi bem variado

BRASÍLIA — Foi um café da manhã nordestino, com certeza, sublinhando a origem do anfitrião, o senador paraibano Raimundo Lira, do PFL: pamonha, pé-de-moleque (bolo que leva café e castanha), bolos de macaxeira e milho, entre outras iguarias regionais. "O cardápio estava excelente sob todos os pontos de vista", avaliou o secretário-executivo do Ministério da Economia, Luiz Antônio Gonçalves, numa dupla referência à excelência do cardápio e à guarda dos empresários ao discurso do presidente Collor.

Dos 39 empresários confirmados na lista elaborada por Lira e aprovada pelo Palácio do Planalto, três faltaram na hora: Pedro Paulo de Souza, da Encol; José Mindlin, da Metal Leve, e Silvano Valentino, da Fiat. O empresário Antonio Ermirio de Moraes, já havia desistido na manhã de terça-feira.

Sentados em grupos de quatro ou cinco, os convidados serviram-se no farto bufê sem qualquer atropelo. A mesa de pior localização, escondida num recanto rebaixado da sala destinado à tevê, coube aos empresários André Beer, de CMA, e Roberto de Mello, de P&F.

Opinião dos empresários

Empresários que ouviram o pronunciamento do presidente Fernando Collor, no café da manhã de ontem:

Jorge Gerdau Johannpeter: "O programa de modernização da economia tem todo o nosso apoio. O empresariado precisa, agora, trabalhar junto ao Congresso para a aprovação rápida da reforma fiscal."

Mário Amato: "A exposição do presidente

Figura 58 – Collor faz apelo a empresariado.

Fonte: Jornal do Brasil, 16/07/1992.

8.

Pós anos 2000: a financeirização muda as relações entre agentes econômicos e políticos.



Figura X – Gerdau no CDES.
Fonte: Revista IstoÉ Dinheiro, 19/09/2012.

Nas seções anteriores, foi apresentada a dinâmica de mudanças causada pela abertura política e econômica, que passa a ter orientação liberal após o Governo Collor e durante o Governo FHC. Com a virada para o século XXI, e o advento dos governos petistas – de linha ideológica menos liberal – é evidente que não é somente a mudança de governos que transforma as relações, mas as mudanças estruturais de mercado influenciam nas relações entre os agentes e o papel dos representantes do empresariado se torna mais impessoal e regulada.

Embora, evidentemente, ainda existam as relações próximas entre os indivíduos, perante o Estado as formas de apresentação das demandas têm de passar por instâncias legítimas, como câmaras e conselhos. As competições entre

os agentes políticos alargam a esfera de discussão, o número de agentes com pensamentos diversos dificulta a estratégia de estabelecer contato direto dos representantes com os líderes políticos.

Com o cenário mais democrático, embora a elite política ainda mantenha determinados agentes nas mesmas posições, outros agentes entrantes no jogo se colocam como chaves de possíveis rearranjos futuros. O campo torna-se mais difuso.

Se em outros momentos Jorge Gerdau dizia não apoiar os governos petistas por considera-los ineficientes, a partir do crescimento expressivo do partido, no final dos anos 1990, ele precisa então encontrar outros meios de aproximação e legitimidade junto ao Governo Federal. O empresário encontra no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social uma maneira de se manter ativo e legitimado.

8.1 A financeirização econômica como fator da mudança econômica e social

As transformações do capitalismo trouxeram à economia um novo cenário durante o final do século XX, as finanças passam a ser o tema central das ações econômicas. Chamamos essa nova fase, que dá ao sistema financeiro maior atenção, como Capitalismo Financeiro. A mudança acontece quando o modelo industrial dá lugar à uma nova concepção focada na preocupação em dar retorno a investimentos aplicados por novos atores, os acionistas.

O conceito de financeirização remete ao fenômeno em que as finanças tornam-se mais predominantes no foco das estratégias de mercado. A produção e a gestão passam a se subordinar a essas estratégias, de forma que as ações sejam voltadas para a maior rentabilidade dos investimentos feitos pelos acionistas. Nesse contexto, elementos surgem como protagonistas dessa nova fase do capitalismo contemporâneo. Os fundos de ações são responsáveis pela formação de blocos de investidores que entram como acionistas das empresas.

Configurações complexas, que estruturam o mercado de ações, nascem em torno de novos agentes. Termos como governança corporativa, estruturas de governo e concepções de controle, responsabilidade social, passam a explicar a financeirização da economia. A financeirização da economia contribui para que, com todas as inovações possíveis pelas trocas de expertises globalmente, novas exigências sejam necessárias para que as relações entre os atores econômicos sejam mais impessoais possíveis, e características novas tornam-se mais interessantes, fazendo com que os executivos precisem se adaptar ao novo mundo da administração global e financeirizada, e se profissionalizem conforme as exigências de mercado, reestruturando os perfis dos atores do campo da gestão de empresas.

As empresas que se apresentavam sob o comando e propriedade familiar, ao se adequarem ao contexto global de financeirização da economia, abrindo o controle acionário para investidores, aceita os novos moldes impostos pelo conceito de Governança Corporativa: “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).

O objetivo primeiro da organização é atender as expectativas dos investidores. Os diretores podem se envolver em quatro áreas na tomada de decisão tendo este foco, 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 apoiam 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 tranquilizar 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. As organizações percebem a necessidade de se reestruturar e a exigir novos capitais dos profissionais de altos cargos de gestão.

A pertinência da discussão sobre a mudança no cenário atual é de maior importância para esclarecer fenômenos atuais no contexto de transições

sociais, fortemente marcadas pelas economias locais e global. Para explicar o conceito do pensamento emergente das firmas, Fligstein (2001) 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.

O pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio e os proprietários deixam de serem grupos fechados e passam a ser acionistas, investidores e fundos de pensões. Os responsáveis pelas decisões concernentes à direção das empresas passam a ser os conselhos executivos, diretores e administrativos (FLIGSTEIN, 2001). Esses profissionais não são, a partir da adequação da organização aos moldes definidos por essa nova lógica, membros de famílias ou pessoas ligadas aos primeiros fundadores do negócio, perdendo o caráter personalista dos “donos” por completo depois da reconfiguração das empresas em capital aberto.

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).

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 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.

Hoje, a organização da estrutura societária se configura como mostra p quadro abaixo, onde pode-se observar a extensão do grupo como um todo.

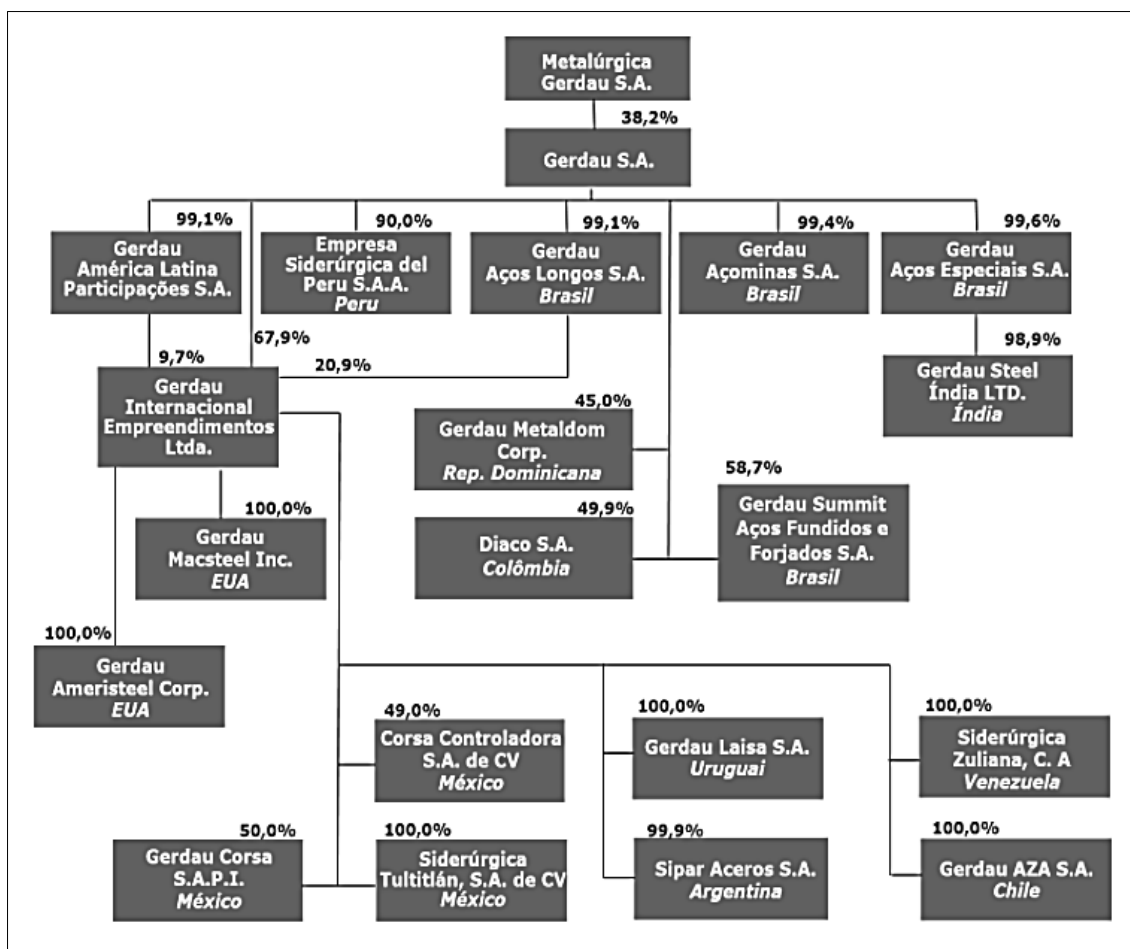


Figura X – Estrutura societária da holding Metalúrgica Gerdau.

Fonte: site do Grupo Gerdau, disponível em www.gerdau.com.br.

A mudança na gestão da empresa, no modelo que atende melhor os anseios do mercado financeiro internacional, provoca a seleção dos executivos a partir de novos perfis. Os gestores passam a apresentar currículos em conformidade com os novos tempos. A trajetória acadêmica, profissional, conhecimentos em diversas línguas, passam a ser diferenciais mais adaptados ao mercado. Os membros da família Gerdau da quarta geração – Germano, Jorge, Frederico e Klaus Gerdau Johannpeter – cedem espaço para a nova geração e passam a exercer cargos nos conselhos da empresa.

Jorge Gerdau, não tendo o mesmo espaço de antes no controle da empresa, atua com mais dedicação como interlocutor entre a política e os empresários. Quando integra o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social ele legitima sua história nesse sentido, de atuar na ligação entre o poder político e econômico.

8.2 *As entidades como formalização da representação política*

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social é um órgão ligado à Presidência da República e auxilia na proposição de políticas nacionais que visam o desenvolvimento do país. Realiza seus trabalhos através de reuniões plenárias bimestrais, em grupos temáticos, que podem fazer sugestões, recomendações ou acordos para expressar o posicionamento do conselho, que em forma de relatórios os pareceres são entregues ao Presidente da República. O papel é de interlocução de lideranças com os ministros e é amparado pela Secretaria de Relações Institucionais.

O CDES é presidido pelo Presidente da República e integrado por 90 cidadãos, nomeados para um mandato, renovável, de dois anos, por 14 ministros de Estado, entre os quais se inclui o titular da Secretaria de Relações Institucionais. Conforme regulamentado pelo Decreto nº 4.744, de 16 de junho de 2003, compete ao CDES “assessorar o Presidente da República na formulação de políticas e diretrizes específicas, voltadas ao desenvolvimento econômico e social, produzindo indicações normativas, propostas políticas e acordos de procedimento, e apreciar propostas de políticas públicas e de reformas estruturais e de desenvolvimento econômico e social que lhe sejam submetidas pelo Presidente da República, com vistas à articulação das relações de governo com representantes da sociedade civil organizada e ao concerto entre os diversos setores da sociedade nele representados”, segundo os termos do art. 8º da Lei nº 10.683, de 10 de maio de 2003 (O CDES E A CONSTRUÇÃO DA AGENDA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO: UM RELATO PARTICULAR, Ronaldo Coutinho Garcia, p. 43)

Criado pelo Governo Lula, em 2002, o surgimento do conselho coroa a promessa de Lula de dialogar com as esferas da sociedade civil. A candidatura do Partido dos Trabalhadores trazia consigo a incerteza do mercado com relação às políticas futuras, que um governo de orientação política de esquerda poderia implementar contrárias aos anseios da livre iniciativa privada.

Lula procura dialogar com lideranças do empresariado e de instituições nacionais para acalmar os ânimos e, como contrapartida às suas intenções de políticas sociais, promete a instauração do Conselho para estabelecer o diálogo. Lança também a chamada “Carta ao povo brasileiro” onde assume seus

compromissos de debater com os setores da nação. A Folha de São Paulo, em agosto de 2002, publica a fala de Lula: “Queremos construir uma espécie de um novo contrato social. Juntar todos os setores organizados da sociedade e começar a estabelecer políticas públicas” (“Lula evita confronto com ex-adversários”, Folha de São Paulo, 13/08/2002).

Jorge Gerdau passa a integrar o órgão com indicação do setor empresarial para ocupar a cadeira como conselheiro. Assim, assume o caráter formal da sua participação no governo: “Agora somos ouvidos formalmente pelo governo”, diz em matéria sobre reforma tributária (“Empresários esperavam mudanças mais amplas” O Estado de São Paulo, 01/04/2003).

A composição do Conselho é como descrita na tabela a seguir. Nela pode-se perceber a abrangência dos setores que tomam cadeira no órgão mas, ao mesmo tempo, o desequilíbrio no peso de representantes do mercado em relação à outras áreas da sociedade:

Setor	Nº	%
Empresarial: indústria, comércio, agronegócio, finanças e serviços	45	50
Organizações da Sociedade Civil	13	14
Sindicalista Laboral	14	16
Personalidades (artistas, esportistas, juristas, acadêmicos)	14	16
Religiosos	4	4
Total	90	100

Figura X – Distribuição dos conselheiros do CDES da sociedade civil.

Fonte: Ronaldo Coutinho Garcia, p. 46.

Durante toda a carreira de Jorge Gerdau Johannpeter, como representante institucional do Grupo Gerdau, procurou ocupar espaços de atuação política, onde pudesse expressar a opinião política do seu grupo. Assim, ele também integra a composição das seguintes entidades durante sua trajetória no papel de representante dos empresários brasileiros:

- Fundação Iberê Camargo;

- Academia Brasileira de qualidade;
- Ação Empresarial;
- Fundação Bienal do Mercosul;
- Movimento Brasil Competitivo;
- Instituto Aço Brasil;
- Instituto Millenium;
- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade;
- Parceiros Voluntários;
- Câmara de políticas de gestão, desempenho e competitividade;
- CONCLAP;
- Associação Brasileira de Empresários;
- Instituto Brasileiro de Siderurgia;
- Internacional Iron and Steet Institute (IISI);
- Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense;
- Academia Internacional da Qualidade;
- Academia Brasileira da Qualidade;
- Conselho da Fundação Nacional da Qualidade;
- Todos pela Educação;
- Conselho Superior Estratégico da Fiesp;
- Escritório do David Rockefeller Center for Latin American Studies no Brasil, mantido pela Universidade de Harvard;
- Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal;
- Membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI);
- Membro do Conselho de Administração da Pólo RS - Agência de Desenvolvimento;
- Conselho Consultivo da Junior Achievement Brasil;
- Instituto de Desenvolvimento Gerencial;
- LIDE;
- Sociedade Hípica Porto Alegrense;
- União Brasileira dos Empresários;
- Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial;
- Conselho Nacional das Instituições Liberais.

O empresário se mostrou disposto a participar de diversas entidades durante sua história, mostrando seu empenho em se colocar como representante dos empresários brasileiros. Embora sejam vistos frequentemente outros nomes de destaque do mesmo ramo em falas com o mesmo intuito, Jorge Gerdau parece não estar disposto a deixar de exercer o papel de porta voz, enquanto outros colegas

que atuaram junto a ele em momentos distintos na história política brasileira não se expressam com a mesma constância.

8.3 A sucessão para a 5ª geração da empresa

A sucessão de negócios está ligada à vitalidade das atividades da empresa familiar. A manutenção do poder econômico pelos membros da família e a transmissão da cultura do negócio são os alicerces para a sucessão entre os herdeiros dos fundadores da firma.

A escolha pela Gerdau se deve ao fato da melhor assimilação das transformações que as organizações empresariais sofreram durante o século XX, tendo a Gerdau sido criada no começo do século. Por se tratar de um empreendimento familiar, a relação entre os proprietários e funcionários, no começo da sua história, não tinha as mesmas características que tem no século XXI. Além disso, questões como sucessão são colocadas com o peso de que os herdeiros devem fazer parte da continuidade da empresa. A questão é que o perfil dos candidatos à sucessão deve atender aos anseios do mercado, diferente do que ocorreu no início das atividades da metalúrgica.

No caso, portanto, da Gerdau, a sucessão passou por cinco gerações até o momento da transferência da presidência para um profissional que não pertence à família em 2017. A transferência foi feita de pai para filho, exceto quando Hugo Gerdau passou a direção para o marido de sua filha, Curt Johannpeter, por não ter tido filhos homens. Todos os filhos homens da geração anterior à atual, André, Carlos, Cláudio e Guilherme – filhos de Jorge, Klaus e Frederico – trabalham no Grupo Gerdau (“Gerdau prepara-se para transferir poder para a 5ª geração”, Valor Econômico, 09/2006).

O herdeiro esperado seria Carlos, filho de Jorge, mas esse nome foi descartado pelos próprios tios pelos hábitos de vida do candidato, muito ligado às festas da alta sociedade. O segundo cotado foi Cláudio, filho de Klaus, mas este perdeu espaço para André, filho de Jorge. A sucessão passou de pai para filho, mantendo-se linear (GRZYBOVSKI et al., 2008).

8.4 A questão judicial como prova das relações políticas em defesa de interesses privados

A Zelotes é um operação da Polícia Federal, iniciada em março de 2015, com o objetivo de investigar crimes de corrupção no Conselho de Administração de Recursos Fiscais – CARF – ligado ao Ministério da Fazenda. Estão envolvidas como investigadas diversas grandes empresas brasileiras e políticos.

O CARF é um conselho com 216 cadeiras, sendo metade delas ocupadas por auditores fiscais e outra metade ocupada por representantes da sociedade civil oriundos de entidades de classe. As indicações são feitas por meio de uma lista tríplice, e os currículos são examinados pelo Comitê de Seleção de Conselheiros, constituído por cinco membros - o presidente do Carf e representantes dos contribuintes, da Procuradoria da Fazenda, da Receita Federal e um de livre indicação do ministro da Fazenda. A função do CARF é de Os conselheiros que representavam a sociedade não são remunerados por integrar o órgão, gerando então a possibilidade de receberem das empresas interessadas compensações econômicas pra defender interesses de grupos.

Os investigadores viram que havia uma disputa entre advogados para ocupar as cadeiras do Conselho, mesmo não havendo qualquer tipo de remuneração. A partir de então, perceberam que alguns conselheiros mantinham-se nesta posição por anos e mesmo quando havia troca, alguns membros tinham ligação próxima ou trabalhavam nos escritórios de outros conselheiros.

Foi descoberto que algumas empresas de consultoria e escritórios de advocacia vendiam pareceres favoráveis dos membros do CARF à empresas que passavam por questionamentos do órgão.

Os conselheiros e funcionários do CARF tinham acesso às informações dos processos a serem apreciados pelo órgão e contatavam as empresas para negociar um acordo. Havendo um contrato entre os interessados, os conselheiros tentavam convencer a outros envolvidos nos processos. Obtendo um resultado

positivo para as empresas, as empresas que faziam a intermediação recebia os pagamentos e repassava para os envolvidos.

A Polícia Federal suspeita de um contrato encontrado em uma dessas empresas de intermediação em que o Grupo Gerdau era processado em R\$ 687.000,00. Se o caso da empresa obtivesse vitória no parecer do CARF, seria pago 1% do valor para a empresa de consultoria para a qual trabalhava o conselheiro. Neste caso específico, não houve resultado porque a Operação Zelotes foi publicizada antes da votação do caso (“PF suspeita de triangulação de R\$ 687 mil da Gerdau para conselheiro do Carf”, Revista Época, 25/02/2016). O Grupo Gerdau foi acusado neste esquema e teria se beneficiado em desde então em 1,22 bilhão de reais (“12 empresas negociaram propina no Carf, diz PF”, Folha Digital, 31/03/2015).

A polícia realizou também busca e apreensão na sede administrativa da empresa, no Rio Grande do Sul. Segundo a delegada da PF Fernanda de Oliveira, a etapa desta quinta ocorreu porque há indícios de que o grupo continuava em atividade criminosa, mesmo após a deflagração da Zelotes, em março de 2015. Segundo ela, há provas documentais para afirmar que a Gerdau atuava para influenciar resultados do julgamento do Carf.

Em nota divulgada na manhã desta quinta, a empresa informou que está colaborando integralmente com as investigações da Polícia Federal e que não concedeu qualquer autorização para que seu nome fosse utilizado em pretensas negociações ilegais. A Gerdau disse ainda que repele veementemente qualquer atitude que tenha ocorrido nesse sentido. Ao concluir a nota, a empresa afirma que está à disposição das autoridades competentes para prestar os esclarecimentos que vierem a ser solicitados.

Um dos mandados de condução coercitiva para André Gerdau, diretor-presidente e presidente do comitê executivo da Gerdau.

(Correção: Inicialmente, investigadores da Polícia Federal informaram que havia mandado de condução coercitiva para Jorge Gerdau, fundador e presidente do Conselho Consultivo do Grupo. Depois, a PF corrigiu a informação, que foi atualizada às 8h25.)

Segundo a polícia, o grupo Gerdau fechou contratos com escritórios de advocacia que atuaram de maneira ilícita para manipular o andamento de julgamentos e decisões no Carf.

Há também mandados de condução coercitiva para diretores da Gerdau e pessoas ligadas a empresas que teriam feito supostos pagamentos que, segundo as investigações, foram usados para comprar ou manipular decisões no Carf (“Polícia realiza 6ª fase da Zelotes com foco no Grupo Gerdau”, G1, 25/02/2016).

As acusações recaem sobre a inclusão de ágio para deduções no imposto de renda da empresa. A manobra foi utilizada para o não pagamento de impostos que somavam mais de um bilhão de reais. A discussão entre os conselheiros giravam em torno das reestruturações de capitais da empresa, uma vez que as leis que geriam o imposto anteriormente não eram as mesmas de depois da reestruturação. O processo foi um tipo de “contabilidade criativa” que usou de brechas na legislação para mover o ágio na estrutura societária do Grupo para mascarar o real valor das ações e conseguir esconder os valores da Receita.

Depois de já iniciada a Operação Zelotes, e que foram divulgadas as empresas investigadas, o Grupo Gerdau perdeu uma ação no CARF e deve pagar R\$ 4 bilhões de reais à Receita Federal no final de 2016 (“Carf decide que Grupo Gerdau deve devolver R\$ 4 bilhões à Receita”, G1 digital, 13/07/2016). André Gerdau, foi indiciado pela Polícia Federal pelos crimes de corrupção ativa, corrupção passiva e lavagem de dinheiro.

As ações julgadas pelo Carf referem-se à amortização de ágio. Esse procedimento ocorre quando a empresa paga um valor pela rentabilidade futura de uma empresa adquirida ou incorporada. Esse valor pago entra como despesa no balanço e pode ser deduzido do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL).

No caso da Gerdau, essa dedução ocorreu em uma operação entre empresas do mesmo grupo. A Receita Federal entendeu que a operação ocorreu visando apenas o desconto nos tributos e, por isso, notificou a empresa para que ela fizesse o pagamento (Ibidem).

O envolvimento do nome do Grupo Gerdau em investigações da Polícia Federal levou os executivos da empresa a repensarem a direção do grupo. André Gerdau Johannpeter, filho de Jorge Gerdau Johannpeter,

O conselho de administração da Gerdau formalizou a renúncia de André Gerdau Johannpeter ao cargo de diretor presidente da companhia. Além dele, renunciaram também os vice-presidentes Claudio Johannpeter e Guilherme Chagas Gerdau Johannpeter. Eles ficam nos cargos até o próximo dia 31.

Para a presidência da Gerdau, foi escolhido Gustavo Werneck da Cunha, que assume em 1º de janeiro de 2018 e cumpre mandato até o dia 30 de abril do próximo ano. Ele exercia o cargo de diretor de operações Brasil. A diretoria para o período contará ainda com

Marcos Eduardo Faraco Wahrhaftig, Fladimir Batista Lopes Gauto, Fernando Pessanha Santos, Cesar Obino da Rosa Peres, Mauro de Paula e André Brickmann Arenó.

A saída da família do comando executivo da Gerdau foi anunciada em agosto pela companhia. À época, André negou que as alterações tenham relação com a Operação Zelotes, que investiga sonegações de impostos, e disse que o movimento faz parte de um processo iniciado há um ano.

O empresário afirmou ainda que os membros da família focarão na parte estratégica e nos planos de longo prazo. “A mudança será muito boa para a empresa. Os atuais integrantes da família passam a se dedicar ao Conselho da Gerdau e da Metalúrgica Gerdau. Essa é a quinta geração da família na administração executiva e foi cumprido um importante papel nesse ciclo”, afirmou (“Conselho da Gerdau formaliza renúncia de André Gerdau Johannpeter”, O Estado de São Paulo, 19/12/2017).

Em 23 de março de 2018, o Supremo Tribunal Federal Rejeitou denúncia feita pela Procuradoria Geral da República contra Jorge Gerdau. Segundo a denúncia, o empresário teria pago propina ao Senador Romero Jucá – PMDB – para a aprovação de uma medida provisória que beneficiaria o Grupo Gerdau em troca de doação eleitoral. (“STF rejeita denúncia da PGR contra Jucá e Gerdau por corrupção e lavagem de dinheiro”, UOL Notícias, 23/03/2018).

9.

Conclusão:

Redes e relações políticas

A relação estreita entre a empresa e a família se modifica pela lógica financeira. Como, por exemplo, em 2006 ocorre uma crise entre os acionistas minoritários da Gerdau e a família Gerdau Johannpeter sobre os *royalties* que a família recebia pelo uso da marca:

Numa crise de governança corporativa como a experimentada pela Gerdau, agilidade e sensatez são ingredientes fundamentais para encontrar a saída. Nos poucos dias em que o assunto esteve no noticiário, a siderúrgica chegou a defender a autoridade do conselho de administração para deliberar sobre o assunto sem consultar os acionistas. Mas conseguiu interpretar a cólera do mercado antes que o estrago na imagem fosse irreversível.

(...)

Outro episódio que gerou rugas foi o do empréstimo que a companhia concedeu ao Haras Joter. Controlado pela família Gerdau, o empreendimento recebeu o empréstimo de R\$45 milhões da companhia nos anos 1990. Em 2002, um analista questionou a siderúrgica pelo dado no balanço patrimonial. A última parcela da operação – feita com base de mercado, segundo a empresa – havia sido quitado no mesmo ano, mas arranhou a imagem da Gerdau perante o mercado. Nem o fato de o atual comandante André Gerdau Johannpeter ter sido medalhista olímpico por duas oportunidades com o cavalo Calei, do haras, amenizou a reação (“Reação rápida”, Revista Capital Aberto Especial, 11/2008).

