

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE

LAÍS STÉPHANIE BAZÍLIO DA SILVA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU: ESTRATÉGIA
E CONTEXTO**

NATAL-RN
2017

LAÍS STÉPHANIE BAZÍLIO DA SILVA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU: ESTRATÉGIA
E CONTEXTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao IFRN na área de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientadora: Prof. Dra. Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa.

NATAL-RN
2017

Silva, Laís Stéphanie Bazílio da
S586p Processo de internacionalização do Grupo Gerdau: estratégia e contexto /
Laís Stéphanie Bazílio da Silva. – Natal, 2017.
76 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Comércio Exterior) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Norte. Natal, 2017.

Orientador(a): Dra. Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa.

1. Grupo Gerdau - Internacionalização. 2. Comércio exterior. 3. Joint
ventures. I. Silva, Laís Stéphanie Bazílio da. II. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. III. Título.

CDU 339

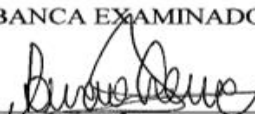
LAÍS STÉPHANIE BAZÍLIO DA SILVA

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO GERDAU: ESTRATÉGIA
E CONTEXTO**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto
ao IFRN na área de Administração como requisito
parcial à obtenção do título de Tecnólogo em
Comércio Exterior.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em 15/12/14, pela
seguinte Banca Examinadora:

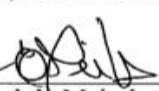
BANCA EXAMINADORA



Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa, Dr.^a – Presidente
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Lenin Cavalcanti Brito Guerra, Dr. – Examinador
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Elisângela Cabral de Meireles, M.^a – Examinadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu irmão por todo amor e carinho e, para toda a minha família, aos meus amigos que estiveram presente me dando força e apoio em todos os momentos. Essa vitória não seria a mesma sem vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a concretização desta vitória ao Autor da minha fé, a esse Deus tão maravilhoso que cumpre todas as suas promessas e que coloca tudo no lugar, toda honra e glória é para Ele! Muitas lutas se passaram para que chegasse até o dia desta conquista, mas só tenho a agradecer ao Deus Todo Poderoso por todos os momentos que Ele tem me sustentado. Um outro agradecimento mais que especial para a minha linda e tão amada mãe e ao meu irmão que estiveram ao meu lado durante toda a minha trajetória, sempre me dando muito apoio e força, como também, para toda a minha família, essa vitória não seria a mesma sem vocês, e é para vocês. Agradeço a professora Lúcia Lúcio que me deu todo apoio necessário na elaboração deste trabalho e a todos os profissionais que compõe esta Instituição, a todos os professores e amigos que fiz neste lugar tão maravilhoso e cheio de oportunidades para o desenvolvimento profissional de seus alunos.

Sei que o Teu amor dura para sempre e que a Tua fidelidade é tão
firme como o céu.

Bíblia (Salmos 89: 2)

Eu reconheço que para Ti nada é impossível e que nenhum dos Teus
planos pode ser impedido.

Bíblia (Jó 42: 2)

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar de que forma consiste o processo de desenvolvimento de internacionalização do Grupo Gerdau, empresa atuante no ramo siderúrgico brasileiro com mais de 110 anos de história e fortemente internacionalizada. A construção de sua internacionalização tem se ampliado ao longo dos anos com estratégias variadas e, por isso, será utilizada para fomento deste estudo. Esta pesquisa abrange áreas de estudo advindas do Comércio Exterior e Administração, com temas relacionados às formas de entrada em diferentes mercados internacionais abordando principalmente, as estratégias das empresas em um mercado competitivo, do Marketing Internacional, incluindo assuntos associados a utilização das ferramentas de *marketing* e o uso de forte processo tecnológico, onde enfatizou-se, a criação recente de *joint ventures* no processo de ampliação da Gerdau à novos mercados, bem como, a geração de inovação sob diversos aspectos por parte da empresa e, por fim, a Logística, abordando assuntos relacionados ao transporte de mercadorias e a cadeia de produção. A fim de alcançar estes objetivos, fez-se uso do método qualitativo em estudo de caso através do uso de entrevista semiestruturada, uso de livros acerca dos assuntos abordados, incluindo uma breve análise sobre os modelos de Dunning (2001) e *Upsalla*, utilização de autores como Kotler e Keller (2012), Bardin (1991), Arbache (2015), Gil (2014), entre outros, a utilização de artigos científicos de grande contribuição para a academia. Os resultados obtidos por meio da pesquisa, diz respeito, principalmente, a constatação dos ganhos obtidos através do investimento no mercado de *joint ventures*, bem como, pela utilização frequente de exportação direta; da importância das novas estratégias de *marketing* incorporadas pela empresa, uso de alta tecnologia nas operações, mapeamento de mercado e valorização de *startups*, modelo de gestão diferenciado, entre outros aspectos destacados na pesquisa. Todos esses fatores garantem a empresa posição de destaque no ramo em que atua. Palavras-chave: Internacionalização. Comércio Exterior. *Joint Ventures*. Grupo Gerdau.

ABSTRACT

The present study aims at analyzing the process of internationalization development of the Gerdau Group, a company active in the Brazilian steel industry with more than 110 years of history and strongly internationalized. The construction of its internationalization has been expanded over the years with varied strategies and, therefore, will be used to foster this study. This research encompasses areas of study from the Foreign Trade and Administration, with topics related to the forms of entry in different international markets, addressing mainly the strategies of companies in a competitive market of International Marketing, including subjects associated with the use of marketing tools and the use of a strong technological process, where it was emphasized, the recent creation of joint ventures in the process of expanding Gerdau to new markets, as well as the generation of innovation in various aspects by the company and, finally, Logistics, addressing issues related to freight transport and the production chain. In order to achieve these objectives, the qualitative method was used in a case study through the use of semi-structured interviews, use of books on the subjects covered, including a brief analysis of the Dunning (2001) and Upsalla models, use of authors such as Kotler and Keller (2012), Bardin (1991), Arbache (2015), Gil (2014), among others, the use of scientific articles of great contribution to the academy. The results obtained by means of the research concern mainly the verification of the gains obtained by investing in the joint ventures market, as well as by the frequent use of direct export; the importance of new marketing strategies incorporated by the company, use of high technology in operations, market mapping and startups valorization, differentiated management model, among other highlights in the research. All these factors guarantee the company a prominent position in the branch in which it operates.

Key words: Internationalization. Foreign trade. Joint Ventures. Gerdau Group.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
SEC	Securities and Exchange Commission
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL	14
2.2	ESTRATÉGIAS PARA INSERÇÃO NO MERCADO GLOBAL	17
2.3	GESTÃO DA INOVAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	19
2.4	LOGÍSTICA NA COMPETIÇÃO INTERNACIONAL	21
3	METODOLOGIA	25
3.1	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	27
3.2	ANÁLISE DE DADOS	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO: O GRUPO GERDAU	29
4.2	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	31
4.3	PADRÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: OBTENÇÃO DE NOVOS MERCADOS	34
4.3.1	FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERIOR	36
4.3.2	ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL	38
4.4	INVESTIMENTOS BUSCADOS NO MERCADO GLOBAL	39
4.5	GERAÇÃO DE VALOR: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	41

4.6	LOGÍSTICA E CADEIA DE PRODUÇÃO	46
4.7	UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	54
	GLOSSÁRIO	59
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	60

1 INTRODUÇÃO

Levando em consideração o processo de ascendência da globalização, bem como a aceleração das informações em âmbito mundial, desenvolveu-se a internacionalização, um fenômeno amplo que compreende tanto a fase de exportação de produtos ou serviços até a produção direta no mercado externo. Este processo consiste ainda na integração dos mercados além dos domínios territoriais tendo como objetivo principal a exposição em um ambiente competitivo. Segundo Lopez e Gama (2007), a internacionalização torna-se uma importante estratégia empresarial face à globalização dos mercados. Dentre as diferentes formas de atuação no mercado internacional destacamos a exportação pela sua importância para a economia do país. Um exemplo de ganho obtido por meio da exportação é a troca de experiências entre os países, permitindo assim, a troca de conhecimento sobre novas tecnologias e processos operacionais.

De acordo com Santos e Izidoro (2016), a globalização é de grande importância para alavancagem da internacionalização das empresas brasileiras, pois está ligada diretamente ao desenvolvimento das empresas, aumento de competitividade ou associação de empresas e foca na quebra e diminuição de barreiras. No caso das empresas brasileiras, a globalização permite a elas uma visibilidade de novos mercados consumidores, levando-as a buscar ampliação de resultados em mercados internacionais.

Segundo Sakagami (2012), o aumento desse processo, obviamente, é impulsionado e concatenado por benefícios de tal ação – ou seja, seus motivadores, dentre os quais destacamos os econômicos, como expansão de mercado (atingindo novos consumidores), maior capacidade de resposta a clientes internacionais (uma vez que é no mercado deles que a empresa está se inserindo), diversificação de portfólio, melhorias de eficiência (economia de escala/escopo e acesso a recursos mais baratos), além dos benefícios comportamentais – o desenvolvimento das competências já existentes e a aquisição de novas.

Diante destas primícias esta pesquisa buscou compreender alguns aspectos que se constituem como variantes da internacionalização e que contribuem, portanto, para a efetuação da mesma. São fatores que perpassam pela administração, marketing e fatores logísticos; com o objetivo de explicar como os mesmos colaboram para que as empresas atuem no mercado internacional. Outro assunto importante que será abordado são as formas que as empresas têm utilizado para serem inseridas no comércio internacional e como estas acontecem. De acordo com Rocha *et al.* (2015), as atividades de *marketing* no contexto das multinacionais não podem ser analisadas de maneira isolada, pois fazem parte de uma

estratégia maior definida pela multinacional que se chama ‘‘estratégia de *marketing* global’’. Para tanto este trabalho objetivou responder o seguinte problema de pesquisa: **como se deu o processo de internacionalização do Grupo Gerdau?**

1.1 OBJETIVOS

Como via de elucidar o problema da pesquisa, foram demarcados os seguintes objetivos geral e específicos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento do processo de internacionalização do Grupo Gerdau.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a importância da internacionalização como estratégia no processo de desenvolvimento no mercado internacional.
- b) Investigar as diferentes estratégias das empresas para inserção no mercado internacional.
- c) Identificar as alianças estratégicas realizadas no processo de ampliação da Gerdau em novos mercados.
- d) Estudar o padrão de estratégia do Grupo Gerdau para a criação de valor no mercado internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O principal desígnio da pesquisa consiste em proporcionar aos interessados no assunto a oportunidade de estudar e aprofundar seus conhecimentos no campo da internacionalização para conseqüentemente torna-se base para pesquisas futuras. Outra motivação gerada pela produção da pesquisa é trazer análises e levantamentos inovadores para outras empresas nacionais que almejam crescimento e, que, portanto, pretendem ser atuantes no comércio internacional, baseando-se pelo sucesso conquistado pelo Grupo Gerdau.

De acordo com Yin (2015), o uso da pesquisa de estudo de caso em avaliações origina-se da característica definidora da pesquisa de estudo de caso de um ‘‘caso’’ dentro do

seu contexto de mundo real. Comparada com outros métodos de avaliação, podem: apreender a complexidade de um caso, incluindo mudanças relevantes ao longo do tempo e atender completamente a condições contextuais, incluindo aquelas que potencialmente interagem com o caso. Para cobrir a complexidade de um caso e de seu contexto, uma avaliação de estudo de caso deve contar com múltiplas fontes de evidência, como por exemplo, entrevistas, documentos, registros de arquivos, entre outros.

O estudo dessa área é bastante significativo devido à questão da necessidade das empresas brasileiras de se internacionalizar para manter força perante a concorrência local e global, vale lembrar, que a mesma é uma grande ferramenta para as empresas no que diz respeito à diversificação de mercado, contato com novas tecnologias, seleção de novos fornecedores, absorção de cultura e conhecimento, acompanhamento de tendências mundiais em setores relacionados, entre outros fatores. Vale destacar que a internacionalização das organizações deixou de ser uma opção para se tornar uma questão de sustentabilidade em um mercado altamente competitivo.

Para tanto, a empresa foco desta pesquisa é um grande exemplo de como a internacionalização pode gerar avanço e crescimento a passos largos, como demonstrado por meio dos seguintes dados fornecidos pelo *site* da Gerdau (2017), a mesma ocupa a posição de 13º maior produtora de aço do mundo e é líder no segmento de aços longos nas Américas. É possuidora de plantas industriais em 14 países nas Américas, na Europa e na Ásia. Possui capacidade instalada de 25,9 milhões de toneladas por ano e fornece aço para os setores da construção civil, indústria e agropecuária, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço anual. De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as siderúrgicas instaladas no Brasil devem investir R\$ 28 bilhões entre 2013 e 2016, R\$ 7 bilhões a mais que o calculado pelo banco para o período 2012 - 2015.

Este trabalho é oportuno, pois o mercado tem buscado estratégias e condições necessárias para fomento da inovação em suas organizações, tornando-se cada vez mais comum a criação de objetivos vinculados ao marketing global, expansão do comércio exterior, atendendo, desta forma, as estratégias determinadas na administração. Os estudos destas áreas tornam-se imprescindíveis para proporcionar às empresas alto conhecimento impulsionando-as tanto para um maior ganho no mercado local e nacional, quanto para o comércio exterior. De acordo com Las Casas (2009), as empresas na atualidade não devem pensar apenas em mercados nacionais, mas também em mercados internacionais. Os países

estão unindo-se em blocos e a economia está mudando de enfoque. As empresas necessitam seguir estas tendências, preparando-se para atuar em diferentes mercados com diferentes exigências. Portanto, hoje, não basta conhecer apenas um mercado; é necessário conhecer vários, para garantir e alcançar os objetivos de uma organização, principalmente quanto a recursos e vendas.

Segundo Eiteman, Stonehill e Moffett (2013), apesar de a capacidade de competir em um mercado ser um requisito, para criar valor é necessário que haja uma capacidade de enxergar oportunidades de negócios e, então, projetar, desenvolver e executar uma estratégia empresarial através de todos os níveis de liderança e gestão [...]. O autor explica que para uma empresa criar valor, se faz necessário observar todas as novas oportunidades no mercado, e buscar desenvolver-se no mesmo, além de, criar estratégias em todos os níveis e setores da empresa, a fim de se obter projeção no mercado internacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de fundamentar a pesquisa foram empregadas algumas referências bibliográficas que fazem menção aos temas que serão abordados para viabilizar o poder argumentativo e embasar os objetivos específicos, como também, a pergunta problema.

2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

As empresas têm buscado cada vez mais oportunidades de se inserirem no mercado internacional e, é neste contexto que surge à internacionalização, um processo ocasionado por consequência do mundo em constante mudança e, portanto, globalizado. Segundo Keedi (2008), é notório que o nosso planeta já pode ser considerado e chamado de pequeno planeta, em face da diminuição de distâncias e de sua integração sob todos os aspectos, sobressaindo-se os econômicos. Partindo deste princípio, a ferramenta mais utilizada na atualidade é a internacionalização, uma vez que, permite que a empresa elabore um planejamento para que após, sejam feitas as decisões mais importantes dando início a sua entrada no mercado internacional.

Segundo Minervini (2008, p. 23):

O plano de internacionalização nos levará a decisões importantes, como a gama de produtos que poderemos exportar, o mercado com o qual começaremos nossa experiência, o modo como nos apresentaremos, em que colaboraremos para a venda de nosso produto, o investimento e o tempo de retorno.

