

Área temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

O Processo Estratégico de Internacionalização da GERDAU

AUTORES

PAULO ROBERTO GIÃO

FEA-USP

giao@uol.com.br

GÉRSON FREITAS FERREIRA

ESPM

gerson_ferreira@uol.com.br

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JÚNIOR

FGV

mmiranda@puc.br

Resumo:

A internacionalização do negócio e o aparecimento de empresas multinacionais não são fenômenos novos. Empresas americanas e européias tinham mentalidade internacional e se transformavam em empresas multinacionais antes da Primeira Guerra Mundial. O que é um acontecimento relativamente novo é o empenho e a participação de um pequeno e crescente número de empresas procedentes de países em desenvolvimento. O problema da pesquisa consiste da investigação dos principais fatores considerados estratégicos no processo de internacionalização de uma empresa brasileira com atuação destacada no exterior. Identificar esses fatores é uma forma de entender o sucesso da internacionalização experimentado pela empresa e de buscar entender como as estratégias utilizadas podem servir como fonte de consulta e inspiração para empresas brasileiras que tenham por objetivo conquistar o mercado internacional. De forma empírica, as questões que este estudo se compromete em responder estão relacionadas com as estratégias de internacionalização de uma empresa brasileira que tenha presença importante no cenário mundial. O objetivo geral deste estudo é verificar a aplicabilidade das teorias estratégicas de internacionalização no caso específico da Gerdau.

Abstract:

The business internationalization and the appearance of multinational corporations are not new phenomena. American and European firms have had international mindset and transform themselves in multinational corporations before the World War I. What is relatively new is the engagement and the participation of a small and crescent number of firms from emerging countries. The research problem is to investigate the main strategic factors considered in internationalization process of a Brazilian company with detached performance abroad. The identification of these factors is a way to understand the success of internationalization process of a firm and try to understand how the applying strategies can be helpful for other Brazilian companies with purposes to conquer international markets. This paper handles with questions related to internationalization strategies and has as main objective the applicability of strategic theories of internationalization of Gerdau.

Palavras-Chaves: internacionalização, estratégia, países emergentes, Gerdau.

1 - Introdução

A internacionalização do negócio e o aparecimento de empresas multinacionais não são fenômenos novos. Empresas americanas e européias tinham mentalidade internacional e se transformavam em empresas multinacionais antes da Primeira Guerra Mundial. O que é um acontecimento relativamente novo é o empenho e a participação de um pequeno e crescente número de empresas procedentes de países em desenvolvimento no seleto grupo das maiores empresas multinacionais do mundo, pois parece haver um grande potencial de realização de internacionalização das empresas originárias destes países. (GHOSHAL, PIRAMAL e BARTLETT, 2000; BARTLETT e GHOSHAL, 1992).

A globalização é caracterizada pelo aumento da interdependência além das fronteiras nacionais e da integração da produção do mercado de bens, de serviços e de capital (NARULA e DUNNING, 2000). Thurow (2001) observa que os sistemas econômicos tornam-se interdependentes, na medida em que se transformam de nacionais para globalizados, fazendo com que os sistemas econômicos se tornem dependentes, ou seja, a ocorrência de um evento num país refletir-se-á em outro. Com a globalização, as verdadeiras unidades de comércio não são países, porém empresas. Isto não significa que todas as empresas possam atuar mundialmente, mas os objetivos empresariais das empresas, grandes e pequenas, deveriam estar voltados para comercializar em todo mundo de forma direta ou através de conexões e relacionamentos que operam em todo mercado mundial. Ao mesmo tempo, estariam compensando suas desvantagens locais e obteriam novas vantagens competitivas por sua atuação em outros países.

Os fluxos anuais de capital de países em desenvolvimento têm crescido mais do que os dos países desenvolvidos nos últimos 15 anos. Inexpressivos no início dos anos 1990, os investimentos externos dos países em desenvolvimento já respondiam por um décimo do estoque total e 6% dos fluxos mundiais em 2003 (UNCTAD, 2004).

No Brasil, o número de empresas internacionalizadas ainda é muito pequeno. Batista Jr (1998) argumenta que a internacionalização de mercados, embora não seja um fenômeno recente em países desenvolvidos, está ganhando destaque muito grande no Brasil. Já Cyrino e Oliveira Jr. (2002) afirmam que, apesar da necessidade de internacionalização, as empresas brasileiras ainda engatinham no mercado global. Corroborando esse argumento, a pesquisa de Alem e Cavalcanti, que engloba dados médios de IDE dos anos de 2001 a 2003, evidencia o índice brasileiro como o menor de todos os países comparados, sendo o destaque do IDE promovido por empresas do leste asiático. Uma explicação está no fato de, no Brasil, o movimento de internacionalização, até bem recentemente, ter se caracterizado pela atuação do setor privado, não sendo resultado de uma política deliberada do governo de apoio à criação de multinacionais brasileiras (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

A relevância do tema aliada à necessidade de ampliar a pesquisa, para que sirva como fonte de consulta ou mesmo de inspiração para outras empresas brasileiras que tenham planos de internacionalização ou para empresas que não tenham ainda considerado esta hipótese, levou-nos a analisar com profundidade as estratégias de uma grande empresa brasileira com destacada atuação internacional, a Gerdau. A Fundação Dom Cabral e a Columbia University elegeram a Gerdau como empresa líder do ranking de 2005 das multinacionais brasileiras. A empresa obteve o maior índice de internacionalização, dentre as 24 empresas brasileiras que tinham negócios no exterior em 2005, sendo o indicador que mede sua cadeia de valor de 100%, ou seja, a empresa é capaz de manter toda a produção em outros países.

O problema da pesquisa consiste da investigação dos principais fatores considerados estratégicos no processo de internacionalização de uma empresa brasileira com atuação destacada no exterior. Identificar esses fatores é uma forma de entender o sucesso da internacionalização experimentado pela empresa e de buscar entender como as estratégias

utilizadas podem servir como fonte de consulta e inspiração para empresas brasileiras que tenham por objetivo conquistar o mercado internacional. De forma empírica, as questões que este estudo se compromete em responder estão relacionadas com as estratégias de internacionalização de uma empresa brasileira que tenha presença importante no cenário mundial. O objetivo geral deste estudo é verificar a aplicabilidade das teorias estratégicas de internacionalização no caso específico da Gerdau.