Aí também é relatado sobre empréstimos da empresa para o haras da família, evidenciando essa ligação tão próxima.

Assim, o mercado pressiona a empresa para se adaptar às novas condições de governança corporativa exigidas pelos acionistas. As empresas que se apresentavam sob o comando de um empresário responsável, como proprietário de

empresa, ao se adequarem ao contexto global de financeirização da economia, abrindo o controle acionário para investidores, aceita os novos moldes impostos pelo conceito de Governança Corporativa.

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; LIANG, 2011).

O pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio e os proprietários deixam de ser grupos fechados e passam a ser acionistas, investidores e fundos de pensões, agentes financeiros. Os responsáveis pelas decisões concernentes à direção das empresas passam a pertencer aos conselhos executivos, diretores e administrativos (FLIGSTEIN, 2001). Esses profissionais não são, a partir da adequação da organização aos moldes definidos por essa nova lógica, membros de famílias ou pessoas ligadas aos primeiros fundadores do negócio, perdendo o caráter personalista dos proprietários por completo depois da reconfiguração das empresas em capital aberto.

A nova configuração da firma moderna força a troca dos seus executivos. Os gestores com perfis que obedecem à exigências já ultrapassadas são substituídos pelos novos executivos, com características de formação e experiência que respeitam os anseios dos investidores.

O perfil do empresário se modifica, os membros da direção das empresas de momentos anteriores já não satisfazem à Governança Corporativa, principalmente quando observadas as empresas familiares.

Os profissionais que não se enquadram nesse novo cenário, procuram outras formas de reconhecimento, usando seus conhecimentos para atuarem em outros ambientes, como consultorias, ensino, ou outros (SAINT MARTIN, 2008). Aqueles que possuem grande acúmulo de capital têm maior sucesso nessa reconversão. Os membros das elites tendem a usar suas relações para se inserirem em novos espaços, a entrada em novos campos é facilitada se o ator tiver uma boa rede de influências. Há a necessidade de troca, mas essa elite não perde seu capital (BOURDIEU, 1989) acumulado e passa a atuar em outros espaços, inclusive o

político. Esses atores veem a oportunidade de converter seus capitais, profissionais e econômicos, para outros sentidos.

Ao contextualizarmos as organizações atuais frente às abordagens dos estudos existentes, pode-se observar uma lacuna nesse espaço se forem considerados os novos arranjos organizacionais das grandes empresas. Quando a figura do “dono” da empresa passa a ser exercida pelos acionistas e conselhos de administração, a homogeneidade da categoria profissional “empresário” é posta em xeque. Quem é o empresário dos anos 2000?

Obviamente, essa análise se afasta dos proprietários de pequenas e médias empresas e considera aquelas de capital aberto. Assim, o que antes se tratava de um grupo de pessoas que tinham objetivos econômicos em comum, e por isso podiam ser entendidas como dentro de uma categoria profissional institucionalizada, agora devem ser repensadas dentro de seu espaço de atuação. Dessa forma, a abordagem institucionalista para tratar de “empresários” é discutida aqui – não excluída – e é proposta a abordagem sobre a teoria da ação racional para suprir as lacunas da heterogeneidade do grupo profissional. A seguir, será dada uma contextualização para justificar essa argumentação.

O século XX apresenta como umas das principais características o desenvolvimento tecnológico e as melhorias dos meios de comunicação, o que proporcionou uma aproximação do ambiente global e a facilidade de trânsito pela ampliação de acesso a meios de transporte eficientes. Na sociologia, o conceito de globalização descreve a circulação internacional de elementos culturais, informações e pessoas. Dessa forma, a noção de distâncias culturais tornou-se menor. Na economia, outro conceito dá conta das transformações que envolvem a aproximação de territórios, a mundialização é marcada pelas empresas ultrapassando as barreiras nacionais e alcançando mercados em nível global.

A financeirização da economia contribui para que, com todas as inovações possíveis pelas trocas de expertises globalmente, novas exigências sejam necessárias para que as relações entre os atores econômicos sejam mais impessoais possíveis, e características novas tornam-se mais interessantes, fazendo com que os executivos precisem se adaptar ao novo mundo da administração global

e finceirizada. Na administração das empresas que estão relacionadas à essas inovações, outras mudanças também foram marcantes, a mundialização dos conhecimentos na área de gestão direcionou a revisão das estratégias dos executivos na formação da elite profissional, responsável pela gestão das modernas grandes corporações. A partir daí, evidencia-se as transformações sofridas pelas organizações para adequação ao desenvolvimento econômico capitalista contemporâneo, o “novo capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Segundo Boltanski (2009), o conjunto de entendimentos necessários para legitimação ideológica das atividades do administrador se renova; a literatura em gestão adquire novos conceitos que são disseminados entre a categoria profissional e seleciona os melhores, através da melhor assimilação desses conteúdos. 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. Essa problemática, da assimilação da linguagem dentro do *campo* da gestão, é questão chave para entender a construção do *habitus* do profissional em gestão. O desempenho de destaque seleciona os membros da categoria elite na área.

As empresas que se apresentavam sob o comando e propriedade de famílias, ao se adequarem ao contexto global de financeirização da economia, abrindo o controle acionário para investidores, aceita os novos moldes impostos pelo conceito de Governança Corporativa. “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 tranquilizar 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. As organizações percebem a necessidade de se reestruturar e a exigir novos capitais dos profissionais de altos cargos de gestão.

O pensamento empresarial passa a se focar na concepção financeira do negócio e os proprietários deixam de serem grupos fechados e passam a ser acionistas, investidores e fundos de pensões. Os responsáveis pelas decisões concernentes à direção das empresas passam a ser os conselhos executivos, diretores e administrativos (FLIGSTEIN, 2001). Esses profissionais não são, a partir da adequação da organização aos moldes definidos por essa nova lógica, membros de famílias ou pessoas ligadas aos primeiros fundadores do negócio, perdendo o caráter personalista dos “donos” por completo depois da reconfiguração das empresas em capital aberto.

A nova configuração da firma moderna força a troca dos seus executivos. Os gestores com perfis que obedecem à exigências já ultrapassadas são substituídos pelos novos executivos, com características de formação e experiência que respeitam os anseios dos investidores. Saber o que acontece com essa elite, que sai da gestão de empresas, e como ela se relaciona com a política, local e nacional, é o foco da pesquisa proposta.

Os perfis da elite profissional em gestão se modifica. Os membros da direção das empresas de momentos anteriores já não satisfazem à Governança Corporativa. Os executivos se apresentam com outro tipo de formação acadêmica e profissional. Na comparação entre períodos – década de 1970 e década de 2010 – elementos como pós-graduações, conhecimentos em mais de duas línguas, experiência de trabalho diversificada e circulação internacional têm sido mais valorizados na contratação de profissionais de cargos elevados de gestão, em detrimento de, por exemplo, muitos anos de trabalho na mesma empresa, posicionamentos tradicionais e foco em conhecimento técnico.

Os profissionais que não se enquadram nesse novo cenário, procuram outras formas de reconhecimento, usando seus conhecimentos para atuarem em outros ambientes, como consultorias, ensino, ou outros (SAINT MARTIN, 2008).

Aqueles que possuem grande acúmulo de capital têm maior sucesso nessa reconversão. Os membros das elites tendem a usar suas relações para se inserirem em novos espaços, a entrada em novos campos é facilitada se o ator tiver uma boa rede de influências. Há a necessidade de troca, mas essa elite não perde seu capital (BOURDIEU, 1989) acumulado e passa a atuar em outros espaços, inclusive o político. Esses atores veem a oportunidade de converter seus capitais, profissionais e econômicos, para outros sentidos.

No Brasil, as mudanças políticas (nas trocas de governos e de grupos) apresentam mudanças entre aqueles que participam das redes de relações dos governantes. As elites não econômicas têm interesses em determinadas orientações buscam uma forma de obter entrada nos espaços de poder, seja se integrando como influência, seja se integrando como membro de fato. A presença de atores que não têm origem na classe política, como têm entrada, como podem atuar e quais são seus interesses nessa circulação como elite, fornecem elementos importantes para o entendimento sobre como são compostos os conteúdos ideológicos dos governos e qual a diferença causada por eles na orientação de política.

Formas de entrada

As evidências das formas de entrada dos agentes oriundos de posições econômicas para o espaço das influências políticas são distintas se tomadas em momentos-chaves da história política do país. Nos registros, encontram-se dados sobre reuniões, manifestos, encontros diversos que indicam a relação estrita na construção de diretrizes para políticas econômicas.

A maioria das matérias ligadas ao termo dizem respeito à informações econômicas: valores de ações, comunicados aos acionistas e propagandas, matérias não importantes e descartadas da pesquisa. Os artigos mais importantes para a pesquisa são aqueles correspondentes às informações de reuniões, falas, entrevistas, opiniões, encontros, dados que revelem o tipo de relação entre aqueles que representam o espaço econômico com figuras-chave do campo político

nacional. As evidências apontam para a mudança na composição do espaço, pela mudança dos nomes mais proeminentes desse espaço de representação e pela forma como as relações são estabelecidas.

No recorte temporal, observa-se que o tipo de relação entre os membros da empresa com os agentes políticos se modifica, tornando-se pessoal e direta. Essa mudança ocorre pela importância que o principal ator, representante do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, passa a representar ocupando cadeiras em entidades e pelo desempenho exitoso da empresa na siderurgia nacional. O quadro a seguir comprova os resultados nos momentos chaves da pesquisa.

Ano	Número de funcionários	Produção por toneladas (x10³)	Produtividade (produção/número de funcionários)
1970	3.000	231,23	77,08
1975	8.000	537,00	67,13
1980	7.952	1.321,00	166,12
1985	12.707	1.821,00	143,31
1990	12.252	2.374,00	193,76

Tabela 4 – Relação entre produção, funcionários e produtividade.

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

Assim como a organização da empresa se adequa aos seus interesses estratégicos de crescimento, seus representantes se posicionam de maneira relacional a ela. Na mesma proporção em que obtém prestígio por meio de resultados prósperos, a empresa concede ao seu representante a posição de porta-voz do setor de negócio em que se insere.

É possível observar que, a partir do final da década de 1960, o Grupo passa a abrir novas unidades produtivas, indicando sua estratégia para a ocupação de novos territórios no país. Isso se dá pelas facilidades logísticas que o a produção obtém pelo escoamento dos produtos, assim como para o recebimento de matérias-primas e outras vantagens locais que determinam o melhor mercado consumidor, diminuição de custos de produção e fatores relacionados a recursos humanos.

A empresa dá a voz ao agente e este adquire colocação de destaque no espaço de representação e discussão de conteúdos relativos à área econômica. Pode-se entender como a concessão de um poder simbólico, da empresa – espaço físico com cultura organizacional subjetiva, que dá sentido ao seu funcionamento – para o agente, que transmite as ideias compartilhadas para o mundo externo à organização.

Verificando as informações fornecidas pela mídia impressa e relacionando com os dados de produtividade, foram destacados os momentos na tabela seguinte. Mesmo que superficialmente, os resultados das impressões sobre todos os dados lidos, até o momento de confecção deste texto, remetem à correlação entre os quadros aqui expostos. Assim como o crescimento apresentado e a forma como ocorre, acontece a mudança nas aparições dos agentes na mídia.

Décadas	Presença da empresa no espaço geográfico.	Tipo de informação das matérias no período e como aparecem.
Anterior a 60	Alcance regional dos negócios da empresa (RS, PR e SC)	Relacionamentos focados no crescimento produtivo da empresa, notas informativas na imprensa gaúcha. O nome de família passa a figurar na mídia impressa e informações sociais são divulgadas. Na área de esportes também são encontradas ocorrências. Não aparecem relações diretas com agentes dos governos ou políticos.
De 60 a 70	Avanço da empresa para outras regiões do território brasileiro, tendo visibilidade nacional pela produção local.	Relação com o espaço político pelas posições em entidades representativas patronais.
De 70 a 80	Estabelecimento da empresa no território. Aumento significativo da importância de produção do Grupo Gerdau.	Matérias sobre a ocupação dos agentes em entidades patronais e sobre reuniões pessoais com membros dos governos.
De 80 a 90	Expansão dos negócios para o mercado internacional.	Entrevistas com falas incisivas sobre como deve agir os governos e como as políticas econômicas devem ser feitas, com conteúdo ideológico, informações sobre organização dos empresários em grupos de pressão

contra políticas de preços e sobre a
intervenção estatal.

Tabela 5 – Relação das matérias da mídia impressa encontradas.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Nos casos encontrados no Brasil, os agentes que responde pelas empresas que representam e que têm prestígio político e social suficiente para figurarem entre os maiores empresários do país, são oriundos de empresas familiares, na maioria dos casos. Isso porque os nomes das empresas têm grande correlação aos sobrenomes dos agentes que as representam. O mecanismo de potencialização do poder simbólico do sobrenome familiar passa pela identificação da trajetória exitosa da atividade econômica.

O surgimento de notas sociais, de notícias sobre a família e relações em jantares e eventos da vida social da família Gerdau é evidência de que a importância dos agentes ultrapassa o âmbito econômico. Seu papel simbólico no pertencimento do grupo determinado como elite econômica fornece ao seu representante o mesmo grau de poder simbólico. O agente utiliza, portanto esse novo potencial para transitar entre espaços de forma mais legítima, como um bem sucedido profissional. Mais do que isso, como portador de um nome bem-sucedido.

A criação da rede de relações ocorre a partir do momento em que esse agente é identificado como legítimo representante de determinada elite, legitimado pela sua atuação, pelo seu nome, pelas outras redes já formadas. Dessa forma se utiliza de seu capital social para conseguir entradas em ambientes de influências.

A voz do agente é reconhecida nos espaços em que circula. O sobrenome e o nome da empresa se confundem. A legitimidade das suas ações, estabelecidas pelo poder simbólico do nome e da rede de relações que acumula, favorece a aquisição de prestígio político e o reconhecimento por aqueles que constroem os rumos políticos do país. A ocupação de cadeiras em entidades patronais participa deste mesmo processo como um fenômeno natural.

A habilidade social dos agentes também contribui para a entrada dos mesmos em espaços de fala. Afinal, a construção de rede social depende da forma

como o agente se relaciona. É a soma desses fatores, rede social e habilidade social, que forma a imagem do agente no campo de disputas.

A capacidade de construir redes sociais que possibilite o empresário exercer influência pode ser definida como “habilidade social”, de acordo com Fligstein (2007). No artigo Habilidade Social e a Teoria dos Campos, o autor se debate a relação entre atores sociais e mudança social. A ação seria realizada a partir da interação simbólica entre os agentes, o que induz à conclusão de que a ação não é isolada mas participa de um conjunto de entendimentos e o interlocutor da ação coopera para o sucesso do evento.

Em oposição ao individualismo metodológico, a reprodução da configuração dos campos depende dos atores sociais em coletivo, onde eles compartilham os significados das ações.

O título da tese “Vão-se os anéis, ficam os dedos” significa essa mudança provocada pela financeirização, onde a família deixa a posição de gestora e Jorge Gerdau permanece como representante do grupo e dos empresários.

REFERENCIAS

ABREU, A. A.; LOURENÇO NETO, S. Instituto Brasileiro de Siderurgia. Verbetes CPDOC.

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.

_____. CAVALCANTI, C. E. S. BNDES e o apoio à internacionalização das Empresas brasileiras: Algumas Reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005.

ANDRADE, M. L. A.; CUNHA, L. M. S. O setor siderúrgico. SÃO PAULO, Elizabeth Maria De; KALACHE FILHO, Jorge (Org.). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, v. 50, 2002.

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.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1979.

BARROS, Gustavo. O desenvolvimento do setor siderúrgico brasileiro entre 1900 e 1940: Crescimento e substituição de importações. Estud. Econ., São Paulo, v. 45, n. 1, p. 153-183, Mar. 2015. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612015000100153&lng=en&nrm=iso>. access on 26 Mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-4161201545153gbs>.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2009.

BUENO, Eduardo. Produto Nacional: uma história da indústria no Brasil. CNI, 2008.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. O Poder Simbólico. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

CELLARD, A. Análise documental. In: A pesquisa qualitativa – Enfoques epistemológicos e metodológicos. Orgs: Jean Poupart, Jeaj-Pierre Deslauriers,

Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer, Álvaro P. Pires. Coleção Sociologia, Editora Vozes, 4a. Edição. Rio de Janeiro. 2017

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

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

CHESNAIS, F. A Mundialização do Capital. São Paulo, Xamã, 1996.

CORADINI, O. L. Engajamento associativo-sindical e recrutamento de elites políticas. In: Revista de Sociologia e Política, n. 28, jun. 2007.

_____. Em nome de quem? Recursos Sociais no Recrutamento de Elites Políticas. Rio de Janeiro: Relumê-Dumará, 2001.

COSTA, P. R. N. Empresariado, instituições democráticas e reforma política. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, n. 28, p. 99-116, jun. 2007 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n28/a07n28.pdf>. Acesso em: 30 de maio de 2014.

CUNHA, Jorge Luiz da. Os colonos alemães de Santa Cruz e a fumicultura. 2012.

DE MELLO, José Lannes et al. DO CAPITAL COMERCIAL NA FRONTEIRA AGRÍCOLA AO CAPITAL INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO DAS ORIGENS DO GRUPO GERDAU. In: Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia. ANPEC-Associação Nacional dos Centros de Pósgraduação em Economia, 2006.

DINIZ, E.; PEREIRA, L. C. B. Depois do consenso neoliberal, o retorno dos empresários industriais? Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.03.Empres%C3%A1riosEliDinizBresserPereira.9Outubro07.pdf>.

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.

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

_____. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

ENGELMANN, F. Internacionalização e Legitimação da Formação Acadêmica em Administração no Brasil nas Décadas de 90 e 2000. Tomo (UFS), vol. 13, p. 239-262, 2008.

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

_____. Habilidade Social e a Teoria dos Campos. In: MARTES, A. C. (org.) *Redes e Sociologia Econômica*. Editora EdUFSCar, 2009.

_____. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FREEMAN, L. Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, New York, v.1, pp. 215-39, 1979.

FURTADO, Murilo. *A indústria do aço no Brasil e no mundo: BRICS*. Instituto Aço Brasil, out. 2012. Belo Horizonte.

GERDAU. Relatórios Anuais, diversos anos. Disponível em www.gerdau.com.br. Acessado em julho de 2012.

_____. Site institucional. Disponível em www.gerdau.com.br. Acessado em até março de 2018.

GREMAUD, A. P.; TONETO JÚNIOR, Rudinei ; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de . *Economia Brasileira Contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

GRILL, Igor Gastal. (2003), *Parentesco, Redes e Partidos: As Bases das Heranças Políticas no Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado. UFRGS/IFCH-PPG Ciência Política, mimeo.

GROS, D. B. A atuação política do empresariado gaúcho nos anos 80. In: FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. *O desempenho da economia gaúcha nos anos 80: um breve retrospecto*. Porto Alegre: FEE, 1990, p. 382-400. Tomo I.

GUIA HISTÓRICO DE PORTO ALEGRE, 4a edição, Editora da Universidade (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

GRZYBOVSKI, Denize; HOFFMANN, Patrícia Zanella; MUHL, Ediane Eschner. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. V Encontro de Estudos Organizacionais, 2008.

HERÉDIA, Vânia Beatriz M. A imigração europeia no século passado: o programa de colonização no Rio Grande do Sul. Scripta Nova: revista electrónica de geographía y ciencias sociales, v. 5, 2001.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HIRSH, P.M. (2003). “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. Oeiras: Celta editora.

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

JARDIM, M. A. C. A natureza social das finanças: Fundos de pensão, sindicalistas e recomposição de elites. 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.

JULIAN, E. A internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos: estudo de caso do Grupo Gerdau. Dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFSCar. Outubro de 2013.

LAZZARINI, Sérgio G. Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões. Elsevier, 2011.

MARCOVITCH, Jacques. Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil. Edusp, 2007.

NEVES, O. R.; CAMISASCA, M. M. Aço Brasil: uma viagem pela indústria do aço. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2013.

OLSON, M. A lógica da ação coletiva: Os Benefícios Públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp. 1999.

PRADO JR., Caio. Evolução política do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1969.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Desenvolvimento econômico e o empresário. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 4, p. 79-91, 1962.

_____. *Empresários, suas origens e as interpretações no Brasil. História de empresas e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Hucitec/Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica/Universidade de São Paulo, 2002.

ROTHSTEIN, Bo. "Political Institutions: An Overview." In *A New Handbook of Political Science*, ed. R. E. Goodin and H.-D. Klingemann. New York: Oxford University Press. 1998.

SAINT MARTIN, M. Da reprodução às recomposições das elites: as elites administrativas, econômicas e políticas na França. In: Tomo – Dossiê Sociologia do poder e das elites ano X, n. 13, jul/dez, 2008.

SAY, Jean-Baptiste. *Œuvres complètes, I, Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment et se distribuent et se consomment les richesses, tome premier, Édition variorum des 6 éditions, établie par C. Mouchot, coordonné par A. Tiran, Paris. Economica, 2006.*

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SMITH-DOERR, L; POWELL, W. Networks and Economic Life. In: *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition*, edited by Neil J. Smelser and Richard Swedberg, STU - Student edition ed., Princeton University Press, 2005, pp. 379–402. JSTOR, www.jstor.org/stable/j.ctt2tt8hg.21.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. Introducing Economic Sociology. In: *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition*, STU - Student edition ed., Princeton University Press, 2005, pp. 3–25. JSTOR, www.jstor.org/stable/j.ctt2tt8hg.5.

SOMBART, Werner. *Le bourgeois: contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*. 1966.

SPALDING, Walter. *Construtores do Rio Grande*. Livraria Sulina, Porto Alegre, 1969, 3 vol., 840pp.

STEINER, Philippe et al. La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight. *Actualité Économique*, v. 73, p. 611-628, 1997.

SWEDBERG, R. A sociologia econômica do capitalismo: uma introdução e agenda de pesquisa. In: MARTES, A. C. B. (Org.). Redes e sociologia econômica. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 161-206.

THELEN, K., and SVEN, S. 1992. "Historical Institutionalism in Comparative Politics." In Structuring Politics. Historical institutionalism in comparative analysis, ed. S. Steinmo, K. thelen and F. Longstreth. Cambridge: Cambridge University Press.

TROIANO, M. O que tem sido produzido sobre empresários no Brasil? In: II Semana de Pós-Graduação em Ciência Política da UFSCar, 2014, São Carlos. Anais da II Semana de Pós-Graduação em Ciência Política, 2014.

TSEBELIS, G. Jogos Ocultos: escolha racional no campo da política comparada. São Paulo: Edusp. 1998.

USEEM, M.; LIANG, N. Globalizando o conselho de administração: Lições da empresa chinesa Lenovo. In: JARDIM, M. A. C. A natureza social das finanças: Fundos de pensão, sindicalistas e recomposição de elites. Edusc, 2011.

VELASCO JUNIOR, Licínio. Privatização: mitos e falsas percepções. A ECONOMIA brasileira nos anos, v. 90, n. 1, p. 183-216, 1999.

_____. Documento Histórico—a privatização no Sistema BNDES. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, n. 33, p. 307-382, 2010.

WAGNER, A. Les nouvelles élites de la mondialisation. Paris: Presses

WEBER, M. Economia e sociedade. Brasília, DF: UNB, 2000.

_____. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 2001.

WERLANG, William. A Família de Johannes Heinrich Kaspar Gerdau: Um estudo de caso sobre a industrialização no Rio Grande do Sul. Editora Werlang, 2002.

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

APÊNDICE 1

Tabela com as sínteses biográfica dos agentes da quarta e quinta geração dos Gerdau que têm maior expressividade no período estudado.