O advento da globalização trouxe consigo a busca por internacionalização levando em consideração que, as relações comerciais tiveram significativas alterações. O mundo hoje está em constante mudança, e os países tiveram que se adequar a elas para se manterem ativamente no mercado.

Ainda de encontro com a mesma abordagem Barbosa (2004, p. 19) ressalta que:

[...] O processo de globalização afetou profundamente uma série de sistemas. Um dos mais afetados foi, sem dúvida, os sistemas mundiais de comércio, visto que toda a dinâmica das inúmeras transações comerciais realizadas entre as pessoas, as empresas e os governos da quase totalidade dos países do mundo acabou sendo radicalmente transformada, adquirindo uma nova feição. Em suma, o que ocorreu essencialmente foi que todas essas transações de caráter comercial ganharam muito mais agilidade e eficiência, na medida exata em que, aos poucos, ficavam livres de uma série de restrições, barreiras alfandegárias, entraves burocráticos, taxações e cotas.

Levando em consideração o exposto acima, para que se crie o plano de internacionalização devem ser obedecidos os seguintes passos para uma determinada empresa se introduzir no mercado exterior. Inicialmente, a mesma terá que realizar uma avaliação de

sua capacidade exportadora, ou seja, adaptar-se a sua própria forma de gestão tomando como base as exigências do mercado internacional, isso inclui o porquê da decisão de se tornar uma exportadora, se todas as áreas/setores da empresa estarão dispostos a atingir as suas metas e enfrentar todos os desafios que irão surgir, e em relação ao produto, é importante saber se ele atinge a todas exigências do “padrão” internacional, por conseguinte, ter conhecimento de toda a logística (relacionada a capacidade produtiva) e se ela poderá atender a uma demanda internacional e, principalmente, inteirar-se de toda a concorrência e enxergar as possibilidades de adaptar-se à mudanças. A fim de elucidar toda essa argumentação, Aaker (2007), afirma que, dessa forma, o desenvolvimento da estratégia deve identificar os processos mais importantes dentro da organização, especificar como eles devem ser mensurados, identificar os níveis de desempenho desejados, relacionar desempenho à obtenção de valor superior para o cliente e de vantagem competitiva, bem como formar equipes multifuncionais para implementar as estratégias.

Certo (2005, p. 250), ressalta que:

No entanto, quer a organização se concentre somente nas operações internas, quer se preocupe também com as operações internacionais, o propósito da estratégia é o mesmo: lidar com a concorrência. Em linhas gerais, as estratégias apropriadas são decisões que a organização pode tomar para lidar com êxito com concorrentes.

O segundo passo para a elaboração do plano de internacionalização é a integração empresarial, que consiste em propagar internamente a cultura exportadora e motivar todos os colaboradores da empresa a trabalhar em conjunto para atingir todas as metas, isso inclui a participação de todos os setores e departamentos da empresa envolvidos para cumprir as suas respectivas competências, em muitos casos, para a empresa ter um suporte e auxílio ainda maior, é necessário a atuação de um consultor externo.

De acordo com Certo (2005, p. 252):

As operações internas de uma corporação multinacional são normalmente organizadas de modo diferente de suas operações externas. Como resultado, para obter eficácia na implementação de uma estratégia organizacional orientada internacionalmente, a administração deve entender de que maneira os segmentos interno e externo operam e responder às exigências produtivamente.

Após o desenvolvimento de todos esses estágios a empresa terá que delinear os seguintes aspectos: a situação real da organização, onde a mesma almeja alcançar e o que necessita ser feito para alcançar o objetivo prefixado. Conforme Neto (2005), os estudos realizados pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) sobre os investimentos diretos fora do país de origem têm mostrado avanço significativo na internacionalização das empresas brasileiras. A internacionalização das empresas traz

benefícios para todos, mas o processo não evoluirá sem a conjugação de esforços entre sociedade, setor empresarial e governo. No lado empresarial, houve uma significativa evolução nos objetivos estratégicos, um grande movimento para ganhar capacidade competitiva e coragem para enfrentar novas realidades. No lado da sociedade, ocorreu uma verdadeira revolução no modelo mental antes predominante, no qual a internacionalização significava criar empregos em outros países. Do lado do governo, vem um discurso cada vez mais intenso no sentido de termos presença mais marcante nos vários fóruns internacionais.

Outro aspecto a ser citado que está presente no comércio internacional são os riscos e, que podem acontecer, entre outros fatores, em relação ao país escolhido para a negociação, risco cambial, ou seja, no que tange a oscilação do câmbio, fato muito corriqueiro nos dias atuais, risco técnico (quando o produto não atende as normas técnicas do seu destino), jurídico (quando ocorrem conflitos em relação a legislações diferentes), variação da demanda ou de custos de investimentos, entre muitas outras situações. Segundo Minervini (2008), para o plano de internacionalização, devemos considerar que há uma série de riscos a serem avaliados por quem inicia a atividade da exportação. É fundamental ter ao menos uma ideia de quais são os riscos as possíveis precauções para evita-los. Portanto, estes riscos precisam ser levados em consideração antes de se iniciarem as operações de uma determinada empresa, quanto maior o mercado e mais diferente se pretende atingir, maior será o risco assumido pela empresa. Por isso, devem ser implantadas estratégias a fim de se evitar possíveis problemas.

De acordo com Aaker (2007, p. 101):

Um resultado importante da análise de mercado é a identificação dos fatores críticos de sucesso para grupos estratégicos no mercado, ou seja, ativos e competências que fornecem a base para competir de forma bem-sucedida. Há dois tipos. Necessidades estratégicas não necessariamente significam uma vantagem, pois outras as têm, mas sua ausência criará um ponto fraco substancial. O segundo tipo, pontos fortes estratégicos, são aqueles nos quais uma empresa se supera, os ativos e competências que são superiores aos concorrentes e que garantem uma base de vantagem. O conjunto de ativos e competências desenvolvido na análise competitiva garante uma base estabelecida a partir da qual os fatores críticos de sucesso podem ser identificados.

Portanto, diante de todo exposto, percebe-se que o fenômeno da internacionalização não é um processo recente, sendo assim um processo que está latente nos dias atuais e, que foi causado principalmente, pela busca das empresas brasileiras, que foram tratadas em específico, para a conquista de novos mercados globais. E por fim, é notável que para uma empresa adentrar no mercado externo no alcance de seus interesses, implica em consertar erros ocasionados anteriormente em outros países já atingidos, para que se chegue a uma certa maturidade em novas experiências concretizadas.

2.2 ESTRATÉGIAS PARA INSERÇÃO NO MERCADO GLOBAL

Nesta seção serão abordadas algumas das estratégias que várias organizações têm buscado para serem inseridas no mercado internacional, bem como, serão citadas algumas motivações que as empresas buscam por meio destas estratégias. Segundo Maia (2013 *apud* Porto, 2014), a economia global é atualmente um dos maiores momentos de dinamismo e mudança. A unificação dos mercados, a padronização do produto, a homogeneização de gostos e necessidades dos consumidores no mundo desenvolvido, os novos canais de comunicação, distribuição e venda, bem como a quantidade e qualidade dos produtos e serviços existentes, trazem tendências que levam à internacionalização das empresas.

A primeira forma de entrada no mercado internacional a ser discutida neste estudo diz respeito à *joint venture*, uma forma muito conhecida e bastante explorada por muitas empresas. Essa expressão significa a união de duas ou mais empresas já existentes que buscam a concretização de uma atividade econômica em comum, objetivando entre outras motivações, obtenção de lucro. Os outros benefícios buscados são: o conhecimento de novos procedimentos/habilidades nas operações, superação de barreiras ao atingir novos mercados, ganho com a adesão de novas tecnologias, expansão das atividades operacionais e de diversificação de produtos, entre outros. Segundo Pimentel (2015), por regra, as *corporate joint venture* ocorrem quando o empreendimento a ser realizado requer um grande volume de capitais, se o período de associação é bastante longo ou se o produto/serviço a ser explorado demanda equipamentos ou locais específicos, complexos e não facilmente encontrados.

De acordo com Pimentel (2015, p. 6):

Os contratos *Joint Venture* constituem, nos dias de hoje, um modelo de contratação, tipicamente projetada no plano internacional (embora se admita diferentes concretizações no âmbito nacional), pela qual diferentes entidades empresárias (ainda que não restrito a estas) conjugam esforços, pela reunião de sinergias no sentido do desenvolvimento de um empreendimento comum.

Outra maneira bastante utilizada é a exportação direta, que de acordo com a plataforma Aprendendo a Exportar, faz referência à forma direta de comercializar, em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda. Neste processo, o exportador cuida de todos os detalhes, desde a negociação e entrega do produto até a cobrança.

Algumas das vantagens que podem ser obtidas pela utilização deste procedimento, segundo a plataforma do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, é o maior controle sobre as operações internacionais, potencial de vendas e lucro maior, deixa a empresa

com a sua própria rede de distribuição como subsidiárias, maior probabilidade de obtenção de *feedback* e informações do mercado em que se atua [...].

Por conseguinte, tem-se as alianças estratégicas ou pode-se dizer parcerias, que consiste em uma associação entre duas ou mais empresas que somam recursos ou habilidades e experiências para o desenvolvimento de uma atividade específica, ou seja, consiste em uma opção estratégica de crescimento. As vantagens são diversas, compreende, entre outras, no compartilhamento de ganhos/benefícios de maneira recíproca, foco nos objetivos predeterminados pelas parcerias, etc. Cabe ressaltar existe um ponto negativo latente quanto a esse tipo de estratégia, em que o aliado atual de determinada empresa pode ser futuramente um concorrente direto, ou seja, isso apresenta riscos partindo do princípio de que nesta estratégia há um conhecimento de operações e tecnologia recíprocos.

Outra ferramenta consiste no investimento direto, algo que tem sido muito comum entre as empresas. De acordo com Wolffebüttel (2006), investimento estrangeiro direto (IED) é todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas. Esse tipo de investimento é o mais interessante porque os recursos entram no país, ficam por longo tempo e ajudam a aumentar a capacidade de produção, ao contrário do investimento especulativo, que chega em um dia, passa pelo mercado financeiro e sai a qualquer momento [...]. Com a globalização, o fluxo de capitais ficou mais fácil e os investimentos aumentaram.

Tem-se, como também, uma grande utilização do chamado Paradigma Eclético de Dunning (2001), onde através deste modelo conciliou-se diversas teorias sobre a internacionalização. Consiste em uma combinação de fatores objetivando a potencialização de vantagens competitivas.

Outro modelo bastante utilizado consiste no Modelo de *Uppsala*, que de acordo com Johanson e Valhne (1977 *apud* SOARES, 2013), o modelo *Uppsala* tem sua base assentada nas decisões da firma ligadas ao seu comprometimento com os mercados e no conhecimento próprio de suas atividades cotidianas e dos mercados-alvo. Comprometimento sendo entendido como a quantidade de recursos e o grau de interesse que a firma tem com relação a determinado mercado, no qual pretende se inserir. É por meio desta teoria que inicialmente, as empresas buscam avançar para países mais próximos a fim de alcançar posteriormente, os países mais distantes, crescendo, desta forma, de maneira progressiva em relação ao comprometimento de recursos.

Portanto, de maneira geral, o enriquecimento mútuo buscado por meio destas teorias acima apresentadas, consiste em diversos aspectos buscados na internacionalização, como: a evolução da capacidade de exportação, a busca por competitividade tecnológica, procura por agregar possíveis parceiros, busca por perspectivas e vantagens concretizadas no mercado doméstico, busca por exposição/visibilidade internacional a fim de obter outros interessados nos negócios da empresa. Este último aspecto apresentado, comporta variáveis importantes dentro dos negócios de uma empresa, como: desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da expansão sem custeio extra para outros países, possibilidade e capacidade de financiamento desta expansão internacional, expansão por meio de subsidiárias, algo que é comumente utilizado entre as empresas (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996 *apud* DAL-SOTO, ALVES e BULÉ, 2014).

2.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As empresas atuais têm buscado cada vez mais o desenvolvimento de ferramentas que evidenciem a utilização de inovação, principalmente em relação à otimização de suas operações e seus processos, gerando um ganho em comum entre toda a corporação e para com os seus clientes. Este processo pode ser incluso em várias áreas e setores em uma empresa podendo destacar-se: na relação empresa vs. fornecedor, na comunicação entre empresa, clientes ou funcionários, no monitoramento das operações, controle de distribuição de produtos e serviços, entre outras ferramentas para aplicações.

De acordo com Tidd e Bessant (2015, p. 9):

A inovação contribui de várias maneiras. Pesquisas sugerem, por exemplo, uma forte correlação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos produtos ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade nesses mercados. No caso de produtos mais maduros e estabelecidos, o aumento de vendas vem não apenas da capacidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores extra preço – *design*, customização e qualidade. Em um mundo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor – em que, por exemplo, a vida útil de um televisor ou computador é medida em meses, ou, ainda, em que produtos mais complexos, como o motor de um automóvel, levam apenas poucos anos para serem desenvolvidos – a capacidade de substituir frequentemente produtos por versões mais modernas é cada vez mais importante. “Competir contra o tempo” reflete uma crescente pressão sobre as empresas, não somente para introduzir novos produtos no mercado, mas para fazê-lo mais rapidamente que seus concorrentes.

A fim de evidenciar a utilização de inovação por meio de mecanismos/instrumentos e através de um gerenciamento diferenciado, as empresas têm buscado agenciar as suas operações por meio de dispositivos eletrônicos, bem como, com alta tecnologia empregada. Essa nova forma coloca em cheque uma nova era no *marketing*, que atualmente se traduz na

área digital, ou seja, o foco está na transformação digital. Para tanto, são empregadas máquinas que operam de forma monitorada em suas atividades, isso tem gerado um *feedback* muito positivo para as empresas visto que os processos são efetuados de maneira mais ágil.

Tidd e Bessant (2015, p. 8) elencam os seguintes fatores acerca da inovação:

A questão da sobrevivência/crescimento traz um problema para os participantes já estabelecidos, mas também uma oportunidade imensa para os recém-chegados, de reescrever as regras do jogo. O problema de uma pessoa é a oportunidade da outra, e a natureza da inovação é fundamentalmente o empreendedorismo – uma potente mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, julgamento e muito trabalho, o que permite que boas ideias se tornem realidade.

Outra revolução no *marketing* é a constante adesão de *startups* pelas grandes empresas que atuam de forma a melhorar o processo de enriquecimento de conhecimento, partindo do princípio de que estas empresas são formadas geralmente por empreendedores jovens e que estão somente à procura de espaço no mercado para incorporar suas ideias junto à macro empresas. Vale ressaltar que, essa ação conjunta entre *startups* e macro empresas é uma grande valia para o mercado, pois estas pequenas empresas iniciam com novas ideias e perspectivas, e conseqüentemente, com visões diferenciadas para o mercado e, as macro empresas por já possuírem eficiência e eficácia em seus processos por atuarem há tantos anos no mercado, formam, desta maneira, uma aliança de sucesso. De acordo com reportagem de 15 de janeiro de 2016, publicada pela revista Exame, a vibração dos empreendedores ajuda executivos a driblar o desânimo causado pela atual crise econômica, o que é um passo muito importante. Ou seja, isso deixa claro o potencial de crescimento destas empresas ao se aliarem à “gigantes do mundo dos negócios”.