2 – Fundamentação Teórica

Na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala começaram a desenvolver estudos procurando entender como ocorria o processo de internacionalização de empresas suecas manufatureiras. A partir desses estudos, foi desenvolvido um modelo de como as empresas escolhiam os mercados e formas de entrada utilizadas a partir do momento em que a internacionalização era decidida. Os pesquisadores consideraram que a firma deveria internacionalizar, através de exportações ou de investimentos, quando as suas oportunidades de crescimento no mercado local estivessem saturadas e, portanto, as chances de lucratividade nos seus mercados de origem estivessem reduzidas, sendo um claro sinal de que o modelo de crescimento até então utilizado pelas empresas estava se esgotando. Essa nova alternativa de crescimento, apesar de ser um caminho natural para as empresas, era mais arriscada e incerta do que o modelo antigo de crescimento no mercado local. Assim, a decisão de expansão geográfica, mesmo sendo uma decisão racional, não é uma sequência de passos planejados e deliberados. A decisão de comprometimento de recursos é tomada de forma crescente como consequência do aprendizado incremental.

Os pesquisadores da Escola de Uppsala tiveram uma forte influência da teoria da firma. Penrose (1963), um desses teóricos, lançou um desafio sobre os preceitos econômicos neoclássicos vigentes, indagando se havia algum fator inerente à natureza da firma que impulsionava ou limitava o seu crescimento, visto que os preceitos econômicos neoclássicos somente se preocupavam em analisar as questões macro, principalmente com relação ao comércio internacional. Para Penrose (1963), a firma foi definida como sendo uma coleção de recursos interligados em uma estrutura administrativa e seus limites seriam determinados pela área de coordenação administrativa e de comunicação de autoridade. O crescimento da firma seria ilimitado, porém fatores internos, tais como recursos humanos, poderiam influir no seu crescimento. Dessa forma, o limite de crescimento da firma se daria pela avaliação de recursos e conhecimento disponível, combinando-os de forma eficiente para organização de recursos. Com esse novo pressuposto, estava se afastando da linha teórica clássica, cujo pressuposto quanto ao limite de crescimento da firma seria a demanda existente.

Os estudos da teoria comportamental se iniciaram com a pesquisa conduzida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e complementada por outros autores. Ao estudarem quatro empresas industriais suecas - Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo, Johanson e Wiedersheim observaram que as suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica.

O conceito de cadeia de estabelecimento significa que a empresa se desenvolve em determinado mercado internacional investindo recursos sequencialmente. O montante de recursos investido no mercado alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Em linhas gerais, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado. Casson (1994) acrescenta que a aprendizagem obtida, neste caso, não se restringe apenas ao conhecimento do mercado alvo, mas também do processo de internacionalização que poderá ser utilizado em outros países. Seguindo uma lógica de estágios de internacionalização,

Andersen (1993) identifica quatro possibilidades: sem atividades de exportação regular; exportação por intermédio de representantes (agentes); estabelecimento de uma subsidiária no exterior e; instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint venture*.

O conceito de distância psíquica está ligado à lógica desse comportamento decorrente da necessidade de gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e operações no exterior. A aprendizagem que resulta desse processo de experimentação é necessária para superar as distâncias psíquicas entre as empresas e os diversos mercados, em termos de língua, cultura, nível educacional, práticas de gerenciamento e legislação.

A pesquisa de Johanson & Vahlne (1977) produziu um dos mais importantes documentos da escola. Os autores afirmavam que a causa do processo ser incremental ocorria em função das incertezas e imperfeições das informações recebidas do novo mercado. O modo de operação teria uma seqüência lógica de movimentos de pouco comprometimento, como exportações diretas, e a partir do aumento do recebimento de informações desse novo mercado, poderia haver o envolvimento de maiores recursos representado pela abertura de subsidiárias nesse país. Os mercados mais distantes psiquicamente seriam selecionados para a empresa entrar, à medida que a experiência de atuação em mercados estrangeiros fosse maior para as empresas. A aprendizagem diminuiria a incerteza gerada por uma ação tomada à distância.

Para Carlson (1975), a falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações cambiais, barreiras tarifárias e não tarifárias e sobre como obter informações aumentaria a incerteza. Uma grande distância geográfica de uma filial para uma matriz dentro de um mesmo país de origem geraria incerteza, porém essa incerteza seria muito maior se a mesma operação tivesse de ser empreendida a mesma distância, caso a filial estivesse em um país estrangeiro. O pressuposto era que a incerteza estava relacionada com a distância psicológica ou psíquica.

A questão da distância psíquica despertava enorme interesse dos estudiosos da escola nórdica, porque foi detectado um padrão típico de atuação das empresas suecas. Esse padrão de atuação apontava que o investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorria após vários anos de exportação para o país de destino do investimento. Vahlne e Wiedersheim (1973) definiram a distância psíquica como a soma de fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Ao mesmo tempo, procuraram detectar, por meio de pesquisa empírica, quais fatores influenciavam a distância psíquica da Suécia para outros países. Os fatores apontados foram nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

Os pesquisadores de Uppsala nunca chegaram a afirmar que a internacionalização gradual deveria explicar todos os movimentos de expansão da firma em mercados fora do país de origem e que explicaria todas as seqüências de entrada, uma vez que características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exerciam forte influência sobre o fenômeno. Ao mesmo tempo, reconhecem que o modelo possui um poder explanatório maior nos estágios iniciais da internacionalização e que este poder é tanto maior quando aplicado em firmas iniciantes no processo de internacionalização.

Dunning (1988) formulou uma proposta de interpretação da internacionalização da empresa, apresentada originalmente em seus trabalhos em meados da década de 70, denominada de paradigma eclético da produção internacional. Partindo de princípios dos desenvolvimentos de teóricos sobre a teoria dos custos de transação e teoria da internalização, Dunning se propôs a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional.