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Germano Hugo 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	<p>É formado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. - Experiência Profissional: trabalha na Gerdau desde 1951.</p> <p>Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Em 2002, sob a nova estrutura de governança corporativa, tornou-se Vice-Presidente do Conselho de Administração da Gerdau S.A.</p> <p>Germano Hugo Gerdau Johannpeter também é (i) Vice-Presidente do Conselho de Administração da Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding do Grupo Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral e que detém participação superior a 5% no capital social da Gerdau S.A.; e (ii) Vice-Presidente do Conselho de Administração da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A. cuja atividade principal consiste na participação no capital social de outras empresas.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Jorge Gerdau Johannpeter	<p>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</p>	<p>Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – 1961.</p> <p>Experiência Profissional: É presidente do Conselho de Administração da Gerdau S.A, bem como de sua controladora Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding da Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral; e da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A. e que tem como principal atividade a participação no capital social de outras empresas.</p> <p>Ocupa, ainda, os seguintes cargos: (i) membro do Conselho de Administração do Instituto Aço Brasil – IABr; (ii) membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) do Governo Federal, tendo sido eleito em 2011 Presidente da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC) do governo brasileiro; (iii) membro do Conselho de Administração da World Steel Association; e (iv) membro do Conselho de Administração, Comitê de Sucessão e Remuneração e Comitê de Meio Ambiente da Petrobras. Jorge Gerdau Johannpeter se encontra, ademais, envolvido com trabalhos em setores do Brasil que não possuem fins lucrativos, sendo presidente do Conselho de Administração do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, um dos fundadores do Movimento Brasil Competitivo (MBC) e membro do conselho deliberativo da Parceiros Voluntários. 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 Executivo.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Klaus Gerdau Johannpeter	<p>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</p>	<p>Engenheiro Eletro-Mecânico e Civil pela UFRGS em 1958.</p> <p>Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Em 2002, sob a nova estrutura de governança corporativa, tornou-se Vice-Presidente do Conselho de Administração.- Atividades atuais: Vice-Presidente do Conselho de Administração da Metalúrgica Gerdau S.A. e da Gerdau S.A. Conselheiro da Seiva S.A. Florestas e Indústrias Diretor da Indac – Ind., Adm. e Comércio S.A.</p> <p>Formação escolar: É formado em Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.</p> <p>Experiência Profissional: Trabalha na Gerdau desde 1954. Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Em 2002, sob a nova estrutura de governança corporativa, tornou-se Vice-Presidente do Conselho de Administração da Gerdau S.A. Klaus Gerdau Johannpeter é também Vice-Presidente do Conselho de Administração da Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding da Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral e que detém participação superior a 5% no capital social da Gerdau S.A., e Vice-Presidente do Conselho de Administração da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A., cuja atividade principal consiste na participação no capital social de outras empresas.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Frederico Carlos Gerdau Johannpeter	<p>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</p>	<p>Formação escolar: 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.</p> <p>Experiência Profissional: Trabalha na Gerdau desde 1961. Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Em 2002, sob a nova estrutura de governança corporativa, passou a ser também Vice-Presidente do Comitê Executivo da Gerdau S.A., cargo que ocupou até dezembro de 2006. Desde janeiro de 2007, tem trabalhado exclusivamente como membro do Conselho de Administração, exercendo o cargo de Vice-Presidente do Conselho de Administração da Gerdau S.A, de sua controladora Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding da Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral e que detém participação superior a 5% no capital social da Gerdau S.A. e da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A. cuja atividade principal consiste na participação no capital social de outras empresas.</p> <p>Formação escolar: Bacharel em Administração de Empresas pela UFRGS em 1968 e pós-graduação em Administração de Empresas, Finanças, Custos e Investimentos pela Universidade de Colônia - Alemanha.G8- Trabalha para o Grupo Gerdau desde 1961. Tornou-se Diretor Executivo em 1971 e desde 1973 é membro do Conselho de Administração. Sob a nova estrutura de Governança Corporativa, passou a ser também Vice-Presidente Sênior do Comitê Executivo Gerdau, função que manteve até dezembro de 2006. Desde 2 de janeiro de 2007, tem trabalhado exclusivamente como membro do Conselho de Administração, exercendo o cargo de Vice-Presidente.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Carlos Bier Johannpeter	1991 - Diretor da Unidade Aço para a Indústria	<p>Estudou no Colégio Farroupilha e no Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ambos em Porto Alegre, e cursou a Faculdade de Direito da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), tendo concluído o curso na Universidade Cândido Mendes, no Rio de Janeiro.</p> <p>Além de vários programas executivos no Brasil, Carlos cursou o Programa de Gestão da Universidade de Toronto, o Programa Internacional da Wharton School da Universidade da Pensilvânia e o Programa Avançado da Harvard Business School. Com 13 anos de idade durante o período de férias escolares trabalhou como aprendiz na fábrica de pregos Gerdau. A partir dos 18 anos iniciou um período de estágio nas diversas áreas ligadas a produção. Durante três anos passou por diversos departamentos da empresas, optando por seguir carreira na área de Marketing e Vendas. Em 1986, se mudou para o Rio de Janeiro para trabalhar na COSIGUA. Posteriormente se tornou gerente da filial Comercial Gerdau no Rio de Janeiro. Com a aquisição da Courtice Steel, Carlos se mudou para Cambridge, no Canadá, onde trabalhou na direção da empresa. Em 1992 retornou ao Brasil onde assumiu a cargo de diretor da área de negócios de aço para a indústria, em 1997 se tornou diretor da área de construção civil. No final de 1999 assumiu a direção geral das áreas de negócio do Grupo Gerdau no Brasil, sendo responsável por um faturamento superior a 2 bilhões de dólares, coordenando uma equipe formada por mais de 1000 colaboradores. Em 2002 decidiu se desligar do Grupo Gerdau para criar seu próprio negócio, sua empresa Domus Populi focada em habitação popular e desenvolvimento de sistemas construtivos. Depois abriu uma empresa dedicada ao desenvolvimento de loteamentos de alto padrão, a Domus Uranismo. Desenvolveu grande projeto envolvendo minério de ferro, em Minas Gerais. Em 2005 participou da fundação da Vossa, empresa de estratégia e comunicação. Em 2009 adquiriu parte da BRASITHERM, uma empresa detentora de uma tecnologia de industrialização de sistemas construtivos, cujo o sistema foi testado no IPT e aprovado pelo CDHU e pela CEF. O sistema já tem uma fábrica em funcionamento no estado de São Paulo e anunciou sua expansão.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
André Bier Gerdau Johannpeter	2001 - Diretor Brasil / 2011 - Conselheiro e CEO	<p>Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC- RS), 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). - Experiência Profissional: é Diretor-Presidente (Chief Executive Officer) da Gerdau desde janeiro de 2007. Possui mais de 30 anos de experiência na Organização. No início de 2008, passou a integrar o Conselho de Administração da Gerdau. Atualmente é (i) membro do Conselho de Administração, Diretor Presidente e Presidente do Comitê Executivo da Gerdau S.A. e da Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding da Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral e que detém participação superior a 5% no capital social da Gerdau S.A.; e (ii) Diretor Executivo da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A. cuja atividade principal consiste na participação no capital social de outras empresas. É membro do Conselho Diretor do Instituto Aço Brasil e integrante do Conselho Econômico e Social do Rio Grande do Sul (CDES-RS).</p> <p>- Data de Nascimento: 17/03/1963 - Formação Escolar: Bacharel em Administração de Empresas em 1988.</p> <p>- Trabalha para o Grupo Gerdau desde 1980. Foi recentemente nomeado Diretor Presidente do Grupo Gerdau (Chief Executive Officer). Em janeiro de 2008 foi eleito membro do Conselho de Administração para substituir Carlos João Petry, que se aposentou.</p>

Nome	Cargos exercidos no Grupo Gerdau nos períodos estudados	Síntese da biografia
Cláudio Gerdau Johannpeter	2001 - Diretor Brasil	<p>Formado em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. No exterior, realizou os cursos Operations Management na University of London (Canadá), Executive Development na Penn State (Estados Unidos) e de Advanced Management Program em Harvard (Estados Unidos). - Experiência Profissional: Atua na Gerdau desde 1982. Em 2007, foi eleito Diretor Geral de Operações (Chief Operating Officer). Atualmente é (i) membro do Conselho de Administração, Diretor Geral de Operações (COO) e membro do Comitê Executivo da Gerdau S.A., e da Metalúrgica Gerdau S.A., companhia aberta, holding da Gerdau cuja principal atividade consiste na manufatura de produtos siderúrgicos em geral e que detém participação superior a 5% no capital social da Gerdau S.A.; e (ii) Diretor da Seiva S.A. - Florestas e Indústrias, companhia que faz parte do mesmo grupo econômico da Gerdau S.A. cuja atividade principal consiste na participação no capital social de outras empresas. - Data de Nascimento: 25/08/1963 - Formação Escolar: Engenheiro Metalúrgico pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 1990. - Juntou-se à Companhia em 1982. Em 1997 tornou-se Diretor Executivo e atualmente é Diretor Geral de Operações do Grupo Gerdau</p>

Tabela x – Biografia dos membros da família Gerdau da quarta e quinta geração da direção da empresa.

Fonte: elaboração própria com dados da pesquisa.

APÊNDICE 2

Tabela com exemplo da sistematização das notícias destacadas que dão amparo à construção desta pesquisa. O recorte obedece à relevância do texto das matérias encontradas e restrito ao Jornal do Brasil.

Categoria	Data	Título	Assunto
Associação	27/04/1966	Industriais confiam no governo para solucionar crédito	Empresários se encontram na CNI
Reunião	18/03/1970	-----	JG se reúne com Ministro da Indústria e Comércio sobre expansão da empresa
Reconhecimento	05/06/1970	Nota	vida de Curt Johannpeter
Reunião	15/07/1970	Nota	contato com ministro da indústria e comércio
Associação	06/08/1970	-----	Germano Gerdau integra diretoria do Instituto Brasileiro de Siderurgia
Opinião	27/09/1970	Mercado deve manter força atual	Entrevista de JG
Privatizações	05/01/1971	Grupo Thyssen e Gerdau poderão formar siderúrgica na Guanabara	Presidente Médici vai anunciar Plano Siderurgico Nacional. Governo vai investir na CSN e Cosipa para aumentar produção par aexportações. GG envia projeto para a Consider, de olho na desestatização.
Privatizações	07/01/1971	Gerdau absorve ações da Cosigua	GG adquire as ações do Estado na siderúrgica.
Reunião	17/02/1971	Audiências	Médici recebe Curt Johannpeter e Jorge Gerdau no Rio Grande do Sula
Privatizações	26/05/1971	Capitais estrangeiros trazem técnica do aço	A Cosigua é a primeira siderúrgica a ser totalmente desestatizada. Venda acontece para GG e outras empresas.
Reunião	11/06/1971	-----	JG encontra Ministro do Comércio e Indústria, Marcus Vinícius de Moraes

Privatizações	11/04/1972	Maior consumo de aço faz governo reer atual plano de expansão siderúrgica	Votorantim, Gerdau e Villares tentam abrir holding para conseguir, juntas, adquirir as siderúrgicas desestatizadas, criando a Siderbrás.
Intermediários	21/09/1972	Bernardes pode presidir a Unisider	Posteriormente Eri Bernardes torna-se diretor comercial do GG. Candidato único para presidir a União das Empresas Siderúrgicas.
Associação	22/08/1972	Criação da Siderbrás	Germano no Conselho Fiscal da Unisider
Intermediários	15/04/1973	Empresas siderúrgicas adotam o sistema de venda programada	Entrevista com Eri Bernardes e Dedini
Reunião	01/02/1974	Banco Mundial explica crédito no Rio Grande do Sul	Trazido pelo GG, presidente do Banco Mundial, Rafael Talavera, se reuniu com industriários
Opinião	15/04/1974	Custos baixos, a chance brasileira	Entrevista de JG ao Jornal do Brasil.
Opinião	15/08/1974	Empresário aponta crise no mercado	JG reclama de intervenção do Estado no mercado.
Reunião	27/09/1974	UBB quer empresário fortalecido	Fala de presidente da União do Bancos do Brasil, ex-ministro da fazenda Walther Moreira Salles, feita em coquetel oferecido em homenagem à Curt Johannpeter.
Reunião	29/01/1975	Grupo Gerdau	Encontro de Jorge e Germano Gerdau com Ministro da Indústria e Comércio, Severo Gomes, sobre projeto de ampliação de siderúrgica.
Reunião	08/03/1975	Ouvindo entre empresários	Reunião na casa do dono da SulAmérica Seguros, com presidente do Banco Central, Leonildo Ribeiro, Pratini e Klabin.
Opinião	13/05/1975	Empresa Estatal: sócia ou concorrente?	Mesa redonda com presidente do Banco Econômico de Desenvolvimento Econômico, com Jorge Gerdau, economistas e

			outros empresários.
Reconhecimento	16/01/1976	Analistas e ABMEC	Associação Brasileira do Mercado de Capitais. GG recebe prêmio por Sociedade Anônima que mais se distinguiu.
Opinião	29/04/1976	RS quer ser o segundo pólo industrial em 10 anos	Fala feita durante mesa redonda em que JG defende capitalização das empresas pequenas e médias.
Opinião	30/04/1976	Mesa Redonda	12 páginas de opinião política e econômica com grandes nomes do empresariado do momento. Com representantes de empresas, como Gerdau, Bergamo, Cimentel, Banorte, Villares, Duratex, Pirelli, Cobrasma, Souza Cruz, Unibanco e Brahma.
Reconhecimento	25/05/1976		Jorge Gerdau recebe Prêmio Tendência do governo do Rio Grande do Sul, onde estavam presentes ministros.
Reconhecimento	06/08/1976	Gerdau ganha Prêmio Mauá	A Bolsa de Valores do Rio de Janeiro concede prêmio ao Grupo Gerdau.
Opinião	10/08/1976	Empresários criticam incertezas da política econômica	Reunião com 20 empresários brasileiros discutem temas da política econômica nacional em encontro realizado pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID).
Atuação	10/12/1976	Recursos do PROCAP financiam o acionista minoritário da Cosigua	Frederico Gerdau, vice presidente do Grupo Gerdau na época, defende a aprovação pelo BNDE e mais 18 bancos para a extensão de benefícios do Programa Especial de Apoio a Capitalização da Empresa Privada. Percebe-se a atuação direta do agente na defesa de interesses da empresa na política nacional.

Reunião	04/02/1977	Almoço	Antes de iniciar o conselho de administração do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), o Ministro Reis Veloso almoçou com doze empresários: Ernane Galveas, Marcos Vinícius Pratini de Moraes, Hélio Bestrão, Leonildo Ribeiro, Amado Aguiar, Olavo Monteiro de Carvalho, Carlos Mariano, Jorge Gerdau, Casimiro Ribeiro, Pedro Leão Velloso, Luiz Mandelli e Oscar Bloch.
Associação	15/03/1977	Os nomes das finanças	O Ministro da Indústria e Comércio, Angelo Calmon de Sá, declara seu interesse de que Jorge Gerdau ocupe a presidência do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.
Associação	14/04/1977	Teixeira Costa escolhe novo diretor da CVM	Roberto Teixeira Costa, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), escolhe Geraldo Hess, diretor do Grupo Gerdau, como diretor da instituição.
Associação	16/04/1977	-----	Jorge Gerdau é eleito presidente do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).
Opinião	27/08/1977	Empresário vê ajuste necessário	Opinião de Jorge Gerdau sobre política econômica.
Reunião	07/09/1977	Gerdau vê oferta de aço não plano em equilíbrio	Reunião com Ministro da Fazenda, Mario Henrique Simonsen, Jorge Gerdau representa o Instituto Brasileiro de Siderurgia em conversa longa que durou mais de uma hora.
Reconhecimento	11/09/1977	Bardella e Severo lideram preferência de empresariado em SP	Pesquisa realizada pela Gazeta Mercantil com empresários do Estado de São Paulo elege os nomes mais influentes do empresariado nacional: Bardella, Severo Gomes, José Mindlim, Antônio Ermírio de Moraes, Paulo Villares, Augusto Antunes, Paulo Vellinho, Laerte Stúbal, Amador Aguiar, e Jorge Gerdau. Os

			questionários enviados aos empresários paulistas solicitavam que fossem indicados três nomes de empresários com autoridade para falar pelo empresariado. Este evento atesta legitimidade política dos agentes no espaço empresarial.
Opinião	27/11/1977	Gerdau não vê Rio em processo de esvaziamento	Opinião de Jorge Gerdau sobre política econômica.
Reconhecimento	11/12/1977	Quem é quem e sempre será	Lista de duas páginas com 150 nomes de pessoas ilustres do país, das áreas da economia, política e outras, com breve descrição.
Opinião	16/12/1977	Gerdau se manifesta contra qualquer direito de greve	Em conversa com jornalistas do Jornal do Brasil, Jorge Gerdau diz que a intenção da "Revolução de 64" era boa, mas se perdeu no tempo. Diz ainda que democracia é bom, mas não se pode correr riscos porque o brasileiro não tem condições de opinar.
Opinião	27/06/1978	Empresarios pregam democracia e justiça salarial	Empresários elaboram o DOCUMENTO DOS 8, onde esclarecem suas convicções para o Brasil com diretrizes políticas falando em nome de toda a classe empresarial. São: Cláudio Bardela, Severo Gomes, José Mindlim, Antônio Ermírio de Moraes, Paulo Villares, Paulo D'Arrigo Vellinho, Laerte Setúbal Filho e Jorge Gerdau.
Opinião	02/07/1978	Gerdau pede fim da intervenção estatal na economia	Opinião de JG proferida em evento na Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre economia e política.

Reconhecimento	21/08/1978	Bardella ganha nova eleição empresarial	Enquete com mais de 100.000 consultados e 600 empresários ouvidos sobre representação empresarial, feita pela Universidade de São Paulo, elege Bardella como o empresário que mais representa a classe no país. Jorge Gerdau fica com a sexta posição.
Opinião	29/08/1978	Gerdau pede maiores estudos	Em reportagem com foto, Jorge Gerdau aparece comentando política econômica e sindicalismo no contexto nacional.
Opinião	16/09/1978	Gerdau propõe captação de recursos da SUDENE por bancos privados	Defendendo o setor financeiro privado, Jorge Gerdau critica desigualdades regionais em favor do desenvolvimento da região nordeste brasileira. Fala ocorre no 1º Simpósio sobre Mercado de Capitais. Dias depois, o Banco do Nordeste rebate as afirmações alegando que os recursos do FINOR (Fundos de Incentivo do Nordeste) não devem ir para a iniciativa privada.
Opinião	28/09/1978	Industrial acha que o governo premia empresário ineficiente	Paulo Mariano Ferraz, vice presidente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), condena estatização das empresas e defende maior participação da iniciativa privada na economia. Cita Jorge Gerdau em fala: "Tempos atrás, o empresário Jorge Johannpeter fez uma colocação muito oportuna, disse que para muitos empresários dá mais resultado esperar algumas horas nas ante-salas ministeriais do que tentar conseguir 10% a mais de produtividade em sua empresa". Essa fala explicita como as relações diretas entre agentes do Estado e agentes do espaço econômico são priorizadas, deixando claro que as reações entre agentes facilitam a criação

			<p>de políticas e de oportunidades.</p> <p>Essa fala de Paulo Mariano é refletida em editorial na edição do dia seguinte, com reflexão sobre as relações empresariado e governo. No dia 29 de outubro daquele ano, a fala ainda é citada em entrevista com economistas de uma página sobre dívida e alocação de recursos.</p>
Reunião	08/10/1978	Empresários acreditam em alteração de projeto	Sobre a usina Tubarão (SC), Jorge Gerdau e vai com o presidente da FIESP e comissão de empresários falar com ministro.
Opinião	26/11/1978	Gerdau quer sindicato independente do Estado	Durante o Congresso Latino Americano de Siderurgia, presidido por Jorge Gerdau.
Opinião	20/04/1979	Gerdau pede que empresários se concentrem no binomio produtividade e eficiência	Diz Jorge Gerdau que todos os esforços governamentais já foram feitos para o crescimento, que o empresários não deve esperar por "paternalismo" do Estado.
Opinião	16/05/1979	Consider só fará Sidersul com iniciativa privada	Jorge Gerdau cede entrevista em que afirma que a holding será construída exclusivamente com recursos da iniciativa privada.
Associação	17/05/1979	Gerdau justifica os aumentos salariais com produtividade	Jorge Gerdau toma posse no Instituto Brasileiro de Siderurgia.
Privatizações	30/06/1979	Pena diz que governo pode vender COFAVI para Gerdau	Ministro diz que a venda condiz com plano de desestatização de Figueiredo
Privatizações	03/07/1979	Venda de COFAVI vai definir mecanismo de privatização	O governo elabora as diretrizes para a desestatização de empresas públicas e espera estabelecer regras a partir da venda da COFAVI. As primeiras empresas a serem privatizadas são aquelas em que o BNDE (Banco Nacional de

			Desenvolvimento) é dono majoritário.
Privatizações	04/07/1979	Governo apoia venda da COFAVI	<p>Governo do Estado do Espírito Santo apoia a venda da COFAVI e afirma que o Brasil tem vocação privatista. "Porém, dois deputados emedebistas fizeram ontem na assembleia legislativa ataques contundentes ao Governo federal por concordar com a venda da Cia de Ferro e Aço ao Grupo Gerdau. Os deputados Danton Lyro e Wilson Nese consideram a transação 'uma negociata criminosa' pois acham que não se pode vender à iniciativa privada uma empresa estatal de lucros elevados, deixando estatizadas empresas de baixa rentabilidade como a Usiba, da BA, e a COSIM, de SP. (...) Houve ainda, um parlamentar governista, Vicente Silveira, que solidarizou-se com a posição dos deputados emedebistas e manifestou a sua estranheza pelo fato da Cia haver sido negociada por Cr\$ 1 bi quando seu patrimonio é orçado acima de Cr\$ 7 bi".</p>
Privatizações	06/07/1979	Governo extingue valor nominal das ações de empresas estatais	Grupo Gerdau espera "sinal verde" para compra da COFAVI
Privatizações	10/07/1979	Galvêas acha que venda da COFAVI põe à prova intenções do Governo	Ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, diz que a transação de venda da COFAVI vai orientar as transações de privatização de outras siderúrgicas no país, explicando o porquê da demora na elaboração das regras de venda.

Privatizações	13/07/1979	ABRASCA classifica venda da COFAVI de interesse nacional	
Opinião	12/08/1979	Gerdau culpa Estado por choque capital-trabalho	Em entrevista de quase página inteira, Jorge Gerdau defende posição liberal da economia.
Privatizações	15/09/1979	Siderbrás descarta venda de COFAVI ao Grupo Gerdau	O conflito ocorre porque o valor oferecido pela Gerdau foi muito inferior ao real, governo quer Cr\$ 6 bi e Gerdau ofereceu Cr\$ 1 bi.
Privatizações	28/09/1979	Brandão declara que venda da COFAVI não está em cogitação	Grupo Gerdau reitera seu interesse na compra da siderurgica.
Opinião	30/09/1979	Autores do DOCUMENTO DOS 8 acham que a democracia avança	Opiniões dos integrantes do documento sobre política nacional, como o governo tem gerido o país no sentido da abertura democrática.
Atuação	30/10/1979	Plano de energia poupará US\$ 310 mi	Presidente da Siderbras, Jorge Gerdau apresenta à comissão nacional de energia plano de contenção de desperdícios.
Opinião	31/10/1979	Gerdau pede austeridade e busca aior eficiência	Jorge Gerdau, como presidente do Instituto Brasileiro de Siderurgia, condena greves e política de juros.

Atuação	24/10/1979	Gerdau confirma que vendeu aço acima da tabela CIP	Os preços exercidos no país eram tabelados pelo Conselho Interministerial de Preços, no intuito de regular a inflação. A não prática da política imposta fez com que o Governo cortasse crédito e pune 11 siderúrgicas, que praticaram preços acima da tabela. Jorge Gerdau conversa com Ministro da Fazenda, Delfim Neto, alegando como causa a alta da matéria-prima. "Declarou que, antes da posse do Sr. Delfim Neto, o setor siderurgico havia acertado com o então Ministro Simonsen reajustes quadrimestrais de seus produtos, mas, com a mudança ministerial no Planejamento houve um período de 11 meses sem reajuste - durante o qual, segundo ele, ocorreram elevações de custos entre 58 e 59%".
Atuação	25/01/1980	Gerdau falará de novo com Delfim	Votorantim apóia punição do governo. Há uma citação em notícia do dia 31/01 em que o presidente Médici estaria incomodado com o Ministro da Fazenda, Delfim Neto, por causa das sanções aplicadas à Gerdau.
Opinião	02/04/1980	Aço aumenta 15% para não planos	Sobre controle do preço do aço, Gerdau critica taxações e custos do Estado no Brasil.
Opinião	30/04/1980	Macedo alerta para demissão	em matéria que trata sobre o apoio do Ministro do Trabalho às demissoes aos grevistas, em meio às manifestações da região do ABC Paulista, Jorge Gerdau comenta como presidente do IBS que "o Brasil ainda não tem condições de atender a todas as reivindicações dos trabalhadores e, mesmo que pudesse atendê-las, surgiriam outras", alegando achar as reivindicações dos trabalhadores em greve muito exageradas.

Opinião	30/04/1980	Ruy Barreto apóia crítica de Gerdau à política de preços	Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro fala em defesa das opiniões de Jorge Gerdau quanto à política econômica do Governo Federal, durante o 10º Congresso Brasileiro de Siderurgia. Outros agentes também citam o Presidente do IBS concordando com o primeiro.
Opinião	01/05/1980	Carvão vegetal é a saída da siderurgia, diz Gerdau	Propõe que o carvão vegetal seja financiado para a siderurgia pelo governo federal, por ser fonte nacional de energia.
Reconhecimento	15/05/1980	Figueiredo leva à Argentina 202 empresários em comitiva	Artigo aponta algumas personalidades que foram para a Argentina com o presidente para estabelecer relações políticas e econômicas com os argentinos.
Reunião	04/06/1980	Indústria de aço quer agora reajuste de 25%	Jorge Gerdau, como presidente do IBS, tem audiência com Ministro da Fazenda, Delfim Neto, para tratar de preços praticados pelas siderúrgicas, que operam em prejuízo.
Privatizações	08/06/1980	Empresários lutam agora para conter estatização	Sobre quais empresas foram privatizadas.
Opinião	16/07/1980	Gerdau quer crescimento da economia entre 3,5 e 6%	Jorge Gerdau fala da Metalúrgica Gerdau e seu crescimento.
Associação	27/09/1980	Vidigal quer empresários à frente de decisões nacionais	Artigo sobre opinião do Governador do Estado de São Paulo, Vidigal, conta a nova composição da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro.
Reconhecimento	30/09/1980	Manifesto dos empresários defende a abertura política e condena o terror	Em Fórum Gazeta Mercantil de Debates, os empresários nacionais lançam documento pedindo abertura política, defendendo economia.

Atuação	19/10/1980	Empresários pedem luta antiterror e defendem abertura	Em reunião com o presidente Figueiredo, dez dos empresários de maior prestígio no país conversam sobre política e economia, que querem participar da política do país mais diretamente. O artigo cita o evento do DOCUMENTO DOS 8.
Atuação	23/10/1980	Empresários apóiam Figueiredo sem o engajamento partidário de classe	Reunião ocorrida com treze dos mais importantes empresários do país com trinta ministros do Governo federal para discutir assuntos diversos da política nacional.
Internacionalização	24/12/1980	Gerdau compra dias siderúrgicas uruguaias por Cr\$ 650 mi	Trata da compra das siderúrgicas ALIS e LAISA.
Opinião	19/05/1981	Gerdau diz que Brasil quer aprimorar democracia	Em discurso proferido no segundo encontro de empresários teuto-brasileiros, realizados na Alemanha, Gerdau reafirma sua posição favorável à abertura política no Brasil. Presidente Figueiredo estava presente no evento.
Opinião	08/11/1981	Gestão econômica estatal e o imperativo do regime de mercado	Jorge Gerdau escreve uma página do jornal, completa, com opinião sobre política econômica, democracia e ideologia de Estado. Texto importante para entender seu pensamento.
Opinião	04/12/1981	Gerdau que empresário atuante	"O presidente do Grupo Gerdau, Jorge Johannpeter, conclamou o empresariado nacional a tomar posição mais atuante sobre a área governamental, visando não só maior eficiência na gestão do Governo, mas principalmente combate à política 'distributivista e socializante, que não condiz com a realidade econômica brasileira", fala feita no encontro Projeção Econômica para 82, promovido pela Associação dos Dirigentes de

			Marketing e Vendas do Brasil, do Rio Grande do Sul.
Opinião	05/03/1982	PIS/PASEP pode formar o capital de estatais	Em encontro Fórum das Américas, 150 empresários elaboram o documento "Declaração de São Paulo: os Empresários e a desestatização".
Reunião	31/07/1982	Empresário sugere cerrar a fileira em torno de Delfim	Homenagem de empresários à Delfim Neto, Ministro da Fazenda, em almoço.
Reconhecimento	29/10/1982	Associações comerciais indicam 14 nomes para receber a Medalha Mauá	Jorge Gerdau recebe prêmio como destaque empresarial do ano pela Associação Comercial do Rio de Janeiro
Reconhecimento	25/11/1982	Gerdau é escolhido homem de vendas de 82	A Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil
Opinião	30/11/1982	Gerdau prevê "período duro" para indústria	Gerdau recebe, pela segunda vez, o Prêmio Mauá por ter sido considerada a empresa que melhor se relacionou com acionistas no ano de 81.
Reunião	30/07/1983	Empresário quer participar da escolha do próximo Presidente	Em reunião com grupo de empresários organizada pela Revista Brasil S/A, os participantes discutiram sobre custos de impostos, políticas trabalhistas, privatização, educação nacional, indexação salarial e descentralização política da federação.