Outro fator bastante importante no aspecto de geração de inovação, é o constante mapeamento de atividades e processos, de forma a controlar como estão sendo feitos e monitorar de que forma se encontra a atuação dos funcionários e, saber se há necessidade para melhorias em alguma área da empresa. De forma a identificar se estes estão em consonância com os objetivos e metas da empresa predeterminados. De acordo com De Oliveira, Zaba e Forte (2017), inovação implica trazer novas ideias para fruição no mercado, satisfazendo as demandas ou criando novas necessidades, em um processo que melhora o bem-estar geral.

Um outro aspecto marcante que tem feito parte das estratégias de muitas empresas é a aproximação ao cliente, principalmente por meio de redes sociais que possibilitam o acesso de um grande público, vale ressaltar que tudo é feito sem custo extra. Os avanços da internet permitiram uma maior abrangência da relação empresa vs. satisfação do cliente e essa abertura gera margem para o aparecimento de muitas estratégias, como: ensinamentos de

como o cliente poderá usufruir de um determinado produto da empresa, garante uma grande exibição a diferentes públicos que não necessariamente fazem parte do público-alvo da empresa, permite que a empresa se comunique diretamente com o cliente, por meio de mensagens diretas, garantindo um *feedback* positivo ou negativo para a empresa, fazendo com que a mesma aumente os requisitos positivos e faça melhorias nos pontos negativos e a participação em projetos sociais que a aproximem da comunidade, dentre outras.

A inovação da logomarca objetivando atender as novas tendências do mercado em constante mudança é um aspecto muito importante em um processo de transformação e, portanto, para gerar inovação. A mudança da logomarca feita mediante a estudos observando as novas tendências gera na empresa, em muitos casos, uma motivação para determinar novos objetivos, metas e missão, dando abertura há inovação.

A constante busca por aperfeiçoamento dos funcionários e colaboradores é um outro aspecto que ganha espaço no mercado modernizado, esse processo gera ganho tanto para os funcionários que estão aprendendo coisas novas e aperfeiçoando os seus serviços, quanto para a empresa que gera melhoria em seus serviços. Além disso, a utilização de mecanismos robóticos e o uso de *drones* tem sido um grande fator de diferenciação e tem permitido mais agilidade nos processos.

Portanto, no tocante à utilização de gestão inovadora, estabelecer novos conceitos de inovação não tem sido uma tarefa fácil para as empresas, mas tornou-se uma questão de sobrevivência em um mundo altamente globalizado. Segundo Neto (2014), o espírito empreendedor é outra dimensão apresentada e envolve a existência de características comportamentais empreendedoras dos gestores e colaboradores. Atribui-se uma forte relação entre o comportamento empreendedor e o comportamento inovador. O reflexo da inovação nas finanças da empresa é tratado na dimensão impacto financeiro na organização. Os consequentes impactos financeiros reforçam um estímulo ao comportamento inovador. Na dimensão impacto na percepção dos empresários pode-se destacar o prazer do empresário em inovar – o seu desejo de estar envolvido com o saber e o fazer algo novo [...].

2.4 LOGÍSTICA NA COMPETIÇÃO INTERNACIONAL

Os fatores logísticos são de grande importância dentro das organizações, pois condicionam e distribuem os produtos para o cliente final ou para outras empresas subordinadas que posteriormente, o irão expor para chegar ao cliente. De acordo com Rodrigues (2015), para que tais atividades possam efetivamente se integrar de maneira

harmônica e coordenada, é imprescindível monitorar o processo todo o tempo, buscando obter equilíbrio entre custo, tempo e qualidade, gerando melhor produtividade e possibilitando a avaliação dos seguintes elementos: eficiência dos fluxos de armazenagem, movimentação e distribuição; competência dos meios de transporte; ponto de equilíbrio entre os custos; confiabilidade e velocidade da informação e qualidade dos serviços.

Para que a logística seja eficiente nas operações, é necessário que se tenham todos esses fatores acima citados. Além disso, um aspecto muito importante diz respeito ao transporte em que a carga é levada. Algumas empresas optam por uma logística terceirizada, pois o meio de transporte utilizado fica rapidamente disponível para outras operações, como também, a empresa não se torna a responsável por nenhum possível problema vinculado ao transporte.

Outra questão essencial está relacionada às parcerias com seus distribuidores, pois a empresa não pode se perder com as pressões advindas dos mesmos pelo motivo de aumento de uma demanda inesperada, como por exemplo. Algumas empresas não estão preparadas para atender em grande escala com agilidade, com isso, a empresa perde por não conseguir comportar situações como alta de demanda, mas se o produto alcançar um número cada vez maior de clientes e se esta informação não estiver sob o controle da empresa, esta situação torna-se inevitável. Portanto, um elemento que resolveria bastante essa questão, seria a empresa possuir bases de atuação própria em cada país, obtendo assim mais controle.

Um outro elemento importante diz respeito à inovação voltada para melhorias nos processos tornando assim, a cadeia produtiva da empresa ainda mais eficaz e ágil. Empresas de grande atuação no mercado internacional investem altamente em tecnologia a fim de promover inovação em todos os campos da empresa, isso gera uma grande diversificação no mercado e propõe uma competição cada vez maior. Em empresas que precisam de esforço braçal, mecanismos cada vez mais modernos são essenciais, pois garantem um rápido e melhor desempenho. De acordo com Arbache (2015), a tão buscada integração de processos pela logística, tanto intraempresas quanto entre empresas, pode beneficiar-se das diversas ferramentas especiais disponíveis: telecomunicações, tecnologia da informação, entre outras. De um simples banco de dados com informações transacionais da logística para acompanhamento dos indicadores de desempenho, até um sofisticado portal com acesso através da extranet, passando pelos softwares de gestão integrados – os *enterprise resource planning* (ERPs) ou mesmo pelos softwares dedicados à gestão da cadeia de suprimentos,

todos facilitam a universalização da informação e a visão única dos dados de desempenho dos processos, possibilitando a otimização da logística e a agregação de valor aos clientes.

O modelo de distribuição é um fator que evidencia a melhor forma de atuação da logística, pois é por meio dela que os produtos da empresa são destinados do ponto de origem ao destino de venda final. Cabe ressaltar que a decisão sobre o modelo de distribuição e gerenciamento de canais deve levar em consideração o grau de comprometimento de recursos financeiros e humanos que a empresa exportadora pode dedicar à operação de seus canais de vendas no mercado-alvo, o nível de risco que a empresa suporta, o grau de controle necessário para garantir a correta entrega do valor esperado pelo cliente, além, obviamente do lucro esperado com a operação de exportação. De acordo com a importância de um ou mais desses aspectos para a empresa exportadora, esta poderá lançar mão de um ou mais modelos de estruturação de sua cadeia de distribuição no mercado-alvo (LIMA, *et al.* 2015). O modelo de distribuição pode ser por: exportação indireta, exportação direta, licenciamento/*franchising*, *joint ventures* ou propriedade direta de subsidiárias. Além disso, o mesmo autor, apresenta essas diferentes possibilidades de estruturação de uma cadeia de distribuição no mercado-alvo. Vale ressaltar que, uma mesma empresa pode operar com modelos distintos em diferentes mercados ou ter vários modelos em um mesmo mercado e esses modelos à medida em que são firmados, apresentam um grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro cada vez maior (KOTLER e KELLER, 2006 *apud* LIMA, 2015).

Lima *et al.* (2015), afirma que além das formas de acesso do produto ao mercado externo, o exportador deve também avaliar a estrutura de presença no mercado que melhor viabilize a chegada do produto aos clientes finais, refletindo o posicionamento esperado pela oferta de valor. Essa estrutura pode ser constituída de escritórios de representação, agentes comerciais, centros de distribuição, franquias ou lojas próprias. A escolha de uma dessas formas devem estar fundamentalmente relacionadas a questões analisadas ao longo da construção da oferta de valor para o mercado selecionado, tais como o segmento de atuação (consumidor final ou vendas corporativas), a maneira como os concorrentes estruturam seus canais de distribuição e os hábitos de consumo do público-alvo, pois, como afirmam Kotler e Keller (2006:464), ‘para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso’.

O serviço ao cliente é uma das áreas mais importantes nos processos logísticos, pois saber se um produto tem a aceitação dos clientes é algo essencial para a sobrevivência em um mercado competitivo. Para tanto, a fim de obter esse retorno existem canais que facilitam a comunicação entre a empresa e o cliente, como por exemplo, a *internet*. A empresa deve criar

meios para que esse cliente tenha como opinar sobre os produtos, abrindo espaço para aperfeiçoamento e melhorias no mesmo. De acordo com Bowersox (2013), independentemente da motivação e do objetivo da entrega, o cliente é o ponto focal e a força impulsionadora para determinar as necessidades de desempenho logístico. Para estabelecer uma estratégia logística, é fundamental entender completamente as necessidades do cliente que devem ser atendidas [...].

Portanto, os aspectos de transporte, tecnologia, modelo de distribuição e serviço ao cliente são de extrema importância para o bom funcionamento da logística dentro das organizações. Esses aspectos se diferem de acordo com a esfera em que a empresa atua, isso inclui área/setor e a abrangência nacional ou internacional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa busca a realização de uma análise sob variados aspectos de uma empresa essencialmente importante do ramo siderúrgico nacional e internacional em estudo e, trata principalmente da internacionalização. Para tanto, serão integrados conhecimentos advindos da Administração, do Marketing Internacional e do Comércio Exterior a fim de viabilizar a pesquisa. Dessa forma, foi feita uma pesquisa qualitativa/exploratória com vistas ao levantamento de dados suficientes para o embasamento científico deste trabalho, bem como, com caráter exploratório objetivando familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão. Segundo Yin (2016), o fascínio da pesquisa qualitativa é que ela permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos. Além disso, a pesquisa qualitativa oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse, porque os outros métodos de pesquisa tendem a ser limitados por: impossibilidade de estabelecer as necessárias condições de pesquisa (como em um experimento); indisponibilidade de uma série de dados suficientes (como em um estudo econômico); dificuldade de extrair uma amostra adequada de entrevistados e obter uma taxa de resposta suficientemente alta (como em um levantamento); ou outras limitações, como dedicar-se ao estudo do passado, mas não de atualidades (como em uma história).

Utiliza-se ainda dos métodos de pesquisa exploratório-descritiva, na forma de estudo de caso com base em fontes bibliográficas e entrevistas. De acordo com Gil (2014), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

A respeito das pesquisas descritivas, Gil (2014, p. 28) afirma que:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que se aproxima das pesquisas exploratórias.

A fim de alcançar todos os objetivos predeterminados ao iniciar à pesquisa, foram utilizadas várias formas para obtenção de dados e informações pertinentes ao estudo. Primeiramente, fez-se uso de pesquisa bibliográfica, utilização de artigos de grande valor para academia, houve uso, como também, de arquivos e relatórios públicos disponibilizados pela empresa, jornais e revistas com publicações recentes, etc. Posteriormente, para efetuação da análise de resultados, a coleta de dados foi obtida por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas junto à empresa.

De acordo com Bardin (1991), em última análise, o funcionamento e a finalidade da análise de conteúdo pode ser resumido como se segue. Atualmente, a análise de conteúdo é geralmente designada: um conjunto de técnicas para análise de comunicações destinados a obter indicadores (quantitativos ou não) por procedimentos sistemáticos e objetivando à descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis) inferirência dessas mensagens.

Esta pesquisa foi elaborada por meio de estudo de caso, a fim de serem feitas análises sobre todo o processo de transformação que tem acontecido na Organização a ser estudada, bem como, evidenciar as suas formas de entrada no comércio internacional. E, portanto, as observações aqui discutidas servirão de intermédio para que outras empresas que não necessariamente são do mesmo ramo, alcancem os seus objetivos de expansão internacional predeterminados. A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado (YIN, 2015 *apud* SCHRAMM, 1971).

Para que sejam levantados os dados necessários para o fomento desta pesquisa, foi empregado o instrumento de coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, onde o entrevistado respondeu questões predefinidas e, se tem a informalidade de serem colocadas outras questões no decorrer da entrevista, tornando-a mais flexível. Segundo Gil (2014), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados que se dispõem as ciências sociais. Daí por que podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação.

3.1 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A fim de se obter dados suficientes para tornar a pesquisa eficaz através da riqueza de informações, foi elaborada uma entrevista semiestruturada de caráter exploratório junto ao representante do setor de pessoas e administração da filial da empresa no Rio Grande do Norte.

Segundo afirmam Lakatos e Marconi (2004), a entrevista semiestruturada ocorre quando o entrevistador tem liberdade para o desenvolvimento de situações em qualquer direção que lhe é cabível, sendo uma forma mais ampla de explorar o objeto estudado. É necessário que as informações obtidas no decorrer da pesquisa sejam analisadas para uma maior compreensão no objeto estudado.

Contudo, foi realizada, como também, uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), se constitui em um aglomerado de ferramentas metodológicas que firmam a objetividade, a sistemática e as influências aplicadas aos discursos diversos, sendo a análise de conteúdo utilizada para estudar e analisar pesquisas qualitativas.

O roteiro de entrevistas, que segue exposto no quadro abaixo, foi aplicado com sucesso na empresa em estudo. Foram totalizadas 21 perguntas a fim de se obter informações suficientes para sustentação dos dados descobertos por meio das pesquisas previamente realizadas.

Quadro 1 – Entrevista Semi-Estruturada.

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
PERGUNTAS RELACIONADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO:
1- Como a Companhia enxerga a importância das aquisições que foram concretizadas?
2- Quais as vantagens das exportações realizadas por meio direto e por agentes locais/distribuidores e qual a relação destas com o excedente da produção?
3- Que ganho a Gerdau tem com a valorização de empresas siderúrgicas de baixo desempenho em termos de diferencial competitivo?
4- Que vantagens são buscadas pela empresa ao se investir em outros países?
5- Quais as vantagens específicas de se obter novos mercados por meio de <i>joint ventures</i> ?
PERGUNTAS RELACIONADAS À INSERÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO EXTERNO:
6- Quais os setores à empresa atende e quais são os seus determinados produtos?
7- Como ocorre a absorção de conhecimento tecnológico com as aquisições de empresas estrangeiras, em que setor é recorrente?
8- A empresa já tem produzido peças que serão utilizados no setor de energia eólica? Quais os ganhos esperam-se obter?
9- Como a empresa se comporta em momentos de mercado interno enfraquecido?
PERGUNTAS RELACIONADAS À LOGÍSTICA:

10- De que forma a logística influencia durante o transporte dos produtos da empresa?
11- A Companhia tem buscado renovar-se e aperfeiçoar os seus setores, de que forma isso é obtido?
12- A empresa prospecta alcançar mais algum novo setor?
13- Quais mudanças foram feitas em relação às operações da Companhia?
14- Há constantes treinamentos com os funcionários da empresa, o que se busca alcançar por meio deles?
PERGUNTAS RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING:
15- Qual foi a importância do processo de inovação dentro da Organização?
16- Houve um processo de modernização da cultura da empresa, como se deu este processo e o que se pretende alcançar?
17- Em que consiste o conceito da indústria 4.0? Como a tecnologia disposta no smartphone é utilizada na empresa? Quais foram os ganhos com o uso destes dois mecanismos?
18- Como a empresa enxerga às novas tendências de mercado?
19- De que forma as <i>startups</i> são importante neste processo de inovação?
20- Como ocorre os processos de transformação do aço e os de reciclagem?
21- A empresa dispõe de uma gama de tecnologia com o uso de <i>drones</i> e sistemas informacionais? Como estes instrumentos tem ajudado na agilidade das operações?