O processo de internacionalização de empresas envolve duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior (IDE),

seja para instalação de representações comerciais, seja para implantação de unidades produtivas. O paradigma eclético da produção afirma que para se internacionalizar as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o IDE. A extensão da composição geográfica e industrial das EMNs, forma e padrão da produção internacional é determinada por três conjuntos de vantagens:

O primeiro conjunto reúne as vantagens competitivas das empresas que estão buscando realizar o IDE ou ampliar seu estoque de IDE já realizado. Essas vantagens são chamadas de vantagens de propriedade (*ownership specific advantages*) e podem ser de natureza estrutural, se decorrentes de propriedade própria, de acesso privilegiado a um ativo, ou transacional, caso a vantagem derive da capacidade da EMN em tirar proveito das imperfeições de mercados, pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países. A maior parte das vantagens da propriedade está associada ao seu conhecimento sobre produtos mais modernos, técnicas de produção mais eficiente e acesso vantajoso a melhores fontes de matérias-primas. As vantagens de natureza transacional estão relacionadas à capacidade da empresa em gerenciar de maneira hierárquica em nível internacional, como conhecimentos associados a comercialização, garantia de qualidade (associada a uma marca conceituada), acesso a economias de escala etc..

Um aspecto estratégico muito importante para as EMNs é que os fatores que caracterizam as vantagens de propriedades podem ser transferidos prontamente para as filiais. Essa possibilidade de transferência confere vantagens competitivas instantâneas para as filiais: novas tecnologias podem ser transferidas, produtos podem ser melhorados e custos podem ser reduzidos, proporcionando maior competitividade e lucratividade para as filiais em relação às empresas domésticas. Portanto, quanto maiores as vantagens de propriedade das EMNs, associadas a sua capacidade de transferência para as filiais estrangeiras, maiores serão os impactos da sua operação no país receptor.

O segundo conjunto está relacionado com as vantagens de localização que os países ou regiões possuem e que constituem atrativos para escolha dos investimentos das EMNs. As vantagens de localização são divididas em estruturais e transacionais. As estruturais são aquelas derivadas de alguns tipos de intervenção governamentais, afetando custos ou receitas. As transacionais decorrem das oportunidades surgidas da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países, tais como arbitragem financeira e administração de risco cambial.

O terceiro conjunto de vantagens se refere às vantagens de internalização. Apresenta a estrutura para avaliação dos modos alternativos de como as empresas organizam a criação de seus núcleos de competências, considerando os atrativos locacionais de diferentes países ou regiões. É a capacidade e o desejo da EMN de transferir ativos através de fronteiras nacionais dentro da sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado internacional. As motivações para internalização são diversas e podem ser citadas aquelas motivadas por riscos e incertezas, obtenção de economias de escala, entre outras.

O paradigma eclético afirma que quanto maiores os benefícios líquidos da internalização dos mercados, tanto mais a empresa prefere se envolver diretamente na produção externa, em vez de contratos de licenciamento, ou outros (DUNNING, 2000). O autor salienta ainda a necessidade de distinguir “entre a capacidade de as EMNs internalizarem mercados e seu desejo de fazê-lo”. Embora as hierarquias, mais do que o mercado, fossem vistas como veículo de transferência das vantagens de propriedade de cunho transacional através de fronteiras nacionais “o desejo de internalizar mercados é que explicaria porque estas vantagens seriam exploradas por um dado grupo de EMN em vez de outro, ou por EMN em vez de firmas locais” (DUNNING, 2000).

Nesse contexto de combinação de aspectos ambientais e comportamentais, Dunning (1994) identifica quatro tipos de motivações diferentes para internacionalização produtiva. As

diferentes motivações para que uma EMN realize EDI irão impactar na atuação das filiais no país receptor. Essas motivações são divididas em quatro grupos: *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*. As duas primeiras motivações associam-se aos objetivos de investimento inicial, enquanto as outras duas correspondem a modos de expansão de uma empresa já estabelecida no país de destino do investimento.

De Paula (2001, p. 43) ressalta que, tanto o índice de intensidade quanto o de dispersão geográfica provê uma indicação imperfeita e genérica da “profundidade” de envolvimento de uma empresa em países estrangeiros. É necessário examinar assim o grau de integração vertical no exterior, contrastando atividades com alto e baixo valor adicionado nos países hospedeiros. Já a diversificação do *mix* de produtos refere-se à variedade de produção, diferenciando firmas com *mix* amplo ou restrito em suas operações internacionais e domésticas. A relevância da verticalização em países estrangeiros está correlacionada com o fato de o investimento contemplar todas ou apenas uma parte do processo produtivo.

A Escola de Uppsala defende a entrada gradual em função da diminuição da distância psíquica investindo recursos sequencialmente à medida que aumenta seu conhecimento sobre os mercados. Johanson & Vahlne (1977) estabelecem uma relação entre estados e aspectos transitórios. De maneira geral, essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações: quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado; quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados.

Dunning (1994) afirma que, independentemente de como é feito e coordenado o processo de internacionalização, os propósitos são similares quando as empresas decidem atuar no exterior: redução de custos, transposição de barreiras tarifárias, construção de fontes fornecedoras, aquisição de conhecimento com fornecedores, clientes e competidores locais, aprendizado com centros de pesquisa e atração de talentos humanos competentes.

Hill, Hwang e Hillal (1990) consideram que o processo de escolha da forma de entrada em mercados internacionais deveria ocorrer com base no controle desejado. O nível de controle é relacionado com os recursos a serem comprometidos e com a avaliação do risco de conhecimento tecnológico da empresa ser disseminado. Ilustrando, caso a empresa escolha o modo de entrada com base em licenciamento, o controle e o comprometimento serão menores, porém o risco de se difundir o conhecimento da empresa será maior. A entrada, com base em unidade totalmente controlada pela empresa, resulta em maior controle e menor risco da difusão das habilidades da empresa, entretanto mais recursos terão de ser comprometidos. A entrada por associação sob forma de *joint venture* implica uma posição intermediária entre os dois exemplos citados.

Para a determinação das alternativas de entrada é preciso considerar também os objetivos da empresa quanto a seguir uma estratégia multidoméstica, em que os produtos e ações de marketing são diferentes para os diversos mercados ou uma estratégia global, quando a oferta tende a ser padronizada (PORTER, 1986). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), uma estratégia multidoméstica favorece o licenciamento e a *joint venture* por implicar custos menores.