Reunião	12/08/1983	Empresários divulgam documento contra a recessão	O Documento dos 12, do Fórum da Gazeta Mercantil, começou a ser elaborado em junho do mesmo ano e discute uma reformulação política do país. O documento encontra-se publicado na reportagem. Assinado por Antonio Ermírio de Moraes, Olavo Egydio Stúbal, Cláudio Bardella, Abílio dos Santos Diniz, Laerte Setubal Filho, Mario Bernardo Garnero, José Ermírio de Moraes Filho, Jorge Gerdau Johannpeter, Kosé Mindlin, Paulo D'Arrigo Vellinho, Severo Fagundes Gomes, Paulo Diederichsen Villares e Manoel da Costa Santos.
Opinião	08/11/1983	Gerdau crítica decisão do governo de aumentar tributos	
Reunião	26/11/1983	Empresários pedem abertura econômica a Aureliano	Homenagem ao vice presidente Aureliano, no Rio de Janeiro, com mais de mil empresários, discutem política e pedem fim de tributos.
Reconhecimento	01/12/1983	Visão e denúncia	Prêmio da Revista Visão à Jorge Gerdau, como Homem de Visão de 83.
Opinião	13/12/1983	Gerdau responsabiliza Estado pela estagnação no país	Ao receber título de "Homem de Visão" de 1983, Jorge Gerdau faz duras críticas à política econômica do país, defendendo maior liberalização econômica.
Associação	27/05/1984	Grandes empresários defendem reforma da economia brasileira	Dez empresários se reúnem na Associação Comercial de São Paulo para discutir temas da política brasileira.
Reunião	24/08/1984	Empresários defendem reativação do mercado interno	O Jornal do Brasil promove Seminário de Exportação, Livre Comércio e Desenvolvimento

Opinião	09/09/1984	O socialismo controlador ameaça a liberdade	Texto publicado de autoria de Jorge Gerdau. "O grande desafio para a economia brasileira é a sua modernização. Modernizá-la significa, antes de tudo, escolher um rumo. Consiste em optar por uma sociedade aberta e livre e não pela sociedade fechada do socialismo".
Opinião	22/09/1984	Gerdau acha que reserva de mercado é cartorial e estimulará corrupção	Jorge Gerdau defende a livre concorrência entre as siderúrgicas, a fala acontece no momento que o Grupo Gerdau busca se aliar em joint venture com empresa norte-americana. O governo federal pauta que a transação gerará competição desleal no mercado brasileiro porque a Gerdau deteria mais do que o limite permitido da fatia de mercado siderúrgico nacional.
Opinião	23/11/1984	Gerdau defende pacto social para derrubar a inflação	Em entrevista ao jornal, Jorge Gerdau apresenta sua visão do como ultrapassar os obstáculos da alta da inflação incluindo a sociedade civil como atores importantes.
Opinião	17/12/1984	Um novo Brasil está nascendo da crise	Jorge Gerdau defende o Grupo Gerdau apresentando números do crescimento da produção de aço no país e faz fala otimista sobre a economia para o próximo ano com a gestão de Tancredo Neves.
Reunião	10/03/1985	Empresário apóia Tancredo mas está atento à inflação	Encontro organizado pelo Jornal do Brasil com empresários importantes do país para discussão de temas econômicos.
Atuação	30/03/1985	Sarney nomeia comissão para estudar reforma universitária	Vinte e três personalidades são convidadas a integrar comissão.
Reunião	21/05/1985	Governo joga tudo no controle da inflação	Reunião de Jorge Gerdau com Ministro da Fazenda

Atuação	16/07/1985	Setúbal defenderá álcool brasileiro para comissão de senadores americanos	Grupo de 30 integrantes do empresariado nacional viajam para os Estados Unidos para defender economia nacional.
Opinião	20/07/1985	Gerdau protesta contra festival de nomeações	Fala feita pelo presidente do Grupo Gerdau denuncia o número de contratações comissionadas do Governo Sarney.
Opinião	15/08/1985	Gerdau quer correções	Opinião sobre o financiamento industrial na região norte do país.
Opinião	13/09/1985	Gerdau quer discutir setor público	Jorge Gerdau defende lobby no congresso nacional e critica ações políticas de pequeno alcance.
GSI	20/02/1985	IBM se associa a Gerdau e faz empresa de serviços	A Gerdau Serviços de Informática S/A é um empresa de processamento de dados em associação à empresa norte-americana IBM.
<p>Período onde há muitas notícias menores e notas tratam sobre a inauguração da GSI, ainda sem aprovação do governo brasileiro. A empresa não consegue abrir o capital da nova empresa porque a Secretaria Especial de Informática não aceita os documentos enviados para a regularização. Empresários brasileiros e americanos discutem fatia de mercado de serviços de informática. Brasileiros temem que conhecimentos nacionais tecnologias nacionais sejam levadas do país com a associação a estrangeiros, e que a forte capacidade competitiva da IBM seja desleal com as empresas brasileiras do setor. [Tenho a impressão de que o governo se "burocratizou", se "impessoalizou", o que deixa aqueles que tinham acesso mais fácil aos agentes do Estado mais distantes nesse momento, ou nessa área.]</p>			
GSI	23/08/1986	Archer afirma que só o congresso pode mudar lei de informática	Ministro da Ciência e Tecnologia, Renato Archer, sinaliza aprovação da GSI.
GSI	18/10/1986	IBM-Gerdau vai vender serviço para o Governo	Informativo.
Associação	22/02/1987	Governo tem na FIESP de Amato adversário à altura	Oposição empresarial faz oposição ao governo pela diminuição de impostos e taxas. Artigo faz referência ao DOCUMENTO DOS 8, de 1978, onde um grupo de empresários defende a abertura econômica e política do país. O conflito

			acontece por causa do congelamento de preços, o que restringe o lucro.
Associação	17/03/1987	Déficit público cairá a 1,5% do PIB, diz Funaro	Ministro da Fazenda fala em seminário "Brasil 87: o desafio econômico", na Associação Comercial do Rio de Janeiro. Estavam 300 empresários e houve discurso de Jorge Gerdau.
Reunião	04/04/1987	Governo não abre mão de sua política de crescimento	73 empresários, na maioria paulistas, se reuniram em jantar na casa de Eugênio Staub com o Ministro da Fazenda, Funaro, para discutir ações na política econômica nacional.
Atuação	02/05/1987	Sanatório geral	Em nota, afirma-se que o Presidente Sarney falou por telefone com o governador do Rio Grande do Sul para sondar as pretensões políticas de Jorge Gerdau, visando convidá-lo para o cargo de ministro da fazenda. Quando Gerdau sabe da conversa, vai ao distrito federal falar pessoalmente com o presidente onde descobre que o convite havia sido feito também para Tasso Gereissati, Governador do Ceará. Quem fica com a vaga é Luis Carlos Bresser Pereira, defendido por Ulysses Guimarães, que institui o Plano Bresser.
Reunião	26/05/1987	Nada muda	Nas páginas sociais, ministro da indústria e tecnologia, José Hugo Castelo Branco, recebe Jorge Gerdau que entrega proposta de política industrial para siderurgia privada.
Constituinte – atuação	08/07/1987	Protesto contra estabilidade reúne 5 mil empresários	Em discussões sobre leis trabalhistas a entrarem na constituinte, trabalhadores querem estabilidade no emprego e empresários são contrários à proposta

Constituinte – atuação	11/07/1987	Emprego	Gerdau em Brasília defende a não aprovação da estabilidade na constituinte.
Reconhecimento	12/08/1987	gerdau ganha incentivo para exportar	Acordo Befiex: Grupo Gerdau ganha do Ministro da Indústria e Comércio, sobre plano para a siderurgia elaborado por Gerdau anteriormente.
Associação	13/09/1987	Pelo aço	Jorge Gerdau, como presidente da Associação das Siderúrgicas Privadas, entrega ao CIP, Conselho Interministerial de Preços, pedido de reajuste de preços.
Associação	19/09/1987	Economista e empresário atacam política econômica	Em reunião com empresários e economistas na Associação Comercial do rio de Janeiro com 162 participantes, Gerdau fala de abertura de capital para o exterior e faz crítica ao plano econômico vigente.
Reunião	08/10/1987	Empresários pedem a Sarney liberdade para trabalhar	Sobre preços e regulação excessiva do mercado. Estiveram reunidos os empresários Setúbal, Midin, Gerdau, Amato e Antônio Ermírio em audiência com o Presidente Sarney.
Reunião	09/04/1988	Collor de Mello debate a livre iniciativa em fórum, em Porto Alegre	1º Fórum da Liberdade, think tank neoliberal.
Constituinte – atuação	13/04/1988	Siderúrgica abre luta contra 6 horas	Panfletagem organizada pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia contra diminuição de horas do regime de trabalho em turnos.
Reunião	20/05/1988	Sarney anuncia uma nova política industria mais liberal	Artigo sobre a política feita por Sarney relata encontro entre Jorge Gerdau, o presidente e mais dois empresários.
Reunião	12/07/1988	Week-end	Nota social sobre o fim de semana que o Ministro Leônidas Pires Gonçalves em fazenda de Germano Gerdau , em sua

			companhia, no Rio Grande do Sul.
Constituinte – atuação	14/07/1988	Constituinte preocupa mais os empresários do que idéia de acordo social	Os receios da classe empresarial resulta na formação da União dos Empresários Brasileiros. As idéias de pacto social são mais favoráveis pela flexibilidade que podem ter nas discussões acerca do tema, enquanto na Constituinte as negociações sobre as leis trabalhistas, principalmente, passam por agentes menos maleáveis.
Constituinte – atuação	19/07/1988	Entendimento deve reunir 400 líderes empresariais	Lançamento da União Brasileira dos Empresários (UBE). A associação surge no intuito de fomentar uma grande mobilização nacional pela não aprovação de propostas trabalhistas na Constituinte. Jorge Gerdau entrega proposta de pacto social a Sarney.
Constituinte – atuação	21/07/1988	Empresários decidem lutar por 24 emendas	A União Brasileira dos Empresários se reúne na Confederação Nacional das Indústrias e decide quais são os pontos a serem defendidos pela classe empresarial. Jorge Gerdau se apresenta como coordenador da associação.
Constituinte – atuação	04/08/1988		JG sozinho na constituinte. Procurar a notícia
Constituinte – atuação	04/09/1988	Empresário perdeu quase tudo	
Associação	27/11/1988	Liberais	JG lança Conselho Nacional das Instituições Liberais
Reunião	05/03/1989	Brisola 89	JG apoia
Reconhecimento	27/05/1989	Estado faz autocrítica para superar a crise	Fala de agentes do setor econômico, incluindo Jorge Gerdau, que mostra sua relevância como portavoz do setor.

Privatizações	02/06/1989	BNDES recorrerá à justiça	Sobre leilão da COSINOR, BNDES alega que preço inicial estipulado para a siderúrgica é muito abaixo do mercado. Demonstraram interesse pela compra a Gerdau e a Queiroz Galvão.
??	11/01/1990	Serra diz que não há hipótese de ser ministro	
Reconhecimento	27/01/1990	Surpresa	Jorge Gerdau é cogitado para compor Governo Brizola. O político apoia a Gerdau com incentivos à COSIGUA, atitude que foi considerada ilegal por alguns grupos. A Gerdau contribuiu no financiamento da campanha de Brizola.
Reunião	03/07/1991	Empresários fazem alerta	Almoço em São Paulo reúne Ministro da Fazenda com 13 expoentes lideranças empresariais, mais os dirigentes dos bancos nacionais, para discussão de Medida Provisória que adianta tributos cobrados às empresas.
Privatizações	09/11/1991	Empregados da Cosinor rejeitam Gerdau	A aquisição da COSINOR pela Gerdau pode criar o monopólio da empresa em setor da produção siderúrgica.
Privatizações	14/11/1991	Gerdau é o favorito no leilão da COSINOR	Juíza indefere o primeiro leilão por indício de monopólio, mas segue a transação segue em curso.
Privatizações	15/11/1991	Grupo Gerdau compra a COSINOR	o resultado final do leilão não dá margem de lucro com a venda, que representou um valor abaixo do real.
Privatizações	21/11/1991	Juíza suspende venda da COSINOR	Juíza, diferente daquela que tentou impedir o leilão, indefere a venda com base no valor final da transação.
Privatizações	18/12/1991	Collor exalta privatização	Empresários elogiam a fala de defesa do presidente e o homenageiam.

Privatizações	15/02/1992	Gerdau compra Aços Piratini	Gerdau adquire a cota de ações que pertenciam ao BNDES.
Privatizações	28/06/1992	Piratini demite 700 e já investe em modernização	Compra de maquinário em detrimento de postos de trabalho.
Reunião	16/07/1992	Collor faz apelo a empresariado	O presidente do país pede que empresários apoiem sua política de reforma tributária. Estavam reunidos na casa do Deputado Raimundo Lira com mais 36 empresários.
Privatizações	27/05/1993	Um balanço desolador	Editorial do Jornal do Brasil faz balanço negativo sobre privatizações. Nesse período a Gerdau já havia conquistado 4 empresas estatais privatizadas.
Associação	19/09/1994	Empresários propõem trégua nos preços	Em apoio ao Plano Real, empresários se comprometem a não subir preços dos produtos. Jorge Gerdau como representante da Ação Empresarial.
Privatizações	30/12/1994	Privatização das siderúrgicas foi um sucesso	BNDES sai em defesa das vendas das empresas estatais defendendo modernização e boa gestão das emoresas.
Privatizações	27/03/1995	CADE aplica punição ao Grupo Gerdau	Gerdau foi obrigada a vender a siderúrgica de Pains (MG) porque passou a possuir mais de 46% do mercado de aços longos, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica.
Privatizações	14/11/1995	Jobim desconsidera CADE e favorece Grupo Geredau	O Ministro da Justiça indefere decisão do CADE e mantém Siderúrgica Pains sob direção da Gerdau. A matéria diz que Jorge Gerdau pediu pessoalmente ao ministro para agir em favor da empresa.
Privatizações	25/12/1995	Gerdau pode vender parte da siderurgica Pains	A matéria explica as relações que ocasionaram a defesa de Jobim para a Gerdau.

Reunião	31/12/1995	FHC recebe empresários	O presidente Fernando Henrique Cardoso recebe empresários, dentre eles Jorge Gerdau que representa a Açõa Empresarial, para pedir apoio às reformas tributária e fiscal.
Atuação	23/05/1996	Mobilização pelas reformas	Em coluna escrita por Jorge Gerdau, o representante da classe pede apoio dos empresários às reformas do governo FHC.
Privatizações	19/06/1996	Gerdau vai reabrir e vender Pains	
Privatizações	19/03/1998	Gerdau é aprovado no CADE	Ainda sobre Pains
Reconhecimento	26/10/1998	Governo estuda CPMF a 0,35%	Em jantar, Fernando Henrique Cardoso apresenta proposta à lideranças empresariais commembros da equipe econômica.
Pendencia no RS	05/11/1998	Gerdau faz advertência a Dutra	Gerdau diz que governador tinha prometido isenções fiscais a empresas do Rio Grande do Sul, o que foi negado pelo futuro governador. Jorge Gerdau diz que as empresas sairão do estado se não obtiverem incentivos. A afirmação causou estranheza em Olívio Dutra, que diz que Gerdau só defende seus próprios interesses.
Pendencia no RS	07/11/1998	PT veta incentivo à Gerdau	Olívio Dutra, futuro governador eleito do RS, diz que incentivos fiscais é para empresas que precisam de apoio, o que não é o caso da Gerdau. Segundo ele, Jorge Gerdau defende interesses particulares; A matéria lembra que Gerdau apoiou a gestão de Brito, atual governador pelo PMDB. A FIERGS tenta intervir em favor dos incentivos à Gerdau, e pede que Brito exerça seu governo até o último dia, como pressão para que as medidas sejam aprovadsa

			antes do fim do ano.
Pendencia no RS	08/11/1998	A distante casa ao lado	O editorial explica o conflito no RS da Gerdau com o Governo do estado.
Campanha	01/12/1998	Garotinho venceu com menos dinheiro	Contra César Maia, Garotinho vence eleições para o Governo do Rio de Janeiro. O Grupo Gerdau apoiou os dois candidatos com financiamento de 150 e 250.000 reais.
Reconhecimento	19/12/1998	Fernando Henrique mantém ministério da Ciência e tecnologia	Sobre Jorge Gerdau no Ministério do Planejamento, defendido pelo PFL. O partido pode ter até seis ministerios.
Pendencia no RS	18/08/1999	Arte une Olívio e Gerdau	Empresário Jorge Gerdau doa escultura à museu e governador se reconcilia com ele.
Associação	08/06/2000	Empresários reclamam	Jantar em Brasília reúne lideranças políticas e empresarial em torno da discussão sobre reforma tributária. Jorge Gerdau comparece como representante da Ação Empresarial.
Atuação	02/08/2000	Manifesto à nação	Empresários lançam manifesto de apoio ao governo federal e suas políticas.
Reunião	17/07/2001	Governo responde aos ataques de Ciro Gomes	Em jantar, dez dos maiores empresários brasileiros se reúnem com presidente Fernando Henrique.
Opinião	10/08/2001	Para empresário, FH não faz sucessor	Fala de Jorge Gerdau, como Ação Empresarial, em que afirma que os conflitos dos governos de Fernando Henrique são impedimento para eleição de sucessor de sua indicação.
Reunião	11/09/2001	Sem medo de Lula e Roseana	Jorge Gerdau convida Ciro Gomes para conversa sobre eleições presidenciais.

Associação	18/10/2002	Empresários lançam Brasil Competitivo	Jorge Gerdau como presidente do movimento que busca disseminar conteúdos da área de gestão e incentivar o crescimento de empresas.
CDES	19/10/2002	Tarso escolhe 13 conselheiros	Para a composição do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, ligado ao Governo Federal.
CDES	25/06/2003	O país vai transpor todos os obstáculos	Jorge Gerdau fala sobre as ações do CDES e de sua relação com o governo petista. O conselho aprova a reforma tributária proposta.
Atuação	29/08/2003	Empresários protestam	Na câmara representantes do empresariado fazem pressão para que parlamentares não elevem o valor dos impostos.
Reunião	04/10/2003	Senado corre para aprovar nova proposta	Citação de jantar com Aloísio Mercadante, presidente da câmara, e presidente do CNI com Jorge Gerdau para debater assuntos sobre a reforma tributária.
Reunião	01/11/2003	Gerdau elogia emendas da oposição	Emendas elaboradas por Tasso Jereissati, do PSDB, e Rodolpho Tourinho, do PFL, são elogiadas por Jorge Gerdau. O empresário também se reuniu várias vezes com Romero Jucá, do PMDB, para sugerir mudanças na reforma tributária.

APÊNDICE 3

Histórico do Grupo Gerdau no mercado de capitais.

1947	<p>Início das operações no mercado de capitais. A Fábrica de Pregos — atual holding Metalúrgica Gerdau S.A. — passa a negociar ações na Bolsa de Valores de Porto Alegre e já paga dividendos regularmente aos seus acionistas.</p> <p>Siderúrgica Riograndense S.A. obtém registro para negociação de suas ações em Bolsa de Valores (começou a pagar dividendos em 1940 e foi adquirida pela Metalúrgica Gerdau em 1948).</p>
1961	<p>Metalúrgica Gerdau obtém primeiro empréstimo fora do País junto ao Citibank em Nova Iorque, no montante de US\$ 350 mil.</p>
1962	<p>Fundo Crescinco subscreve 14% (em ações preferenciais) do capital social da Siderúrgica Riograndense.</p>
1963	<p>Siderúrgica Riograndense inicia pagamento de dividendos semestralmente</p>
1966	<p>Siderúrgica Riograndense obtém certificado de "Sociedade Anônima de Capital Aberto".</p> <p>Metalúrgica Gerdau inicia o pagamento de dividendos semestralmente.</p>
1967	<p>Metalúrgica Gerdau obtém certificado de "Sociedade Anônima de Capital Aberto" e faz lançamento público de ações.</p>
1969	<p>Metalúrgica Gerdau e Siderúrgica Riograndense obtêm registro para que suas ações possam ser subscritas pelos Fundos 157.</p>
1970	<p>Siderúrgica Açonorte S.A. abre seu capital e inicia pagamento de dividendos.</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz lançamento público de ações nas Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo.</p>
1971	<p>Gerdau obtém empréstimo do Banco Mundial (International Finance Corporation) para financiar a construção da Cia Siderúrgica da Guanabara — Cosigua, no Rio de Janeiro.</p>
1972	<p>Siderúrgica Guaira S.A., é adquirida pela Gerdau e abre o capital através de um lançamento público de ações.</p>
1977	<p>Empresas Gerdau alteram estatutos e passam a pagar dividendos mínimos de 30% sobre o lucro líquido ajustado (a lei obriga 25%).</p>
1979	<p>Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cr\$ 98,2 milhões - US\$ 3,2 milhões).</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cr\$ 171,0 milhões - US\$ 5,5 milhões).</p> <p>Siderúrgica Guaira faz emissão pública de ações (Cr\$ 20,5 milhões - US\$ 657,5 mil).</p> <p>Siderúrgica Açonorte faz emissão pública de ações (Cr\$ 171,6 milhões - US\$ 5,5 milhões).</p>

1980	<p>Cia. Siderúrgica da Guanabara — Cosigua abre capital através do lançamento público de ações (Cr\$ 1,3 bilhão - US\$ 23,3 milhões) e debêntures (Cr\$ 604,9 milhões - US\$ 10,8 milhões).</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de debêntures simples (Cr\$ 579,8 milhões - US\$ 12,8 milhões).</p> <p>Siderúrgica Guaira faz emissão pública de ações (Cr\$ 94,5 milhões - US\$ 1,8 milhão).</p>
1981	<p>Seiva S.A. - Florestas e Indústrias abre capital para negociação de seus valores mobiliários no mercado de Balcão através do lançamento primário de ações (Cr\$ 150,0 milhões - US\$ 1,2 milhão) e emissão pública de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 1,6 bilhão - US\$ 13,4 milhões).</p> <p>Siderúrgica Guaira faz emissão pública de ações (Cr\$ 672,0 milhões - US\$ 6,0 milhões) e de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 188,8 milhões - US\$ 2,7 milhões).</p> <p>Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 550,5 milhões - US\$ 7,7 milhões).</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 500,2 milhões - US\$ 7,0 milhões).</p>
1982	<p>Cia. Siderúrgica de Alagoas - Comesa abre capital para negociação de seus valores mobiliários no mercado de Balcão através de lançamento primário de ações (Cr\$ 146,0 milhões - US\$ 691,7 mil) e emissão pública de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 1,5 bilhão - US\$ 8,5 milhões).</p> <p>Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua faz emissão pública de ações (Cr\$ 2,3 bilhões - US\$ 10,2 milhões) e debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 3,0 bilhões - US\$ 17,9 milhões).</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cr\$ 2,1 bilhões - US\$ 9,4 milhões).</p> <p>Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cr\$ 1,3 bilhão - US\$ 5,7 milhões).</p> <p>Siderúrgica Açonorte faz emissão pública de debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 5,1 bilhões - US\$ 23,1 milhões).</p>
1983	<p>Siderúrgica Açonorte faz emissão pública de ações (Cr\$ 170,0 milhões - US\$ 230,4 mil) e debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 5,5 bilhões - US\$ 10,9 milhões).</p> <p>Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua faz emissão pública de ações (Cr\$ 4,7 bilhões - US\$ 4,6 milhões) e debêntures conversíveis em ações (Cr\$ 5,5 bilhões - US\$ 10,9 milhões).</p> <p>Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cr\$ 1,6 bilhão - US\$ 3,2 milhões).</p> <p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cr\$ 3,8 bilhões - US\$ 4,0 milhões).</p> <p>Siderúrgica Guaira faz emissão pública de ações (Cr\$ 1,9 bilhão - US\$ 4,2 milhões).</p> <p>Indac - Ind., Adm. e Comércio S.A. abre capital para negociação de seus valores mobiliários no mercado de Balcão através de lançamento primário</p>

	de ações (Cr\$ 140,0 milhões - US\$ 536,4 mil).
1984	Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua realiza o maior lançamento de ações de uma empresa industrial no País, por meio de três mil agências bancárias e mais outras 100 instituições financeiras. Captou US\$ 45 milhões e conquistou 60 mil novos acionistas em apenas 20 dias.
1986	Siderúrgica Açonorte faz emissão pública de ações (Cr\$ 148,7 milhões - US\$ 1,1 milhão). Gerdau Serviços de Informática S.A. abre capital através de lançamento público de debêntures conversíveis em ações para negociação de seus valores mobiliários no mercado de Balcão (Cz\$ 14,0 milhões - US\$ 1,0 milhão).
1987	Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cz\$ 193,4 milhões - US\$ 3,8 milhões). Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cz\$ 426,9 milhões - US\$ 8,3 mil). Siderúrgica Cearense abre capital através de lançamento público de debêntures simples para negociação de seus valores mobiliários no mercado de Balcão (Cz\$ 32,4 milhões - US\$ 484,0 mil).
1988	Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cz\$ 870,5 milhões - US\$ 4,2 milhões). Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cz\$ 1,5 bilhão - US\$ 7,1 mil).
1990	Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de debêntures simples (Cr\$ 1,1 bilhão - US\$ 18,0 milhões).
1991	Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de debêntures simples (Cr\$ 1,1 bilhão - US\$ 18,0 milhões).
1992	Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua faz emissão pública de ações (Cr\$ 33,3 bilhões - US\$ 20,0 milhões). Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cr\$ 32,7 bilhões - US\$ 19,6 milhões). Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cr\$ 16,5 bilhões - US\$ 9,9 milhões).
1993	Metalúrgica Gerdau faz a primeira emissão de Eurobonds (US\$ 100 milhões). Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua faz emissão pública de ações (Cr\$ 458,5 bilhões - US\$ 19,7 milhões). Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (Cr\$ 461,7 bilhões - US\$ 19,8 milhões). Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (Cr\$ 275,6 bilhões - US\$ 11,8 milhões).
1994	Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua faz emissão pública de ações (CR\$ 15,2 bilhões - US\$ 19,5 milhões).