Fonte: Autoria própria.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Gil (2014), após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Marconi e Lakatos (2011), relatam que na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta dos dados a fim de poder elaborar a ‘teoria de base’, ou seja, o conjunto de conceitos, princípios e significados. O esquema conceitual pode ser uma teoria elaborada, com um ou mais constructos. Desse modo, faz-se necessário correlacionar a pesquisa com o universo teórico.

Outra forma de análise utilizada nesta pesquisa foi a documental, que é classificado como levantamento em fonte secundária. De acordo com Severino (2017), no caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como, jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta a análise dos resultados que foram adquiridos por meio do questionário aplicado na empresa em estudo, com entrevista realizada junto ao representante do setor de pessoas e administração da filial do Grupo Gerdau no Rio Grande do Norte. A seguir, serão apresentadas todas as informações que foram colhidas durante o decorrer da pesquisa, bem como, os dados informados coletados na entrevista.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO: O GRUPO GERDAU

Diante de diversos estudos realizados a fim de analisar aspectos relacionados à presença de empresas atuantes no mercado internacional, bem como, a presença destas empresas no Rio Grande do Norte, chegou-se no interesse de realizar o estudo sobre o Grupo Gerdau, pois tornou-se um *case* de sucesso, sendo tema de vários estudos e análises no campo dos negócios internacionais. Além disso, os seus investimentos e lucratividade aumentaram significativamente após a internacionalização.

De acordo com dados disponibilizados no *site* da Gerdau (2017), a mesma possui mais de 110 anos de história e atua no ramo siderúrgico brasileiro. Ocupa a liderança na produção de aços longos e se consistiu como a maior fornecedora de aços especiais do mundo. Tudo começou em 1901, com uma simples fábrica de pregos em Porto Alegre (RS), e atualmente, a companhia possui operações industriais em 14 países com uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço por ano, bem como, se constitui como a maior empresa recicladora de sucata de aço da América Latina. Todo o valor da empresa perpassa por anos de história que teve sua origem marcada pelo empreendedorismo das gerações da família Gerdau, atualmente a empresa conta com a quarta e quinta geração da família em atividade. Outra característica da empresa é a sua estratégia de marketing, provocada pela mudança de sua logomarca com aspecto leve e mais moderno na comemoração do seu 110º aniversário. Desde a sua fundação a sua logomarca passou por cinco alterações, mostrando ser uma empresa com traços marcadamente tradicionais. Segundo a plataforma da Gerdau (2017), em mais de um século de existência, crescemos e diversificamos nossos negócios na cadeia de valor do aço, buscando sempre a eficiência de nossas operações e o contínuo aprimoramento do atendimento de nossos clientes. A busca por excelência e a paixão em tudo o que se faz, além do forte compromisso com as pessoas e com o meio ambiente, é o que compõe a nossa cultura empresarial. É isso que move a Gerdau e que nos dá alegria de poder festejar nossos primeiros 110 anos.

O passo da empresa para a internacionalização deu-se após uma longa conquista do mercado nacional com aquisições em Porto Alegre (usina Riograndense), Pernambuco (usina Açonorte), no Rio de Janeiro (usina Cosigua) e no Paraná (usina Guaíra), todas essas aquisições permitiram que a empresa garantisse maturidade suficiente para atuar no mercado com custos operacionais mais competitivos. O processo de internacionalização da empresa foi marcada por sua entrada no Uruguai, com a aquisição da Laisa, em 1980. Por conseguinte, houve a compra da Courtice Steel, localizada na província canadense de Ontário, em 1989; com o passar dos anos, a empresa buscou firmar ainda mais a sua expansão em outros países do mundo, tanto que os seus negócios no exterior, se ampliaram com a entrada dos mercados do Chile, Argentina, Estados Unidos, Colômbia, Espanha, Peru, México, Venezuela, República Dominicana, Guatemala e Índia. De acordo com a plataforma da Gerdau (2017), até 2015, a Gerdau planeja investir R\$ 10,8 bilhões para atender o crescimento da demanda mundial por aço. Dentro desse plano de investimento, já deu início a novos estudos técnicos para a instalação de duas novas usinas no Brasil, uma na região Norte-Nordeste e outra no Centro-Oeste. Cada um desses empreendimentos terá uma capacidade instalada para produzir entre 500 e 700 mil toneladas por ano, com vistas a atender a construção civil e a indústria. Além disso, está em estudos à implantação de um novo laminador na região Sul do país, com capacidade instalada de 600 mil toneladas por ano. Na América do Norte, está em estudos à construção de uma nova usina de aços especiais, com capacidade instalada entre 700 e 800 mil toneladas.

Portanto, trazendo o presente caso a luz do que fora apresentado em um dos referenciais do presente estudo, tem-se que de acordo com o modelo do economista John Harry Dunning, em sua identificação das quatro formas de internacionalização, a que fora utilizada pelo grupo Gerdau foi à busca por eficiência no que diz respeito a sua entrada nos Estados Unidos, esta forma consiste quando a subsidiária participa na racionalização dos processos de produção internacional. De acordo com Costa (2009), o desenvolvimento de ações na empresa para que se possa alcançar esse patamar de competitividade está além das fronteiras organizacionais. Muitas empresas buscam uma condição estratégica competitiva através da eficácia operacional.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

O grupo Gerdau garante posição em diversos *rankings* de crescimento e rendimento por seus serviços, devido a sua extensa relação com o mercado exterior. Suas aquisições não param, só crescem e aumentam o seu volume de ganho pelo *feedback* com outras empresas do ramo siderúrgico. A análise de seu processo de internacionalização inicia pelas formas de entrada nos mercados internacionais que por ela foram utilizadas, se constituindo primeiramente, pelas exportações diretas, desse modo, a empresa encontrou uma destinação para o excedente da produção em momentos de diminuição de demanda interna. Logo, essa forma de entrada, tem sido bastante duradoura historicamente na empresa. De acordo com relatório publicado pela empresa 20-F de 2001 apresentados à *Securities and Exchange Commission* (SEC): a Companhia acredita que, devido aos grandes investimentos necessários para construir uma siderúrgica, e ao excesso de aço disponível globalmente, as aquisições são o melhor meio de expansão fora do Brasil.

Segundo Lopez e Gama (2007, p. 30):

Ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, consequência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de planos de *marketing* mais sofisticados. Todos esses fatores contribuem para a maior competitividade da empresa, tanto no plano internacional quanto dentro de seu próprio mercado. A preocupação constante com a adequação do produto ao mercado consumidor vai produzindo na empresa uma mudança na mentalidade que termina por propiciar um salto qualitativo, com reflexos positivos também sobre sua atuação no mercado interno.

De acordo com o *site* Gerdau Infoinvest (2017), a produção do aço da empresa teve seu crescimento a partir de 1980 devido às aquisições e aumento na produtividade de suas unidades. Em relação às suas subsidiárias no exterior e aos seus respectivos valores de produção, tem-se:

- a) Laisa: Foi adquirida em 1981 e se localiza no Uruguai. Se constitui como uma *mini-mill*, ou seja, produzem o aço por meio de fornos elétricos com uma área de laminação e tem uma capacidade de produção anual de 70.000 toneladas de aço bruto e 72.000 toneladas de aço laminado; é a única usina produtora de aço no Uruguai.
- b) Aza: Adquirida em 1992, também uma *mini-mill*, localizada no Chile. Em janeiro de 1999, uma segunda usina de aço começou a operar no Chile. A nova usina juntamente aumentou a capacidade anual total da Aza para 360 mil toneladas de aço bruto e 440 mil toneladas de aço laminado.

- c) Courtice: Uma *mini-mill* localizada no Canadá, adquirida em 1989. Segundo relatório 20-F de 2001 apresentados à SEC, “a Courtice havia tido prejuízo nos últimos três anos e oferecia à Companhia uma oportunidade valiosa de adquirir experiência técnica e administrativa atuando no mercado norte-americano, altamente competitivo”. Em 2001, a Courtice tinha uma capacidade de produção anual de 305.000 toneladas de aço bruto e 280.000 toneladas de aço laminado.
- d) MRM: Foi adquirida em 1995, também no Canadá. Em 2001, a MRM tinha uma capacidade de produção anual de 335.000 toneladas de aço bruto e 300.000 toneladas de aço laminado.
- e) Sipsa: No final de 1997, a Gerdau adquiriu a Sociedad Industrial Puntana S.A., uma fábrica de laminados instalada na Argentina, com capacidade de produção de 75.000 toneladas de produtos laminados. Essa aquisição teve a finalidade de aumentar a presença da Companhia em um mercado importante, para o qual ela já exportava produtos de aço.
- f) AmeriSteel: Em 1999, a Gerdau adquiriu da Kyoei Steel Ltd. de Osaka no Japão, que se dedica à fabricação e venda de produtos de aço longo, utilizando sucata reciclada como matéria-prima. Tem uma capacidade instalada de aproximadamente 2.040.000 toneladas de aço bruto por ano e 1.841.000 toneladas de aço laminado.

Conforme Bateman *et al.* (2007, p. 208):

Estabelecer uma subsidiária própria, ou seja, uma empresa independente que pertença à empresa-mãe é o modo mais caro de atender a um mercado estrangeiro. As empresas que usam essa abordagem devem arcar com os custos e riscos totais associados ao início das operações no exterior (ao contrário das *joint ventures*, nas quais os custos e os riscos são compartilhados, ou dos licenciamentos, nos quais a licença assume a maioria dos custos e riscos).

A partir dos interesses que a empresa pretende atingir, a mesma pode optar por estabelecer uma subsidiária própria nos países que se quer alcançar. O custo a ser empregado em tal investimento é considerado alto, por isso só as grandes empresas escolhem esse tipo de negócio.

Ainda de acordo com Bateman *et al.* (2007, p. 209):

Entretanto, começar uma subsidiária própria oferece duas vantagens claras. A primeira é que, quando a vantagem competitiva de uma empresa for baseada na tecnologia, uma subsidiária própria normalmente será a estratégia de internacionalização preferida, pois reduz o risco de se perder o controle sobre a tecnologia [...]. A segunda vantagem é que uma subsidiária própria dá à empresa um controle rígido sobre as operações em outros países, o que é necessário se ela busca

uma estratégia global. Estabelecer um sistema de fabricação global requer que uma matriz mundial tenha alto grau de controle sobre as operações das afiliadas nacionais. Diferentemente dos licenciados ou dos parceiros em *joint venture*, as subsidiárias próprias normalmente aceitam as decisões que são determinadas de modo centralizado sobre como e quanto produzir e como precificar o *output* para a transferência entre operações.

É notório que algumas das aquisições apresentadas acima constituem-se como *mini-mill*, porém a Companhia procurou valorizar e adquirir, como também, empresas siderúrgicas com baixo desempenho. De acordo com a plataforma Instituto Aço Brasil em 24 de julho de 2015, a Gerdau ressaltou que no Brasil cerca de metade da distribuição dos produtos siderúrgicos se dá por esse modelo, enquanto os outros 50% viriam das usinas integradas tradicionais. A entrevista afirma ainda que, esse é um grande diferencial competitivo, à medida que nos permite modular a produção, buscando a rota mais econômica no momento, a depender dos preços das matérias primas.

A empresa teve sua origem em 1901 situada em Porto Alegre (RS) e no ano de 1947 tornou-se uma Companhia de capital aberto, o que lhe garantiu um capital social formado por ações, onde existem títulos que são livremente negociados no mercado. Desta forma, o salto na internacionalização do grupo ocorreu por meio da aquisição destas empresas no exterior, conforme foram descritas acima. Algumas exportações da empresa foram intermediadas por meio de distribuidores/agentes locais situados na Argentina, Uruguai e Estados Unidos e, quando não ocorre desta maneira a empresa opta usualmente e frequentemente pela exportação direta.

Ao discorrer sobre agentes locais na exportação, Lopez e Gama (2007, p. 94) afirmam que:

De forma geral, pode-se dizer que agente comercial é qualquer empresa ou pessoa com poderes para exercer a internacionalização nas operações de importação e de exportação, por conta e ordem de terceiros. Denote-se que a propriedade das mercadorias passa diretamente do vendedor para o comprador, sendo que o agente só deterá a posse temporária se o produto ficar sob sua guarda durante o trânsito entre a origem e o destino.

Através de várias informações obtidas por meio de diversas pesquisas realizadas à cerca da empresa, buscando entender como foi e tem sido o seu processo de evolução quanto à internacionalização, as pesquisas denotam que apesar da forte participação da empresa no comércio exterior, a mesma não descarta projetos de investimento em outros países, porém, inicialmente, devem ser observadas vantagens específicas relacionadas à propriedade, localização e internalização.

Carneiro (2008, p. 9) afirma que:

Na Teoria da Internalização, pode-se considerar que qualquer produto ou serviço, tecnologia, *know-how* ou atividade poderia ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação em fazê-lo. Este tende a ser o caso das indústrias com processos integrados verticalmente, das baseadas em capital intelectual e onde controle de qualidade, cuidado com a imagem ou reputação, ou ainda necessidade de serviço intensivo local seriam fundamentais.

Vale destacar que o modelo de *Uppsala* que consiste numa teoria fortemente utilizada no mundo dos negócios e principalmente no que tange à internacionalização, também foi empregado pela empresa, em algumas ocasiões, dependendo do país em que se estava trabalhando, como por exemplo, fora utilizada na primeira experiência de atividade da empresa no Uruguai no início dos anos 80. Esta teoria foi bastante válida neste processo e permitiu à empresa, a evolução esperada e tranquila com relação a este mercado. Por meio de todas as aquisições, a empresa observou as particularidades de cada mercado o que gerava certa maturidade para atingir outros novos e utilizando-se de novas teorias que se adequam a cada tipo de mercado. A partir disso, com essas experiências adquiridas, a empresa aumentou sua capacidade de produção no exterior de forma mais significativa.

Conforme Carneiro (2008, p. 8):

O Modelo Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados. Já a visão da teoria de *Networks* é de que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes de sua rede de negócios, ou ainda modos de aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Por esta visão as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores; para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda criar novas conexões no estrangeiro.

4.3 PADRÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: OBTENÇÃO DE NOVOS MERCADOS

A Companhia segue investindo na obtenção por novos mercados e uma de suas recentes aquisições foi a Gerdau Summit, inaugurada em São Paulo e que consiste em um empreendimento conjunto em que o seu controle está dividido com as japonesas Sumitomo Corporation e Japan Steel Works (JSW), ou seja, *joint venture* que busca o fornecimento de peças para a geração de energia eólica. Vale ressaltar que a utilização deste tipo de energia tem sido muito comum e bastante valorizada, sendo adquirido constantemente.

Segundo Cateora; Gilly e Graham (2013, p. 349):

Aliança estratégica (AEI) é uma relação de negócios estabelecida por duas ou mais empresas para cooperar em necessidades mútuas e dividir os riscos na concretização de um objetivo comum. As alianças estratégicas ganharam importância nas últimas décadas como estratégia competitiva na gestão de marketing global. As AEIs são procuradas para amparar os pontos fracos e aumentar os pontos fortes competitivos – ou seja, a complementaridade é um fator fundamental. As empresas formam AEIs por vários motivos: oportunidade de rápida expansão em novos mercados, acesso a novas tecnologias, produção e inovação mais eficientes, custos de marketing mais baixos, movimento de estratégia competitiva e acesso a outras fontes de produtos e capital. Em suma, evidências levam a crer que as AEIs em geral são uma fonte satisfatória de lucratividade.