A figura 1, a seguir, sintetiza as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modos de internacionalização aqui discutidos:

Figura 1: Síntese das Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

Modo de Internacionalização	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	baixo risco, flexibilidade	investimento em marketing e logística

Exportação Intermediada	rápida absorção de conhecimento comercial	baixo controle sobre produtos e processos
Exportação <i>piggy-back</i>	baixos custos de transação	baixo conhecimento do mercado
Licenciamento	baixo custo	baixo controle, risco de perda de know-how
IDE/Alianças e Parcerias	compartilhamento de custos, desenvolvimento de novas competências	riscos de conflitos e de perda de know-how
IDE – Fusões e Aquisições	alto controle, alto potencial de retorno	riscos maximizados, entrada complexa

Fonte: Elaboração própria

O IDE é uma estratégia de entrada com um nível de envolvimento mais alto no comércio internacional. A empresa está envolvida diretamente na administração dos ativos produtivos, o que diferencia de outras estratégias de entrada que permitem menor controle administrativo (DAFT, 2006). O IDE pode ser efetuado por meio de fusões e aquisições, sendo que a fusão é a transação comercial onde duas empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual, porque na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma vantagem competitiva (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Ao contrário do que ocorre nas aquisições, as fusões são geralmente amigáveis. As aquisições podem estar associadas a um processo de *takeover* que é geralmente feito no âmbito das bolsas de valores, sendo um tipo de aquisição em que a firma-alvo não solicitou o lance de compra da firma adquirente, portanto considerada uma aquisição hostil (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). As aquisições são as transações comerciais em que uma empresa compra o controle de outra com a intenção de aproveitar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida uma unidade ou negócio subsidiário de dentro do seu portfólio (BATEMAN e SNELL, 1998). Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) enumeram os seguintes motivadores que justificam as aquisições: maior poder de mercado, superação de barreiras de entrada, custo de desenvolvimento de novos produtos, maior diversificação e remodelar o escopo competitivo da firma.

Em nível internacional, os processos de fusões e aquisições se devem à globalização e à competição internacional, fazendo com que as empresas negociem visando ao domínio de mercado e à liderança. Para Matias, Barreto e Gorgatti (1996), as grandes empresas estão atentas a possíveis novas configurações; os concorrentes se unem para somar esforços e maximizar resultados; as empresas estão se internacionalizando, virando “players” globais, que não reconhecem fronteiras e barreiras - necessitando apenas de estabilidade política e econômica para investir em um país.

As fusões e aquisições, que respondem pela maioria dos IDE, são importantes não apenas pelo seu volume, mas também pelas transformações nas estratégias e modos de operação das empresas transacionais, responsáveis, à primeira vista, pela irreversível integração e interdependência das economias nacionais, que têm como expressão os aumentos do comércio internacional e dos fluxos financeiros e de tecnologia (BONELLI, 2000). Ferrari (1996) elaborou uma lista com as principais vantagens das transações de fusões e aquisições internacionais: viabilizar a expansão em prazo mais curto, reduzir o custo de expansão, conhecer o funcionamento de setores em países específicos, obter patentes, tecnologias ou licenças, remover concorrentes em potencial e aumentar as barreiras de entrada a novos concorrentes.

Fica claro que as aquisições internacionais permitem que a firma consiga expandir numa velocidade muito mais rápida do que se optasse por construir fábricas, desenvolver e conhecer as especificidades dos novos mercados, sendo esse ganho de velocidade ocasionado pela aquisição internacional é vantajoso em termos de acesso ao mercado. O desafio a seguir é

como operar estrategicamente nos mercados internacionais, tema a ser discutido no próximo tópico.

3 - Metodologia da Pesquisa

A abordagem escolhida para este trabalho foi o estudo de caso qualitativo ou exploratório. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso exploratório é a melhor alternativa quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Estas condições são pertinentes à realidade do conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras que, apesar de muito discutido por sua importância e relevância estratégica, é um fenômeno recente, experimentado por um seleto grupo de empresas brasileiras, não havendo, por essa razão, muitos trabalhos explorando o assunto.

Foi realizado um plano de pesquisa, seguindo o esquema proposto por Yin (2005), o qual procura focar as questões relevantes para o estudo. Os dados levantados foram obtidos em fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e acesso a Internet. As entrevistas com os executivos da empresa foram realizadas pelo pesquisador na sede em Porto Alegre e também em São Paulo. A fonte primária foi obtida através de entrevistas semi-estruturadas, tendo como entrevistados o vice-presidente de assuntos estratégicos e o diretor de gestão tecnológica envolvidos no processo de internacionalização da empresa desde o início dos anos 80, quando a Gerdau deu os primeiros passos na direção de mercados internacionais. Também foram entrevistadas pessoas de escalão menor para estabelecer relações que fossem úteis não somente no entendimento da orientação estratégica internacional, como também para aprimorar o entendimento da sua implementação.

4 - GERDAU - Estudo de Caso

Em 105 anos de história, o Grupo Gerdau construiu um império de aço. Desde a modesta fábrica de pregos adquirida no início do século passado, passando pelo marco de internacionalização da empresa, quando em 1980 adquiriu a Siderúrgica LAISA no Uruguai, até hoje foram muitos os investimentos em novas unidades produtivas e aquisições nacionais e internacionais que transformaram a empresa na maior produtora de aços longos do continente Americano. “A globalização nos empurrou para fora de nossos limites territoriais; não teríamos mais como crescer, se ficassemos operando apenas no Brasil”, explica Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do grupo Gerdau de 1983 a 2006.