	<p>Siderúrgica Riograndense faz emissão pública de ações (CR\$ 19,3 bilhões - US\$ 24,7 milhões).</p> <p>Metalúrgica Gerdau faz emissão pública de ações (CR\$ 14,8 bilhões - US\$ 19,0 milhões).</p> <p>Cia. Siderúrgica Pains faz emissão pública de ações (R\$ 12,9 milhões - US\$ 15,1 milhões).</p>
1995	<p>Gerdau inicia reestruturação societária através de permuta pública de ações realizada na Bolsa de Valores de São Paulo: acionistas da Siderúrgica Açonorte, da Siderúrgica Guaíra e da Cia. Siderúrgica Pains tiveram a oportunidade de trocar suas ações de emissão dessas empresas por ações da Cia. Siderúrgica da Guanabara - Cosigua (atual Gerdau S.A.).</p>
1996	<p>Gerdau passa a divulgar fluxo de caixa consolidado espontaneamente.</p> <p>Metalúrgica Gerdau faz a segunda emissão de Eurobonds (US\$ 130 milhões).</p>
1997	<p>Conclusão do processo de reestruturação societária, iniciado em 1995, resultando na extinção das Partes Beneficiárias e na incorporação de 28 empresas, como segue:</p> <p>Siderúrgica Riograndense S.A.</p> <p>Siderúrgica Guaíra S.A.</p> <p>Usina Siderúrgica da Bahia S.A. – Usiba</p> <p>Siderúrgica Cearense S.A.</p> <p>Rio dos Sinos Com. Imp. Exp. de Prod. Sid. Ltda.</p> <p>Atalaia Com. Imp. Exp. Ltda.</p> <p>Aratu Com. Imp. Exp. Ltda.</p> <p>Gerdau Internacional Empreendimentos Ltda.</p> <p>Empreend. Siderúrg. da Guanabara Ltda.</p> <p>CGP Participações Ltda.</p> <p>Gerdau Ind. Com. de Aço Ltda.</p> <p>Meirelles, Carvalho, Bartilotti S.A. Com. E Ind.</p> <p>Korf Participações S.A.</p>
1999	<p>Aprovação, pela "Securities and Exchange Commission - SEC", em 03.02.99, sob no 0-29956, do Programa de "American Depositary Receipts - ADR", Nível II da Gerdau S.A.. Em 10.03.99, após o registro na "New York Stock Exchange - NYSE", foi realizado o primeiro negócio com ADR da Gerdau naquela Bolsa.</p> <p>Gerdau faz primeira emissão de US Commercial Paper (US\$ 110 milhões).</p>
2000	<p>Gerdau faz segunda emissão de US Commercial Paper (US\$ 130 milhões).</p> <p>Gerdau faz a primeira emissão de Euro Commercial Paper (US\$ 150 milhões).</p> <p>Bonificação de 100% - Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. desdobramento das ações atualmente em circulação mediante a emissão de duas ações novas em substituição a cada ação existente naquela data.</p>
2001	<p>A Gerdau passa a fazer parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.</p>

Gerdau faz terceira emissão de US Commercial Paper (US\$ 140 milhões).

Grupo Gerdau anuncia a criação de uma nova estrutura de Governança Corporativa, a nova estrutura é composta das seguintes instâncias:

Conselho de Administração — órgão colegiado de orientação geral e de direção superior do Grupo;

Comitê Executivo Grupo — órgão cujo objetivo principal é criar condições para uma melhor coordenação global, competindo-lhe as decisões relativas à gestão das Operações de Negócio e dos Processos Funcionais, de acordo com as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração;

2002

Operações de Negócio — conjunto de Unidades de Negócios responsáveis por implementar as estratégias pertinentes ao seu negócio específico, cumprindo metas e objetivos aprovados pelo Comitê Executivo Grupo.

Gerdau estréia no Latibex, seção dedicada a companhias latino-americanas da Bolsa de Valores de Madri, Espanha, quando foi iniciado o Programa de "Depositary Receipts - DR" de ações preferenciais.

Em seu esforço para a implementação de boas práticas de governança corporativa, as empresas Gerdau incluíram em seus Estatutos Sociais o tag along de 100%.

Gerdau altera sua política de pagamento de dividendos e/ou juros sobre capital próprio de semestral para trimestral.

Metalúrgica Gerdau S.A., holding do Grupo Gerdau, adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

Bonificação aos acionistas: O número de ações da holding Metalúrgica Gerdau S.A. será duplicado, para 41,6 bilhões, enquanto o volume de títulos da Gerdau S.A. irá aumentar em 30%, alcançando 148,4 bilhões. Após as bonificações, foi realizado o grupamento das ações de ambas as empresas. As operações proporcionaram a troca de cada lote de mil títulos por uma nova ação de cada empresa, respectivamente. Como consequência, as ações passaram a ser negociadas por unidade nas bolsas de valores e não mais por lote de mil.

2003

Gerdau AmeriSteel Corporation, subsidiária da GERDAU S.A. na América do Norte, concluiu a colocação privada de Senior Unsecured Notes (notas bancárias) de US\$ 405 milhões com vencimento em 2011, e Senior Secured Credit Facility (linha de crédito sindicalizada) de US\$ 350 milhões. Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. anunciam programa de Recompra de Ações, utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes.

2004

Bonificação de 30% na Metalúrgica Gerdau S.A., aumentando o Capital Social mediante a capitalização de Reservas de Investimentos e Capital de Giro e desdobramento de 70%, atribuindo 70 (setenta) novas ações para cada grupo de 100 (cem) ações já existentes naquela data.

Bonificação de 100% na Gerdau S.A., aumento do Capital Social mediante a capitalização de Reservas para Investimentos e Capital de Giro e o

	<p>crédito de 1 (uma) ação bonificada para cada ação já existentes. Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. realizam oferta pública de distribuição secundária de 10,1% das ações ordinárias de emissão da Metalúrgica Gerdau S.A. e de titularidade da Gersul Empreendimentos Imobiliários Ltda., bem como oferta pública de distribuição secundária de 10,0% das ações ordinárias de emissão da Gerdau S.A. e de titularidade da Santa Felicidade Comércio, Importação e Exportação de Produtos Siderúrgicos Ltda. e da Metalúrgica Gerdau S.A.</p>
<p>2005</p>	<p>Bonificação de 50% na Metalúrgica Gerdau S.A. e na Gerdau S.A com aumento do Capital Social mediante a capitalização de Reservas para Investimentos e Capital de Giro, com emissão de novas ações e o crédito de 50 (cinquenta) ações bonificadas para cada grupo de 100 (cem) ações possuídas.</p> <p>Metalúrgica Gerdau e Gerdau anunciam programa de Recompra de Ações, utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes.</p> <p>Gerdau realiza a sua primeira emissão de Títulos de Dívida sem vencimento (Guaranteed Perpetual Senior Securities - bônus perpétuos) no mercado financeiro internacional, de US\$ 600 milhões. Os compradores — 46% asiáticos, 32% europeus, 20% norte-americanos e 2% brasileiros — receberão juros de 8,875% ao ano, que serão pagos trimestralmente. O título ficará no mercado por, no mínimo, 5 anos e a Gerdau tem o direito de resgatá-lo no final deste período ou a cada trimestre subsequente.</p>
<p>2006</p>	<p>Bonificação de 50% na Metalúrgica Gerdau S.A. e na Gerdau S.A com aumento do Capital Social mediante a capitalização de Reservas para Investimentos e Capital de Giro, com emissão de novas ações e o crédito de 1 (uma) nova ação bonificada para cada grupo de 2 (duas) ações possuídas.</p> <p>Gerdau realiza operação de Senior Liquidity Facility no valor de US\$ 400 milhões, com o objetivo de dotar a gestão de seus passivos de uma ferramenta adicional, permitindo uma melhor gestão da exposição a riscos conjunturais.</p> <p>Gerdau implementa nova etapa na evolução de seus processos de Governança Corporativa de modo a preparar-se para seu desenvolvimento e continuidade no futuro. Iniciada em julho de 2002, o processo de evolução da Governança Corporativa da Gerdau completa, a partir de 1º de janeiro de 2007, sua etapa mais importante com a transição para a nova geração de liderança executiva da Empresa. A estrutura, composta de três instâncias, manterá os órgãos existentes – Conselho de Administração, Comitê Executivo e Operações de Negócios.</p>
<p>2007</p>	<p>Gerdau passa a ser uma empresa Investment Grade. A Fitch Rating e a Standard & Poor's atribuíram o rating Grau de Investimento "BBB-" (Investment Grade) para crédito corporativo, com perspectiva estável.</p> <p>A Gerdau Ameristeel realizou oferta de ações ordinárias, com a emissão de 110 milhões de ações ao preço de US\$ 12,25 por ação.</p> <p>A Gerdau S.A., através de sua subsidiária GTL Trade Finance Inc., emite US\$ 1,0 bilhão em títulos de dívida (Bond de 10 anos) com taxa de 7,25%</p>

	ao ano.
2008	<p>A Gerdau S.A., através de sua subsidiária GTL Trade Finance Inc., reabre o Bond de 10 anos e emite mais US\$ 500 milhões em títulos de dívida com taxa de 7,25% ao ano. O total desta dívida passa a ser de US\$ 1,5 bilhão.</p> <p>A Gerdau S.A. realiza programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 1.000.000 de ações preferenciais.</p> <p>Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. realizam oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias e preferenciais de sua emissão, no valor de R\$ 1,2 bilhão e R\$ 2,8 bilhões, respectivamente. A Metalúrgica Gerdau S.A. emitiu 6.432.905 ações ordinária e 11.111.381 ações preferenciais ambas ao preço de R\$ 78,35 por ação. A Gerdau S.A. emitiu 16.686.239 ações ordinárias e 27.313.761 ações preferenciais ambas ao preço de R\$ 60,30.</p> <p>Bonificação de 100% - Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A. realizam aumento de capital social mediante a capitalização de Reservas e o crédito de 1 nova ação bonificada para cada 1 ação possuída.</p>
2009	<p>A Gerdau S.A. realiza programa de Recompra de Ações de sua própria emissão. Aquisição de até 500.000 ações preferenciais, representando, aproximadamente, 0,08% das ações preferenciais em circulação, exclusivamente para atender ao Programa de Incentivo de Longo Prazo, utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes.</p> <p>Gerdau S.A., através de sua subsidiária Gerdau Holdings Inc., emite US\$ 1,25 bilhão em títulos de dívida (Bond de 10 anos) com taxa de 7,00% ao ano.</p>
2010	<p>A Gerdau S.A. realiza programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 1.200.000 de ações preferenciais, representando, aproximadamente, 0,19% das ações preferenciais em circulação.</p> <p>A Gerdau S.A. realiza programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 500.000 de ações preferenciais, representando, aproximadamente, 0,08% das ações preferenciais em circulação.</p> <p>Gerdau S.A., através de sua subsidiária Gerdau Trade Inc., emite US\$ 1,25 bilhão em títulos de dívida (Bond de 10 anos) com taxa de 5,75% ao ano.</p>
2011	<p>A Gerdau S.A. realiza programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 3.100.000 de ações preferenciais, representando, aproximadamente, 0,43% das ações preferenciais em circulação.</p> <p>A Gerdau S.A. realiza uma oferta global de até 68.026.910 ações ordinárias</p>

ao preço de R\$ 15,6 e 203.830.100 ações preferenciais ao preço de R\$ 19,25, inclusive ações preferenciais na forma de ações depositárias americanas (“ADSs”). Esta operação também incluiu uma oferta secundária de 69.000.000 ações preferenciais da Gerdau S.A. detidas pela Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau BG Participações S.A. O montante total foi de R\$ 5,0 bilhões.

A Gerdau S.A. autoriza aquisição de ações de sua própria emissão, pelas suas subsidiárias no exterior Gerdau Ameristeel US Inc. e Gerdau Macsteel, Inc, atender, exclusivamente, ao Programa de Incentivo de Longo Prazo e os compromissos decorrentes de outorgas de opções de ações das subsidiárias Gerdau Ameristeel US Inc. e Gerdau Macsteel, Inc. Foram recompradas 1.000.000 de ações preferenciais, sob a forma de American Depositary Receipt – ADRs, representando, aproximadamente, 0,12% das ações preferenciais em circulação.

A Moody’s atribuiu o rating Grau de Investimento “Baa3” (Investment Grade) para crédito corporativo da Gerdau S.A., com perspectiva estável.

2012

A Gerdau S.A. realizou programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 2.693.000 de ações preferenciais, sendo 1.393.000 sob a forma de American Depositary Receipts - ADR, representando no total, aproximadamente, 0,31% das ações preferenciais em circulação.

2015

A Gerdau S.A. realizou programa de Recompra de Ações de sua própria emissão utilizando-se de disponibilidades suportadas por reservas de lucros existentes. Foram recompradas 19.923.200 de ações preferenciais, sendo 310.000 sob a forma de American Depositary Receipts - ADR, representando no total, aproximadamente, 2,26% das ações preferenciais em circulação.

Metalúrgica Gerdau S.A. realizou oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias e preferenciais de sua emissão. A Metalúrgica Gerdau S.A. emitiu 169.304.985 ações ordinárias e 330.695.015 ações preferenciais ambas ao preço de R\$ 1,80 por ação, calculado com base no critério de valor de mercado, após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento realizado pelos Coordenadores da Oferta.

Fonte: elaboração própria com dados do site do Grupo Gerdau.

APÊNDICE 4

Evolução na estrutura de governança do Grupo Gerdau nos anos de 1980, 1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010.

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau		
1980	Conselho de Administração	Presidente
		Vice-Presidente
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
	Diretoria Executiva	Diretor Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Consultor Geral
		Diretor de Planejamento
		Diretor de Produção
		Diretor de Recursos Humanos
		Diretor Financeiro
		Diretor Comercial
		Diretor de Engenharia
Diretor de Reflorestamento		

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau		
1985	Conselho Diretor	Presidente
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
	Diretoria Executiva	Diretor Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Vice-Presidente
		Diretor Vice-Presidente - Consultor Jurídico
		Diretor de Planejamento e Recursos Humanos
		Diretor de Produção
		Diretor de Engenharia
		Diretor de Sistemas
		Diretor Financeiro
		Diretor de Relações Externas
		Diretor de Mercado Externo
		Diretor de Holdings
		Diretor-Superintendente Geral – Siderurgia
Diretor Superintendente Geral – Informática		
Diretor Superintendente Geral – Comercial		
Diretor Superintendente Geral -		

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau		
1991	Conselho Diretor	Presidente
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
	Unidades de Negócios Gerdau	Aço para Construção Civil
		Aço para Indústria
		Produtos Agropecuários
		Pregos
		Produtos Metalúrgicos – GPM
		Exportação
		Comercial Gerdau Ltda.
		Seiva S.A. - Florestas e Industrias
		Gerdau Serviços de Informática S.A. – GSI
		Aços Finos Piratini S.A.
		Siderúrgica Laisa S.A.
		Courtice Steel In.
		Siderúrgica Aza S.A. - Industrias del Acero S.A.
		Unidades Industriais
	Siderúrgica Açonorte S.A. - Cia Siderúrgica Alagoas - Siderúrgica Cearense - Cia Siderúrgica do Nordeste	
	Companhia Siderúrgica Guanabara	
	Siderúrgica Guaíra S.A.	
	Usina Siderúrgica da Bahia S.A.	
	Diretoria Corporativa	Desenvolvimento da Qualidade
		Tecnologia e Desenvolvimento
		Sistemas
		Holdings
		Suprimentos Metálicos
		Suprimentos Gerais e Transportes
		Financeiro
		Jurídico
		Contábil
	Recursos Humanos	

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau		
2001	Conselho Diretor	Presidente
		Vice-Presidente
		Vice-Presidente
		Vice-Presidente
		Conselheiro - Vice-Presidente Executivo de Operações no Exterior
	Diretoria	26 Posições de Diretoria Brasil
		2 posições de diretoria na Gerdau Sipsa – Argentina
		Gerdau Courtice Steel – Canadá
		Gerdau Courtice Steel – Canadá
		Gerdau AZA – Chile
		12 posições de diretoria Gerdau AmeriSteel - Estados Unidos
		Gerdau Laisa – Uruguai
		5 posições de diretoria Açominas

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau				
2006	Conselho de Administração	Presidente		
		4 posições de Vice-Presidência		
		3 posições de Conselho		
	Vice-presidentes e Diretores Corporativos	Vice-Presidente de Projetos Estratégicos		
		Diretor de Investimentos		
		Diretor de Serviços Compartilhados Gerdau		
		Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios		
		Diretor de Tecnologia da Informação		
		Diretor de Tecnologia de Gestão		
		Diretor Industrial		
		Diretor de Energia e Meio Ambiente		
		Diretor de Recursos Humanos		
		Diretor de Contabilidade		
		Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional		
		Diretor de Metálicos		
		Diretor Financeiro		
		Diretor Executivo da Gerdau Florestal		
		Diretor de Marketing e Vendas		
		Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa		
		Vice-Presidente de Projetos Estratégicos		
		Diretor Executivo de Serviços Compartilhados Gerdau		
		Vice-presidentes e Diretores das Operações de Negócios	Aços Longos Brasil	Vice-Presidente Executivo
				Diretor de Marketing
	Diretor Executivo Gerdau Sul			
	Diretor -Executivo da Comercial Gerdau			
	Diretor Executivo Comercial			
	Diretor de Suprimentos Metálicos			
	Diretor Executivo Gerdau Minas Gerais			
	Diretor Executivo das Unidades Industriais			
Diretor Executivo da Gerdau Cosigua				
Diretor de Recursos Humanos				
Diretor de Vendas Diretas Industriais e Aplicações Especiais				
Diretor de Vendas e Distribuição				
Diretor de Suprimentos Gerais				

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau (continuação)			
2006	Vice-presidentes e Diretores das Operações de Negócios	Aços Especiais	Vice-Presidente Executivo
			Diretor Executivo da Gerdau Aços Especiais Piratini
			Diretor Comercial da Gerdau aços Especiais Piratini
		Açominas	Vice-Presidente
			Diretor Comercial
			Diretor Industrial
			Diretor de Planejamento e Recursos Humanos
		América do Sul	Diretor Executivo América do Sul
			Diretor Geral da Diaco
			Gerente Geral da Gerdau AZA
			Diretor de Suprimentos Metálicos
			Diretor Executivo da Gerdau Laisa
			Presidente Executivo da Diaco
			Diretor Executivo da Sipar Gerdau
			Diretor Executivo da Siderperu
		América do Norte	Presidente CEO da Gerdau AmeriSteel
			Vice Presidente de vendas e das Unidades de Transformação
			Vice Presidente de Sistemas de Gestão
			Vice Presidente de Recursos Humanos
			Vice Presidente de Operações e Suprimento de Sucata
			Vice Presidente de Suprimentos e de Logística
			Vice Presidente de Operações Siderúrgicas
			Vice Presidente, Conselheiro Geral e Secretário Corporativo
			Vice Presidente de Finanças e Diretor Financeiro
		Instituto Gerdau	Presidente
			Diretor Executivo

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau		
2011	Conselho de Administração	Presidente
		Vice-Presidente
		Vice-Presidente
		Vice-Presidente
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
		Conselheiro
	Comitê Executivo Gerdau	Diretor Presidente (CEO)
		Diretor Geral de Operações (COO)
		Vice-Presidente Executivo Jurídico e Compliance
		Vice-Presidente da Operação Negócios Brasil - Açominas e Aços Longos Brasil
		Vice-Presidente da Operações Negócios América do Norte e da América Latina
		Vice-Presidente de Finanças, Controladoria & Relações com Investidores
		Vice-Presidente de RH, Gestão e Desenvolvimento Organizacional
	Gestão Corporativa	Diretor de Planejamento e Desenvolvimento de Negócios
		Diretor de Logística
		Diretor de Shared Services Brasil
		Diretor de Desenvolvimento de Pessoas
		Diretor Industrial e de Engenharia
		Diretor de Saúde, Segurança do trabalho e Meio Ambiente
		Diretor de Shared Services Gerdau
		Diretor de Suprimento
		Diretor de Contabilidade
		Diretor de Tecnologia da Informação
		Diretor Financeiro
		Diretor Técnico de Engenharia
		Diretor do Instituto Gerdau
Diretor do Projeto Gerdau Template		
Diretor de Marketing, Vendas e Metálicos		
Diretor de Planejamento Operacional		
Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa		

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau (continuação)			
2011	Gestão das Operações de Negócios	Brasil	Diretor Executivo - Aços Longos
			Diretor Executivo Açominas
			Diretor de Combustíveis Sólidos da Operação de Negócios
			Diretor de Minério de Ferro da Operação de Negócios
			Diretor de Planejamento e Tecnologia de gestão - Gerdau Açominas
			Diretor Industrial - Gerdau Açominas
			Diretor de Recursos Humanos - Gerdau Açominas
			Diretor de Engenharia - Gerdau Açominas
			Diretor Executivo de Unidades Industriais - Aços Longos
			Diretor de Vendas - Gerdau Açominas
			Diretor Executivo da Comercial Gerdau - Aços Longos
			Diretor de Metálicos - Aços Longos Brasil
			Diretor de Vendas Diretas - Aços Longos Brasil
			Diretora de Recursos Humanos - Aços Longos e Aços Especiais
			Diretor de Logística da Operação de Negócios
			Diretor Executivo de Corte e Dobra - Aços Longos
			Diretor Executivo da Florestal - Aços Longos
			Diretor Executivo da Cosigua - Aços Longos
Diretor Comercial - Aços Longos			

Estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau (continuação)			
2011	Gestão de operação de negócios	Aços Especiais	Diretor Executivo da Operações de Negócio
			Diretor Executivo de Desenvolvimento de negócios (Índia)
			Diretor Executivo da Kalyani Gerdau (Índia)
			Diretor Geral de Operações Kalyani Gerdau (Índia)
			Diretor Industrial da Kalyani Gerdau (Índia)
			Diretor de Recursos Humanos da Gerdau Sidenor (Espanha)
			Diretor Industrial da Gerdau Sidenor (Espanha)
			Diretor Comercial da Gerdau Sidenor (Espanha)
			Diretor Industrial de Aços Especiais Brasil
			Diretor Executivo de Aços Especiais Brasil
			Diretor Executivo de Aços Especiais América do Norte (EUA)
			Diretor de Operações de Aços Especiais América do Norte (EUA)
			Diretor Geral da Gerdau Sidenor (Espanha)
			Diretor Comercial de Aços Especiais Brasil
			Diretor de Controladoria de Aços Especiais América do Norte (EUA)
			Diretor Financeiro da Gerdau Sidenor (Espanha)
			Diretor de Vendas e Marketing de Aços Especiais América do Norte (EUA)
			América Latina
		Diretor Executivo América Latina – Sul	
		Diretor Executivo Gerdau México	
		Diretor Executivo da Diaco (Colômbia)	
		Diretor Executivo da Sizuca (Venezuela)	
		Diretor Executivo da Gerdau Laisa (Uruguai)	
		Diretor Executivo da Sipar Gerdau (Argentina)	
		Diretor Administrativo, Financeiro e Relações institucionais Gerdau (México)	
		América do Norte	Diretor Executivo de Aços Longos América do Norte
			Diretor Financeiro de Aços Longos América do Norte
			Diretor de Recursos Humanos de Aços Longos América do Norte
			Diretor de Vendas e Marketing de Aços Longos América do Norte
			Diretor de Suprimentos Metálicos de Aços Longos América do Norte
			Diretor de Unidades de transformação de Aços Longos América do Norte
			Diretor de Operação industrial de Aços Longos América do Norte

Anexo 1

Transcrição da entrevista dada pelo empresário Jorge Gerdau ao Programa Roda Viva da TV Cultura do dia 01 de fevereiro de 1993.

Roseli Tardelli: Boa noite. A revisão constitucional vive esta semana seu momento decisivo. Está em um impasse. Parlamentares discutem no Congresso a convocação de uma nova Assembléia Constituinte para o próximo ano, já que o tema não tem atraído a atenção desses mesmos parlamentares que sequer têm comparecido às sessões de revisão. O procurador geral da República, Aristides Junqueira, argumenta que isso só poderia acontecer se houvesse uma ruptura institucional. Defensor intransigente da revisão constitucional para recolocar o país nos trilhos, o empresário Jorge Gerdau Johanpeter, presidente do grupo Gerdau e líder de uma frente de empresários pró-revisão constitucional, está hoje no centro do Roda Viva para falar sobre essa e outras questões. Jorge Gerdau é hoje o maior fabricante de aço do país. O grupo que preside responde pela administração de 13700 mil empregados, e exportou em 1993, 227 milhões de dólares. Gerdau já recebeu mais de trinta títulos e foi eleito por 11 vezes consecutivas líder empresarial do ano. Ele é considerado uma das maiores lideranças nacionais do movimento pela modernização do país. Ano passado, a convite do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, assumiu a coordenação do Conselho Consultivo de Competitividade. Conhecido como o senhor do aço, Jorge Gerdau tem paixão pelos cavalos e costuma dizer que: “Ou o governo, os trabalhadores e os empresários exercem o papel que lhes cabem, ou o Brasil continuará sendo um gigante perdido em devaneios”. Para entrevistar o empresário Jorge Gerdau, convidamos os seguintes jornalistas: Eleno Mendonça, chefe de reportagem do *Jornal do Brasil*; Alberto Tamer, comentarista de economia da Rede Bandeirantes; Rolf Kuntz, editorialista de economia do jornal *O Estado de S. Paulo*; Sérgio Xavier, editor da revista *Isto É*; Aluizio Falcão, jornalista da revista *Exame*; Stephen Kanitz, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo; Jorge Polydoro, diretor da revista *Amanhã*, de Porto Alegre, e Florestan Fernandes, repórter da Rede Cultura. Na platéia, convidados da produção. Seu Jorge, boa noite.

Jorge Gerdau: Boa noite.

Roseli Tardelli: O senhor, em uma entrevista à revista *Exame*, num artigo que o senhor publicou na revista *Exame*, o senhor disse que a revisão é uma oportunidade de ouro para

recolocar o Brasil nos trilhos. Primeiro: por que o Brasil saiu dos trilhos? Segundo: nós estamos perdendo essa oportunidade?

Jorge Gerdau: É! Eu acho que estamos perdendo a oportunidade, mas cabe a todos nós, como neste momento, debater o tema e ver se conseguimos realmente, como eu mencionei, colocar o país nos trilhos. O que acontece? Se nós analisarmos o cenário mundial hoje e analisarmos onde é que o Brasil aspira chegar, e compararmos o Brasil com os países em desenvolvimento ou os países do Terceiro Mundo que estão procurando atingir um estágio de desenvolvimento, nós realmente temos uma estrutura obsoleta, e dentro disso a revisão constitucional é um fator importante. Realmente nós temos uma estrutura de não modernização e cabe neste momento aproveitarmos o momento da revisão, para darmos um passo à frente no sentido de dar condições para que o Brasil retome o desenvolvimento. Nós estamos estagnados praticamente há mais de dez anos.

Roseli Tardelli: E saiu dos trilhos por quê, o Brasil?

Jorge Gerdau: Eu diria o seguinte. O Brasil estruturalmente não percebeu o momento que aconteceu dos outros países há mais de dez anos, que é o retorno ao conceito de mercado e de competitividade. O Brasil da crise do petróleo se fechou, quis ser uma ilha de desenvolvimento, de uma estrutura de não adaptação, e fez com que cada vez mais o Estado, a intervenção governamental crescesse, em vez de procurarmos fazer o contrário, como a maioria dos países, que ajustam seus mecanismos para criar estruturas competitivas. O Brasil se fechou, continua com uma estrutura praticamente – já houve evoluções – obsoleta, por não receber o fluxo aberto de capitais. O seu processo de exportação ainda tem também limitações enormes, seja pelo sistema financeiro, seja pelo sistema de carga tributária. Então, se nós analisarmos o cenário brasileiro comparado com os países que realmente têm tomado ações no sentido de desenvolvimento, com taxas de desenvolvimento elevadas, que geram empregos, que no fundo é o grande problema do país, a não geração do emprego, nós estamos realmente perdendo um momento fantástico de ajustarmos o nosso país aos patamares, aos padrões de outros países que estão no mesmo nível ou estão tentando atingir o nível de Primeiro Mundo, e nós estamos perdendo essa oportunidade fantástica.

