



**Fabio José Barbosa**

**A Internacionalização do Grupo Gerdaui:  
um Estudo de Caso**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Hélène Bertrand

Rio de Janeiro  
Agosto de 2004



**Fabio José Barbosa**

## **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Hélène Bertrand**

Orientadora  
Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

COPPEAD, UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 4 de agosto de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

**Fabio José Barbosa**

Graduou-se em Ciências Econômicas no IE/UFRJ em 1999. Trabalha na METAL DATA Engenharia e Representações Ltda. prestando serviços de consultoria para empresas de diversos setores de atividade, com destaque para o setor siderúrgico brasileiro, atuando em avaliações econômico-financeiras de empresas, estudos de mercado e em estudos e diagnósticos setoriais.

Ficha Catalográfica

Barbosa, Fabio José

A Internacionalização do Grupo Gerdau: um Estudo de Caso / Fabio José Barbosa; orientadora: Hélène Bertrand. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

121 f; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização de Empresas Brasileiras. 3. Modos de Entrada. 4. Distância Psicológica. 5. Teoria Eclética da Internacionalização das Firmas. 6. Paradigma OLI. 7. Investimento Direto no Exterior. 8. Siderurgia Brasileira. I. Bertrand, Hélène. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

À minha mulher , companheira e  
melhor amiga Juliana, que mais do  
que ninguém sabe o valor dessa  
conquista para mim.

## Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Ledenir e Regina, pelo seu grande esforço e dedicação para me proporcionar a melhor educação que eu poderia obter e pelo seu exemplo de pessoas honestas e batalhadoras, que pretendo seguir pelo resto de minha vida.

Aos meus amigos da METAL DATA, João Carlos Corrêa Vieira e Aroldo Ceotto, pelo apoio fundamental para a realização desse mestrado.

Agradeço também ao prezado Ethienne Poubel por seu interesse e contribuição inestimável na análise do caso escolhido, tanto por sua vivência na empresa objeto de estudo quanto por sua larga experiência no setor siderúrgico.

Ao pessoal de Gerdau pela atenção dispensada na resposta das questões por mim levantadas, e em particular ao Sr. Ruy Lopez e à Sra. Maria Eulália Proença Lopes, meus canais de entrada para a obtenção das informações da empresa.

Aos meus colegas e professores do IAG, que de uma maneira ou de outra me proporcionaram experiências que me engrandeceram tanto em termos acadêmicos quanto pessoais.

À professora Hélène, por seu apoio, paciência e orientação para a realização dessa dissertação e por suas lições e incentivo para meu desenvolvimento acadêmico.

## Resumo

Barbosa, Fabio José; Bertrand, Hélène (Orientadora). **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2004. 121p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A discussão acadêmica a respeito dos fluxos de investimentos diretos estrangeiros (IDEs) para países “em desenvolvimento” tem sido ampla, envolvendo aspectos como: seus impactos nas economias receptoras, formas de atração, fatores motivadores e padrões desses investimentos em países periféricos. Entretanto, pouco foi dito a respeito dos investimentos diretos oriundos destas “economias em desenvolvimento” no exterior.

A proposta do estudo é identificar, através de teorias de internacionalização das firmas, o perfil da atividade internacional de uma empresa brasileira que vem buscando ativamente a internacionalização de suas atividades, a Gerdau, apontando primeiramente para as formas e estratégias de entrada nos mercados externos que vem utilizando e, em seguida, detalhando os seus investimentos diretos no exterior, indicando para onde eles vêm sendo destinados e quais suas principais motivações.

## Palavras-chave

Internacionalização de Empresas Brasileiras; Modos de Entrada; Distância Psicológica; Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção; Paradigma OLI; Investimento Direto no Exterior; Siderurgia Brasileira.

## **Abstract**

Barbosa, Fabio José; Bertrand, Hélène (Advisor). **The Internationalization of Gerdau Group: a Case Study**. Rio de Janeiro, 2004. 121p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Academic discussion regarding foreign direct investments to “developing” countries has been broad – involving aspects such as: the impact on receiving nations, forms of incentives, motivating factors and the form of these investments in receiving nations. On the other hand, little has been said regarding foreign investments originating from these “developing” countries.

The purpose of this study is to identify, through theories of internationalization of firms, the profile of a Brazilian company which has been actively pursuing the internationalization of its activities – the Gerdau Group – focusing initially on the methods and strategies utilized to enter the international market and, secondly, describing its foreign direct investments indicating where they have been destined and which were their motivations.

## **Keywords**

Internationalization of Brazilian Companies; Foreign Market Entry Modes; Psychic Distance; Eclectic Paradigm of International Production; OLI Paradigm; Foreign Direct Investment; Brazilian Steel Industry.