De acordo com Rostás (2017), o capital social da *joint venture* foi dividido da seguinte forma: 59% para a Gerdau, 39% para a Sumitomo e os 2% restantes para a JSW. O investimento será cerca de R\$ 280 milhões até 2020 para a aquisição de máquinas e equipamentos da operação, tudo isso será feito através de investimento financiado pela Sumitomo. Vale ressaltar que algumas peças já estão sendo vendidas aos setores sucroalcooleiros e de mineração.

Cateora, Gilly e Graham (2013, p. 351) afirmam que:

O sistema de *joint venture* é diferente de outros tipos de aliança estratégica ou de relação de cooperação porque é uma sociedade entre duas ou mais empresas que juntam forças para criar uma entidade jurídica distinta. As *joint ventures* são diferentes das participações minoritárias de uma empresa multinacional em uma empresa local.

O foco da empresa com mais esta aquisição é aproveitar tanto a capacidade financeira quanto a rede comercial da Sumitomo, bem como, o conhecimento tecnológico da JSW. Segundo Rostás (2017), a indústria eólica será fundamental para mudança da matriz energética e queremos participar da mudança [...]. A previsão é de construção de 350 parques eólicos até 2020. Com a Gerdau Summit, devemos criar cem novos empregos em Pindamonhangaba/SP.

A partir desta aquisição, a Companhia terá a capacidade de fornecer peças para quase todo o processo de montagem de parques eólicos. Serão produzidos, entre outros, eixos para aerogeradores, anéis de rolamento por parte da *joint venture*, como também, chapas grossas produzidas em uma de suas usinas localizada em MG, e o vergalhão já produzido em várias unidades da Gerdau distribuídas no país. A empresa busca futuramente atender também o setor de petróleo e gás.

Além disso, após a criação do empreendimento conjunto com empresas japonesas para fornecimento de aço ao setor eólico, como já fora citado acima, o grupo Gerdau também criou uma outra *joint venture*, a empresa decidiu vender metade de seu negócio de aços longos na Colômbia para a Putney Capital, criando assim uma *joint venture*. A unidade colombiana da

Companhia é a Gerdau Diaco, que já possui grande capacidade produtiva e a Putney Capital é uma gestora de recursos que investe no Caribe e na América Central. Vale ressaltar que ambas já possuem uma parceria na República Dominicana. De acordo com Rostás (2017), [...] a transformação dessa unidade em *joint venture* faz parte do processo de otimização de ativos da siderúrgica, para focar em rentabilidade e desalavancagem.

Conforme Cateora, Gilly e Graham (2013, p. 351):

Como forma de entrada nos mercados estrangeiros, as *joint ventures* internacionais (JVIs) cresceram acentuadamente nos últimos 30 anos. Além de um meio de diminuir riscos políticos e econômicos de acordo com a parcela de contribuição do sócio para o empreendimento, as JVIs são uma forma menos arriscada de entrar em mercados que apresentam barreiras legais e culturais em comparação com a aquisição de uma empresa existente.

Outro fato bastante atual e relevante para o desenvolvimento da empresa, é que diante do mercado interno enfraquecido as empresas nacionais têm buscado relações comerciais com outros países e, com a Gerdau não foi diferente. A unidade pernambucana da Companhia iniciou operações de exportação de vergalhões pelo Porto de Suape para o Peru, a previsão é cerca de quatro mil toneladas por mês em média. Ainda de acordo com a mesma entrevista, afirmou-se que, os vergalhões produzidos em Pernambuco são exportados em navios comuns, que trazem chapas de aço para o mercado eólico e para os estaleiros. A logística da operação é conduzida pela Localfrio, envolvendo 50 profissionais. Os produtos, de seis metros de comprimento, destinados à construção civil, exigem um tratamento diferenciado para evitar a corrosão. Eles são transportados em navios umificadores de ar e, durante o período de chuvas, os embarques são suspensos.

4.3.1 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERIOR

De acordo com o Kuazaqui (2007), como estratégias de entrada e operação em mercados externos, além dos processos citados anteriormente em exportação e importação, destacam-se os seguintes meios para penetrar em um novo mercado: *mergers*, *acquisitions*, *franchising* internacional, investimento direto e consórcios de exportação. É necessário analisar sob vários prismas a escolha do melhor meio. Vários fatores levam a empresa a constituir uma parceria, por exemplo, situação financeira da empresa no curto e no longo prazo, plano de investimentos e reinvestimentos, *market share* dos concorrentes, etc [...]. A Gerdau considera de extrema importância às aquisições que foram efetuadas, pois a mesma acredita que será um investimento que gerará retorno à longo prazo, dessa forma, torna-se

uma questão estratégica, onde a Companhia ganha espaço em determinada região específica e atende da melhor forma possível o cliente desta região, fidelizando-o.

As exportações que são frequentemente/usualmente utilizadas na empresa são por meio direto, pois são mais rentáveis, fazendo com que a Organização adquira uma margem de lucro maior garantindo assim, um *superávit* melhor. Em relação aos agentes locais e distribuidores, os mesmos não exportam produtos Gerdau, com isso, o foco para eles é atenderem onde a Gerdau não consegue chegar de forma capilarizada, ou seja, fazer com que o produto seja melhor distribuído. Desta forma, não se tem predominância de excedente de produção.

Outro fator de diferenciação da empresa, é o ganho pela valorização e investimento em empresas menores, pois muitas delas são clientes, fazendo com que a Gerdau alcance ainda mais mercados que ainda não conseguiu. Desta forma, o produto da empresa acaba chegando à locais mais remotos, com isso, a cadeia de produtos da Gerdau obtém crescimento, gerando ainda mais desenvolvimento e melhorando a economia da região conforme fora citada, desta determinada empresa menor.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2013, p. 353):

Uma quarta forma de desenvolvimento e entrada em mercados estrangeiros é o investimento direto no exterior, isto é, o investimento dentro de outro país. As empresas podem investir localmente para aproveitar o baixo custo de mão de obra, evitar taxas de importação altas, diminuir os altos custos de transporte para o mercado em questão, ter acesso a matérias-primas e tecnologias ou então ganhar entrada no mercado. Elas podem investir ou comprar empresas locais ou criar novas instalações operacionais. Além dos próprios investimentos, as empresas locais podem obter benefícios importantes, como transferências substanciais de tecnologia e capacidade para exportar para uma base de clientes mais diversificada.

Em relação às vantagens oferecidas por se investir fora do Brasil são questões claramente estratégicas, além disso, tem-se alguns ganhos diferenciados, pois aumenta, desta maneira, o desenvolvimento e faz crescer a rede de produtos disponibilizados em outros países. Um outro ponto importante no tocante à internacionalização da empresa, diz respeito a grande vantagem com o mercado *joint ventures*, em relação a especificidade da necessidade de produtos onde se pode despertar para o ‘novo’. De acordo com o entrevistado, a empresa passa a pensar fora da caixa por meio deste mercado, tornando-os cada vez mais competitivos e movidos por desafios.

4.3.2 ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

O processo de internacionalização de empresas tem sido alvo de estudos sérios a partir dos anos 50 e se intensificou ainda mais a partir do final dos anos 90, quando houve maior impulsionamento no processo de globalização tornando-o mais evidente. Normalmente, as empresas buscam se internacionalizar objetivando aumento em sua lucratividade, porém esse processo deve ser compreendido em detalhes, com suas respectivas especificações, bem como, com a utilização de exemplos atuais, visando expor a efetividade deste processo. Segundo Costa (2009), a busca por uma posição competitiva favorável faz com que as organizações se preocupem em estabelecer estratégias competitivas para uma condição lucrativa e sustentável.

Lopez (2005, p. 43), afirma que:

Em face do exposto, a internacionalização de uma empresa pode ser encarada como uma segunda etapa crítica na existência das empresas, em que, passada a fase de implantação e consolidação no mercado, novos horizontes são vislumbrados, auspiciosos, mas extremamente avessos a apostas ou incursões sem a devida estruturação, definição de estratégia complementar utilização de processo de controle, com objetivos e indicadores estabelecidos, medição de resultados, análises e avaliações, considerando a disseminação destas práticas no contexto internacional, o que pode ser traduzido como acirramento significativo da concorrência.

Inicialmente, é perceptível que determinadas empresas se caracterizam por ser mais dependentes de mercados internacionais do que outras, motivadas por buscarem um tipo de cliente específico em todo o mundo ou porque os seus mercados nacionais não estão dando retorno esperado, e por esse motivo não propiciam crescimento. Se tratando deste caso em específico, como a expansão por novas áreas envolve incertezas e riscos maiores do que os mercados nacionais, para amenizar os riscos do processo de internacionalização em geral, busca-se realizar operações em mercados similares a fim de mitigar riscos inerentes a um novo mercado, entre eles, o desconhecimento das características dos clientes, das fortalezas dos competidores e sistema jurídico complexo.

Conforme Lopez (2005, p. 44):

Quando se volta para o mercado externo, a empresa acaba convivendo com novos conceitos e parâmetros culturais, tendo que obrigatoriamente aprimorar seus métodos administrativos e organizacionais para conseguir encarar diferentes desafios que acabam se sobrepondo.

Um exemplo que ilustra o fato descrito acima ocorre quando determinada empresa brasileira busca mercados na América do Sul e quando empresas norte-americanas buscam o mercado canadense e empresas europeias se concentram no mercado europeu. Este fato ainda explica a formação de blocos econômicos regionais, como por exemplo, o NAFTA, Mercado

Comum Europeu e Mercosul. Outra motivação que explica a disseminação do processo de internacionalização de empresas é que o foco em mercados externos se caracteriza como contra-ataque à entrada de outras empresas nos mercados de origem. Sendo atualmente, o ataque ao seu concorrente a forma mais efetiva de responder aos ataques de competidores de outros países.

Portanto, este referencial está focado em analisar as diferentes formas de internacionalização apontadas pelo economista britânico Dunning (2001), que identificou os seguintes quatro modelos para a concretização deste processo:

- a) Busca de Recursos: ocorre quando a subsidiária, ou seja, uma determinada empresa que é controlada por outra que detém a maioria ou o total de suas ações, procura acesso aos recursos disponíveis no país de origem. Um exemplo claro é o de uma Mineradora Chinesa que estabelece operações na África em busca de minério, uma empresa norte-americana que estabelece uma *maquiladora* (empresa que importa materiais sem o pagamento de taxas, sendo seu produto específico e que não será comercializado no país onde está sendo produzido) no México em busca de incentivos fiscais e mão-de-obra de baixo custo.
- b) Busca de Mercados: ocorre quando a subsidiária tenta explorar mercados locais a partir de suas operações no país de origem. Esta forma é caracterizada como a mais simples e menos arriscada de expansão aos mercados externos. Como por exemplo, se tem a *Intel* e *Apple* no Brasil, onde existem apenas atividades comerciais, de marketing e atividades de apoio a estas funções.
- c) Busca por Eficiência: quando a subsidiária participa na racionalização dos processos de produção internacional. Como foi o caso da Gerdau nos EUA e a Ambev.
- d) Busca por Ativos: quando a subsidiária incorpora competências e ativos estratégicos. Como foi o caso da Embraer na China.

4.4 INVESTIMENTOS BUSCADOS NO MERCADO GLOBAL

A empresa em estudo atende diversos setores que vão desde material para a construção civil, setor agropecuário, indústria naval, com chapas para confecção de grandes embarcações, setor automobilístico, com aços para peças de carros, setor de medicina, com aço que produz a instrumentação cirúrgica, bem como, a parte doméstica, com aços em fogões e geladeiras, setor de energia renovável (setor no qual a Companhia tem investido bastante nos últimos

anos), com materiais de torres eólicos e entre outros setores que demandam aço. Além disso, outro fator importante que a empresa considera, é a absorção tecnológica que se dá pelas aquisições de empresas estrangeiras e, que geralmente, se dão por meio de *benchmark*, que ocorre da seguinte forma: inicialmente, um colaborador analisa previamente essas tecnologias, após, leva-as para a Gerdau, onde se faz protótipos (representações visuais do produto que está sendo desenvolvido) para serem feitas avaliações de desempenho, feito esses processos, quando a tecnologia é aprovada, a empresa adquire essa tecnologia para ser utilizada.

Segundo Bateman *et al.* (2007, p. 61):

Além de tentar prever as mudanças do ambiente, a empresa pode estudar profundamente as melhores práticas de várias companhias para entender a fonte de vantagem competitiva delas. O *benchmarking* serve para identificar a empresa com melhor desempenho em um aspecto dentro de determinado um setor –, digamos, em desenvolvimento de produto ou serviço ao cliente – para, depois, o executivo comparar os processos da sua organização com os dessa empresa. Para conseguir isso, uma equipe coleta informações das operações da própria organização e da outra empresa para determinar as diferenças. Essa comparação serve como ponto de partida para determinar as causas principais das diferenças de desempenho. Depois, essa equipe pode elaborar um plano com o conjunto das melhores práticas que resultam no melhor desempenho.

Quanto ao investimento e prospecção para o setor de energia eólica, setor em forte expansão no país, o entrevistado afirma que atualmente o Brasil, conta com 63 projetos de parques eólicos em construção e mais 202 projetos outorgados ainda não construídos. Em relação ao produto que a empresa possui para atender a demanda deste setor no país, é o aço 42CrMo4 modificado e criado especialmente para a produção de fixadores para torres de aerogeradores. Este aço desenvolvido traz competitividade à cadeia, pois atende ao elevado grau de exigência de propriedades mecânicas a um menor custo, fazendo frente às demais opções de produtos encontrados no mercado mundial. Desta forma, a empresa espera ter um aumento na sua produção, já que esse produto se prepara para atender este mercado em específico.

Cateora; Gilly e Graham (2013, p. 368) afirmam que:

Um primeiro passo importante na adaptação de um produto para um mercado estrangeiro é a determinação do grau de inovação de acordo com a percepção do mercado pretendido. É indispensável compreender de que forma as pessoas reagem à inovação e até que ponto um novo produto é uma novidade para um mercado. Ao avaliar o grau de inovação de um produto, o profissional de marketing internacional deve ter consciência de que vários produtos bem-sucedidos nos Estados Unidos, em sua fase de maturidade ou mesmo no estágio de declínio de seu ciclo de vida, podem ser percebidos como novos em outro país ou cultura e, portanto, devem ser tratados como inovações. Do ponto de vista sociológico, qualquer ideia considerada nova por um grupo de pessoas é inovação.

4.5 GERAÇÃO DE VALOR: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

O grupo Gerdau possui um Núcleo de Inovação situado em sua sede localizada em São Paulo e, por meio de várias pesquisas realizadas à cerca da temática ‘‘inovação’’, percebeu-se que é notável à grande busca por aperfeiçoamento e renovação por parte da empresa. De acordo com Riato (2017), em entrevista ao condutor do núcleo que está à frente desde 2012 do projeto acima citado, afirmou que ‘‘a empresa conta com uma equipe que se veste com amigável informalidade, sem mesas fixas, com adesivos e quadros nas paredes. Um deles diz ‘‘foco no cliente’’ [...]. A liderança da empresa segue o mesmo padrão. Eles ficam em uma mesma sala, todos juntos. Dessa forma, um sempre ouve o que o outro fala um sinal prático da opção por transparência na corporação. Mas a busca pelo novo não se limita à organização do escritório’’.