Eleno Mendonça: Doutor Jorge, eu gostaria de saber o seguinte: o senhor acha que é possível, num país como o nosso, que está com um Congresso completamente desacreditado, com uma eleição presidencial em vários níveis ainda para este ano. O Congresso mergulhado em várias denúncias, tem a CPI do Orçamento, agora tem o caso dos bicheiros... O senhor acredita que esse Congresso tem moral, tem competência para

desenvolver realmente uma revisão constitucional a contento? Não seria preferível transferir isso para outro ano?

Jorge Gerdau: Eu diria que o cenário do Congresso é difícil. Estou plenamente de acordo com esses fatores que você mencionou, mas de outro lado, se nós olharmos o cenário nacional, se nós analisarmos a falta de geração de empregos, o problema do déficit, as limitações em relação aos investimentos internacionais, o não ajustamento de toda a legislação brasileira, eu diria o seguinte. Nós temos dificuldades enormes no Congresso, mas postergar essas decisões... Dentro do que os empresários debateram, são poucos os pontos que realmente poderão fazer a reversão. Mesmo com todas as dificuldades do Congresso, os pontos hoje são tão evidentes, os pontos prioritários na revisão constitucional, que no meu entender há condições, mesmo nesse Congresso, de se tomar um posicionamento. Depende de uma vontade política. E ao se analisar as pesquisas...

Eleno Mendonça: Mas não é esquisito, por exemplo, políticos que estão na mira até de uma cassação, de repente estarem votando emendas? Se amanhã eles forem cassados, até emendas deles mesmos, de autoria desses próprios políticos.

Jorge Gerdau: Eu diria que esses deputados, senadores que estão na mira de serem cassados, acho que poderiam não participar do processo, que não modificaria de forma tão significativa o *quorum*. Lógico que cada voto pode, em determinado momento, ser importante na votação, mas eu diria o seguinte: o bom senso indica que os temas que realmente poderão levar o país a um novo patamar são tão evidentes, que é uma perda de tempo fantástica. Na realidade, o congressista não sente realmente as necessidades da nação, do povo. Encarar a realidade brasileira, o combate à miséria; as dificuldades, eu acho extremamente importante serem enfrentadas.

Florestan Fernandes Jr.: O senhor fala em alguns artigos aqui, critica o fisiologismo da política brasileira. O senhor propõe mudanças na Constituição para evitar esse fisiologismo. Agora, o que parece, muitos dos deputados que estão hoje no Congresso, chegaram lá através desse fisiologismo que o senhor critica tanto. Tanto que as reformas que foram feitas na Constituição até agora foram algumas reformas econômicas. No campo político, o aprimoramento da democracia, as propostas de aprimoramento não foram aprovadas, como a fidelidade partidária e o voto facultativo. O senhor não acha que seria melhor, então, eleger um grupo de pessoas só para fazer essa revisão?

Jorge Gerdau: Bom, eu diria que esse grande erro foi feito ao se estabelecer não uma Constituinte específica. Esse grande erro foi feito, porque o certo seria que as regras do jogo democrático, que é do fundo, a Constituinte tem que estabelecer, não deviam ser votadas

pelos próprios políticos que vão fazer o exercício dessas regras do jogo. Essa falha foi gravíssima, no meu entender, mas nós nos encontramos diante de uma realidade e temos que conduzir o processo dentro dessa realidade. Porque realmente hoje os próprios deputados que obtiveram esse poder dificilmente vão aceitar que se faça uma Constituinte específica, porque se esses congressistas puderem exercer o poder e estabelecer as suas próprias regras, ou eventualmente em seu próprio benefício, dificilmente farão uma concessão ou transferirão esse poder. Então esse erro foi feito anteriormente e temos que conviver com ele. E é nisso que o empresariado hoje está engajado: tentar mostrar à nação a importância desse processo de revisão. É lógico que há uma parcela importante de fisiologismo, que não tem interesse nas mudanças, que são no fundo essas próprias estruturas corporativas, mas na realidade existe uma parcela... a maioria da nação precisa da revisão...

Aluízio Falcão Filho: Mas essa revisão – o senhor acabou de dizer – implica basicamente ter pontos críticos de mudanças. Quais são esses pontos críticos, afinal?

Rolf Kuntz: [interrompendo] Eu posso acrescentar uma questão? O senhor juntou na sua observação duas idéias: a revisão constitucional e a possibilidade de crescimento e criação de empregos. O senhor apontou a revisão constitucional como uma condição para que possa haver crescimento e criação de empregos. Eu acrescento à pergunta: quais são os pontos que deveriam ser mudados urgentemente para que urgentemente os empresários passem a fazer os investimentos que não estão fazendo hoje? Essa ligação que eu não vejo claramente.

Jorge Gerdau: Houve por parte dos empresários nesses últimos dois anos, um trabalho intenso de análise do que realmente seria importante de se trabalhar no sentido de modificar alguns pontos básicos. Esses debates baseados em estudos de todas as entidades de classes comerciais, industriais, comércio, transportes, a própria área financeira, chegaram à conclusão de que existem alguns pontos que nós convertemos numa pauta mínima. Essa pauta mínima, no nosso entender, caso fosse aprovada, realmente transformaria o país em captador de recursos e melhoraria enormemente a sua condição econômica. São seis esses pontos que nós entendemos, alguns deles nós já estamos perdendo o momento do campo político, mas vamos analisar. Primeiro é no campo econômico, que nós entendemos uma redefinição das funções de responsabilidade do Estado para evitar que haja repetição das funções. Isso ainda hoje existe no campo da saúde, educação etc. Existe repetição, existe esbanjamento de recursos e, vinculado a isso, [está] o conceito de reforma tributária. Depois eu vou entrar um pouco mais no detalhe de cada um dos pontos. Quanto ao ponto em relação ao capital estrangeiro, entendemos que não deve haver restrições ao capital

estrangeiro. Que o capital estrangeiro que está alocado ao país tenha o mesmo tratamento do capital nacional. Terceiro ponto, sobre a parte da Previdência. A Previdência precisa de uma reforma. Hoje praticamente já temos uma relação que duas pessoas têm que sustentar o aposentado, e a perspectiva da falência está aí. Foram feitas promessas inviáveis, e temos que sair de um sistema de repartição para o sistema de capitalização. Depois o próximo ponto é em relação aos monopólios. Entendemos que os monopólios têm que ser rompidos, tanto aqueles que protegem a indústria nacional, como a exploração do subsolo, que é fechado ao capital estrangeiro, como também em relação ao monopólio da Petrobras e telecomunicações. Tem que sair da empresa para retornar ao Estado. Qual é a idéia? Não é neste momento pensar numa privatização da Petrobras. O que se pretende é aprimorar a Petrobras pela competição. Esse fenômeno está se verificando neste momento, até a Embratel já está baixando tarifa, só na perspectiva da competição, imagina se tivesse competição. Só a perspectiva da competição já faz essas empresas melhorarem o seu comportamento. Então, na realidade, o que está se pensando? Retornar a quem de direito os monopólios, para que gerencie e dê tanto para uma empresa pública, federal, estadual, que dê para os capitais privados, para estabelecer o regime de competição. Então o rompimento do monopólio. Depois nós temos...

Rolf Kuntz: [interrompendo] Desculpa. O rompimento do monopólio ou o rompimento do monopólio concedido a uma empresa?

Jorge Gerdau: Perfeito. O rompimento concedido a uma empresa...

Rolf Kuntz: [interrompendo] Não o rompimento do monopólio do Estado?

Jorge Gerdau: Eu defendo uma posição ainda mais aberta, mas é o rompimento de uma empresa. Quer dizer, realmente hoje o monopólio está concentrado em benefício de uma empresa, tirando praticamente o poder de gestão do governo, ou da nação, ou dos governantes e conseqüentemente de todos nós. Então realmente é preciso retomar o monopólio para a União, para que esta gerencie esse monopólio pondo essa empresa em competição. Nós, fora desse ponto, ainda temos na Previdência – conforme eu mencionei – o aspecto importante que nós entendemos que deve ser tocado, que é a reforma política e também o judiciário. Na reforma política, os empresários claramente se posicionaram a favor do voto distrital e se colocam favoráveis à fidelidade partidária. Entendemos que os dois elementos são chaves, a diminuição dos partidos também, são três elementos importantes para que o país seja viável na sua condição política. E tem ainda o aspecto judiciário, em que existe um conflito enorme. Mas eu acho que no judiciário, que não é eficiente, não se constrói uma democracia. Realmente precisa, no que concerne aos direitos do cidadão, o sistema democrático funcionar, precisamos de uma Justiça rápida e eficiente. Então esses

são os seis pontos que o empresariado entendeu como chaves, e aí, dentro disso, talvez, convém detalhar um pouco o aspecto da matéria tributária, que nós entendemos da maior importância para o desenvolvimento como um todo. O empresariado, quando debateu esses temas, se aprofundou nesses debates, entre os vários segmentos, teve um posicionamento extremamente interessante: que todos eles abriram mão de suas posições históricas. O setor financeiro nacional abriu mão de uma posição de querer manter o privilégio sobre a abertura de novas agências bancárias; está aberto desde que haja reciprocidade ao capital estrangeiro. No que concerne à exploração da mineração, quantos empreiteiros também... Tem várias áreas que estavam fechadas e, dentro dessa pauta mínima, realmente houve uma evolução fantástica do empresariado no sentido de construir um sistema competitivo e aberto.

Aluizio Falcão Filho: Só para terminar, porque ele acabou não respondendo uma coisa. No lado mais pragmático, que é, inclusive, a pergunta do Rolf, em termos da criação e geração de novo empregos, eu vejo que é mais pelo lado, talvez, da liberalização do capital estrangeiro como investidor aqui no Brasil, mas os outros pontos...

Jorge Gerdau: Sim, isso é evidente...

Rolf Kuntz: Por que a ruptura desses monopólios ou a mudança do regime de monopólios vai alterar a disposição do empresário brasileiro de investir?

Jorge Gerdau: Bom, eu diria o seguinte: o grande problema que o Brasil tem envolve dois aspectos. A carência de recursos para investimento no social e, conseqüentemente, se tivermos a abertura da competição, nós poderemos, ao invés de estar investindo em energia, em petróleo, em telecomunicações, se esse processo for aberto, podemos desonerar o sistema estatal de investir nesses recursos. E o orçamento, a contribuição de todos, com uma concentração maior no sistema de educação e saúde. Se realmente hoje nós analisarmos o cenário nacional, está praticamente esgotada a capacidade investidora do governo, conseqüentemente isso nos leva a uma limitação de crescimento. No momento em que houver a abertura dos capitais estrangeiros, que hoje entram no país, praticamente, num cenário de competição ou participação no mercado financeiro, se nós tivermos tratamento de capitais iguais, possibilidade de participação dos investimentos dessas várias áreas, terá um fluxo de capital de tal ordem, que fará com que realmente haja investimentos novos, geração de empregos novos e, conseqüentemente, o crescimento como um todo. O capital nacional não deixa de se comportar dentro do cenário global. Quando se cria um cenário de confiança, o capital estrangeiro e nacional criam uma conjugação no aspecto de confiança, porque o comportamento no cenário de confiabilidade no fim não deixa de ser um só.

Stephen Kanitz: Mas, desculpe, isso já está acontecendo. Já está havendo um fluxo de capital enorme no Brasil, só que comprando empresas familiares brasileiras, que não se estruturaram corretamente na sua sucessão familiar. Fizeram uma pesquisa: 256 empresas familiares foram vendidas para o capital estrangeiro. Isso não é criação de emprego. Outro dia a Nestlé comprou a Tostines. Ela não trouxe empregos novos, ela simplesmente comprou um parque industrial obsoleto, interno aqui. O que há de bom nisso?

Rolf Kuntz: Além de quê, isso, do ponto de vista da economia como um todo, não é investimento, é apenas transferência de propriedade.

Jorge Gerdau: Bom, eu diria o seguinte: esses capitais colocados no Brasil também não desapareceram. Esse capital que esses investidores receberam deve estar destinado a algum lugar. Dentro da balança global, surgem novos investimentos, não interessa em que setor é. O importante é que haja fluxo de capital, porque esse capital surgiu de algum lugar; ou a multinacional trouxe capital novo ou deixou de remeter para fora. A verdade é que houve investimento nesse setor e esses capitais recebidos por esses investidores históricos estão sendo destinados a algum lugar, nem que seja para a compra de imóveis ou mesmo para consumo, estabelece demandas maiores. O importante é que haja fluxo de capitais. Agora, o que me preocupa, dentro da análise global, o importante nesse fluxo de capitais é que, enquanto a economia não tem taxas de crescimento significativas, realmente o movimento é muito mais de compra de espaço no mercado, compra de posições. Quando o mercado cresce, é que realmente vem o fluxo de capitais novos. Eu menciono o próprio setor nosso, o siderúrgico, em que nós temos patamares de demanda praticamente iguais, de demanda interna, de dez anos atrás. O que é isso? É que realmente os investimentos se estagnaram. No momento em que há uma modificação de fluxo de capitais internacionais, começa a haver uma comunicação de crescimentos globais. Eu, num processo de empresas nacionais, familiares que se vendem ou não se vendem, eu acho que isso é um processo normal. Se você analisar a história dos processos econômicos, o capital flui para os que gerenciam melhor. O importante é que o consumidor seja mais bem atendido. Se essa empresa tiver um produto de maior qualidade a oferecer ao consumidor, esse consumidor receberá um produto de maior qualidade com custos melhores, gerará mais empregos ou poderá gerar mais divisas. Então a mobilização do capital é um processo socialmente normal e que pertence até a um processo democrático de mobilização dos capitais ou da sociedade.

Stephen Kanitz: Não, mas eu não falei...

Roseli Tardelli: [interrompendo] Só para a gente ir fechando a roda, primeiro o Sérgio Xavier e na sequência o Jorge Polydoro.

Sérgio Xavier: Eu só cedo, porque acho que o Kanitz vai continuar. Porque eu gostei do tema, está bom.

Roseli Tardelli: Pois não, Kanitz, vai lá então.

Stephen Kanitz: Eu preferia que você abrisse o capital das suas [...] e gerisse uma empresa muito maior. Porque, ao contrário do que se fala, a Gerdau é um grande grupo, mas é um grande grupo no Brasil. Internacionalmente, você sabe melhor do que eu, você está competindo com enormes feras. Então eu preferia ter um bom empresário, controle minoritário, como é nos Estados Unidos, no mundo inteiro, não existe essa empresa familiar que tem que ter o controle. Então a minha preocupação é: quando que a empresa familiar, que não é o seu caso, porque você já é de capital aberto... mas quando os outros vão pensar isto: “Olha, eu prefiro ter uma empresa muito maior e ter que dar talvez 20% dessa empresa, do que ter 100% de controle e provavelmente ser atropelado por esse capital estrangeiro que virá para o Brasil”. Eu concordo com o senhor.

Jorge Gerdau: Eu tenho uma posição completamente aberta nesse sentido. Eu acho que deve existir empresa aberta e fechada. Num sistema de economia aberta, dentro do sistema de liberdade, cada pessoa deve decidir se ela quer trabalhar [em escala] maior ou menor, [em] empresa aberta ou fechada. Se existe um determinado grupo que acha errado que uma pessoa trabalhe com uma empresa fechada e outros querem fazer uma empresa aberta maior, não está proibido. Dentro de uma visão de mercado, nós temos no mundo dezenas de empresas fechadas, familiares, nos Estados Unidos, da maior eficiência. Então a eficiência da empresa aberta ou fechada não está vinculada ao sistema de aberta ou fechada. Não está vinculada ao sistema de familiar ou não familiar. Eu tenho uma análise completa, porque eu sou quarta geração. Está começando, ou já está atuando hoje a quinta geração do nosso grupo. E se tiver competência para gerenciar, gerencia; se não tiver, tem que passar o comando a quem tiver competência. A profissionalização na realidade. O mercado nos força a ser competitivos internacionalmente. Então a abertura ou não abertura da empresa são fatores globais. Se o capital próprio de uma empresa familiar for o suficiente para aquele nicho de mercado e aqueles proprietários tiverem uma solução de trabalhar com ela aberta, eu acho que tem que ter a chance de trabalhar fechada. Agora, se houver chance de um concorrente trabalhar com aberta, nós vamos ter uma aberta e fechada. Nós temos nos Estados Unidos cenários fantásticos, tem empresas enormes fechadas. E quando no fim de uma geração, ela não tem competência, aquela empresa se abre. Eu acho que este ponto – aberta ou fechada – não é o importante. O importante é o consumidor, o importante é a qualidade do produto, o importante é o cliente. Então, eu não tenho uma preocupação... Como nós trabalhamos com noventa mil acionistas, o grupo controlador tem

uma parcela necessária ao controle e comando e capitaliza-se dentro das proporções do crescimento e desenvolvimento. Então é um processo absolutamente aberto, com participação de fundos e nós... Tem mais: com a tecnologia do nosso grupo, hoje nós já estamos em três países fora do Brasil e gradativamente conquistando, inclusive, no cenário canadense americano, em que nosso julgamento de competitividade é dentro do maior cenário de competição talvez do mundo. Então, eu acho que isso é um processo aberto, eu não estou preocupado em pôr o processo aberto ou fechado. No fundo, o processo ainda tem mais um aspecto: o ciclo das empresas são ciclos de gerações. Quando você tem uma liderança muito forte num ciclo, normalmente no próximo ciclo, você tem problemas. E esse fenômeno acontece tanto no sistema de empresas abertas como no de fechadas ou familiares ou não familiares. É normal ter ciclos extremamente complexos, inclusive, nos Estados Unidos, de gerenciamento profissional, de repente muda, e a gente observa isso. Agora isso é um ciclo natural da vida. O importante é que o consumidor... No sistema de economia aberta, a empresa é competente e quem tem que ser atendido é o mercado, se é com aquela empresa ou outra, eu não estou tão preocupado. O importante é que a economia funcione no sentido do atendimento ao cliente, capital nacional ou estrangeiro.

Sérgio Xavier: Eu queria só voltar a um dos seis pontos aí que o senhor estava debatendo antes. O senhor falou, não diretamente, mas o senhor falou de privatização, não é? Eu acho que poucos grupos participaram tão ativamente, em tantos leilões, quanto o grupo Gerdau nos últimos tempos, no leilão de companhias siderúrgicas. Eu queria saber a nota que o senhor dá ao processo de privatização brasileiro? De um a dez, vai.

Jorge Gerdau: Eu daria nota 6,5.

Sérgio Xavier: Seis e meio, por quê?

Jorge Gerdau: Porque eu acho que o importante é privatizar. Nós contribuintes aqui, todos, a nação brasileira, aqui ainda tem capacidade, mas se tira de quem passa fome neste país. Pararam de ter o ônus de subsidiar os buracos da siderurgia, então isso foi um alívio fantástico. E essas empresas que davam prejuízo e tiravam dinheiro todos os dias do bolso do contribuinte brasileiro passaram a pagar impostos. A Companhia Siderúrgica Nacional, que era uma empresa que não pagava o ICM, ou sempre atrasava, fazia recontrações no Rio de Janeiro, conseguiu não só ajustar o acordo dela, como antecipar aquelas contratações, ajustamentos dos atrasados e que possibilitou o pagamento do 13º salário no último ano no Rio de Janeiro. Então realmente esse processo foi fantástico, nós todos ficamos desonerados desse processo. Cada tonelada de aço no Brasil, se nós já tivéssemos privatizado isso dez anos antes, que foi a segunda etapa das grandes empresas, provavelmente o Brasil teria poupado 15 bilhões de dólares. Sabe de quem saíram esses

quinze bilhões de dólares? Esses quinze bilhões de dólares é a fome que está aí na rua. Então nós, pelo aspecto de falta de inteligência gerencial, não mudaria nada no país, fizemos a tonelada de aço mais cara, talvez do mundo, estatal, então eu acho que nesse aspecto foi perfeito o processo. Eu diria que o processo sob o aspecto de outros modelos que foram desenvolvidos talvez ficou um pouco fechado. Numa primeira etapa, alguns grupos conseguiram adquirir posições maiores e, dentro do programa teórico, eu diria que se tivesse um processo mais aberto – ele poderia ser – mas os mecanismos de privatização no Brasil ainda não chegaram a isso. Mas o mais importante é privatizar. Eu prefiro esse sistema que é um sistema de leilão, a moeda podre é um sistema inteligentíssimo. É o único modo de limpar a moeda podre, porque a moeda podre não é a moeda podre, é o credor, o governo que é podre que não paga as contas...

Sérgio Xavier: Mas qualquer empresa boa com moeda podre não é desvantajoso para o Estado?

Jorge Gerdau: O valor da cotação é absolutamente igual, porque a avaliação da empresa é feita em dólar, e a avaliação da moeda adquirida é feita por uma cotação de mercado que está disponível a qualquer investidor que comprar, tanto no estrangeiro como internamente. Então o processo em valor de dólares praticamente não teve diferença. Então eu diria o seguinte: que o processo teve efeitos e resultados fantásticos, teve leilões de que todos puderam participar, os valores das empresas se discute se foram caros [altos] ou baratos [baixos]. Eu acho que foram ótimos valores para desonerar o futuro, porque o maior futuro ainda é o que nós deixamos de gastar nos próximos anos, porque a siderurgia ia gastar mais dez bilhões do contribuinte. Agora, dez bilhões gastos na usina custam 12 ou 13, até que cheguem lá no sistema de arrecadação, quando não tem outras corrupções no meio. Então realmente foi uma vantagem fantástica, o setor está andando bem, está exportando mais do que nunca, se ajusta às necessidades do cliente, os clientes estão mais satisfeitos. Quer dizer, todo mundo ganhou e os operários também. Melhorou a produtividade, melhorou a remuneração.

Jorge Polydoro: Eu queria voltar à questão do desemprego. É claro que o desemprego é provocado pela recessão, mas nós temos indicadores preocupantes. No caso do Rio Grande do Sul, por exemplo, de 1988 para cá, a produção cresceu em 20%, e o número de empregos decresceu 20%. Isso mostra que aquele trabalho de aumento de competitividade das empresas está começando a funcionar, ou seja, está se produzindo mais com menos empregados. Mas esse não é um problema brasileiro, ele está acontecendo no primeiro mundo também, onde há recessão. Mas parece que aquelas previsões de que a adoção de novas tecnologias, o aumento da automação na produção das empresas, estão provocando

um fenômeno de fim de século muito delicado, muito perigoso. Sobre esse aspecto, como é que o senhor está vendo o aumento do emprego no Brasil?

Jorge Gerdau: Eu diria que esse processo hoje é um debate internacional, mas se olhar o sistema histórico, eu acho que sempre existem ciclos de adaptação complexos. E eu diria que, no meu entender, essas fases de transição de que as modernizações geram temporariamente desempregos e tem que se procurar novos caminhos para a geração de empregos é um fenômeno que vem acontecendo há mais de duzentos anos. Se nós voltarmos ao processo histórico, dos primórdios da industrialização na Inglaterra e imaginarmos como é que funcionava aquele tear praticamente manual, e eu pergunto hoje, dentro de uma indústria moderna, um operário chega a cuidar de vinte teares, deslocando-se sobre patins, para poder acompanhar esse processo. Se você analisar por um metro de tecido, em relação ao que hoje produz um operário daquele, você vai dizer: “Está todo mundo desempregado!” A relação devia ser de 1000%. As relações de ajustamento têm ciclos de novas adaptações. Então eu estou convicto de que as modernizações fazem mais um ponto importante, que é a redução do produto, o custo do produto que aumenta a demanda. Então a diminuição do custo do produto potencializa aumento de demandas e, conseqüentemente, cria novas gerações. Se nós analisarmos o processo histórico e não esses últimos anos que está se vivendo, e se você analisar também a taxa de desemprego, isso se dá normalmente nos países onde existe uma intervenção governamental ou excesso de cargas tributárias sobre os sistemas, e faz com que os fatores de mercado funcionem pior. Então o fenômeno na Europa é muito pior do que no Japão e é muito pior do que nos Estados Unidos. Então as economias que são menos intervencionistas têm problemas de desemprego muito menor. Por quê? Porque a economia tem capacidade de ajustar os processos. E todas as áreas onde existe intervencionismo, com menor liberdade de ajustamento de horários de trabalho, sindicalismos que limitam a capacidade de ajustamento dos fenômenos ao mercado, faz com que os fenômenos de desemprego sejam maiores do que em economias que têm mais flexibilidade. Então eu digo o seguinte: é preciso ter mecanismos de recapacitação dos homens que não têm condições de se manter no mesmo emprego, mas o processo, se nós olharmos dentro do cenário histórico, eu diria o seguinte: será que hoje o processo de automação tecnológica é maior do que já houve em etapas históricas nos primeiros momentos?

[entrevistador interrompendo]: E nós temos esses mecanismos? Só para complementar.

Jorge Polydoro: Mas aqui no Brasil, o fenômeno se dá com o aumento da economia informal. Um dos fenômenos muito sérios que nós estamos acompanhando e que faz com essas populações e esses setores produtivos saiam da economia formal. Não será que uma

das formas de fazer com que isso diminua nas estatísticas é criar mecanismos para que essa produção volte à economia formal?

Jorge Gerdau: Eu novamente volto...

Eleno Mendonça: [interrompendo] Ou se retarde o processo de capacitação, informatização das empresas?

Jorge Gerdau: A primeira correção que o Brasil tem que fazer é diminuir a carga que existe sobre o custo do operário. Eu ainda agora fiz um levantamento, nesses últimos dias na nossa empresa, comparando o que o operário leva para casa em relação ao que custa, comparando Brasil, Uruguai, Chile e Canadá. E a verdade é o seguinte: o operário no Brasil, naquilo que leva, considerando a sua remuneração, ele custa 163%, na nossa empresa. É que nós, pela ineficiência da Previdência, pela ineficiência do sistema, temos uma assistência médica, dentária, educacional etc. Então eu tenho gastos fora da média, através da nossa fundação, que talvez me deem um custo de mais trinta, quarenta dólares por operário médio, por pessoa, maior do que, talvez, a média das empresas no Brasil. Mas o custo no nosso caso é 163; no Uruguai é 54; no Chile é 42 e no Canadá é 56. Eu posso estar errando em 1%, mas são os patamares. Na realidade, o Brasil tem em relação ao líquido que o operário leva. Então o microempresário tem que pôr o empregado com o salário mínimo na carteira e pagar por fora mesmo, ou seja, não tem outra opção. Então, quando eu mencionei as regras globais, o intervencionismo, a nossa empresa, as grandes empresas organizadas como nós, multinacionais, é que têm a estrutura toda normal. Dentro de um cenário real, você não pode estar onerando, sobre aquilo que o operário leva para casa, 160%. É um convite, quase uma obrigação de buscar uma sociedade paralela. A sociedade aprende a se defender. Então o que eu menciono? Qual é a diferença das estatísticas de desemprego que funcionam pior? Quanto maior esse mecanismo burocrático estabelecido, comparado com os Estados Unidos, maior é o mecanismo de sociedade que não funciona. Nós criamos um monstro pensando que estamos ajudando e estamos destruindo.

Alberto Tamer: Parece evidente que a revisão é necessária. Parece evidente que todo mundo concorda que é preciso mudar. Por que então no Congresso ficou tudo parado até agora e se vai tentar, desesperadamente, fazer alguma coisa? Quem são os inimigos da revisão, afinal?