# Sumário

1 ASPECTOS GERAIS	12
1.1. Introdução	12
1.2. Problemática Analisada	14
1.3. Objetivos do Estudo	14
1.4. Relevância do Estudo	15
1.5. Delimitação do Estudo	16
1.6. Organização do Trabalho	17
1.7. Terminologia Adotada	18
2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO	19
2.1. Comércio Mundial e Investimento Direto no Exterior	22
2.2. Evolução e Tendências do Investimento Direto no Exterior	25
3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
3.1. Formas de Entrada	27
3.1.1. Exportação	28
3.1.2. Via Contratual	29
3.1.3. Investimentos diretos	33
3.1.4. Vantagens e Limitações das Principais Formas de Entrada	34
3.2. Evolução da Atividade Internacional	35
3.2.1. Modelos de Aprendizado e Inovação (Gradualismo no Processo de Internacionalização)	35
3.3. Descontinuidade no Processo de Internacionalização	38
3.3.1. Teoria das Redes Industriais e de Negócios	40
3.4. O Investimento Direto no Exterior	42
3.4.1. Aspectos Conceituais Relacionados ao IDE	42
3.4.2. Fatores Determinantes do Investimento Direto no Exterior	44
3.4.3. O Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção ou Paradigma OLI	45
3.4.4. Abordagens recentes sobre Determinantes do IDE	53
3.4.5. O IDE nas Companhias dos Países em Desenvolvimento	56
3.4.6. Características das EMNCs de Países em Desenvolvimento	58
3.4.7. O IDE de Empresas Brasileiras	61

4 METODOLOGIA	69
4.1. Aspectos Metodológicos	69
4.1.1. Aspectos Metodológicos do Estudo de Caso	69
4.2. A Escolha do Caso	75
4.3. Entrevistados	77
4.4. Limitações do Estudo	77
5 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA	79
5.1. História e Desenvolvimento	79
5.2. Perfil do Grupo	83
6 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU	85
6.1. Formas de Entrada Utilizadas	85
6.1.1. As Aquisições de Empresas no Exterior	86
6.2. A Evolução da Atividade Internacional	89
6.3. Vantagens Específicas de Propriedade, Localização e Internalização	91
6.4. Principais Fatores que Motivaram o Processo de Internacionalização	98
6.5. Comparações com Estudos Anteriores sobre IDE oriundos de PED	102
6.6. Outros Achados do Estudo	106
7 CONCLUSÕES	107
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
9 BIBLIOGRAFIA	119

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Participação das Exportações (FOB) por País/Região no Total Mundial.	23
Tabela 2 - Participação das Importações (CIF) por País/Região no Total Mundial.	23
Tabela 3 - Estoque global percentual estimado de IDE por grupo de país de destino.	25
Tabela 5 - Estoque de IDE em US\$ milhões, por país/região de origem e de destino.	26
Tabela 6 - Síntese dos modos de entrada nos mercados externos.	34
Tabela 7 –Vantagens inerentes ao investimento internacional (Paradigma OLI).	48
Tabela 8 - As vantagens específicas e as vias de internacionalização.	48
Tabela 9 - Investimento Estrangeiro Segundo seus Tipos Principais.	52
Tabela 10 - Determinantes do IDE na Economia Receptora dos Investimentos.	55
Tabela 11 - Características das Multinacionais dos Países em Desenvolvimento e dos Países Desenvolvidos.	60
Tabela 12 - Características dos IDEs em diferentes estágios do processo de internacionalização da produção.	61
Tabela 13 - As 50 maiores EMNCs de países em desenvolvimento, classificadas por ativos no exterior (US\$ milhões) e número de empregados).	76
Tabela 14 - Capacidade de Produção das Unidades Siderúrgicas da Gerdau no Exterior em 2002.	83
Tabela 15 - Comparativo: Gerdau e EMNC de PED de Vernon-Wortzel e Wortzel (1988).	104
Tabela 16 - Comparativo: Gerdau e EMNC de PED de Dunning <i>et al.</i> (1997).	105

## Lista de figuras

Figura 1 – Evolução do Estoque de Investimentos Diretos no Exterior Oriundo de Países em Desenvolvimento.	13
Figura 2 - Evolução do Estoque de IDE nos Países de Destino - Desenvolvidos e Em Desenvolvimento.	24
Figura 3 - Evolução do Estoque de IDE por Países de Origem - Desenvolvidos e Em Desenvolvimento.	24
Figura 4 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.	31
Figura 5 - Modelo Uppsala de Internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977).	38
Figura 6 - Dotação de Fatores/Falhas de Mercado e a o Paradigma OLI.	50
Figura 7 – Cronologia das aquisições internacionais da Gerdau	86