O processo de internacionalização do Grupo teve início em 1980 com a aquisição da Gerdau Laisa, no Uruguai e, continuou em 1989, com a aquisição da companhia canadense Gerdau Ameristeel Cambridge, localizada em Cambridge, Ontário. Em 1992, a Gerdau assumiu o controle da Gerdau AZA, no Chile. Com o passar dos anos, a Gerdau ampliou sua participação no mercado internacional através da aquisição de unidades na Argentina e, especialmente na América do Norte, com a aquisição do controle acionário da Ameristeel MRM Special Sections e da antiga Ameristeel Corp. Em outubro de 2002, a Gerdau uniu seus ativos na América do Norte com os ativos da empresa canadense Co-Steel para criar a Gerdau Ameristeel, atualmente a segunda maior produtora de aços longos na América do Norte. Através de sua subsidiária Gerdau Ameristeel, a Gerdau adquiriu os ativos da North Star Steel em novembro de 2004. Em 2005, foram adquiridas 35,98% das ações da Sipar Aceros S.A., uma usina de laminação de aços longos localizada na Província de Santa Fé, Argentina. Essa aquisição, juntamente com os 38,46% já detidos pela Gerdau, somam 74,44% do capital da

Sipar Aceros S.A. No mesmo ano, a Gerdau concluiu a compra de 57,1% das ações da Diaco S.A., maior produtora de vergalhões da Colômbia.

Em 2006, a Gerdau dá o seu primeiro passo para produção de aço fora das Américas ao adquirir 40% do capital social da Corporación Sidenor S.A., a maior produtora de aços especiais e um dos maiores fabricantes de forjados por estampa na Espanha. Continuando com a sua expansão no continente americano, em 2006, adquiriu os ativos de duas novas unidades industriais nos Estados Unidos. A primeira foi a Callaway Building Products, em Knoxville, no estado do Tennessee, uma fornecedora de vergalhões cortados e dobrados para a construção civil. A segunda foi a Fargo Iron and Metal Company, localizada em Fargo, no estado de Dakota do Norte, uma unidade de estocagem e processamento de sucata e fornecedora de serviços para indústrias e companhias de construção civil. Ainda em 2006, a empresa assinou um acordo para a aquisição da Sheffield Steel Corporation, em Sand Springs, no estado de Oklahoma, nos Estados Unidos. A Sheffield é uma empresa *mini-mill* que produz aços longos comuns, especificamente vergalhões e barras para a construção civil. A empresa tem uma aciaria e uma laminadora em Sand Springs, no estado de Oklahoma, uma laminadora em Joliet, no estado de Illinois, e três unidades de transformação em Kansas City e Sand Springs.

A estratégia da Gerdau está focada na produção descentralizada de aços longos através de fornos elétricos a arco EAF (*electric arc furnace*) em *mini-mills* e alto-forno de usinas integradas, empregando a tecnologia de lingotamento contínuo em ambos os processos. Cerca de 90% capacidade de produção da empresa está concentrada nas usinas semi-integradas ou *mini-mills*. As plantas são dimensionadas e localizadas de forma a atender aos mercados locais e permitir o acesso eficiente aos clientes. Esta estratégia é baseada na dimensão geográfica dos territórios do Brasil e dos Estados Unidos, que têm implicações em termos de transporte e altos custos de frete. Dessa forma, a Gerdau está habilitada a atender seus clientes e a adquirir matérias-primas localmente. Graças a essa estratégia que permite à empresa operar com custos competitivos desde a aquisição de insumos (utilizando a sucata como principal insumo, juntamente com o ferro gusa e o ferro esponja), produção e logística para o cliente e, favorecido ainda, pelo fato da concentração da sua capacidade instalada estar nas usinas semi-integradas ou *mini-mills*, a empresa tem participação destacada na produção mundial de aço.

A Gerdau deu seu primeiro passo na direção de internacionalização ao adquirir em 1980 a LAISA, uma pequena siderúrgica no Uruguai. Na percepção da empresa, apesar de ser a primeira experiência internacional, esta incursão é vista como uma expansão do mercado local. Comenta um executivo entrevistado da área de novos negócios da empresa:

A decisão de internacionalização da empresa ocorreu na segunda metade da década de 80, prevendo, desde então, a dificuldade futura que a empresa teria para expandir sua participação no mercado local. Fazia parte da estratégia da empresa buscar por oportunidades nas Américas. Na realidade, o primeiro movimento fora do mercado brasileiro ocorreu por meio da aquisição da LAISA em 1980 no Uruguai, mas devido a sua localização próxima e às peculiaridades dos mercados, não trouxe impactos importantes na estratégia de atuação da empresa. Esse movimento de expansão é considerado pela empresa muito mais uma expansão do mercado gaúcho do que um movimento efetivo de internacionalização.

De acordo com o modelo de Uppsala (JOHANSON e VALHNE, 1977), o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização deve ocorrer a partir do investimento de recursos de forma gradual, destacando fatores não econômicos na decisão de uma empresa em investir no exterior. A teoria sustenta que a empresa passa pela exploração de mercados relativamente próximos e aumenta o seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas ou por estágios. Gradualmente formam-se

relacionamentos, cujo retorno se dará pelo aumento do conhecimento do mercado, implicando um envolvimento maior de recursos a cada estágio vencido.

A Gerdau, como outras empresas brasileiras, passou por um processo evolutivo de internacionalização, porém não se pode classificar esse processo como gradual, uma vez que a empresa pulou as etapas sugeridas ao passar de exportadora para compradora de empresas em outros países. Dessa forma, o crescimento e o envolvimento internacional da empresa não fica claramente evidenciado numa possível relação entre o grau de conhecimento e experiência incremental que ela foi obtendo fora da sua base de origem. Por outro lado, desconsiderando o foco único do aspecto comportamental, a teoria do paradigma eclético da produção (DUNNING, 1988) afirma que, para internacionalizar, as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores. Assim, o investimento externo é justificável e sustentável em termos de competitividade no país hospedeiro. Uma das vantagens do paradigma classificada como vantagem de propriedade, *ownership specific advantage*, está relacionada ao conhecimento que a empresa detém sobre técnicas de produção mais eficientes e acessos vantajosos a melhores fontes de matérias-primas.