Roseli Tardelli: Aliás, só para lembrar, a última emenda aprovada foi na sessão de 22 de março.

Eleno Mendonça: Eu queria perguntar, para aproveitar a carona, como é feito o lobby dos empresários no Congresso e se é um lobby que o senhor considera caro. Porque a gente sabe que isso envolve escritórios de representação e viagens... Como é que se organiza esse lobby dos empresários? Que existe também dos trabalhadores e dos banqueiros...

Jorge Gerdau: Eu diria que o lobby dos empresários, hoje, no meu entender... barato, nada é barato, mas realmente eu diria o seguinte: caro é o que hoje as estatais estão tirando do bolso do contribuinte, para fazer o processo de lobby que elas estão fazendo. Quem é realmente o inimigo da revisão constitucional? Hoje nós temos pesquisas que mostram que praticamente 40% do Congresso está totalmente a favor de uma revisão, 30% adicionais nos levam a um percentual de uma revisão não de privatizar totalmente, mas de fazer revisões parciais, que nos levam a um número ao redor de 65% a 75%, conforme o tema, a favor da revisão. Essa é a opinião hoje de pesquisas repetidas nos últimos meses, no sistema de avaliação do Congresso.

Alberto Tamer: Por que não caminhou, então? Quem são os inimigos?

Jorge Gerdau: Não caminhou pelo seguinte: dentro de um período pré-eleitoral, existe uma tendência do político de ficar em cima do muro. Existem mais os cenários, ainda, de conflitos de definição das lideranças, quem deve ser presidente ou não; esse processo existe muito forte hoje dentro do PMDB. O PSDB também tem posições um pouco antagônicas de gente que defende mais a revisão e outras não. E esses dois partidos hoje deixam uma situação delicada. No PFL, no PPR, existem posições mais claras em favor da revisão, mas que faz com que esse cenário não ande. E quem é realmente contra? São os corporativismos. Aquele que tem o privilégio, uma estrutura como a Petrobras, Telebras ou Embratel, assim por diante, com toda a sua máquina, não quer saber de mudar essa situação privilegiada. Quer dizer, não quer ter competição. Então, essa estrutura, que é uma estrutura fortíssima, e com isso está vinculada uma estrutura enorme da nomenclatura com fisiologismo etc, esse pessoal está hoje, realmente, trancando o processo. Então realmente a nação tem que vencer essa etapa, se nós não vencermos essa etapa, nós vamos continuar como já estivemos nos últimos dez anos. O Brasil deu uma melhorada, mas estamos estagnados. Então esse é o pessoal. Agora sobre o lobby, eu gostaria de mencionar que o lobby empresarial hoje é um sistema extremamente interessante que foi construído, porque historicamente o lobby dos empresários, era para cada um defender o seu interesse. O empreiteiro defendeu um, o pessoal da mineração outro, o pessoal dos bancos outro, a Petrobras outro etc. O empresariado hoje, através das suas lideranças, das confederações e das diversas entidades – são mais de quarenta entidades que se conjugaram neste esforço de avaliação – disse assim: “Chega! O que adianta eu ter o

privilégio como a concorrência da mineração, se não tem exploração”. Os próprios geólogos que, de repente, defendiam na revisão, na Constituinte anterior, a nacionalização e afastamento do capital estrangeiro, perderam seus empregos. O Brasil, que era um país que vinha crescendo e investindo na mineração, perdeu essa posição. Então...

Roseli Tardelli: [interrompendo] Voltando à pergunta do Eleno, é caro o lobby dos empresários hoje?

Jorge Gerdau: Não, porque o trabalho é eminentemente técnico. Os empresários, o que estão fazendo? Fizeram um trabalho eminentemente técnico, apoiado nas estruturas que existem. O lobby dos empresários realmente é hoje um trabalho praticamente...

Roseli Tardelli: [interrompendo] Eu seria muito indiscreta se eu perguntasse quanto custa?

Jorge Gerdau: É um número ínfimo. Custa caro a minha hora. Custa caro a hora dos empresários. O número é absolutamente insignificante do lobby que nós estamos trabalhando. Eu não quero dizer que não existam outros lobbies eventualmente setoriais, mas o trabalho que nós estamos fazendo é um trabalho praticamente sem custo. Se quiser pode até olhar os números, são absolutamente insignificantes, por quê? Porque nós fizemos a conjugação dos trabalhos técnicos, baseados em elementos profissionais próprios e estamos transmitindo isso ao país. E é uma tarefa de uma forma absolutamente de visão e melhoria do país. Porque o empresariado está convicto de que para gerar emprego, para que haja crescimento das suas empresas, é preciso essa correção. Então realmente hoje, o trabalho do empresário é um trabalho de interesse nacional, e não existe mobilização de recursos maciços. Eu não quero dizer que não exista, eventualmente, um ou outro setor que tenha seus interesses específicos. Mas o empresariado, como um conjunto, está fazendo um trabalho realmente de interesse nacional e [última frase incompreensível pela fala simultânea de Aluizio Falcão]

Aluizio Falcão: [interrompendo] Então foi essa desarticulação anterior que levou ao desastre da Constituição de 1988? Porque teve estatismo, restrição ao capital estrangeiro, juros tabelados em 12%. Essa desarticulação é que levou a essa Constituição totalmente equivocada? Não há nenhuma chance de que havendo revisão, se volte a todas essas questões que ficaram na carta de 1988?

Jorge Gerdau: Eu diria que é um pouco o cenário que você está descrevendo. O grande erro da Constituição anterior... O que é uma Constituição? Ela deveria estabelecer as regras do jogo democrático. Ela entrou em detalhes. Ela chega a ser na área trabalhista quase uma CLT [Consolidação das Leis do Trabalho]. Mas esse problema dos direitos sociais, o empresário já disse: “Vamos deixá-los assim”. É uma ilusão, vamos dizer, classificaríamos

assim, aparentemente, de direitos sociais, e eu tenho dúvida se realmente são direitos, porque se elas [as constituições] geram empregos, eu estou preocupado com geração de emprego. A Constituição anterior foi montada dentro do cenário que você disse: cada um cuidou de um pedacinho e não se cuidou do país. E o empresariado, com o aprendizado, chegou à conclusão: “É preciso trabalhar em um projeto nação”.

Roseli Tardelli: Doutor Jorge, o senhor disse que está preocupado com geração de emprego, e o senhor Manuel Marques, de Salvador, Bahia, pergunta: “O senhor repetiu várias vezes geração de empregos. Não é incoerência de sua parte, já que toda vez que compra uma usina demite metade dos funcionários, quando, por exemplo, comprou a Usina Siderúrgica da Bahia?”

Jorge Gerdau: Eu não concordo com essa visão, eu vou dizer o seguinte: tem que se buscar a eficiência empresarial com eficiência e produtividade. Tudo aquilo que você conseguir produzir com o máximo de eficiência e mínimo de custos é em benefício do empregado, do consumidor, do acionista. Então é preciso buscar a eficiência e a produtividade. Com isso você consegue atender as necessidades do desenvolvimento. Todo o desenvolvimento econômico do mundo foi construído em cima de maiores produtividades. Então, aquilo que você pode fazer com duas pessoas, você não deve fazer com três pessoas. Porque eu poderia extremar para o contrário, então por que eu trabalho com triplo de gente ou quatro vezes mais?

Eleno Mendonça: [interrompendo] O preço final do produto tem baixado, doutor Jorge?

Jorge Gerdau: Eu acho que tem baixado e principalmente...

Eleno Mendonça: Mas tem, em dólar, baixado? O senhor tem uma relação de quanto era...

Jorge Gerdau: Eu tenho relação em dólar do nosso produto, um patamar...

Eleno Mendonça: [interrompendo] Porque a gente ouve muita reclamação de oligopólios; neste setor do aço, por exemplo, o senhor é sempre lembrado como grande produtor privado, maior, e é sempre citado como um grande componente na matéria-prima, aquilo tudo. Então eu queria saber isto: se houve uma queda, uma redução efetiva, em dólar.

Jorge Gerdau: O nosso cenário de siderurgia talvez é um dos cenários mais cômodos deste debate, porque é um dos poucos setores do Brasil que já atingiu um patamar de mercado totalmente aberto. O que significa isso? Nosso produto praticamente tem direitos zero em relação ao Mercosul, ao México, e direitos ao redor de 10% em relação ao cenário internacional. Enquanto praticamente todos os nossos insumos ainda têm, vamos dizer, se eu compro um caminhão para fazer transporte, tenho proteção de direitos aduaneiros ao

redor de 30%. Então, o aço hoje é um produto que tem patamares internacionais. Como além disso a siderurgia exporta 50% da sua produção, nós temos uma situação realmente de patamares internacionais, e o nosso preço tem flutuações para cima e para baixo, em dólar, com variantes extremamente pequenas e que obedecem às flutuações do cenário internacional. Então existem momentos no mercado interno, que têm quedas e elevações, mas elas não fogem a um cenário. Se nós tomarmos o aço do Brasil dez, 12 anos atrás, que andava em seiscentos, setecentos dólares, ele foi caindo gradativamente a patamares que hoje estão ao redor de 370, quatrocentos dólares, e esse produto tem patamares absolutamente internacionais. Assim, que nosso cenário é extremamente tranquilo, e hoje, o setor, através de todas as suas empresas, tem uma transparência absoluta sobre esse cenário. É lógico que quando você analisa o processo de flutuações de dólar em relação ao cruzeiro, constantemente existem reclamações, que é normal a complexidade da análise, mas nosso produto realmente obedece patamares hoje internacionais, que nos deixa numa posição extremamente cômoda. E eu diria mais. Dentro das deficiências do processo tributário, que eu ainda não consegui detalhar, hoje o Brasil paga, no processo produtivo, impostos cumulativos, e o nosso concorrente, quando importa, só paga ICM e IPI. Mas toda a cadeia de impostos do processo produtivo como PIS, Fim Social etc, que o sistema produtivo paga, o importador não paga. Então nós temos hoje mais impostos do processo produtivo, do que são os direitos aduaneiros que protegem o produto.

Roseli Tardelli: Está certo. O **Roda Viva** faz agora um rápido intervalo e volta daqui a pouco entrevistando na noite de hoje o empresário Jorge Gerdau. Até já.

[intervalo]

Roseli Tardelli: Nós voltamos com o **Roda Viva**, que na noite de hoje, entrevista o empresário Jorge Gerdau. Você que está em casa pode participar, fazendo perguntas pelo telefone 252-6525. Se você preferir o fax, o número é 874-3454. O senhor Fernando Machado, da Aclimação, pergunta por que os empresários se acham mais competentes do que o Estado para gerenciar setores como o do petróleo, por exemplo. E o senhor Sérgio Fernandes, da Pompéia, pergunta: “O senhor concordaria com uma auditoria de alto nível para as privatizações já feitas, uma vez que algumas delas tiveram aspecto de doação de um patrimônio público?”

Jorge Gerdau: Eu não sou contra auditoria de espécie alguma. Eu não sei se houve doação, porque no momento em que houve competição e o sistema aberto de leilão, eu acho que não houve doação. É importante analisar que esses ativos todos foram pré-avaliados tecnicamente por auditorias internacionais, e a conclusão de valores a que se chegou, na maioria dos casos, foram valores abaixo da realidade da venda. E se nós

analisarmos ainda dentro do cenário internacional, o que vale os ativos do Brasil, a maioria das empresas quando foram vendidas, foram vendidas por valores muito próximos às suas cotações no mercado acionário. Se nós analisarmos hoje os ativos no Brasil que, gradativamente, com o fluxo de entradas, graças a Deus o capital está melhorando, os ativos estão se valorizando, mas na realidade o cenário de estagnação do Brasil fez com que realmente todos os ativos – seja o apartamento, a casa, as fábricas – tivessem, pelo seu nível baixo de atuação econômica, uma desvalorização fantástica.

Roseli Tardelli: E por que os empresários se acham mais competentes que o Estado para gerenciar setores como, por exemplo, o petróleo? Pergunta o senhor Fernando Machado, da Aclimação.

Jorge Gerdau: Não é que o empresário seja mais competente, o sistema privado é mais competente. As pessoas são as mesmas, só que sob o regime da iniciativa privada se está permanentemente sob o regime da competição. Então, justamente o que nós defendemos é que quando uma empresa está em regime de competição, seja internamente, seja externamente, isso faz com que a empresa se torne mais eficiente. Exemplo típico é a Vale do Rio Doce, que é uma empresa estatal. Mas por que ela é eficiente? Além de ter tido investimentos iniciais muito favoráveis por parte do governo, ela vive num regime de competição. Ela tem que competir internamente com empresas de mineração aqui no país e tem que competir internacionalmente com a mineração lá fora. Consequentemente, ou ela é eficiente ou ela desaparece. Então, o que nós estamos propondo? Eu não estou querendo saber se a Petrobras é mais ou menos eficiente, eu quero apenas que ela possa competir. Eu não estou querendo acabar com a Petrobras, quero apenas que ela seja obrigada a competir, a exemplo da Vale do Rio Doce.

Florestan Fernandes Jr.: Senhor Jorge, o senhor, num discurso no dia 22 de março deste ano, ao ex-ministro Fernando Henrique Cardoso, deu o seu parecer sobre o plano de estabilização, elogiando o plano do governo. No entanto, numa conversa com o secretário do Ministério da Fazenda, Milton Dallari, recentemente, me disse que o governo está preocupado com a questão do ferro para a construção civil, que vem subindo acima dos índices da inflação. Então eu pergunto ao senhor: por que o seu setor, que se diz interessado nesse plano de estabilização, está subindo o preço acima da inflação? O secretário disse até que o governo pensa em abaixar as taxas de importação do ferro para a construção civil, para forçar uma queda de preço.

Jorge Gerdau: Isso é um problema de informações, que existe. Na realidade o que aconteceu, e que é normal no setor de ferro para a construção civil, é que existe uma flutuação de cotação. Eu já afirmei há pouco e estou absolutamente tranquilo - e nós

tivemos reuniões do setor de siderurgia com o consumidor, nesses últimos dias, em que houve esclarecimentos tranquilos sobre as flutuações dos preços - em dólar, o preço do aço, nos últimos quatro anos, teve uma queda gradativa. E os preços hoje praticados são praticamente preços um pouco inferiores aos preços dos últimos anos. Agora se você me pergunta se houve, eventualmente, no mês de dezembro, algum negócio com preço inferior àquele preço médio internacional do aço, é possível que tenha acontecido. Então se você tomar uma nota, pescá-la isoladamente, pode ser que isso até aconteça. Eu estou absolutamente tranquilo, porque o negócio nosso trabalha como o *commodity* em cotações internacionais, no dia a dia. Então praticamente os nossos preços...

Florestan Fernandes Jr.: [interrompendo] Quer dizer então que o governo pode liberar a importação de ferro que...

Jorge Gerdau: É, hoje, vamos dizer, se você ...

Florestan Fernandes Jr.: Eu digo assim: reduzir as taxas.

Jorge Gerdau: Os direitos aduaneiros no Mercosul – a Argentina é país exportador, o México também hoje é exportador de produtos siderúrgicos – já são zero. Nos outros países, 10% de direitos aduaneiros. Os nossos impostos, como eu mencionei, são mais elevados do que 10% no processo produtivo. Hoje o importador, se importa, paga IPI e ICM, não paga o resto dos processos que nós pagamos 2,5 desde o primeiro estágio do minério, depois do minério vai para transporte, paga uma cadeia de impostos que hoje vão a 17% praticamente do processo de impostos em cascata. Então a cadeia de impostos nossa é maior do que os direitos aduaneiros. Sem falar no custo de capital de giro. Então, realmente, o Brasil, em siderurgia, tem patamares internacionais de eficiência, e nós estamos absolutamente tranquilos em relação a esse cenário. Nós temos conversado com o governo sobre isso, e realmente existe hoje um problema da construção civil, porque na ponta do mercado houve aumento de demanda, e deve ter um ou outro produto com flutuação, mas o aço não se sente atingido por esse processo.

Roseli Tardelli: Doutor Jorge, o senhor está falando quanto aos impostos, o senhor Paulo Mauro, de São Mateus, diz o seguinte: “Os empresários acham que tem imposto demais e não é bem assim. Trabalho na Câmara Setorial e os empresários só querem deixar os impostos que favorecem a eles, como os impostos sobre a folha nominal que representam dois milhões de dólares por mês, para bancar seus projetos em Brasília e não para construir escolas”. É fato?

Jorge Gerdau: Não, isso não... Eu não chego nem a entender direito a pergunta, mas eu diria o seguinte: o que preocupa o empresariado hoje? A nossa discussão sobre o imposto é

o seguinte. O Brasil tem hoje cinquenta ou sessenta impostos, 57 ou 58 impostos, e são impostos em cascata. O empresariado defende hoje claramente o imposto primeiro: só o consumo deve pagar impostos. O imposto não deve ser exportado, não deve ter impostos em cascata. E o empresariado hoje defende o IVV [Imposto sobre Venda a Varejo], é o imposto sobre as vendas, para evitar que haja todos esses impostos em cascata. O sistema que hoje existe faz com que o Brasil exporte impostos, nenhum país do mundo exporta impostos. Então, não ter mais impostos em cascata. Outros países têm mecanismos: ou Estados Unidos o IVV, ou na Europa se tem o sistema do IVA [Imposto de Valor Agregado] de destino. São mecanismos modernos. O empresariado defende o IVV e quer colocar dentro do sistema constitucional, um conceito moderno de estrutura de impostos. O empresariado não é contra o pagamento de impostos, mas desde que seja construído dentro de um sistema, que não prejudique a eficiência produtiva. Hoje o sistema prejudica o sistema produtivo.

Roseli Tardelli: O Rolf disse que os senhores não querem pagar impostos, não foi isso?

Rolf Kuntz: Deixa eu explicar uma coisinha só. Essa história de carga tributária, essa reclamação habitual não faz o menor sentido. Sabidamente o Brasil tem uma carga tributária, isto é, tributação sobre PIB, menor do que a de qualquer país industrializado. Eu creio que na OCDE [Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Com sede em Paris, França, é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado, cujos representantes se reúnem para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento dos países membros], só existe um país com uma carga tributária parecida com a do Brasil, é a Turquia. Quer dizer, a carga tributária brasileira é menor que a da maioria dos países de grau equivalente ou superior de industrialização, a carga tributária brasileira é universalmente reconhecida como uma das mais miseravelmente distribuídas no mundo, ela é absolutamente regressiva; rico, no Brasil, não paga imposto. Então, o senhor diz: “A empresa não deve pagar imposto sobre a maior parte das suas atividades.”

Jorge Gerdau: Sobre o processo produtivo.

Rolf Kuntz: Não deve pagar imposto sobre importação, o que é razoável, não se faz no mundo todo. Quem tem renda mais alta no Brasil não paga imposto. Quem paga imposto no Brasil, tradicionalmente, é o assalariado. O senhor diz que, muito bem, vamos jogar o imposto sobre o consumo, ou seja, nós continuaremos a ter o imposto incidindo basicamente sobre o assalariado, que é a grande massa dos consumidores, que, aliás, consome muito mal, mas paga imposto. A sua proposta é a seguinte: vamos continuar,

então, com uma situação em que rico não paga imposto, faixa superior de renda não paga imposto, ou pague uma alíquota muito próxima das alíquotas modais, das alíquotas que atingem a maior parte da população. Desoneramos a produção e com isso nós aumentamos a taxa de lucro do empresário; o empresário como pessoa física continuará pagando tão pouco quanto hoje, e vamos jogar a carga de novo sobre a população? Vamos tentar aritmeticamente explicar como pode não ser isso?

Jorge Gerdau: Eu acho que a sua pergunta está me ajudando, porque quando centrava a minha atenção sobre o processo de não carga tributária, sobre o processo produtivo, e destiná-lo ao consumo, é para parar de exportar impostos que nos diminuem. Eu jamais imaginei acabar com o Imposto de Renda, claramente ele tem que continuar existindo...

Rolf Kuntz: [interrompendo] Mas tem que ser mais progressivo ou não?

Jorge Gerdau: Eu acho que tem que limitar porque progressivo no mundo inteiro é uma figura, hoje, em termos de cenários, obsoleta. Você pode discutir se o Imposto de Renda... A pessoa jurídica já é uma confusão no Brasil. O Brasil paga Imposto de Renda na pessoa jurídica que, na realidade, deve-se a uma antecipação do imposto da pessoa física. No Brasil essa conjugação do Imposto de Renda da pessoa jurídica com a física já não existe. Consequentemente, existe uma confusão enorme quando se diz que os ricos não pagam impostos, é que não consideram que o imposto já pago na pessoa jurídica que é o capital da pessoa física. Essa integração da pessoa jurídica e física é o cenário do mundo inteiro, só o Brasil não o fez. Então existe uma confusão. É que, na realidade, todo o dividendo pago, o Imposto de Renda pago na pessoa jurídica nada mais é do que uma antecipação do Imposto de Renda da pessoa física.

Rolf Kuntz: Desculpe, nós sabemos que não é bem isso.

Florestan Fernandes Jr.: [interrompendo] Inclusive esse imposto é repassado para os preços.

Rolf Kuntz: [interrompendo] Como sabemos também que uma boa parte dos impostos é repassada para os preços...

Jorge Gerdau: Você conhece alguma coisa que não é repassada aos preços?

Florestan Fernandes Jr.: Não. Então não são os empresários que estão pagando!

Jorge Gerdau: Não, o problema é o seguinte...

[risos]

Jorge Gerdau: A remuneração no mercado internacional...

Rolf Kuntz: [interrompendo] O imposto que eu pago na fonte, desculpe, não é repassado para preço nenhum. O imposto que o trabalhador paga ao comprar um quilo de feijão não é repassado para preço nenhum, ele é simplesmente vitimado. O imposto que o assalariado deixa na folha de pagamento, deixa na retenção da fonte, não é repassado. Ele não tem o direito de repassar. Fora isso, nós sabemos que o rendimento das classes mais bem remuneradas não é estritamente o dividendo, mas é uma série de outras vantagens que são retiradas da empresa e que entram...

Jorge Gerdau: [interrompendo] Disso eu não tenho dúvidas, é uma questão de eficiência do nosso sistema.

Rolf Kuntz: ... na contabilidade da empresa como custo, portanto reduzindo o imposto que a própria empresa está pagando.

Jorge Gerdau: O Imposto de Renda não é mais custo hoje nas empresas não...

Rolf Kuntz: Não, eu digo, uma série de outras despesas que entram na renda...

Jorge Gerdau: Mas é uma deficiência da estrutura do sistema fiscal brasileiro que tem que entrar. Eu sou favorável a um sistema de Imposto de Renda sobre lucros, seja na pessoa jurídica, física, integrados, e tem que obedecer patamares internacionais. Porque no fundo, você tem que objetivar, inclusive, no aspecto do Imposto de Renda, como os capitais se deslocam no cenário internacional, você, do fundo, busca uma rentabilidade líquida, e a rentabilidade líquida se estabelece em relação ao Imposto de Renda que paga. Então se você tem hoje alguns cantos da Suíça em que o Imposto de Renda é 18%, outros 23%, outros 28%. Se nos Estados Unidos o Imposto de Renda anda ao redor de trinta, 35%, no máximo, não adianta pensar, como já a Inglaterra teve, em ter um imposto progressivo de 80%, porque os capitais fogem. Então se deslocam os mais competentes, os mais eficientes, os capitais de maior risco saem daquele país, para buscar países ou investimentos onde o patamar... Então, nós temos que olhar hoje o cenário internacional. O Imposto de Renda no Brasil tem que se movimentar em faixas semelhantes ao que hoje estão, 30% a 35%, não deve passar desse processo, e procurar a integração da pessoa jurídica e física. O aprimoramento dos mecanismos de sonegação, ou não, é um problema da maior importância que tem que ser desenvolvido. Quer dizer, o país ainda tem um campo fantástico de aprimorar os mecanismos. Agora, aqueles que pagam no Brasil hoje, seja o assalariado, sejam as empresas que pagam, às vezes são pouquíssimos os que pagam e a sonegação é enorme. Então nós temos que combater violentamente a sonegação. Quer

subir o progressivo para que os capitais fujam não é um processo inteligente em benefício da geração da maior eficiência econômica ou geração de emprego.

Roseli Tardelli: Antes de eu passar a palavra para a pergunta...

Rolf Kuntz: [interrompendo] Ainda bem que a população não pode fugir!

Roseli Tardelli: ... do Tamer, o senhor Nicanor Jacinto da Silva, de Santa Cecília, quer saber o que é mais vantajoso para os empresários brasileiros hoje: fazer lobby ou sonegar impostos? E o senhor Décio Gonçalves, de Santana: “Quando os empresários vão começar a assumir riscos neste país?”

Jorge Gerdau: Eu acho que o empresário hoje assume riscos fantásticos. O fato de poucos capitais estrangeiros terem hoje construído fábricas novas, e os empresários brasileiros continuarem construindo fábricas – eu continuo no nosso grupo investindo noventa, cem milhões de dólares – mesmo nas épocas de crise, nos últimos dez anos, caracteriza que temos tomado riscos fantásticos com todo o cenário adverso. E esse investimento é feito em máquinas e essencialmente em capacitação de recursos humanos. O lobby é feito no Congresso no sentido de procurar conscientizar a nação sobre o que é um país moderno. Este país ainda está raciocinando com modelos de dez, 15 anos atrás. Nós temos que competir com países da América Latina, como a Argentina, o Chile, o México talvez, e temos que competir com os Tigres Asiáticos [nome pelo qual são conhecidos alguns importantes países da Ásia: Hong Kong, Cingapura, Taiwan e Coreia do Sul]. Esses países modernizaram a sua legislação, modernizaram as suas estruturas. Então esses países que estão conquistando posições, conquistando capitais, se modernizaram. E nós não vamos fazer? Então é uma opção que o país tem. E a nossa obrigação, ao sabermos que isso é possível fazer e pode melhorar o país, é transmitir isso ao Congresso, aos congressistas, aos políticos, aos responsáveis. O empresário sabe o que é isso, o empresário vive a competição internacional, e é preciso debater abertamente sobre esse tema e transmitir esse processo. Poucos empresários no mundo, de poucos setores, têm mais riscos do que o empresário brasileiro. O empresário brasileiro é um empresário que tem modernizado suas empresas e tem tomado riscos.

Alberto Tamer: Doutor Gerdau, nós não tratamos de um assunto que é importante, e eu acho que interessa a toda a população. É o plano econômico do governo. O senhor não teme que com o plano econômico do governo, prevendo uma taxa de juros elevada, prevendo, ao mesmo tempo, uma contenção do câmbio, que isso vai provocar primeiro uma redução brutal das exportações, provocando, inclusive, demissões? E o senhor não teme

que a demora da execução do plano, da instalação do real, poderá jogar o plano para o fracasso?

