



Gerda: uma multinacional brasileira

José Lannes

A história recente do Grupo Gerda vem chamando a atenção dos economistas que discutem estratégias. Não é para menos. Se em 1999, o Grupo ocupava, no ranking mundial das siderúrgicas, o posto de número 46, em 2000 passou a 24 e hoje é a 12ª maior siderúrgica mundial, em termos de produção física. O recente acordo (09/09/2004) para a compra dos ativos siderúrgicos da Cargill nos Estados Unidos deverá colocar a empresa entre as dez maiores do mundo.

O crescimento recente foi fortemente determinado pela expansão nos mercados internacionais, a partir de investimentos externos diretos na aquisição de plantas já existentes nos mercados externos da América. De fato, a estratégia de crescimento como multinacional pautou-se por focalizar claramente o continente americano como área de expansão, em especial o mercado interno dos Estados Unidos.

Em 1980, o Grupo inicia sua internacionalização produtiva pelo Uruguai. Tratou-se de uma estratégia de crescer nas franjas do mercado até conseguir porte e competência suficientes para disputar mercado com gigantes do setor. Foi assim que entrou no Canadá, no Chile e na Argentina. Em 1999, dezenove anos após a primeira aquisição externa, o Grupo entra no mercado norte-americano e transforma-se na segunda maior empresa do segmento de aços longos do país. A maior parte do crescimento externo deu-se pela compra de firmas já existentes em cada mercado, com posteriores investimentos de expansão da capacidade produtiva.

No entanto, como explicar essa expansão externa, ou seja, o que permitiu ao Grupo Gerda um crescimento superior à grande maioria dos concorrentes? O professor John Dunning é um dos maiores estudiosos da internacionalização das empresas multinacionais. Professor da Universidade de Reading, na Inglaterra, ele foi responsável por uma teoria explicativa da expansão externa das empresas. Diz ele que essa expansão só se verifica se as empresas possuírem três vantagens competitivas, quais sejam, que possuam vantagens internas específicas (Ownership-specific advantages), vantagens de localização do investimento (Locational advantages) e vantagens de realização da produção por ela própria, e não por terceiros (Internalization Advantages). Essa teoria ficou conhecida como Paradigma Eclético de Dunning ou Paradigma OLI.

Prof. John H. Dunning
Reading University

Pois bem, vejamos as vantagens de localização externa. Ora, há dois motivos para a Gerda expandir-se internacionalmente. O primeiro é que o mercado nacional foi ficando cada vez mais estreito. Segundo, o custo do financiamento interno à expansão é alto, dadas as atuais taxas de juros do mercado financeiro brasileiro. Os Estados Unidos apresentaram saída para esses gargalos, pois havia chances de crescer no mercado comprando as empresas menos competitivas, ao mesmo tempo em que esse crescimento concedia uma visibilidade maior da empresa junto aos investidores

internacionais. Essas foram as duas maiores vantagens de localização.

As vantagens internas específicas foram e continuam sendo a competência de gestão do Grupo. A partir do controle do fornecimento de sucata e da utilização de pequenas fábricas de fundição de aço, a Gerdau adquiriu uma vantagem de custo. Com o desenvolvimento de uma rede de comercialização, seja de produtos brutos (lingotes, barras, pregos) ou manufaturados (armações para a construção civil), imprimiu liquidez aos negócios. Aqui reside a vantagem comparativa em relação aos concorrentes nos mercados externos, que possibilitou transformar empresas externas obsoletas e não competitivas em fábricas de alto rendimento.

As vantagens de produção própria (de internalização), ao invés da transferência da produção a terceiros, residem precisamente em utilizar ao máximo a competência de gestão que lhe é peculiar. Repassar a terceiros tal conhecimento é como que entregar o ouro ao bandido.

Professor Dunning tinha razão. A posse de vantagens competitivas permitiu ao Grupo se transformar em uma das multinacionais mais dinâmica do Brasil.

A JANELA ECONÔMICA é um espaço de divulgação das idéias e produção científica dos professores, alunos e ex-alunos do Curso de Economia das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

- Cada artigo é de responsabilidade dos autores e as ideias nele inseridos, não necessariamente, refletem o pensamento do curso.
- O objetivo deste espaço é mostrar a importância da formação do economista na sociedade.