A estratégia da Gerdau, um caso típico de internacionalização via expansão produtiva, difere da grande maioria das multinacionais brasileiras que procuram a internacionalização para implementar atividades comerciais e de distribuição. Frente ao seu segmento, a Gerdau conseguiu estabelecer um patamar diferenciado de desempenho em suas usinas, pela proximidade com a matéria-prima, critérios de logística e práticas de gestão alinhadas às melhores do mundo. Na visão do corpo diretivo da Gerdau, a empresa atesta que as vantagens competitivas estão nos processos fundamentais de usinas tipo *mini-mill*, conforme palavras de um executivo entrevistado da área estratégica da empresa:

No fundo, nós temos três competências: coleta de matérias-primas, produzir com eficiência e temos a distribuição disso, entender o que o mercado quer e fazer uma venda... Nossa vantagem é a logística de ser uma empresa pequena voltada para o mercado regional e teoricamente, dimensionada para uma sucata regional. Então tem, coleta próxima, aliás, um mapa de nossas usinas no Brasil e na América Latina é sempre assim. A gente procura ser *mini-mill*, *market-mill* (o termo da moda para *mini-mill*) que a gente chama voltada para o mercado regional.

Outro fator estratégico importante da empresa está na capacidade de otimizar os custos de produção, utilizando composições diferentes de matérias-primas. O principal insumo metálico utilizado pelas *mini-mills*, principalmente nos Estados Unidos, onde a Gerdau produz mais de 7 milhões de ton/ano é a sucata, que misturada com ferro-gusa pode ser utilizada em diferentes proporções, isto é, entre 60% sucata - 40% ferro gusa ou 90% sucata – 10% ferro gusa. No caso de os preços da sucata excederem níveis aceitáveis por problemas de disponibilidade, as usinas nos Estados Unidos precisam buscar por fontes alternativas de fornecimento.

A Gerdau raramente se associa com outras empresas, preferindo internacionalizar suas operações por meio de aquisições com participação majoritária para poder aproveitar a sua experiência em assumir empresas nacionais com problemas muito mais administrativos do que de necessariamente de caixa, incluindo aí as empresas que foram privatizadas. Dessa forma, a Gerdau tornou-se extremamente eficaz na condução de *turnarounds*, ou seja, na reestruturação gerencial, tecnológica e mercadológica de várias empresas, sendo essa uma marca do seu crescimento no mercado brasileiro e internacional.

A empresa explica que estrategicamente a opção é sempre a de adquirir outras empresas e não efetuar o *joint-venture*, mesmo que teoricamente o *joint-venture* signifique diminuição dos riscos envolvidos no capital empregado externamente.

A estória de aquisições do grupo é de comprar empresas em má situação operacional e financeira, então baratas, tá certo? Essa é a estória do grupo, então o ativo barato! E aí tem o esforço de

corrigir os gargalos, corrigir e investir na mão de obra, ajustar a empresa e então com isso o risco era financeiramente pequeno nessas aquisições. Vamos supor se amanhã uma empresa vale 500 milhões e eu possa comprar por 100 milhões, desde que eu invista em qualidade, em produtividade, e alguns gargalos fica um risco relativamente pequeno. É uma compra de oportunidade, o grupo tem essa característica, uma ação muito rápida, o grupo tem um poder de decisão muito rápido. As oportunidades que apareceram até hoje, a gente decide muito rápido, porque ainda somos relativamente pequeno. Mas, mais importante que isso, com um comando ainda histórico da década de 60 para cá que trabalha junto, que se conhece e tudo é rapidamente decidido e não se perde oportunidade. (Vice-Presidente de Projetos Estratégicos).

Considerando as condições acima, a questão da gestão é extremamente importante para a Gerdau, pois na visão da empresa uma unidade, ao ser adquirida, necessita de correções administrativas e operacionais para que possam ser atingidos os resultados esperados. A empresa também explora a sua capacidade de transferir conhecimento para unidades além fronteiras como via inversa, ao implantar no Brasil as melhores práticas identificadas em outras subsidiárias. O conhecimento e a transferência de conhecimento são os próximos tópicos do presente estudo, por serem estratégicos para a Gerdau dentro do seu processo de internacionalização.

Estes conceitos são aderentes à realidade da Gerdau, por entender que, ao buscar ser uma empresa siderúrgica internacional de classe mundial, conforme declarado na visão estratégica da empresa, está exposta a um espectro mais amplo e diversificado de estímulos ambientais. Através da sua cultura, representada pelo GBS - *Gerdau Business System*, a empresa procura transmitir para os colaboradores de todas as suas unidades a importância da disseminação do conhecimento para a organização. A relação da empresa internacional com empresa de classe mundial está representada pela figura 2, conforme declaração de visão da empresa:

Figura 2: Visão Gerdau - Ser uma empresa siderúrgica internacional de classe mundial

Internacional	Classe Mundial
• Presença em diversos países • Diversidade cultural como riqueza • Identidade de valores • Processos consolidados	• Padrões de excelência mundiais • Soluções pró-ativas e inovadoras • Resultados superiores • Benchmark em tudo o que fazemos • Modelo de negócio global

Fonte: Gerdau, 2006.

Estas perspectivas estratégicas sedimentam a relevância estratégica do conhecimento que tem sido direcionado para aquilo que a empresa faz de melhor, ou seja, siderurgia, que é o seu “*core business*”. A opção estratégica pelo crescimento em siderurgia, evitando diversificações que redundariam em perda de competitividade, permite à empresa atender as necessidades dos clientes atingindo os resultados esperados pelos seus acionistas.

Esse “jogo” é motivado por prêmios e participações nos resultados para que a empresa realmente consiga o envolvimento das pessoas. O aprendizado adquirido inicialmente com várias integrações locais e depois internacionais propiciou a Gerdau estabelecer determinados procedimentos para gerenciar a dificuldade do momento da integração, normalmente causada pelas expectativas e incertezas naturais criadas dentro de uma empresa que teve seu controle acionário alterado para outros detentores, neste caso, estrangeiros.

A questão da cultura local é algo que a empresa aprendeu em aquisições dentro do Brasil e tem respeitado em todas aquisições internacionais. Existe uma preocupação da empresa no processo de integração que é aproveitar ao máximo os recursos humanos locais exatamente para que a cultura seja preservada. A razão para isto é que, segundo a Gerdau, existe uma relação direta entre o sucesso da implantação de processos e respeito à cultura.