Jorge Gerdau: Como sempre, você tocou nos pontos-chaves do que realmente preocupa no plano. O plano tem uma concepção básica, correta, eu diria, porque ele... Talvez é a primeira vez que o governo diz assim: "O maior erro está em nós mesmos". Quer dizer, o governo reconheceu que o problema do déficit, o ajuste fiscal, é o grande problema. Então o que conseguiu? Com a medida provisória, com a aprovação que houve da medida, está tentando o equilíbrio fiscal. Se isso vai acontecer ou não é peça-chave para o sucesso, porque realmente o governo continua com desequilíbrio. Então, por que a não execução imediata ou a decisão imediata da moeda, a execução do real, a decisão de introdução imediata do real? Porque enquanto continuar com os cruzeiros reais, o desequilíbrio, o déficit, a conversão em reais é de alto risco, porque teríamos, então, o déficit com a nova moeda. Se tivermos o déficit com a nova moeda, será inflação e consequentemente nós estamos...

Alberto Tamer: Se for esperar regularizar o déficit, não entra nunca.

Jorge Gerdau: Sim, mas tem outro lado. A concepção desse aspecto é valiosa e importante, porque realmente entrar com a moeda nova, com déficit histórico, é pedir que o plano temporariamente funcione e imediatamente será mais uma moeda que não vai ter sucesso. Então, é extremamente importante, e eu diria que o ministro Fernando Henrique, anteriormente, e principalmente hoje, o ministro Ricupero, tem uma visão muito clara de que a gestão das despesas é a peça-chave para poder realmente fazer a introdução da nova moeda, do real. A grande preocupação – e aí eu concordo plenamente – é que se nós quisermos copiar simplesmente o modelo de criar o real e fazer uma vinculação a um dólar, que não terá os reajustes num país com alto nível de industrialização, isso poderá nos levar, num segundo momento, à queda das exportações e às dificuldades da geração de emprego.

Roseli Tardelli: Ainda sobre o plano, o senhor Leandro, de Itapetininga, aqui da capital, passou um fax para nós e pergunta se o senhor converteu o salário dos seus empregados pela média ou pelo pico. Se foi pela média, por que os preços foram convertidos acima da média? Ou mesmo pelo pico.

Jorge Gerdau: Nem os preços, nem os salários, todos os dois foram convertidos com a concepção de valor presente. Exatamente na data em que são pagos os salários, seja na quinzena, seja no final do mês, é sobre a data do pagamento que se faz a conversão. E os preços, nós estamos convertendo a URV [sigla de Unidade Real de Valor, com vigência a partir de 1º de março de 1994, foi um índice que refletia a variação do poder aquisitivo da

moeda, e servia apenas como unidade de conta e referência de valores. Esteve em curso com o Cruzeiro Real (CR\$) até o dia 1º de julho de 1994, quando foi lançada a nova base monetária nacional, o Real (R\$)] também dentro do conceito de data de pagamento. Nós estamos trabalhando com um conceito absolutamente real nas duas pontas, e não há critérios diferentes entre o critério do valor presente para o produto e o valor presente para o salário. É um trato econômico...

Aluízio Falcão Filho: Mas isso, afinal de contas, é a média ou é o pico?

Jorge Gerdau: Não é nenhum dos dois. É o valor da data do pagamento.

Aluízio Falcão Filho: Mas está entre a média e o pico? Está abaixo da média ou está acima do pico?

Jorge Gerdau: A data em que eu receba a mercadoria. Eu vendo a mercadoria a trinta dias, você converte esse valor presente pela URV com juros, você tem a data do valor presente em URV. É a mesma coisa com o salário. Assim como se calcula o salário, tem que calcular tudo com alguma flexibilidade, porque os setores têm estruturas de custo e juros diferenciados.

Sérgio Xavier: Então, na verdade, a data é de fevereiro?

Rolf Kuntz: Por enquanto o senhor está convertendo o preço do seu produto, pelo preço que o senhor cobra atualmente pelo seu produto, enquanto os salários foram convertidos pela média dos dias de pagamento dos quatro meses?

Jorge Gerdau: Eu converti a minha mercadoria pela data em que eu estou recebendo o valor da mercadoria...

Rolf Kuntz: Preço atual.

Jorge Gerdau: E eu estou convertendo os salários pela data em que eu estou pagando os salários.

Rolf Kuntz: Sim, mas é a data do último salário ou é o salário equivalente à média da data efetiva de pagamento dos quatro meses, como diz a medida provisória?

Jorge Gerdau: A data efetiva que eu estou pagando os salários, as datas efetivas que eu tenho pago...

Rolf Kuntz: [interrompendo] Quatro meses.

Jorge Gerdau: Como nós corrigimos nossos salários no nosso grupo, eu corrijo há mais de dez anos por políticas internas, quer dizer, eu não dou prejuízo inflacionário dentro das políticas da nossa empresa. Conseqüentemente, os salários das nossas empresas, nos últimos meses e anos, praticamente têm o sistema de URV.

Stephen Kanitz: Não, o que o Rolf Kuntz está dizendo é que o senhor está perpetuando para sempre no real a situação de uma inflação de 40%. Por que não converter, por exemplo, os salários de dois anos atrás, quando eles eram efetivamente cem dólares. Ao fazer isso – esse é um erro do plano – nós estamos perpetuando para sempre uma situação de 40% de inflação. Isso não é bom para o plano. O certo é converter para uma moeda que não terá inflação. Daqui para frente, no real, a gente espera que inflação seja de zero a 2%. Então na realidade nós tínhamos que estar convertendo para uma moeda que não tem inflação, e aí o salário, eu diria, que estaria mais próximo dos cem dólares do que dos sessenta, e seu preço também estaria mais...

Jorge Gerdau: No nosso caso, como o nosso pessoal é remunerado em patamares, e nos últimos anos o nosso pessoal não teve prejuízos inflacionários, as minhas folhas de pagamento em dólar praticamente estão estabilizadas há muitos anos...

Stephen Kanitz: Seus salários em dólar.

Jorge Gerdau: Salários. E conseqüentemente, tem havido ganhos de melhoria de produtividade, em dólar, ao pessoal; as minhas folhas de pagamento nas empresas em dólar hoje são mais elevadas do que em dólar há três, quatro anos. Isso foi conquistado pelo pessoal por melhorias de eficiência e produtividade. Então, o que nós estamos fazendo? Nós pagamos em valor presente os salários, sobre as datas de pagamento, se eu voltar dois anos atrás, eles ganhariam menos, se eu convertesse em dólar. Então hoje, em dólar, eles estão ganhando mais do que ganhavam dois anos atrás...

Rolf Kuntz: Isso é normal, porque houve uma supervalorização do cruzeiro nos últimos dois anos.

Jorge Gerdau: Depende. Se você analisar em termos de mercado internacional do o nosso produto, as nossas relações em dólar não sofreram modificações significativas. O fator que mais cresceu provavelmente foram os salários e houve significativas melhorias de produtividade. Tomando assim, tipicamente o exemplo da Ciba [Ciba-Geigy, indústria farmacêutica], que é um exemplo ótimo, como foi uma empresa estatal, hoje o pessoal, em dólar, está ganhando 35% mais, em dólares, do que o pessoal recebia antes de ser privatizado.

Stephen Kanitz: Então o senhor repassou parte da produtividade para o trabalhador também?

Jorge Gerdau: É evidente.

Stephen Kanitz: Por quê? Você falou que sempre é o consumidor que tem a razão.

Jorge Gerdau: Porque o consumidor ganhou mais? O consumidor ganhou pela maior produtividade e eficiência. Essa produtividade vem em benefício do consumidor, em benefício do operário, em benefício dos capitais. E do contribuinte ainda, do Estado, porque está ganhando impostos que antes não ganhava.

Eleno Mendonça: Parece até que eu estou esfriando o assunto, mas eu tinha vontade de perguntar outra coisa. Eu queria saber o seguinte: se a eleição presidencial fosse hoje, o Lula ganharia. Como é que o senhor imagina o Brasil sendo governado pelo Lula? E eu queria saber em que candidato, neste cenário, os empresários estão depositando suas fichas?

Roseli Tardelli: Só para não perder o gancho, o senhor Walter Gomes Moreno, da Vila Penteado, pergunta se o senhor apoiaria uma posição inconsequente como a que o senhor Mário Amato teve em 1989 [neste ano, como presidente da Fiesp, Mario Amato disse publicamente: “Se Lula for eleito, 800 mil empresários deixarão o país”. Sua declaração teve grande impacto na mídia e repercutiu em toda a classe empresarial. Em entrevista à revista *Veja*, anos depois, ele afirmou que sua frase foi fundamental na derrota de Lula], contra o Lula. E se o senhor seria capaz de organizar uma campanha anti-Lula nos moldes da campanha feita pelo senhor Mário Amato em 1989?

Jorge Gerdau: Eu pessoalmente não assumo posições. Como empresário responsável perante noventa mil acionistas, eu não tomo posições políticas públicas. Agora, quando nós falamos de Lula, eu acho que o problema é dele, não é dos empresários. Porque o Lula, ao assumir hoje um país como o Brasil, não vai ter condições de gerenciar este país, dentro dos programas do PT. Porque ele vai... Este país já está atrasado, ainda tem uma Constituição de pré- Muro de Berlim, ainda vai gerenciar dentro de uma estrutura do PT, que ainda fez uma menção honrosa a Cuba, que ainda há dois anos fuzilou gente. Quer dizer, o problema é do Lula que vai tentar gerenciar um país que tem que ir para a modernidade, com um partido que ainda faz menção honrosa a Cuba. O Brasil, pelas pesquisas, quer privatizar; pode até votar em Lula, mas ele vai ter que fazer o que a vontade política do país hoje espera dele. Então eu acho que o problema é dele, não é nosso. O empresariado está modernizando suas empresas, o empresariado está modernizando suas relações com o capital de trabalho, está treinando e capacitando mão-de-obra...

Eleno Mendonça: E quem é moderno hoje, neste cenário?

Florestan Fernandes Jr.: O Collor era moderno?

Eleno Mendonça: O Collor era moderno.

Jorge Gerdau: Eu diria que o Collor tinha cotas de modernidade, mas tinha cotas enormes de não modernidade. Ele fez intervencionismos logo de saída, que não correspondem à modernidade...

Eleno Mendonça: [interrompendo] Quem tem esse perfil?

Jorge Gerdau: Fez mecanismos intervencionistas na administração pública que no meu entender não eram modernos. A abertura de economia, empresários competindo por direitos aduaneiros mais baixos, o rompimento do mercado fechado da informática, tudo isso foram modernizações. Agora, o Collor não era...

Florestan Fernandes Jr.: [falando ao mesmo tempo em que Jorge Gerdau] Eu queria saber do senhor essa questão da ética. A questão da ética do empresário brasileiro, porque o empresariado brasileiro é acusado de participar ou de financiar campanhas passadas, como ocorreu no caso do escândalo do orçamento, depois veio o escândalo do narcotráfico, depois veio o escândalo dos bicheiros. Quer dizer, uma boa parte dos políticos eleitos no Brasil foram eleitos ou com dinheiro indo de maneira ilícita para as campanhas ou de pessoas ligadas ao crime organizado no Brasil. Como é que o senhor imagina fazer uma reforma constitucional com esse tipo de gente participando desse Congresso? Quando foi eleito o [...], o dinheiro, a sobra de campanha, serviu também para eleger muita gente.

Jorge Gerdau: Eu diria que o processo de ética ou não ética atinge todos os setores, está certo? Se agora pegamos as listas sobre o problema da droga, nós temos políticos, temos jornalistas. O comportamento ético existe em todos os setores. Eu diria que o Brasil tem um percentual elevado de empresários com comportamento ético muito firme e muito claro. Eu venho de uma região no Sul, onde o conceito ético é bastante desenvolvido dentro da estrutura empresarial, e eu acho que isso existe no Brasil todo, eu conheço centenas de empresários que têm uma atitude ética exemplar nas suas relações. E tem, de outro lado, situações não éticas. E tem setores que até, provavelmente pela contingência do processo político, que são bem mais complexos de se manter um comportamento ético tipicamente do setor empresarial...

Florestan Fernandes Jr.: [interrompendo] O senhor nunca deu dinheiro para candidato nenhum?

Jorge Gerdau: Ah, dei dinheiro para candidato.

[...]: Como é que o senhor fazia para justificar?

Jorge Gerdau: Sem cobrança nenhuma. Mas é um processo tranquilo, insignificante, porque o nosso grupo não vende ao governo. Eu não dependo do governo, eu dependo do Brasil. Eu só tenho uma preocupação: é melhorar o Brasil. Graças a Deus nós vendemos para mais de vinte mil clientes, pequenos clientes, eu não vendo nada ao governo, nada. Eu não dependo de governo, eu sou comprador do governo, de energia elétrica, e praticamente mais nada...

Eleno Mendonça: [interrompendo] E qual seu interesse ao financiar um candidato?

Jorge Gerdau: Então eu tenho uma relação privilegiada nesse sentido, de ter uma posição extremamente independente desse processo, que me dá até condições hoje de exercer um papel de defender uma posição de interesse nacional, sem ter qualquer tipo de vantagem. Eu quero que o Brasil melhore, para que realmente o futuro dos meus filhos... Nós somos um grupo que tem noventa e tantos anos de existência, já passamos por período de crescimento e vemos hoje um crescimento extremamente pequeno. Só tenho uma preocupação: o nosso grupo tem condições de crescer, se o Brasil melhorar. Então só tenho essa preocupação.

Roseli Tardelli: Eu queria saber, só a título de curiosidade, para quantos candidatos o senhor deu dinheiro?

Jorge Gerdau: Como bom empresário, dei praticamente a todos.

[risos]

Eleno Mendonça: Está acendendo uma vela a Deus e outra ao diabo?

Jorge Gerdau: Não. Dinheiro ao Lula eu não dei.

Eleno Mendonça: Não?

Jorge Gerdau: Não.

Eleno Mendonça: E não daria?

Jorge Gerdau: Não sei...

[sobreposição de vozes]

Jorge Gerdau: Olha, é absolutamente insignificante. Eu não dependo da política, não dependo do político, não dependo de [poder] executivo. Então eu tenho uma situação privilegiada. Eu dou dinheiro e nem sei por quê.

Eleno Mendonça: Como é que o senhor justifica as suas doações?

Roseli Tardelli: [interrompendo] Mas não é ilegal dar dinheiro aos políticos assim?

Jorge Gerdau: Não, porque eu dou o meu, não é da empresa, eu dou o meu. Pago o Imposto de Renda, não devo nada a ninguém. Não tem um tostão que eu não tenha declarado.

[...]: O senhor dá dinheiro para partido ou para candidato?

Jorge Polydoro: Doutor Jorge, quando o senhor defendeu há pouco a sua posição com relação à eleição, o senhor falou que independente do que possa estar acontecendo com relação ao processo eleitoral, ou seja, se o Lula vencer o problema é dele, o senhor falou que os empresários vão continuar modernizando as suas empresas. Aliás, isso é um dado interessante, porque a *Gazeta Mercantil* publicou uma matéria na edição do fim de semana, dizendo que uma pesquisa feita no Centro Brasileiro de Qualidade, Segurança e Produtividade juntou oito organizações certificadoras, chegou-se ao número de 285 empresas no Brasil que têm ISO 9000 [grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão]. É um número semelhante ao da Itália, que tem trezentos, e muito, mas muito superior ao da Argentina, que tem três, o que mostra que nessa área, o Brasil está com um número parecido com país desenvolvido. Mas o senhor também disse que o trabalho que estava sendo feito é um trabalho de conscientização da sociedade pela necessidade de modernização. O senhor lidera hoje um grupo de empresários, que está fazendo algum tipo de pressão, aparentemente legítima, junto ao parlamento para que haja a reforma constitucional. Esse movimento de conscientização certamente não ficará restrito a este momento, ele deve ser um movimento de conscientização que vai além. E se for além, ele terá inevitavelmente a questão eleitoral. Será que está se colocando de novo no Brasil uma situação semelhante à que aconteceu em 1989, quando ficou um candidato apoiado pelos empresários contra o Lula? Quer dizer, de repente a candidatura do Fernando Henrique Cardoso, que foi o autor deste plano [Plano Real], que agora se coloca como candidato, ele não está começando a polarizar todos os interesses destes grupos que se opõem ao candidato Lula? O senhor não acredita que em determinado momento, as elites brasileiras, os empresários brasileiros e amplos setores vão tender a se concentrar nesse candidato, para vencer o Lula ao menos no segundo turno?

Jorge Gerdau: Eu gostaria de inverter o problema. Eu digo o seguinte: o problema é do candidato. Eu acho que o empresariado maturou no país. É uma coisa fantástica, eu tenho tido reuniões em todos os setores empresariais no Brasil nesses últimos meses. Se você vê hoje a consciência de uma Fiesp [Federação das Indústrias do Estado de São Paulo] que normalmente tem dito “não, é o lobby dos interesses dos empresários”, que defende, que [...]... Hoje você vê só um discurso, praticamente, no setor empresarial: como nós vamos ser mais competitivos? Outra frase: o empresário já se tornou competitivo, já sofreu o processo da modernização, e o Estado o que fez? Nós estamos com um Estado medieval, com impostos medievais, com cartórios estatais, então essa parte tem que ser modernizada. O empresário já apanhou, já está vivendo o processo de competição aberta. Então eu digo o seguinte: o empresariado hoje defende princípios e idéias; não defende privilégios. Ele quer o sistema estruturado e competitivo. Então o problema é do candidato. O candidato que venha para as nossas idéias, porque as nossas idéias são do interesse da nação e do povo, do empregado, do operário. O operário nosso é parceiro no processo de modernização. Ele está capacitado, está treinando, estamos investindo e trabalhando juntos. Então a preocupação é do presidente, que tem que se ajustar ao processo. E quem chegar mais perto dessas idéias é que vai ter o apoio. O governante que não se apoiar nessas idéias não tem mais espaço neste país. Eu estou convicto disso. Lógico que temos uma transição difícilíssima no Congresso, mas na realidade, ou o país vai para isso... E o problema é o seguinte: nem depende de uma pessoa, de um empresário. O problema está do nosso lado, nós estamos hoje vivendo o processo do nosso lado. O empresário argentino, quando põe uma máquina nova hoje, não paga um tostão de direitos aduaneiros. O empresário brasileiro, quando importa uma máquina, paga 20%, 30% de direitos aduaneiros, paga IPI, ICM. Então o que sai? Saem 56% de direitos aduaneiros em cima desse [...]. Ele vai poder competir...

Florestan Fernandes Jr.: [interrompendo] Como é que o senhor explica o fato de os últimos governantes do país, de certa maneira, serem representantes dos empresários, e o país estar nesta situação?

Jorge Gerdau: Eu não sei se são representantes dos empresários. Essa é sua opinião, eu acho que não são representantes. Tem um percentual elevado de empresários, e o próprio processo dessa consciência de competição está essencialmente nesse empresariado mais moderno e que nós estamos procurando estender para o conhecimento. Eu sinto hoje, se você faz a leitura dos jornais, dos críticos, dos analistas, que essa concepção de tornar a sociedade moderna, dentre a qual a parte do empresariado é importante, as relações da cidadania são importantes, essa conjugação é uma aspiração. E o empresário que cuida da parte econômica tem que transmitir o que ele enxerga que é importante fazer.

Stephen Kanitz: Mas me preocupou que neste programa todo, a imagem do empresário – o senhor notou pelas perguntas dos telespectadores – não é boa. Eu acho que o senhor não está conseguindo, o empresariado não está conseguindo transmitir essa liderança. Em toda essa discussão, eu não ouvi do senhor o que tem de benefício para a população. Ouvi muito: “A empresa vai ganhar muito dinheiro. A empresa não vai pagar impostos”, como o Rolf Kuntz falou. Agora, qual é a contrapartida para a população brasileira que tem que ser invertida...

Jorge Gerdau: [falando com ênfase] Eu acho que você está sendo injusto comigo, eu falei dez vezes do cliente! A minha preocupação...

Stephen Kanitz: O cliente que não consome.

[...]: Mas o cliente está reclamando.

[risos]

Jorge Gerdau: Como não consome? Assim também não pode ser. Você tem uma demanda no país, hoje, significativa. O que nós temos que fazer é conseguir essa parte marginal que não participa do consumo, mas o Brasil já é um país hoje... Se você está produzindo um 1,6 milhões de automóveis, ninguém pode dizer que não tem mais consumo.

[sobreposição de vozes]

Roseli Tardelli: Doutor Jorge, por que acontece isso do empresário brasileiro não ter uma imagem boa para o consumidor?

Jorge Gerdau: Mas num regime inflacionário desses é tremendamente difícil. Você tem um salário praticamente limitado, com uma estrutura de convulsão salarial, com uma carga enorme que faz com que essa estrutura se torne difícil para a maioria das empresas; tem uma carga tributária fantástica sobre a folha de pagamento. E de outro lado, você tem uma inflação de 40%, que você tenta...

Florestan Fernandes Jr.: [interrompendo] Mas tem também uma acumulação de capital enorme, não é?

Stephen Kanitz: Nos bancos.

Jorge Gerdau: Mas é lógico. Por quê? Porque num regime inflacionário, quem mais sai prejudicado, quem é? Quem se beneficia primeiro é o governo, porque tira um imposto sem ninguém saber. Em segundo lugar, tira do mais pobre. Então nós temos que acabar com a inflação. E é pacífico que o gerenciador inteligente, e o governo pagando as taxas... porque

o único que paga taxa louca e cara é o governo. Então os capitais são destinados a quê? Para pagar o déficit do governo. Então o grande culpado é o governo no sistema. Agora, o empresário que tem que trabalhar com capital de giro, de juro real de 40% a 50%. Como é que ele vai explicar ao consumidor que ele repassa aos preços, e se não repassar, a empresa fecha? Então, com esse processo, não tem como o público aceitar que o empresário seja realmente benéfico ao sistema. Mas o empresário tem uma responsabilidade social fantástica de gerar empregos, pagar os impostos. Então é tremendamente difícil o papel do empresário. E eu acho um milagre praticamente o que o empresariado nacional tem feito. E é difícil que ele tenha uma imagem positiva, porque o governo, historicamente, tem dito: “o culpado da inflação é o governo” [provavelmente equivocando-se, querendo dizer ‘o empresário’]. Nós sabemos claramente que o culpado da inflação é o déficit que emite mais moedas e não consegue gerenciar os recursos escassos.

Roseli Tardelli: Lá no estado do Sul, o senhor já disse que... O senhor é um gaúcho meio estranho, o senhor não gosta de chimarrão...

Jorge Gerdau: [interrompendo] Eu gosto de chimarrão, só que eu não...

Roseli Tardelli: O senhor não faz chimarrão com os amigos...

Jorge Gerdau: Eu não faço chimarrão.

Roseli Tardelli: O senhor disse para nós, antes de começar o programa, que não sabe fazer churrasco direito, mas gosta de andar a cavalo. Eu quero saber no seu estado: qual candidato o senhor convidaria para dar uma volta a cavalo com o senhor?

Jorge Gerdau: [move-se na cadeira giratória, pensativo]

Roseli Tardelli: Tem o [Antônio] Britto [governou o Rio Grande do Sul de 1995 a 1999]...

Jorge Gerdau: Certo. O Britto é um bom companheiro para andar a cavalo.

Roseli Tardelli: É? O senhor acha que ele cavalgaria bem? [risos]

Jorge Gerdau: O [Luiz Carlos] Mandelli [em 1992, foi eleito, pela 4ª vez consecutiva, pelo jornal *Gazeta Mercantil*, como um dos dez líderes empresariais do Brasil] é ótimo companheiro para andar a cavalo.

Eleno Mendonça: Aliás, como é que o senhor vai se dividir lá? Porque o Mandelli é o representante da iniciativa privada.

Jorge Gerdau: Eu já disse, eu sou empresário. Eu não tomo posição, eu defendo princípios e idéias.

Eleno Mendonça: O senhor daria dinheiro para as duas campanhas?

Jorge Gerdau: Acho que lá eu não vou dar dinheiro para ninguém.

[risos]

Roseli Tardelli: E em nível federal, quem cavalgaria com o senhor?

Eleno Mendonça: E com o ex-ministro Fernando Henrique?

[sobreposição de vozes]

Jorge Gerdau: Eu tenho uma posição... Provavelmente neste cenário atual, eu não vou dar dinheiro para campanha eleitoral dessa vez, porque o processo hoje tem uma característica que é melhor não dar dinheiro. Como eu não dependo deles, eu acho que tem condições de não dar nada para ninguém.

Sérgio Xavier: Senhor Gerdau, deixa eu só acrescentar uma pergunta sobre Fernando Henrique. Uns dois meses atrás, mais ou menos, teve uma reunião na casa do empresário Guilherme Afif Domingos, da Frente de Empresários Pró-Revisão, da qual o senhor é um dos líderes, não é?

Jorge Gerdau: Sim.

Sérgio Xavier: E se falou, quer dizer, a pauta da reunião era mais ou menos a seguinte: apóia-se a candidatura de Fernando Henrique e, em troca, ele se transformaria numa espécie de capitão da revisão. O que deu errado nessa articulação?

Jorge Gerdau: Eu estive presente nessa reunião e jamais foi colocado isso. Eu acho que há uma expectativa que o empresário venha a assumir papéis de patrono de candidato...

Sérgio Xavier: Ah! Um apoio.

Jorge Gerdau: Eu, como empresário, acho que o empresário, como organização, tem que se manter à distância e defender ideias e princípios. Cada vez mais nós temos que ser rigorosos nos princípios, nas ideias, e não nos vincular em termos pessoais. Segundo ponto, individualmente se alguém fizer que o faça, mas eu digo como organização empresarial, nós temos que defender princípios e ideias e não abrir mão desses princípios, na base de concessões. Naquele momento, o que se discutiu não foi apoio ao Fernando Henrique. E aliás, saiu em um dos jornais, e depois o empresariado claramente desmentiu isso. E na

solenidade que aconteceu em Brasília, se disse assim: “O plano de estabilização só vai ter sucesso se houver revisão constitucional”. Sem revisão, o plano não vai ter sucesso, porque nós estamos convictos de que é preciso, simultaneamente, no plano de estabilização, diminuir as despesas do Estado, que acontece por privatização, e a revisão constitucional é peça chave desse processo. Então essa é a visão do empresariado e não... Nós não estamos vinculando ao Fernando Henrique, à pessoa de candidato, não. Houve um posicionamento muito claro, e amanhã nós estamos organizando para quarta-feira estar com o ministro [Rubens] Ricupero [ministro da Fazenda de 30 de março a 6 de setembro de 1994, durante o período de implantação do Plano Real], exatamente na mesma posição. O empresariado vai debater com o ministro e dizer assim: “não adianta o plano de estabilização se não fizer a revisão”. Então nós vamos repetir, praticamente, o cenário, em proporções menores, para, num segundo momento, reforçar esse posicionamento, para o empresariado estar convicto de que a estabilização só vai funcionar se houver o ajustamento das despesas do governo, que passam pela privatização, que passam pela revisão constitucional. Então essa posição é muito clara; independente de quem estiver de ministro lá, o empresariado vai levar essa posição.

Roseli Tardelli: Doutor Jorge, muito obrigada pela sua participação, falando aqui ao vivo pela Rede Cultura em mais este **Roda Viva**. Obrigada também pela presença dos jornalistas, dos convidados da produção e dos telespectadores.