De acordo com Bernardes e Andreassi (2007, p. 411-412):

A inovação é definida como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resulte em novos produtos (bens e/ou serviços) ou processos. A inovação, para a empresa, não é um fim, mas um meio que permite o seu desenvolvimento a longo prazo. Nesse sentido, a inovação precisa ser idealizada e desenvolvida com vista a gerar resultados que se traduzam em valor para os acionistas, o cliente, a equipe de colaboradores internos à organização e a cadeia de valor em que a instituição está inserida. Portanto, a inovação, como a utilização produtiva de um invento, remete à essência do marketing: gerar resultados de longo prazo por meio da criação e entrega de valor ao consumidor.

Este tópico de referencial está focado em explicar e esclarecer de que forma um gigante da indústria pesada busca inovar e, para tanto, vale ressaltar que a Companhia já é uma empresa tradicional e conta com 115 anos de história, portanto, a marca é um expoente da indústria do aço no país e fornece um amplo material para a construção civil, indústria, agropecuária, mineração etc. No mundo e mercado atual as empresas tem buscado frequentemente gerar mudanças que refletirão em melhora para as suas operações e com a Gerdau não foi diferente, a empresa criou primeiramente, o Projeto 2022 programa que consiste em promover uma mudança cultural na empresa, de tornar tudo mais simples, ágil e menos hierárquico. Em segundo lugar foi criado o Núcleo de Gestão da Inovação, que propõe iniciativas para que a companhia ‘‘olhe para frente’’, ou seja, busca por novas soluções e com iniciativa de permanecer relevante mesmo que o contexto mude.

Segundo Bateman *et al.* (2007, p. 61):

Além de tentar prever as mudanças do ambiente, a empresa pode estudar profundamente as melhores práticas de várias companhias para entender a fonte de vantagem competitiva delas. O *benchmarking* serve para identificar a empresa com

melhor desempenho em um aspecto dentro de determinado um setor –, digamos, em desenvolvimento de produto ou serviço de atendimento ao cliente –, para, depois, o executivo comparar os processos da sua organização com os dessa empresa. Para conseguir isso, uma equipe coleta informações das operações da própria organização e da outra empresa para determinar as diferenças. Essa comparação serve como ponto de partida para determinar as causas principais das diferenças de desempenho. Depois, essa equipe pode elaborar um plano com o conjunto das melhores práticas que resultam no melhor desempenho.

O desafio é buscar soluções inovadoras que suportem a estratégia da organização, por isso, também estão alinhados com este processo aspectos como: agilidade, dinamismo e otimismo voltado para os colaboradores, tudo isso focado na modernização da cultura da empresa. O projeto pretende trazer mais autonomia para os colaboradores, simplificar processos, estimular o desenvolvimento de líderes e instituir relações mais diretas e abertas. Abrindo espaço para o conceito “método ágil” na gestão da empresa, que estimula o trabalho em equipe e o empodera os colaboradores.

Alguns exemplos de inovação podem ser evidenciados em algumas áreas da empresa, na área industrial, por exemplo, tem-se o projeto da Usina Digital, que incorpora o conceito da indústria 4.0, termo que engloba algumas tecnologias para automação e troca de dados, ou seja, digitaliza as usinas. Um outro exemplo é o uso de smartphones para fazer classificação da sucata. Por meio disso, ganhou-se eficiência, pois, ao usar o celular, dispensa-se o deslocamento até a sala de controle. Ainda de acordo com Riato (2017), durante a mesma entrevista foi dito que, as coisas estão acontecendo de maneira exponencial. Se não estiver atento às tendências de consumo, independentemente do mercado em que se atua, e não readequar a organização na velocidade exigida vai perder tempo e deixar de atender pontos importantes para a satisfação do cliente. Muita coisa impacta no padrão de comportamento.

De acordo com Lopez e Gama (2007, p. 69):

A expansão das fronteiras comerciais acirrou a competição no mercado internacional. Como forma de enfrentar esse desafio, as empresas tiveram que lançar mão de tecnologias cada vez mais sofisticadas. Nesse contexto, surgiu a Internet como um veículo eficiente para encurtar distâncias e agilizar processos.

A meta atual da empresa quanto à questão de inovação é a internalização dos conceitos abordados acima, por isso fora criado o *Agile Days* objetivando mostrar o conceito de agilidade e sensibilizar as pessoas da companhia a internalizar essa prática. Quanto ao projeto 2022 os líderes tomaram conhecimento da realidade de todas as usinas da Gerdau a partir disso, fora explicado o atributo cultural que se busca, como abertura, desenvolvimento de líderes e autonomia dos funcionários.

Outra criação da empresa foi o desenvolvimento do primeiro *hackathon* do setor siderúrgico que foi a primeira ação de inovação aberta visando o relacionamento com estudantes e que consiste em um evento que reúne programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de *software* para uma maratona de programação, cujo objetivo é desenvolver um *software* que atenda a um fim específico ou projetos livres que sejam inovadores e utilizáveis. Em relação a este conceito, fora criado *chatbot* voltado a agilizar o atendimento dos clientes e, que está atualmente em processo de desenvolvimento para que seja implementado, esta ação deixou um aprendizado recíproco, pois a empresa observou que estes estudantes são bastante empenhados no desenvolvimento dos seus projetos e trabalham focados no propósito desejado.

Vale destacar que a inovação aberta é um conceito já implantado pela empresa e, que, portanto, faz parte de sua estratégia. Por isso, a Companhia possui uma parceria com o CUBO desde o fim de 2015, que consiste em um centro de empreendedorismo brasileiro que pretende ser uma referência global. Em relação a esta parceria, a empresa tem acesso a 60 *startups* residentes, com isso a empresa pretende usufruir da tecnologia que está em discussão, participar dos debates e evoluir junto com as empresas, a Gerdau busca ter acesso às tendências e novidades.

De acordo com Alves (2014, p. 10):

Startup é uma empresa iniciante com um modelo inovador, que atua em um cenário de incertezas e busca o maior lucro possível em um menor tempo possível. As *startups* atraem capital de risco, devido ao cenário de incertezas, a maioria possui base tecnológica inovadora vinculada à internet.

A fim de acompanhar o forte crescimento empreendedor e ampliar a rede de relacionamentos da empresa com demais *startups*, um outro exemplo é o *Work In Progress* (WIP), lançado em dezembro de 2016. É um programa em parceria com outros gigantes da área de construção civil: InterCement, Tigre e Vedacit. A empresa também aliou-se à aceleradora ACE em uma seleção de *startups* ainda em processo de decorrência, que consiste na melhor aceleradora de *startups* da América Latina e, que fora premiada três vezes consecutivas pela *Latam Founder Network* (grupo formado por executivos, empreendedores e investidores que fomentam a inovação tecnológica em 19 países), objetivando buscar soluções que movimentem a cadeia da construção civil. De acordo com Amaral (2016), em entrevista a um dos fundadores da ACE, afirmou-se que, o objetivo da ACE não é ser só uma aceleradora, mas sim um ecossistema maior de apoio ao empreendedor [...] nossa missão é evoluir o mercado e mover o ponteiro do PIB por meio da inovação. Portanto, devemos agir em todos os estágios do empreendedorismo.

Portanto, a Companhia desde a sua essência está focada em inovação, por isso não houve resistência para aceitar e agregar às mudanças que foram propostas aos seus colaboradores. Para a empresa, a inovação é uma condição imprescindível para que haja modernização e garantia de mais 115 anos de história. Uma empresa tão tradicional como a Gerdau enxerga que inovar é a capacidade que as empresas têm de se reinventar, ou seja, diz respeito à capacidade de transformar os processos e a cultura. Isso não acontece de forma isolada, mas refere-se a toda a cadeia, que engloba todas as áreas da empresa, como por exemplo, as áreas de liderança e de pessoas. É desta forma que uma empresa do tamanho da Gerdau se transforma com a velocidade necessária. De acordo com Riato (2017), durante a entrevista foi afirmado que, com isso, não podemos assumir que práticas, processos e procedimentos que tínhamos há três anos permanecem atuais hoje. Tudo precisa de desenvolvimento tecnológico para ganhar agilidade. Na área comercial, por exemplo, implementou-se a ferramenta de *smart sales* que automatiza o relacionamento do nosso vendedor com o cliente, com informação sobre estoques. Isso traz dinamismo na relação.

O grupo Gerdau faz uso, como também, do conceito *Open Innovation* que consiste numa forma rápida de acesso ao que há de novo no mercado, isso torna os envolvidos nos projetos da empresa mais aptos a aproveitar as oportunidades que forem enxergadas. A empresa trabalha dessa maneira, a fim de contribuir com o avanço tecnológico para a cadeia de valor em que atuam e, partindo deste princípio, são desenvolvidas melhorias contínuas em produtos e serviços. De acordo com a plataforma Jornal do Comércio em notícia publicada datada de 27 de março de 2017, acreditamos que inovar significa ir além da criação de novos produtos, serviços ou tecnologia. Compreendemos a inovação como a capacidade que as empresas possuem para se reinventar, criar caminhos e novas estratégias para atingir um determinado objetivo, afirmou o vice-presidente do setor de pessoas e desenvolvimento da Gerdau.

Ainda de acordo com o Jornal do Comércio, com tamanha busca por inovação, a Companhia foi premiada em terceiro lugar com o título Marca Gaúcha Inovadora e, com a conquista deste prêmio, o vice-presidente da empresa descreve que, a inovação está no DNA de nossa empresa. Em 116 anos de história, buscamos desenvolver os melhores produtos, que são responsáveis por mover as principais indústrias do país, como a automotiva e construção civil. Dessa forma, também nos aproximamos do dia a dia das pessoas, uma vez que as aplicações derivadas do aço são infinitas. Nossa marca está presente na construção de casas,

bens de consumo, bens de capital, utilidades domésticas e também na produção e distribuição de energia para o país.

Vale ressaltar que, o aço pode ser transformado inúmeras vezes, podendo ser aplicado na construção de aeroportos, pontes, hospitais, bicicletas e aviões. Além disso, todas essas transformações não fazem perder a sua qualidade e, demonstra a grande vantagem competitiva deste produto. Outro fator bastante importante dentro da empresa e que torna ainda mais evidente a sua estratégia de inovação, são os processos de reciclagem que fazem uso de tecnologias, como: inteligência artificial e sistemas *mobile*. Alguns exemplos da utilização dessas ferramentas é o mapeamento feito com o uso de *drones*, reduzindo assim, o tempo de mensuração do material nos pátios de sucata, passando de três dias para apenas sete minutos. Bem como, o uso de *smartphones*, que diminuiu o processo de classificação de sucata em 93 horas por mês. Esta atividade agora é realizada direto no pátio da usina, não sendo mais necessário o deslocamento até a sala de controle. Com isso, o colaborador economiza 4h diárias e tem 100% do seu tempo para estar mais próximo da operação. Estes dois procedimentos citados, compõe a indústria 4.0, que tem o objetivo de impulsionar a reciclagem do aço.

A Companhia possui em destaque o anseio pela realização de eventos e treinamentos, que em muitas vezes, é ampliado alcançando o público em geral. Para tanto, a empresa tem preparado mais uma edição do evento *Gerdau Transformation Series*, um evento aberto a todas as pessoas que possuem interesse em conhecer mais sobre o movimento de transformação que a Organização tem efetivado. Constituindo-se como um fórum para compartilhamento de experiências e aprendizado sobre os caminhos de futuro em um mundo tão conectado e em constante transformação. Este evento objetiva, como também, despertar no público em geral, o interesse em assimilar novas ideias advindas deste grupo que não necessariamente, fazem parte da Corporação.

A Gerdau também realizou recentemente uma reforma em toda sua estrutura operacional, tendo como foco o corte de custos, aumento de agilidade e a necessidade de sobrevivência em um cenário desafiador para o aço. Para tanto, fora criado o Plano estratégico 2022, já citado acima. Houve a renovação da cultura interna objetivando redução de barreiras, onde ocorre uma pesquisa interna em cada um dos setores com apoio de consultoria, a fim de determinar e focar nas características principais da empresa. Por conseguinte, uma das mudanças predeterminada por meio deste plano, foi à mudança física.

Buscando novas inspirações que são destaque no ambiente empreendedor, a equipe corporativa da Gerdau decidiu visitar grandes empresas que estão presentes no Vale do Silício, nos Estados Unidos. Foram visitadas empresas como: Google, Apple, Facebook e LinkedIn, objetivando a obtenção por conhecer espaços diferenciados que aliam trabalho ao conforto, tornando as atividades na empresa mais produtivas. Outro fator importante que a empresa buscou realizar foi à redução de distância dentro do ambiente corporativo, para tanto, foram eliminadas divisórias e paredes entre as salas, deixando um ambiente mais aberto há novas ideias.

Portanto, a junção de inovação e tecnologia permite um diferencial entre empresas, pois o fato das mesmas incorporarem a utilização destas estratégias em suas operações torna os seus processos mais ágeis, garantindo assim, ganhos com a internacionalização, pois pode gerar um *feedback* muito positivo entre as transações comerciais com empresas que ainda não conhecem essas novas estratégias utilizadas.

4.6 LOGÍSTICA E CADEIA DE PRODUÇÃO

A empresa não possui frota própria, toda a sua logística é terceirizada. Com isso, torna-se reduzida a possibilidade de atraso de matéria-prima, visto que as terceirizações das carretas utilizadas para o transporte da empresa podem chegar às unidades e descarregar, ficando assim, disponíveis para outros fretes. Contudo, a empresa não assume o compromisso com prejuízos relacionados à quebra dessas carretas, entre outros. Portanto, tem-se um bom serviço logístico, com certa agilidade.

De acordo com Cobra (2015, p. 254):

É importante que a empresa tenha bons parceiros como seus distribuidores. Um erro muito comum é a empresa colocar o seu produto na mão do distribuidor e perder o domínio da sua marca. Em pouco tempo, a pressão do distribuidor aumenta e o negócio pode se tornar inviável. Portanto, é preciso deter o domínio sobre o sistema distributivo, quer a empresa seja mera exportadora, ou adote uma filosofia de empresa internacional ou global. Tendo bases de atuação própria em cada país esse descontrole muitas vezes pode ser evitado.

Inovação tem sido ultimamente palavra chave para o sucesso, e com a Gerdau não foi diferente. A mesma vem buscando renovação para se manter no mercado e poder competir “de igual para igual” com as outras metalúrgicas. Com isso, se renova máquinas, se investe em tecnologias e se garante melhorias nos processos. A empresa não divulgou se novos setores serão prospectados, por enquanto, o crescimento e prospecção tem se voltado para o setor de energia renovável. A grande novidade que pôde ser revelada, é que nos próximos anos estão previstas mais tecnologias robóticas para utilização nos processos.

De acordo com Bateman *et. al.* (2007, p. 569):

[...] São companhias que se superam em resolver problemas, buscar e encontrar novas abordagens e compartilhar o novo conhecimento com todos os membros da organização. Tais organizações de aprendizagem ocupam posição bastante privilegiada que permite desenvolver inovações úteis. As inovações envolvem a *exploração* da capacidade existente – para melhorar a velocidade de produção ou qualidade do produto, por exemplo; ou a inovação pode envolver a exploração de novos conhecimentos – procurando desenvolver novos produtos ou serviços. Ambos os processos d inovação são necessários. As organizações de aprendizagem inovadora usam seus pontos fortes para melhorar as operações e, desse modo, os resultados finais. Contudo, também aprendem a liberar a capacidade e a energia criativas das pessoas para desenvolver novos produtos e processos que garantirão a competitividade duradoura da empresa.