Temos poucos expatriados relativamente! A gente preserva as culturas locais, as pessoas locais, o que a gente leva são nossos e nossos processos, o que a gente não tenta e aprendemos ao longo dos anos é não mudar a cultura local, levar os nossos processos e valores, tá certo? Levamos, mas preservamos as culturas locais. Eu diria assim, se a gente olhar para a década de 70, quando fomos ao NE, a gente tentou fazer com que o nordestino, o pernambucano operasse que nem o gaúcho, na Açonorte, não deu certo! Não deu, esse sistema rígido de horário... Mas hoje na Bahia tem a produtividade tão boa quanto ao RS. Você tem que levar os seus valores, os seus processos e adaptar à cultura local, ao feitiço local. Só quem consegue respeitar, consegue produtividade tão boa quanto à do RS. Nós apanhamos no começo na Açonorte. Quando nós chegamos em Cosigua em 70, eu estou aqui desde 71, aqui se trabalhava 2^a. e 3^a feiras de Carnaval, não era feriado. Eles não trabalhavam e voltavam somente na 4^a feira de Cinzas, e aí a coisa mudou, mudou aqui! Nós engrossamos e perdemos. E então mudou aqui, tem que ser, a gente tem que ser flexível a esse ponto e tem que respeitar as culturas locais. (Vice-Presidente de Projetos Estratégicos)

Nota-se que a Gerdau procura dar à empresa adquirida um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, mas fazendo ver que existe um novo sistema de gestão que deve ser seguido. A ferramenta principal do sistema de gestão é o GBS *Gerdau Business System*, que possibilita de forma rápida às empresas adquiridas melhorar seus níveis de produtividade.

O caráter impositivo da transferência de conhecimento não tem um tempo determinado de duração, estando ligado muito mais à produtividade atingida. Em linhas gerais, os dois ou três anos pós-aquisição são caracterizados por um grande nível de transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária e pelo baixo nível no sentido oposto. Os anos subsequentes são caracterizados por um crescente nível de transferência de conhecimento em ambas as direções e pelo aumento do desenvolvimento de projetos recíprocos. A empresa entende que a melhora da produtividade mundial depende não somente da implantação do seu sistema de gestão, mas também da capacidade de gerar aprendizado em todas as suas unidades e poder compartilhar por toda a organização.

5 - Considerações Finais

O grande movimento de internacionalização de empresas no mundo ocorreu a partir da década de 50 do século passado, impulsionado pelos planos de reconstrução pós Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto, surgiram grandes corporações multinacionais de vários setores da indústria, notadamente norte-americanas e européias. Entretanto, o nível de internacionalização da siderurgia foi historicamente um dos mais baixos da indústria de transformação, pois o setor, via de regra, era considerado estratégico pelos governos dos países industrializados e pelos países em industrialização.

A pesquisa junto a Gerdau identificou que a razão principal para busca de novos mercados foi a previsão que a empresa fez, durante a década de 80, de que a empresa teria dificuldades no futuro para aumentar sua participação de mercado brasileiro. O primeiro movimento de internacionalização ocorreu em função de uma oportunidade em um mercado próximo geograficamente e com pouca distância cultural, que foi a compra de uma pequena siderúrgica no Uruguai. Nos anos seguintes, após a primeira aquisição, a empresa continuava exportando produtos das suas unidades do Brasil para outros países. Ocorre que, nesta década, influenciada principalmente pela desaceleração de crescimento dos países desenvolvidos, a siderurgia mundial passava por um período de crise, com medidas restritivas às importações e com o aumento de barreiras tarifárias, o que dificultava sua entrada em outros países. Um outro evento que levou a empresa a mobilizar mais recursos externamente foi a demora de dois anos para aprovação, pelas autoridades antitruste, da compra da Siderúrgica Pains, em 1994.

Também se identificou que a estratégia de entrada em mercados internacionais utilizada pela Gerdau queimou etapas do modelo de entrada gradual proposto por Johanson e Vahlne da escola de Uppsala (1977), ao passar do estágio de exportadora para o investimento direto de uma pequena siderúrgica, bem próxima geograficamente, para depois investir em aquisições mais substanciais no Canadá e Estados Unidos. Portanto, houve uma descontinuidade no modo de entrada, que pode ser apontado pela necessidade de transpor barreiras tarifárias de um grande mercado como o norte-americano. A Gerdau, contrariamente, preferiu desde o início do seu processo de internacionalização optar pelo investimento direto por meio de investimentos externos via aquisição de empresas com o controle majoritário ou, no mínimo, com o controle das operações. Apesar de ser uma entrada complexa e de mais alto envolvimento no mercado internacional, a empresa entende que a capacitação adquirida após tantas experiências de integração de empresas no Brasil lhe confere a autonomia para adquirir empresas internacionalmente sem contar com a necessidade de buscar parceiros.

Ao se examinar a literatura referente ao paradigma eclético (DUNNING, 1988), verifica-se que o autor classifica a exploração dessa vantagem como sendo de propriedade, *ownership specific advantages*, que está associada ao conhecimento de técnicas de produção mais eficientes e acesso vantajoso às fontes de matérias-primas, sendo esta vantagem transferida prontamente para as filiais da multinacional. Conforme constatou-se na pesquisa, a transferência das vantagens competitivas para as filiais, utilizando mecanismos de transferência de conhecimento, é considerada estratégica pela Gerdau. Ainda de acordo com o paradigma eclético, um outro conjunto de vantagens se refere às de internalização, pois quanto maiores os benefícios da internalização contando com a hierarquia própria ao invés de licenciamentos ou outro tipo de contrato, maior o interesse do envolvimento direto da empresa na produção externa.

A pesquisa da empresa escolhida atestou a aderência da importância do conhecimento e sua transferência dentro da organização ao contexto da literatura pertinente, sob dois enfoques principais: Enfoque do modelo de Nohria e Goshal (1997) classificado como rede diferenciada que compreende a empresa como uma rede de relações de troca de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias e, ao mesmo tempo, recombina o conhecimento disperso como forma de criar valor para proporcionar a possibilidade de criação de valor e inovação. A troca de conhecimento e a recombinação do conhecimento possibilita a empresa o desenvolvimento simultâneo de competitividade global e capacidade de aprendizagem mundial; Enfoque da transmissão de conhecimento em situações de aquisições internacionais do estudo de Birkinshaw, Bressman e Nobel (1999) que identifica padrões de transferência em situações de aquisição internacional da empresa adquirente para adquirida.