As operações da empresa foram fortemente modificadas. Foi feito investimento em mais tecnologia, onde o operador passa a ter menos esforço e mais desempenho, um grande ganho, pois alguns processos que antes eram realizados de forma predominantemente braçal, foram modernizados com equipamentos de última geração. Com isso, estas operações ficaram muito mais mecanizadas e, portanto, o operador ganha bastante, pois necessita fazer menos esforço e produz mais e melhor.

Vale ressaltar que a Gerdau é uma empresa que busca fazer constantes treinamentos com os seus funcionários. O objetivo é deixar o colaborador treinado e capacitado para exercer as suas atividades diárias e, com isso, a empresa ganha em melhoria de processo, pois treina pessoas para realiza-los da melhor maneira possível.

E, por fim, uma logística com boa gestão, garante que todos os produtos cheguem da forma correta em seus destinos e, tratando-se no âmbito internacional, pelo fato das viagens serem longas, uma logística eficaz, garante ao cliente da empresa o recebimento do produto de forma ágil e sem danos ao mesmo, maximizando o lucro.

4.7 UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O processo de inovação tem sido de extrema importância para o grupo Gerdau e, essas inovações têm sido vistas de forma positiva por seus colaboradores. Tanto que este processo tem sido feito há pelo menos 5 anos, de forma que a empresa começou a despertar para essa realidade atual onde tudo é mais ágil, rápido e com grande uso de tecnologia. Por isso, a empresa pretende continuar com inovações, pois tem gerado bons resultados.

Quanto ao processo imperativo da inovação Kotler (2012, p. 613), afirma que:

Em uma economia em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade. Empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e rapidamente agarrar novas oportunidades de mercado. Elas criam uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco, transformam o processo de

inovação em algo rotineiro, praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe.

A empresa faz uso da indústria 4.0, que consiste na modernização do mundo atual onde a tecnologia e a inovação está presente à cada momento. Na Gerdau não é diferente, os chefes e assessores já possuem essa tecnologia, cada um deles possuem um *Iphone* que a empresa disponibiliza como ferramenta de trabalho, onde o mesmo consegue fazer aprovações, liberações, classificação de sucatas, entre outras atividades e, na área comercial, os vendedores concretizam as vendas pelo *Iphone*. Nos pátios de sucatas, se consegue fazer a classificação de sucata pelo aparelho já citado, reduzindo 93 horas de trabalho. Adotou-se alguns treinamentos em Realidade Virtual reduzindo o tempo de treinamento de 01:30h para apenas 18 minutos. Tem-se também o Sistema de Monitoramento e diagnóstico de problemas *online* e isso gerou agilidade para a tomada de decisão. Outro importante sistema também utilizado na empresa é o de Inteligência Artificial, que antecipa falhas futuras nos equipamentos. São 30 mil sensores em mil equipamentos, além disso, essa tecnologia é a pioneira na Indústria do Aço Mundial, isso gera uma melhoria na produtividade, redução de custos e fator de diferenciação da empresa. Dispõe-se também do uso de agendamento e gestão de filas *online*, que gera 100% na produtividade dos caminhoneiros deixando uma redução de 5% no custo de frete. Outro sistema importante utilizado são os produtos conectados por automatização e rastreabilidade até chegar no cliente final. Tem-se, como também, novos laminadores de chapas grossas e bobinas à quente. Cabe ressaltar que, este equipamento é o que tem de maior tecnologia em operações nas Américas, com isso a empresa dispõe dessas inovações e as denomina de “#AçoDigital”.

Cobra (2015, p. 255) afirma que:

Para agregar valor a uma marca é importante prestar bons serviços. Há toda uma gama de serviços de marketing para valorizar e destacar uma marca: desde a especificação do produto até o atendimento de reclamações, como serviços de especificação do produto junto aos formadores de opinião, serviços de entrega, serviços de garantia e de manutenção, entre outros. Serviço é algo que não tem limites, depende da imaginação e criatividade do profissional de marketing para surpreender as expectativas dos distribuidores e consumidores de cada país.

O grupo enxerga as novas tendências de mercado como oportunidades para possíveis mudanças de hábitos e inovação na cultura, tornando-se aberta para absorver e implementar possíveis ideias novas. Outra questão relevante que foi levantada por este estudo foi à captação de *startups*. A empresa vê essa questão como um diferencial, onde ela pode ter ganhado em processo e redução de custos, com isso, ela mais uma vez está inovando com *G Makers*, que de acordo com o site Jobs (2017), consiste em um programa de desenvolvimento para profissionais que são trazidos do mercado e para profissionais que já trabalham na

Gerdau a fim de compor um time robusto, diverso, com experiências diferentes, desejo e energia para transformar a Gerdau e a forma como se faz negócios. Juntos, os *Makers* de *Open Innovation* vem trazer soluções não convencionais, que modernizem a cultura e potencializem os resultados. Esses profissionais participam de um programa de formação em *mindset* digital e inovação com uma das melhores escolas de inovação do país. E aqueles que vierem do mercado se integram ao negócio por meio de um programa de *job rotation* (prática adotada para maximizar o aproveitamento e o aprendizado de um funcionário dentro da empresa) nas principais áreas da sua trilha de atuação. A proposta do Gerdau *Makers* é formar líderes de negócio, capazes de conectar relevantes tendências à estratégia da empresa a fim de capturar novas oportunidades, influenciar áreas e processos e se realizar em um ambiente de desafios.

Segundo Kotler (2012, p. 46):

Inovação em marketing é fundamental. Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa. A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos: funcionários com perspectivas não definidas ou diversas, funcionários distantes da sede da empresa e funcionários sem experiência no setor. Cada grupo pode desafiar a ortodoxia da empresa e estimular novas ideias.

Em relação aos processos de transformação do aço e os de reciclagem, algumas informações técnicas foram obtidas. Primeiramente, se faz a transformação da sucata ou reciclagem, a mesma é classificada e separada para depois ser utilizada junto a outros agentes para formar o aço líquido que é colocado em formas para resfriamento. Com isso, retiram-se várias toneladas de sucata do meio ambiente. O processo de transformação do aço se dá depois que o mesmo já está em formato de “tarugo” (objeto sólido usado como matéria prima para a laminação) ou em formatos de fio em “bitola” (medida-padrão utilizada na construção ou na indústria; forma fixa ou dimensão convencional de certos materiais) maiores. Então, é feito um aquecimento do tarugo e se faz o processo de redução direta onde o tarugo passa por canais de redução e é reduzido a um tamanho inferior ou até a bitola desejada. E, por fim, tem-se o processo do fio de bitola mais grossa, que também pode ser utilizado em processo de laminação a frio, onde o fio será tencionado e reduzido ao mesmo tempo até a bitola desejada.

Contudo, a empresa também dispõe de *drones* que fazem o inventário dos pátios de sucatas de algumas usinas do Grupo, por meio desses *drones*, o tempo de inventário antes era de 3 dias e, atualmente o operador consegue realizar em apenas 7 minutos. E, por fim, a empresa teve um ganho muito grande com o uso desta tecnologia.

E, portanto, tratando-se de internacionalização, o marketing é essencial. Pois uma divulgação de marca e de produto nos locais certos gera o reconhecimento da empresa, permitindo assim, a abertura de novos negócios. O emprego de *startups* gera espaço para o conhecimento de novas coisas fazendo com que o gestor analise possíveis novas estratégias para a sua empresa. E o investimento em máquinas torna os processos produtivos agilizados, garantindo assim produção rápida e para cumprimento de altas demandas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos que foram estabelecidos, o presente trabalho teve seu foco centrado em analisar o desenvolvimento do processo de internacionalização por meio de um estudo de caso realizado em uma forte empresa na área da siderurgia brasileira, o Grupo Gerdau, que tem contribuído grandemente, como também, para o cenário local de desenvolvimento. De forma a analisar principalmente os fatores variantes de seu processo de internacionalização, que consistem, entre outros, nas aquisições de empresas estrangeiras de baixo desempenho, nas exportações realizadas por meio direto, em como se dá a atuação de agentes locais, bem como, a analisar as estratégias de *marketing* desenvolvidas dentro da empresa. Para tal, foi realizada uma entrevista semiestruturada junto ao representante do setor de pessoas e administração da filial da empresa no Rio Grande do Norte.

Inicialmente, foi realizado um estudo bibliográfico para sustentação das análises encontradas mediante as pesquisas. Através deste estudo, identificaram-se diversas vertentes principalmente associadas à internacionalização, bem como, quanto os processos logísticos utilizados na empresa e a gama de estratégias de *marketing* que tem tornado a empresa uma grande siderúrgica através do seu modelo de gestão e formas de atuação. A empresa desde a sua criação esteve voltada a atingir o mercado mundial do setor siderúrgico, para tanto, se dedica ao aço com grande qualidade tecnológica empregada e de processos. Permitindo, dessa forma, o impulsionamento da empresa ao atingir locais pouco alcançados por seus concorrentes.

De acordo com o que foi encontrado na literatura, a empresa possui grande parcela de diferenciação por ter modelos de gestão diferenciados e atualizados com o mundo tecnológico atual, permitindo à mesma a maximização do lucro utilizando-se de estratégias em seus processos a fim de diminuir consideravelmente o tempo de esforço nas operações, a busca por novos mercados principalmente, por meio de exportação direta, agentes locais ou por criação de *joint ventures* alcançando assim um significativo número de mercados para expansão.

O processo de inovação da empresa por meio de estudos e mapeamento de mercado utilizando-se do *benchmarking* foi um fator de extrema importância para abrir a visão da empresa para novas ideias, e, como também, a utilização de estratégias inovadoras fazendo com que todos os investimentos gerem um retorno não só quanto ao lucro, como também, para o aprimoramento e capacitação dos seus colaboradores. Quanto à criação de *joint ventures*, a empresa permite ser inserida em mercados competitivos e aumenta a sua rede de

produtos, tornando-a apta para passar por novos desafios que o mercado internacional propicia.

A empresa atende uma grande demanda de setores, são produtos diferenciados que alcançam os diferentes mercados nacionais e internacionais. O grupo preza por absorver conhecimento e tecnologia de todos os locais em que alcança, tornando, dessa forma, um ganho recíproco já que aprimora ainda mais os seus processos com os conhecimentos adquiridos. O setor eólico tem sido de grande valia para a organização, já que o mesmo vem ganhando espaço ao passar dos anos, para tal, a empresa preparou um produto específico para este setor, o que lhe garante grande competitividade, pois o mesmo faz frente às demais opções encontradas no mercado mundial do aço.

Vale ressaltar que, em tempos de mercado interno enfraquecido a Gerdau reduz os seus custos para garantir que o seu lucro não seja diminuído de forma considerável. A logística também é essencial para a empresa prosperar, o sistema que tem sido adotado tem garantido agilidade e amenizados riscos quanto à distribuição dos produtos, pois a empresa não assume os riscos com o transporte durante o trajeto, que é terceirizado, e, conta com a criação de um sistema de descarregamento rápido.

A capacitação que se tem constantemente com os funcionários cria um ambiente propício para a realização ainda melhor das atividades diárias e operações tornando assim, o funcionário aberto para a renovação da cultura dentro da empresa. Outro importante fator é o conceito da indústria 4.0 incorporado na empresa, que consiste na efetuação de modernizações tecnológicas dentro da empresa, com o uso de sistemas *mobile* e *drones*. Os sistemas de realidade virtual para a redução do tempo de treinamentos, o sistema de monitoramento e diagnóstico de problemas, inteligência artificial, gestão de filas *online*, entre outros, garante a empresa grande diferenciação no mercado competitivo.

O investimento em *startups* tem sido um fator gerador para a adesão de mudanças dentro da empresa, pois a mesma adquire conhecimento advindo destas empresas em iniciação no mercado e permite que estas empresas tenham forte experiência ao trabalhar dentro de uma grande organização como a Gerdau.

Quanto à limitação da pesquisa, diz respeito ao fato de ter conseguido obter entrevista com uma única pessoa da empresa e em área local. Como também, outra limitação é o fato de muitas literaturas dissertarem sobre a globalização (assunto bastante abordado durante a pesquisa) de forma negativa, impossibilitando, de certa forma, análise quanto ao assunto.

Além disso, pela pesquisa tratar-se de um estudo de caso, houve falta de acesso a maiores dados estratégicos.

Portanto, através de todas as informações que foram pesquisadas e obtidas, é perceptível que a empresa em estudo é movida por mudanças. Todos os sistemas e estratégias que foram adequados aos seus respectivos setores vêm garantindo-lhes sucesso e satisfação entre seus colaboradores. Vale ressaltar que este estudo torna-se viável na medida em que auxilia o desenvolvimento de novas pesquisas nas áreas que aqui foram trabalhadas. Espera-se, contudo, que todo este trabalho que foi elaborado, possa proporcionar aos acadêmicos e interessados nos assuntos abordados, uma base para aprofundamento nestas áreas apresentadas sendo alusivas ao comércio exterior.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; ROCHA, Luciana de Oliveira da. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAMER, Eleri. As vantagens das alianças estratégicas. **Agro link**. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/colunistas/coluna/as-vantagens-das-aliancas-estrategicas_385011.html> Acesso em: 31 jul. 2017.

ALVES, Fábila Santos. Um estudo das startups no Brasil. **Repositório UFBA**, Salvador, 2014.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Modo de comercialização direta**. Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/maquinas/planejando_exp/plan_estrategico/mod_comercializacao/direta.asp> Acesso em: 27 jul. 2017.

ARBACHE, Fernando Saba. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. [S. l.] Editora FGV, 2015.

AMARAL, Joaquim. A antiga aceleratech agora é ace dobrou de tamanho e hoje faz transações milionárias. **Projeto Draft**. Disponível em: <<https://projetodraft.com/draft-ano-2-a-antiga-aceleratech-agora-e-ace-dobrou-de-tamanho-e-hoje-faz-transacoes-milionarias/>> Acesso em: 20 jan. 2017.

AÇO BRASIL. Disponível em: <http://www.acobrasil.org.br/site2015/noticia_interna.asp?id=12387> Acesso em: 3 fev. 2017.

BARBOSA, Paulo Sérgio. **Competindo no comércio internacional: uma visão geral do processo de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BARBOSA, Rubens. Investimento direto. **O globo**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniaoinvestimento-direto-15992952>> Acesso em: 31 jul. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análisis de contenido**. [S. l.] Ediciones Akal, 1991.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada entre Meninas e Deus**; tradução de Marcia Pekkala Barrios Medeiros, Rosa Maria Ferreira e Sônia Freire Lula Almeida. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2014.

BNDES. **Banco nacional do desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>> Acesso em: 10 jun. 2017.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Cooperativismo**. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/294>

Acesso em: 27 jul. 2017.

CAPUANO DA CRU, Ana Paula; FREZATTI, Fábio; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, 2015.

CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008.

CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

COBRA, Marcos **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes et al. Estratégias internacionais da fruticultura do RN: o caso finobrasa processo e evolução. **Repositório Institucional UFRN**, Natal, 2009.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 2014.

DANA. **Modelo de mini mill**. Disponível em: <<http://dana.com.br/canaldana/2015/07/24/modelo-de-mini%20ACmill-e-a-melhor-rota-de-producao-no-momento/>> Acesso em: 24 abr. 2017.

DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira; ZABA, Elisangela Freires; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Razão da não utilização de incentivos fiscais à inovação tecnológica da lei do bem por empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 31, p. 67-88, 2017.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. **International journal of the economics of business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EITEMAN, David K.; STONEHILL, Arthur I.; MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. [S. l.] Bookman, 2013.

EXAME. As 100 startups brasileiras mais atraentes para o mercado. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/as-100-startups-brasileiras-mais-atraentes-para-o-mercado/>> Acesso em: 16 out. 2017.

FOLHA PE. **Gerdau passa a exportar vergalhões para o Peru**. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br/economia/economia/economia/2017/03/17/NWS,21361,10,550>,>

ECONOMIA,2373-GERDAU-PASSA-EXPORTAR-VERGALHOES-PARA-PERU.aspx>
Acesso em: 9 maio. 2017.

GERDAU. **Gerdau a segunda empresa mais internacionalizada do Brasil**. Disponível em:
<<https://www.gerdau.com/br/pt/media-center/noticias/gerdau-e-a-segunda-empresa-mais-internacionalizada-do-brasil#>> Acesso em: 1 dez. 2017.

_____. Disponível em: <<https://www.gerdau.com/br/pt#>> Acesso em: 5 nov. 2017.

GERDAU. **Gerdau comemora aniversário de 110 anos**. Disponível em:
<<https://www.gerdau.com/pt/media-center/noticias/gerdau-comemora-aniversario-de-110-anos#>> Acesso em: 6 nov. 2017.

GERDAU INFOINVEST. Disponível em: <<http://gerdau.infoinvest.com.br/>> Acesso em: 1 dez. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GILLY, Mary C. et al. **Marketing internacional** 15. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

INTERNACIONALIZAÇÃO 360. **Teoria da internacionalização paradigma**. Disponível em:
<<http://internacionalizacao360.blogspot.com.br/2016/04/teoria-da-internacionalizacao-paradigma.html>> Acesso em: 10 ago. 2017.

JORNAL DO COMÉRCIO. Inovação é o caminho para a evolução. Disponível em:
<http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/03/marcas_2017/noticias/552661-inovacao-e-o-caminho-para-a-evolucao.html> Acesso em: 12 maio 2017.

JOBS. **Gerdau gmakers**. Disponível em: <<https://www.99jobs.com/gerdau/jobs/10655-gmakers>> Acesso em: 18 jul. 2017.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional** desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo** 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LOPEZ José Manoel Cortiñas. **Exportação brasileira: a real participação das empresas**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LIMA, Miguel et al. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

_____. _____. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

NETO, Alípio Ramos Veiga et al. A Relação Entre Orientação Para o Mercado e Comportamento Inovador em Micro e Pequenas Empresas de Varejo Alimentar. **CONNEXIO**, v. 4, n. Esp., p. 9-26, 2014.

PIMENTEL, Dinarco. Contratos Joint Venture. **Revista Jurídica Portucalense/Portucalense Law Journal**, v. 1, n. 17, p. 6-27, 2015.

PORTO, João Vitor Jucoski. O processo de internacionalização de empresas exportadoras da AMREC: um estudo multicaso com enfoque nos desafios e oportunidades. **Repositório UNESC**, Santa Catarina, 2015.

PWC. **Siderurgia metalurgia**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/publicacoes/setores-atividade/assets/siderurgia-metalurgia/metal-siderurgia-br-13a.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2017.

RIATO, Giovanna. Como um gigante da indústria pesada está revendo cultura, processos e barreiras. **Projeto draft**. Disponível em: <<http://projetodraft.com/como-um-gigante-da-industria-pesada-inova-a-gerdau-esta-revendo-cultura-processos-e-barreiras/>> Acesso em: 27 abr. 2017.

ROCHA, Thelma Valéria et al. Estratégias de marketing global na internacionalização de franquias brasileiras. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 3, 2015.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão de logística internacional**. Editora FGV, 2015.

ROSTÁS, Renato. Valor econômico. **Gerdau inaugura gerdau summit joint venture com sumitomo e jsw**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4917534/gerdau-inaugura-gerdau-summit-joint-venture-com-sumitomo-e-jsw>> Acesso em: 4 maio. 2017.

_____. **Gerdau cria joint venture em aços longos na Colômbia**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4918742/gerdau-cria-joint-venture-em-acos-longos-na-colombia>> Acesso em: 9 maio. 2017.

SANTOS, Ana Cláudia da Conceição Souza; IZIDORO, Cleyton. Uma análise dos principais meios de entrada utilizados pelo grupo gerdau no processo de internacionalização. **Actus**, v. 1, n. 1, p. 23, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. [S. l.] Cortez editora, 2017.

SOARES, Ednaldo. Modelo de uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 2, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 648 p.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. Desafios IPEA. **Instituto de pesquisa econômica aplicada**. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23> Acesso em: 31 jul. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.

GLOSSÁRIO

Acquisitions: aquisições

Benchmark: processo de comparação de desempenho entre dois ou mais sistemas

Chatbot: serviço de atendimento ao cliente

Drones: veículo aéreo não tripulado e controlado remotamente que realiza inúmeras tarefas

Feedback: efeito retroativo

Franchising: franquia

G markers: programa de desenvolvimento de profissionais

Hachathon: maratona de programação

Job rotation: “rotação de emprego”; é uma prática de rodízio de trabalho em que o funcionário atua em diferentes funções por um período determinado

Joint ventures: empreendimentos conjuntos

Latam founder network: grupo formado por executivos, empreendedores e investidores que fomentam a inovação tecnológica

Market share: grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto

Mergers: fusões de empresas

Mini mill: novo modelo de operação e organização de uma empresa siderúrgica; usinas siderúrgicas que operam aciarias elétricas (unidade de uma usina siderúrgica) e têm a sucata como principal matéria-prima

Open innovation: termo criado para as indústrias e organizações que promovem ideias, pensamentos, processos

Rankings: classificação ordenada de acordo com critérios determinados

Startups: empresas iniciantes

Work in progress: trabalho em progresso

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- 1- Como a Companhia enxerga a importância das aquisições que foram concretizadas?
Com relação a importância de aquisições, a empresa preza muito por elas porque acredita que será um investimento para o futuro e com isso ela trata como uma questão estratégica onde ganha espaço naquela região específica com isso dá muita importância para atender aquele cliente daquela região onde fez a aquisição.
- 2- Quais as vantagens das exportações realizadas por meio direto e por agentes locais/distribuidores e qual a relação destas com o excedente da produção?
As exportações realizadas por meio direto, porque são mais rentáveis, onde a organização tem uma margem de lucro maior garantindo assim um superávit melhor. E com relação a agentes locais/distribuidores, os mesmos não exportam produtos Gerdau com isso, o foco para esses agentes locais é atender onde a Gerdau não consegue chegar de forma capilarizada, com isso não acontece excedente de produção.
- 3- Que ganho a Gerdau tem com a valorização de empresas siderúrgicas de baixo desempenho em termos de diferencial competitivo?
A Gerdau ganha com a valorização dessas empresas menores porque muitas delas são clientes da Gerdau, então um mercado que a Gerdau ainda não conseguiu alcançar essas empresas alcançam, fazendo com que o produto da Gerdau acabe chegando a esses locais mais remotos, com isso a cadeia de produtos Gerdau só cresce gerando mais desenvolvimento e melhorando a economia da região.
- 4- Que vantagens são buscadas pela empresa ao se investir em outros países?
As vantagens de investir fora do Brasil são por questões estratégicas e porque traz alguns ganhos diferenciados, com isso aumenta o desenvolvimento e cresce a rede de produtos disponibilizados em outros países.
- 5- Quais as vantagens específicas de se obter novos mercados por meio de *joint ventures*?
A grande vantagem com o mercado *joint ventures*, é a especificidade da necessidade de produtos onde podemos despertar para o “novo”, fazendo com que nós possamos pensar fora da caixa e nos tornando mais competitivos e movidos por desafios.
- 6- Quais os setores à empresa atende e quais são os seus determinados produtos?
A empresa atende a diversos setores, desde material para construção civil, setor agropecuário, indústria naval com chapas para confecção de grandes embarcações, setor automobilístico com aços para peças de carros, setor de medicina com aço que produz a instrumentação cirúrgica, doméstico com aços em fogões geladeiras, setor de

energia renovável com materiais de torres eólicas e entre outros setores que demandam aço.

- 7- Como ocorre a absorção de conhecimento tecnológico com as aquisições de empresas estrangeiras, em que setor é recorrente?

Muitas vezes essas absorções tecnológicas se dão através de *benchmark* aonde vai um colaborador analisar essas tecnologias e trazendo isso para dentro da Gerdau se faz protótipos para ser feitas as avaliações de desempenho e, com isso, quando a tecnologia é aprovada faz aquisições dessa tecnologia para serem utilizadas na Gerdau.

- 8- A empresa já tem produzido peças que serão utilizados no setor de energia eólica? Quais os ganhos esperam-se obter?

Atualmente, o Brasil conta com 63 projetos de parques eólicos em construção e mais 202 projetos outorgados ainda não construídos. A novidade no mercado nacional é o aço 42CrMo4 modificado e criado especialmente para produção de fixadores de para torres de aerogeradores, o aço desenvolvido traz competitividade à cadeia pois atende ao elevado grau de exigência de propriedades mecânicas a um menor custo, fazendo frente às demais opções de produtos encontrados no mercado mundial. Com isso, a empresa espera ter um aumento na sua produção já que ele se preparou para esse mercado específico.

- 9- Como a empresa se comporta em momentos de mercado interno enfraquecido?

A empresa se comporta com alguns projetos de redução de custo fazendo com que esses projetos aumentem o seu lucro e, com isso, ela inova para conseguir atender o mercado e garantir uma fatia de mercado fidelizado aos seus produtos.

- 10- De que forma a logística influencia durante o transporte dos produtos da empresa?

A empresa não possui frota própria, então toda a logística é terceirizada, com isso reduz a possibilidade de atraso de matéria prima visto que a terceirização dessas carretas que fazem os transportes podem chegar nas unidades e descarregar já para ficarem disponíveis para outros fretes, e, assim, não temos compromisso de ter prejuízo com quebra de carretas, etc; então temos um bom serviço logístico com uma certa rapidez.

- 11- A Companhia tem buscado renovar-se e aperfeiçoar os seus setores, de que forma isso é obtido?

Sim, a empresa sempre vem buscando renovação para se manter no mercado e poder competir de igual para igual com outras metalúrgicas com isso, renova máquinas, investe em tecnologias e garante uma melhoria nos processos.

12- A empresa prospecta alcançar mais algum novo setor?

Por enquanto a prospecção dela é voltada para energia renovável e ainda não sabemos se terá outro setor novo onde ela possa avançar. Sabe-se que nos próximos anos está previsto mais tecnologias robóticas para os processos, mais ainda não é divulgado novos setores de prospecção.

13- Quais mudanças foram feitas em relação às operações da Companhia?

Com relação às mudanças nas operações, foi feito investimento na tecnologia onde o operador passa a ter menos esforço e mais desempenho, porque alguns processos que antes eram muito braçais foram modernizados com equipamentos de última geração e, com isso, ficou muito mais mecanizado, então o operador ganha porque tem menos esforço e produz melhor.

14- Há constantes treinamentos com os funcionários da empresa, o que se busca alcançar por meio deles?

Sim, sempre tem treinamentos onde a ideia é deixar o colaborador treinado e capacitado para exercer as atividades diárias e com isso a empresa ganha em melhoria de processo porque treina pessoas para os processos dela.

15- Qual foi a importância do processo de inovação dentro da Organização?

O processo de inovação tem sido tão importante que o Grupo Gerdau a cada dia está sendo visto de forma positiva dentro do Grupo.

16- Houve um processo de modernização da cultura da empresa, como se deu este processo e o que se pretende alcançar?

Esse processo de inovação já vem sendo feito há pelo menos 5 anos, onde a empresa começou a despertar para essa realidade atual onde tudo é mais ágil e rápido e com o uso da tecnologia. A empresa pretende continuar com as inovações pois está gerando resultados positivos.

17- Em que consiste o conceito da indústria 4.0? Como a tecnologia disposta no smartphone é utilizada na empresa? Quais foram os ganhos com o uso destes dois mecanismos?

A indústria 4.0, consiste na modernização do mundo atual onde a tecnologia e a inovação que está presente a cada momento. Na Gerdau não é diferente, os chefes e

assessores já possuem essa tecnologia, eles tem um *iphone* que a empresa disponibiliza como ferramenta de trabalho, onde o mesmo consegue fazer aprovações, liberações, classificação de sucatas entre outras atividades, e, na área comercial os vendedores concretizam vendas pelo *iphone*, nos pátios de Sucatas, se consegue fazer a classificação de sucata com o *iphone* reduzindo 93 horas trabalho. Adotou-se alguns treinamentos em realidade virtual reduzindo o tempo dos treinamentos de 01:30h para 18 minutos, sistema de monitoramento e diagnóstico de problemas *online* e, isso gera agilidade na tomada de decisão. Tem-se a inteligência artificial, que antecipa falhas futuras nos equipamentos, são 30 mil sensores em mil equipamentos. Essa tecnologia é pioneira na indústria do aço mundial, isso gera uma melhoria na produtividade e redução de custos, além do agendamento e gestão de filas *online* que gera 100% na produtividade dos caminhoneiros e, isso gerou uma redução de 5% no custo de frete. Tem-se produtos conectados com automatização e rastreabilidade até chegar no cliente final, novos laminadores de chapas grossas e de bobinas à quente, esse equipamento é o que tem a maior tecnologia em operações nas Américas, com isso a empresa tem essas inovações que são chamadas de #AÇODIGITAL.

18- Como a empresa enxerga às novas tendências de mercado?

A empresa enxerga as novas tendências como oportunidades para possíveis mudanças de hábitos e inovação na cultura ficando aberta para absorver e implementar possíveis ideias novas.

19- De que forma as *startups* são importante neste processo de inovação?

A Gerdau vê a questão de *startup* como um diferencial, onde ela pode ter ganhos em processo e redução de custos, com isso ela mais uma vez está inovando com *G Makers* que é uma forma se *startup* tanto interno como externo.

20- Como ocorre os processos de transformação do aço e os de reciclagem?

Primeiro é a transformação da sucata ou reciclagem, a mesma é classificada e separada para ser depois ser usada junto com outros agentes para formar o aço líquido que é colocado em formas para resfriamento. Com isso, retira várias toneladas de sucata do meio ambiente. O processo de transformação do aço se dá depois que o mesmo já está em formato de "tarugo" ou em formatos de fio em "bitola" maiores, então é feita um aquecimento do tarugo e faz o processo de redução direta onde o tarugo passa por canais de redução e vai ser reduzido a um tamanho inferior ou até a bitola desejada, e, o processo do fio de bitola mais grossa pode ser usado também em processo de

laminação à frio, que o fio vai sendo tencionado e reduzido ao mesmo tempo até a bitola desejada.

21- A empresa dispõe de uma gama de tecnologia com o uso de *drones* e sistemas informacionais? Como estes instrumentos tem ajudado na agilidade das operações?

A empresa dispõe de *drones* que fazem inventário dos pátios de sucatas de algumas usinas do Grupo, com esses *drones* o tempo de inventário era de 3 dias e hoje o operador consegue fazer em apenas 7 minutos, com isso a empresa teve um ganho muito grande devido essa tecnologia.