Caracterizando a situação de integração de empresas internacionais adquiridas, a empresa atesta que a rápida integração sustenta a preferência pela forma de entrada em mercados internacionais via aquisição majoritária de empresas que necessitam de *turnarounds*, ou seja, reestruturação gerencial, tecnológica e mercadológica. A transferência de conhecimento nessas unidades marcou o crescimento da empresa no mercado local, sendo esta estratégia amplamente utilizada posteriormente na sua expansão internacional.

Outro desafio assumido claramente pela empresa está no desenvolvimento de competências gerenciais capazes de entender e se adaptar às culturas locais, leia-se China, certamente um desafio enorme para o grupo que tem ampla experiência adquirida na América Latina e América do Norte, culturas bastante distantes da cultura chinesa.

Referências Bibliográficas

- ALEM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. *O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões*, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, nº. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- ANDERSEN, O. *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies. Washington, v. 24, n2, p. 209-231, second quarter 1993.
- BARTLETT, C.A.; GOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior – a solução transacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- _____. *S. Managing innovation in the transational corp*. In: Bartlett, C.A., Doz, Y., Hedlund, G., *Managing the global firm*, New York: Routledge, 1990.
- _____. *S. Use as Subsidiárias para um Alcance Global*. In Montgomery, C.A. e Porter, M. E. *Estratégias: A Busca da Vantagem Competitiva*. Harvard Business Review Book Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BARTLETT, C.A., DOZ, Y., HEDHUND, G. *What is a good manager?* In: Barnevik, P., Kanter, R., (orgs) *Global Strategies: Insights from the world's leading thinkers* (The Harvard Business Review Book Series). HBS Press, 1992.
- _____. G. *Managing across borders: The transational solution*. Boston: HPS Press, 1989
- BATEMAN, T.E., SNELL, S.A. *Administração – Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA JR., P.N. *Mitos da Globalização*. USP – Estudos Avançados 12 (32), São Paulo, 1998.
- BIRKINSHAW, J.; BRESSMAN, H.; NOBEL, R. *Knowledge transfer in international acquisitions*. Journal of International Business Studies, 30, 3, p. 439, Third quarter, 1999.
- BONELLI, R. *Fusões e Aquisições no Mercosul*. Texto para Discussão, 718. Rio de Janeiro, IPEA, 2000.
- CARLSON, S. *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Nagotiorum II. Bulletin nº 15. Uppsala, Sweden, 1975.
- CASSON, M. *Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification. The economics of international investment*. England: Edward Elgar Publishing, 1994
- CYRINO, A.B. e OLIVEIRA JR., M.M. *Pesquisa Global Players: Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil*. ENANPAD, 2002.
- DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- DE PAULA, G. M. *Dimensões da Estratégia de Internacionalização: o caso de quatro grupos siderúrgicos (minimills)*. Oxford, Centre for Brazilian Studies University of Oxford / Banco Santos; (2001).
- _____. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio*. UNICAMP, Campinas, 2002.
- DUNNING, J.H. *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley Publishing Company, 1993.
- _____. *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. Transnational Corporations*. Journal of International Business Studies, Abington, V. 3, n 1, Feb/1994.
- _____. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. International Business Review, 2000.
- _____. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, Abington, v. 8, n. 1, p 1-31, spring 1988.
- _____. *The European Internal Market programme and inbound foreign direct investment*. Journal of Common Market Studies, vol.35, Nº 1, March, 1997.

- _____. *Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: some empirical tests*. Journal of International Business Studies, 1980.
- FERRARI, L. F. *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização*. p. 89, Dissertação de Mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1996.
- GERDAU www.gerdau.com.br, Formulário 20F, site acesso em 10/10/2006.
- GHOSHAL, S.; PIRAMAL, G.; BARTLETT, C.; *Managing Radical Change: What Indians companies must do to become world class*. Penguin Books, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Do you really have a global strategy?* Harvard Business Review, Boston, Jul/Aug 1995.
- HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. *An eclectic theory of the choice of international entry mode*. Strategic Management Journal. Chinchester, v. 11, n. 2, p. 117-128, Feb 1990.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHELNE, J.E. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., *The internationalization of the firm. Four Swedish cases*. Journal of Management studies, p. 305-322, Oct. 1975.
- KOGUT, B., ZANDER, U. *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, 625-645. 1993.
- _____. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organization Science, v.3, nº 3, p. 383-397, 1992.
- MATIAS, A.B.; BARRETO, A. C.P.M.; GORGATI, R. *Fusões e aquisições no Brasil atual: possibilidade de ocorrência de uma onda*. In: SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP, 1. São Paulo, 1996.
- MATIAS, A.B; PASIN, R.M. *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições*. RAUSP, Vol. 36 Número 1 – jan/fev 2001.
- NARULA, R.; DUNNING, J. *Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New realities for developing countries*. Oxford Development Studies, v. 28, n. 2, 2000.
- NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- OLIVEIRA JR., M. M. *Administração do Conhecimento em Redes Corporativas Globais: Um Estudo de Caso na Indústria de Propaganda*. Tese (Doutorado em Administração). USP FEA São Paulo, 1999.
- _____. *Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa*. In Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr, M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento*, São Paulo, Ed. Atlas, 2001.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*, In Montgomery, C.A. e Porter, M. E. *Estratégias: A Busca da Vantagem Competitiva*. Harvard Business Review Book Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *A vantagem competitiva das nações*. Editora Campus, São Paulo, 1990.
- _____. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- _____. *Competition on global markets*. 1ª. ed., Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 1986a.
- REZENDE, S. F. L. *Gradualismo e descontinuidade em processos e internacionalização*. RA, USP, v. 37, n. 1, jan 2002.

THUROW, L. C. *A construção da riqueza: as novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

_____. *O futuro do capitalismo: como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã*. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

UNCTAD. “Outward FDI from developing countries is becoming important”; World Investment Report, cap. I, 2004b.

_____. *World Investment Report – Transnational Corporation and the Internalization of R&D*, 2005a.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL. F. *Economic distance: model and empirical investigation*. In: Hömel, E.; Vahlne, J.; Wiedersheim-Paul, F. (org). *Export and foreign establishments*. Uppsala: Uppsala University, 1973, p.81-159.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.